

Gündem

KIŞ 2016

GSK Türkiye Tüketici Sağlığı Genel Müdürü Amit Shukla:

"Türkiye bizim için güven
ve umut ışığı demek."

Denetimin Değeri Projesi

Gelecek vizyonunu
belirlemek için entelektüel
bir platform.

2016 Yönetim Kurulu Gündemi

Strateji, risk ve uyum
konularında kartlar
yeniden dağıtılıyor.

Rönesans CFO'su musunuz?

Karmaşık ekosistemi
bilgece, teknoloji
ve inovasyonla
yönetmek.

Geleceğin Devleti 2030

KPMG, yakın döneme damga vuracak
9 megatrendi belirledi.



KPMG Türkiye Denetim Komitesi Enstitüsü Açıldı!

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü, 32 ülkede faaliyet gösteren ve denetim komitesi ve yönetim kurulu üyelerine ihtiyaç duydukları konularda bilgi ve beceri kazandırmak amacıyla kaynak sağlamak üzere kurulmuş bir bilgi ağıdır.

www.kpmgdenetimkomitesi.com



Hikâyenin hikâyesi

Farkında veya değil, biz de “anekdot”lar arasında geziniyorduk beş yıl önce. Zaman zaman “epizot”lar yakalıyor, fakat onları öncekine ve sonrakine bağlayamıyorduk bir türlü...

O sıralarda sorduk: Bir hikâyemiz neden yoktu?

Yaşıyorsak, yaşarken çalışıyorsak ve çalıştığımız zamanlar geride kalan zamanlarımızı neredeyse ele geçiriyor ve ona kendi rengini veriyorsa, “çalışma yaşantımıza” bir anlam yüklemekle ve bu anlamı her gün yeniden üretebilmekle başlayamaz mıydık işe; böylece, parçalı yaşantılarımızı bütün bir hayata çevirebilmiş olamaz mıydık? Bunu şöyle de söyleyebiliriz: “Anekdot”ların “epizot”lara, “epizot”ların başka başka “epizot”lara bağlandığı bize ait bir “hikâye”ye sahip olmalıydık...

Böyle başladık.

Ufkumuz (vizyon da diyorlar) hikâyemizin ilerlediği yeri. Değerlerimiz, inançlarımız, yaşama bağlanma ve onu anlamlandırma noktalarımız hikâyemizin tonunu, üslubunu, rengini belirliyordu. Araçlarımız, yöntemlerimiz (strateji de diyorlar), öykümüzün kurgusunu oluşturuyordu. Hikâyenin tipleri, kahramanları bizlerdik: KPMG Türkiye’de çalışırken kendini gerçekleştirenler, müşterilerine sunduğu hizmetler ve yaratmaya çalıştığı kurumsal örneklikler üstünden iş dünyasının güvenilirliğinin, şeffaflığının ve etkinliğinin artmasına katkıda bulunanlar ve bunun karşılığı olarak yalnız hizmet sunduklarından değil; çalışma arkadaşlarından, ailelerinden, arkadaşlarından takdir ve teşvik görenler...

Hikâyemizde ilerledikçe olaylara verdiğimiz tepkilerden, seçtiğimiz yollardan, kayıp ve kazançlarımızdan; sevinç, üzüntü ve kederlerimizden oluşan birbirimize tanıklıklarımız, bizi formülü olmayan bir şekilde birbirimize bağlıyordu. Yıl geçtikçe hikâyeyi tempolu bir şekilde ilerleterek güzel ve merak uyandıran kavgalara ulaştırdığımızı fark ediyor, onu yeniden ve yeniden anlatılabilecek bir bütünlüğe ulaştırma isteğimiz, tutkumuz güçleniyordu.



Ferruh Tunç

KPMG Türkiye Başkanı, Kıdemli Ortak

Hikâyemizin bilincinde olmamız ve onun peşine düşmemiz bize bütünlük, güç ve hayatiyet kazandırdı. Yolculuğumuzun değişik aşamalarını, hikâyemizin farklı “epizot”larını tempoyu düşürmeden, tekrara kaçmadan uygun bir şekilde birbirine bağlayabilme gayretini elden bırakmaz olduk. Onun bizim tarafımızdan yazılan/yaşanılan kısmı, bizden önce yazılanlardan daha güzel olmalıydı mutlaka; ama daha önemlisi, bizden sonra yazılacakların bizimkinden de güzel olması için güvenilir ipuçları taşıyabilmeliydi.

Ülkenin en iyi hizmet şirketi olmak bütün çekiciliğiyle ufkumuzda duruyor. Bunu, hangi durumda olursa olsun paydaşlarımızın bizi tereddütsüz tanıyabilmeleri, bize el uzatabilmeleri, bize seslenebilmeleri olarak da ifade ediyoruz. Ufka doğru, işe yarayarak, gönüller kazanarak yürümenin tadını çıkararak ilerlemeyi sürdürüyoruz. İnsana güven, ekonomiye güç, topluma şeffaflık üreten sorumlu ama bir o kadar gülümsemeyi bilen insanlar topluluğu olmayı sürdüreceğiz, sizlerden aldığımız destekle...

Hikâyemizin hikâyesi bu.

İlerleyen sayfalarda izlerini bulacağınız umuduyla,

İyi okumalar dileriz.

BİZİM TAKIM

20

Şirketlerin "değer"ine dokunuyoruz.

KPMG Türkiye Birleşme ve Satın Alma Danışmanlığı Bölümü Şirket Ortağı Hande Şenova anlattı:



GİRİŞ

03 Editörden - Ferruh Tunç

04 İçindekiler

GÜNDEMİN GÜNDEMİ

08 2016 yönetim kurulu gündemi

16 Denetim komitelerinin 2016 gündemi

KPMG Türkiye

32 KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç

38 2016'da büyümeye devam edeceğiz

DANIŞMANLIK

48 Siber tehdide siber strateji

DENETİM

18 Yönetim kurulu bakışıyla strateji ve risk dengesi

50 Veri analizi denetimin değerini ve kalitesini artırır

GÜNDEMİN GÜNDEMİ

12

Denetimin Değeri Projesi

KPMG Denetim Bölümü Başkanı ve Şirket Ortağı Murat Alsan, KPMG Türkiye liderliğinde yaratılan sinerjiyi anlattı.



GÜNDEMİN GÜNDEMİ

28

Geleceğin Devleti 2030

Değişime hazır mısınız? Devletlerin, politikaların, ekonomilerin varlığındaki temel sözcük artık "sürdürülebilirlik"...



GÜNDEMİN GÜNDEMİ

24

Rönesans CFO'su musunuz?

15 dakikanızı ayırıp CEO'ların sizden neler beklediğini bir de KPMG'nin gözünden okuyabilirsiniz.

44

Türkiye güven ve umut demek

GSK Tüketici Sağlığı Türkiye Genel
Müdürü Amit Shukla:



VERGİ

40 Hükümetin 2016 Eylem Planı'ndan satırbaşları

54 İstanbul'un finans merkezi olması için katılım bankacılığı nasıl teşvik edilmeli?

56 Mali işler süreçlerinde dış kaynak kullanımı

62 Gelecek üç ayın vergi gündemi



64

**Gümrüklerde
2015'ten 2016'ya**

FİNANS

68 Sermaye azaltımında vergisel riskler kalkıyor

76 UFRS 9 beklenen kredi zararları

80 Risk Merkezi denetimlerinde son durum

82 Yatırımın 100 kat değerli olduğu piyasa:
Foreks İşlemleri

86 Finansal hizmetlerin yeni yıldızları:
ödeme ve e-para kuruluşları

ENERJİ

92 Yenilenebilir enerji: dünya ve Türkiye
uygulamalarına bakış

OTOMOTİV

98 Dijital çağın yol ayrımında otomotiv endüstrisi

ENDÜSTRİ

106 Metal sektörü zorlukları Ar-Ge ve inovasyonla aşacak



60

**Verginin Popüler Konusu
BEPS**



70

**Yeni nesil ödeme kaydedici
cihazlara geçiş ertelendi**



74

Solvency II nedir?



KPMG / PROFESYONELLER KULÜBÜ

88

**Allianz Grubu Dijital
Dönüşüm Başkanı, Solmaz Altın**



102

**Demir ve çeliğin
hikayesinde son durum**

110 KPMG'den haberler

ÖDÜLLER

113 Başarıya inanıyoruz

EĞİTİM

114 KPMG Eğitim Merkezi Takvimi

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

116 Çöpüne Sahip Çık Vakfı'na KPMG'den destek

118 İletişim

Künye

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

Yayına hazırlayan:
MPR İletişim Danışmanlığı
www.mpr.com.tr

Adres: Kavacık, Rüzgarlı Bahçe
Mh. Kavak Sk. No:29 Beykoz
34805 İSTANBUL
Tel: +90 216 681 90 00
Faks: +90 216 681 90 90
tr_fmmarkets@kpmg.com

Baskı & Cilt: TOR OFSET SAN.
VE TİC. LTD. ŞTİ.
Osmangazi Mh. 3112. Sk. No:2
Esenyurt / İstanbul
T: +90 212 886 34 74(pbx)
F: +90 212 886 34 80

Katkıda bulunanlar: Abdulkadir
Kahraman, Ali Tuğrul Uzun, Alper
Güvenç, Alper Kuğu, Ayhan
Üstün, Begüm Güzel, Damla
Timurcioğlu, Emrah Akın, Erman
Durmaz, Ergün Kış, Esmâ Kabak,
Ehtiram İsmayilov, Ferruh Tunç,
Figen Tahiroğlu Würsching, Güray
Kurşunoğlu, Hakan Aytekin, Hakan
Güzeloğlu, Hakan Ölekli, Hande
Şenova, İdil Gürdil, Kerem Vardar,
Kuğu Alper, M. Sait Gözüm, Melis
Tiryakioğlu, Murat Alsan, Murat
Palaoğlu, Neslihan Raepers,
Nilgün Çallıalp, Özlem Karahan,
Seda Tığdemir, Sinem Cantürk,
Şirin Soysal, Tanıl Durkaya, Timur
Çakmak, Tuğrul Uzun.

2016 yönetim kurulu gündemi

Jeopolitik ortam, emtia fiyatları, faiz oranları, döviz kuru dalgalanmaları ve gelişmekte olan piyasalardaki yavaşlayan büyüme, küresel belirsizlik ve volatilitenin temel nedenleri arasında yer alıyor. Bunların yanı sıra, mevcut endüstrileri ve iş modellerinin mevcut ezberlerini bozan teknolojik ilerlemeler de dikkate alındığında 2016 özellikle zor bir yıl olacak.

Yatırımcıların ve düzenleyici kurumların yönetim kurulunun strateji, risk ve uyum konularındaki rolünü mercek altına aldıkları böyle bir ortamda gözler elbette şirket yöneticilerinin üzerinde olacak. Geçtiğimiz yıl boyunca yöneticiler ve iş liderlerinden elde ettiğimiz bilgiler doğrultusunda, yönetim kurullarının 2016 gündemlerinde mutlaka dikkate almaları gereken beş temel unsuru belirledik.

1. Yönetim kurulunun stratejilere daha fazla katılmasını sağlayın ve stratejilerin temelini oluşturan varsayımların geçerliliğinin sürüp sürmediğini düzenli olarak değerlendirin.

Küresel volatilité ve belirsizliğin yanı sıra şirketlerin iş modellerini ve hatta sektörlerini olumsuz etkileyebilen güçler dikkate alındığında, yönetim kurulunun strateji konusundaki geleneksel "incele ve karar ver" rolü artık yeterli değildir. Bu tür belirsizliklere ve piyasayı etkileyen güçlere doğru yanıtlar verebilmek için yönetim kurulunun yöneticiler ile "kesintisiz bir şekilde" yakından işbirliği yaparak strateji konusunda daha aktif bir rol oynaması gerekir. Şirket stratejisinin temelini oluşturan başlıca varsayımları iyi anlaşılmalıdır.

- Yönetimin bu varsayımların geçerliliğinin sürüp sürmediğini izleme yöntemi ne kadar sağlam?
- İzleme yöntemi bir strateji değişimi yapılması gerektiğini ortaya koyan sinyalleri zamanında verebiliyor mu?
- Yönetim kurulu şirket stratejisi hakkında yönetim ile düzenli olarak bir araya geliyor ve stratejik bir düzeltme yapılması gerektiğinde bu durumu fark edebilmek için iş ortamını daha detaylı anlamaya çalışıyor mu?
- Yönetim kurulu özellikle şirketin başarılı olduğu dönemlerde statükocu düşünce yapısına karşı tedbir alıyor mu?
- Şirketin kısa vadeli eylemleri ve hedefleri şirketin stratejisiyle uyumlu mu ve uzun vadeli değer yaratılmasını teşvik ediyor mu?
- Şirketin uzun vadeli perspektifi sürdürülebilirlik konularını (çevresel, sosyal, sağlık ve güvenlik gibi) ve "ortak değerlerin" şirkete, müşterilerine, çalışanlarına, tedarik zincirine ve diğer paydaşlara olan faydalarını dikkate alıyor mu?



M. Sait Gözüm

Pazarlama ve İş
Geliştirme Lideri
E: sgozum@kpmg.com

2. Siber risk ve güvenlik hakkında kapsamlı yönetim kurulu tartışmaları yapın

Siber güvenlik konusuna yoğun bir şekilde odaklanılmış olmasına ve daha katılımcı bir denetime yönelik beklentiler artmış olmasına rağmen siber risk ortamı belirsizliğini sürdürüyor. Siber ortam genişledikçe, yönetim kurulunun denetimi ve ele alınan konuların yapısı da aynı şekilde gelişim kaydetmelidir. Mevcut tartışmalar, siber saldırıları önlemekten (siber ihlaller her zaman devam edecektir) siber saldırıları tespit edip etkisiz hale getirmeye doğru değişiyor ve şirketin hackerlar tarafından açık kapı olarak kullanılabilecek “bitişikliklerine” daha fazla odaklanılıyor. Yönetim kurulunun başka bir kritik görevi de, şirketin siber risk konusundaki düşünce yapısının, kilit iş liderlerini de kapsayacak biçimde kurumsal bir seviyeye çıkarılmasına ve siber riskin sadece bir BT riski olarak değil bir iş veya işletme riski olarak görülüp yönetilmesine yardımcı olmaktır.

- Satın alma/birleşme, ürün geliştirme, yeni coğrafyalara açılma ve tedarikçilerle, müşterilerle, iş ortaklarıyla, danışmanlarla veya diğer üçüncü taraflarla ilişkiler hakkındaki tartışmalarda siber riskler de dikkate alınıyor mu?
- Siber güvenlik konusunda farkındalığın ve sorumluluk duygusunun, güvenlikle ilgili düşünce yapısını, doğru eğitimleri ve vakalara verilecek karşılıklar bakımından hazırlıklı olmayı içerecek biçimde tüm organizasyona yayılmasına yardımcı olun. Yönetim kurulu gündeminde siber güvenliğe düzenli olarak ve yeterince zaman ayrılıyor mu?
- Yönetim kurulu bu konuya odaklanacak ayrı bir komiteye ihtiyaç duyuyor mu? Şirketin en büyük zafiyetleri hangi noktalarda ve şirket en kritik veri gruplarını nasıl koruyor?
- Sektördeki diğer şirketler ile kıyaslama ölçütü karşılaştırmaları yapıyor muyuz? Bir siber güvenlik puan tablomuz ve sağlam bir vaka yanıtı planımız var mı?



3. Yönetim kurulu kompozisyonuna odaklanın.

- İş ve risk ortamları daha karmaşık bir hale gelirken yönetim kurulunun kompozisyonu değişti mi?
- Küreselleşme, teknoloji, iş modelinin bozulması ve diğer değişiklikler iş ortamını yeniden şekillendirirken yönetim kurulu uygun beceri gruplarına sahip mi?
- Sadece şirketin mevcut durumu açısından değil, şirketin gelecek stratejisini şekillendirmeye de yardımcı olması açısından doğru insanlara sahip miyiz?
- Yönetim kurulunun doğru beceri, özgeçmiş, deneyim ve düşünce çeşitliliği birleşimine sahip olup olmadığını ve bir grup olarak verimli çalışıp çalışmadığını sürekli değerlendirin. Yönetici performansını adil bir şekilde değerlendirebiliyor muyuz?
- Yeni yöneticileri işe alırken mevcut iş gücü çeşitliliğini ve genel gücünü geliştirmeye olan etkilerini dikkate alıyor muyuz?
- Yeni yöneticilerin şirkete daha birinci günden itibaren katkıda bulunmasına yönelik sağlam bir işe alma süreci uygulanıyor mu?

4. Yetenek geliştirmeyi stratejik bir öncelik haline getirin.

KPMG'nin her yıl düzenlediği CEO Araştırması'ndan elde edilen bulgular, yetenek ihtiyaçları ile yetenek kaynakları arasındaki boşluğun giderek artmakta olduğunu gösteriyor. Bunun en önemli nedeni ise, küreselleşme, dijitalleşme ve demografik değişimlerin etkisinin yanı sıra fonksiyonel liderlerin (ArGe, teknoloji, İK, finans gibi) daha stratejik görevler üstlenmesine yönelik artan beklentilerdir.

- Hem kısa hem de uzun vade için yetenek ihtiyaçlarını tahmin etmeye yönelik, şirket stratejisiyle uyumlu bir plan var mı?
- Hangi yetenek kategorilerinde yetersiz arz yaşanacak ve şirket bu alanlardaki yetenek açığını nasıl kapatabilecek?

- Daha geniş bir açıdan bakıldığında, Y kuşağının iş gücüne daha fazla katıldığı ve yetenek havuzlarının tüm dünyada daha çeşitli bir hale geldiği bir ortamda şirket tüm seviyelerden yeni yetenekleri kendine çekme, geliştirme ve elde tutma konusunda ne kadar iyi bir konumda?
- CEO yetki devri planlaması pek çok yönetim kurulu için zaten önemli bir öncelik olsa da, önde gelen yönetim kurulları daha da ileri bir adım atarak CFO gibi kilit görevlere yönelik yetki devri planlamalarına ve tüm organizasyon bünyesinde yetenek geliştirme ve yetki devri planlama faaliyetlerinin yakından izlenmesi sürecine aktif bir şekilde katılıyorlar.

5. Şirketin tehditlere ve krizlere hazır olma durumunu yeniden değerlendirin.

Yakın zaman önce yaşanan jeopolitik gerilimlerin, terör eylemlerinin, doğal felaketlerin, salgın tehditlerinin, siber saldırıların ve daha pek çok tehdidin de gösterdiği gibi, küresel iş dünyasının birbiriyle olan bağlantısı hemen her şirket için bazı zorlukları beraberinde getiriyor. Ayrıca, münferit olaylar şeklinde bile olsa yaşanabilecek her tür saygınlık sorunu medyanın yakın ilgisini çekerek normal faaliyetleri kesintiye uğratabiliyor ve işletmenin itibarını zedeleyebiliyor. Yönetimin, şirketin tüm tedarik zincirinde ve satış/dağıtım kanallarında pek çok farklı "ya gerçekleşirse?" senaryosuna yer verdiğinden emin olun.

- Şirketin krize yanıt verme planı sağlam ve uygulamaya hazır mı?
- Plan düzenli olarak test edilip güncelleniyor mu?
- İletişim ağları (telefon ve/veya internet), finansal sistemler, ulaşım ve enerji tedariki gibi kritik altyapı kaybı risklerini ve kilit iş lideri kaybı riskini dikkate alıyor mu?

Bir şirketin karşılaşılan bir krize ne kadar hızlı ve uygun yanıt verdiği, şirketin itibarı ve performansı üzerinde önemli ve kalıcı bir etkiye sahiptir. Rotayı belirleyin ve üst yönetimin hem bu rotaya hem de organizasyon genelindeki kültüre uygun hareket edip etmediğini yakından izleyin.

Denetimin Değeri Projesi: Paydaşların entelektüel vizyonu

KPMG Türkiye, geleceğe pencere açıyor. Denetim mesleğinin işlevini ve paydaşlarına sunduğu katma değeri gözden geçirmeyi amaçlayan KPMG, entelektüel bir tartışma platformu oluşturmak amacıyla "Denetimin Değeri" projesini başlattı. KPMG bu projeyle, 2015 yılı boyunca Londra, Johannesburg, Singapur, Toronto Frankfurt ve İstanbul'da "Denetimin Değeri"nin tartışıldığı fikir toplantılarına liderlik etti.



Dünyayı yönetenler, mevcut düzenin dönüm noktasına geldiğini çoktan kabul etti. İş dünyasında çarklar artık değişen ihtiyaçlara göre çevriliyor. Ortaya çıktığı tarihten bu yana tüm paydaşlar nezdinde değerini kanıtlamış bir hizmet olan "denetim"in, değişen ihtiyaçlara ne kadar cevap verdiği sorusu gündemde...

Bu soruya yanıt arayan KPMG'nin liderliğindeki fikir toplantılarında elde edilen ilk sonuç; bağımsız denetimi değerli kılan ana faktörün aslında klasik rolü olduğu şeklinde özetlenebilir. Çünkü tarihsel verilerin doğruluğunu da teyid eden bu rolün başlı başına değerli bulunduğu kabul ediliyor. Bu noktada; "Denetim var olmasaydı, kesinlikle onu yeniden icat etmek durumunda kalırdık" demek yanlış olmaz. Ancak icat edilecek denetim hizmeti, muhtemelen bugün kullanılanla farklı olurdu. İşte bu fark, denetimdeki inovasyon ihtiyacının kaynağını oluşturuyor.

Denetçiler açısından da "değişim" merkezde yer alıyor. Denetim yapanlar için anı yaşamak kadar geleceği öngörebilmek ve şimdiden hazırlanmak da hayati önem kazandı. Çünkü başarıyı sürdürülebilir büyümede gören iş dünyasının geleceğe ilişkin beklentilerine cevap verebilmek için değişim rüzgarına ayak uydurmak yetmiyor. Rüzgarla dans etmek gerekiyor. Özünde tarihsel verilere güvence vermek olan denetim mesleğinde, bugünkü işlevinin yanına başka hangi işlevleri eklemeli? Bu soruya verilecek yanıtlar, denetimin gelecekteki değerini belirleyecek. O halde vizyon, özetle paydaşların denetimin sunduğu ürünlerle ilgili talep ve beklentilerine yanıt verebilmek. Sorumluluk bilinciyle, geleceğin iş dünyasının ihtiyacı olan güvenceyi sağlayabilecek bir denetim modeli üzerinde çalışan KPMG Türkiye, "Denetimin Değeri Projesi"yle düğmeye bastı. 2015 yılı boyunca Londra, Johannesburg, Singapur, Toronto ve Frankfurt'ta son olarak da İstanbul'da yatırımcılar, denetim komitesi üyeleri, CFO'lar ve düzenleyici kurum temsilcileriyle "Denetimin Değeri" konulu yuvarlak masa toplantıları düzenlendi. Denetimin önemini, şirketler için yarattığı katma değeri ve KPMG Türkiye'nin fikir liderliğinde oluşturulan uluslararası platformda yapılan değerlendirmeleri, KPMG Türkiye'den Denetim Bölümü Başkanı ve Şirket Ortağı Murat Alsan anlattı:

Denetimin değerini araştırma, tanımlama, tartışma ihtiyacı nereden kaynaklandı

"Bağımsız denetim, ortaya çıktığı tarihten bu yana tüm paydaşları nezdinde değerini kanıtladı. Bu değer, denetimin bilgi sağlayıcılarla bilgiyi kullananlar arasında güven duyulan bir aracı olarak konumlanmasına dayanır. İşletmenin performans sonuçlarında menfaati olan

Yatırımcılar, denetim komitesi üyeleri, CFO'lar ve düzenleyici kurum temsilcilerinin katıldığı toplantılardan çıkan sonuç şu: Denetimin sunduğu ürünlerle ilgili paydaşların talep ve beklentilerine yanıt verebilme vizyonu, mesleğin gelecekteki değerini belirleyecek...

paydaşların kararlarına dayanak oluşturan finansal veriler, bağımsız denetim süzgecinden geçtikleri ölçüde güvenilirlik kazanır. Ancak içinde bulunduğumuz değişim çağı, bağımsız denetimin değişen ihtiyaçlara ne kadar başarılı cevap verdiği sorusunu gündeme getirdi. Günümüzün iş dünyasında işletmelerin başarısı sürdürülebilir büyüme kavramı ile ölçülmeye başlandı. Yatırımcıların fiyatlandırma kararları artık geçmiş verilerden çok geleceğe ilişkin beklentilere dayanıyor. Denetim mesleği bu bilgilere yönelik güvence ihtiyacını karşılamadığı sürece gerçek değerinden uzaklaşan bir hizmet durumuna düşme tehdidiyle karşı karşıya... Denetimin Değeri Projesi, işte bu ihtiyaçtan hareketle KPMG tarafından geleceğin iş dünyasının güvence ihtiyacına uygun bir denetim modelinin nasıl geliştirilebileceği konusundaki fikrî tartışmalara liderlik yapma sorumluluğunun bir sonucu olarak tasarlandı."

Bilgi teknolojileri iş süreçlerini değiştirdi

"Bu arada yeni bir denetim modelinin geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkaran çevresel faktörlere değinmek gerekiyor. Bunların başında gelen bilgi teknolojileri, hizmet sektöründen imalat sektörüne kadar bütün şirketlerin iş süreçlerinin baştan aşağıya değişmesine neden oldu. Bilgi teknolojilerinin, üretim sürecinin temelinde yer almasına bağlı olarak dijital riskler şirketlerin ticari başarısında büyük ölçüde belirleyici hâle geldi. Finansal verileri üreten bilgi sistemlerinin doğru çalışıp çalışmadığı artık mali tabloların güvenilirliği üzerinde doğrudan rol oynuyor. Ayrıca kurumsal yatırımcıların ağırlık kazanması sonucunda şirket yöneticilerinden talep edilen bilgilerin çeşitliliği

arttı. Finans yöneticilerinin bu doğrultuda iş süreçlerindeki riskleri bilmeleri, stratejik kararlara destek vermeleri, sektör, rakipler ve ekonomik konjonktürle ilgili kararları destekleyici nitelikte bilgiler sağlamaları gerekiyor.”

Gelişmiş bilgi teknolojileri kullanılıyor

“Denetim firmaları yaptıkları işin kalitesini artırmak için süreçlerini bilgi teknolojilerine uygun olarak yeniden yapılandırıyor. Artık veri kümesinin tamamı üzerinde denetim çalışması yapabilecek yazılım ve araçlar mevcut. Böylece denetçiler işletmeye ilişkin riskleri daha iyi anlayabilecek ve anormallikleri tespit edebilecek becerilere sahip hâle geliyor.

Teknolojideki gelişim denetim sürecindeki rutin işlemlerin otomasyonuna imkân sağladı.”

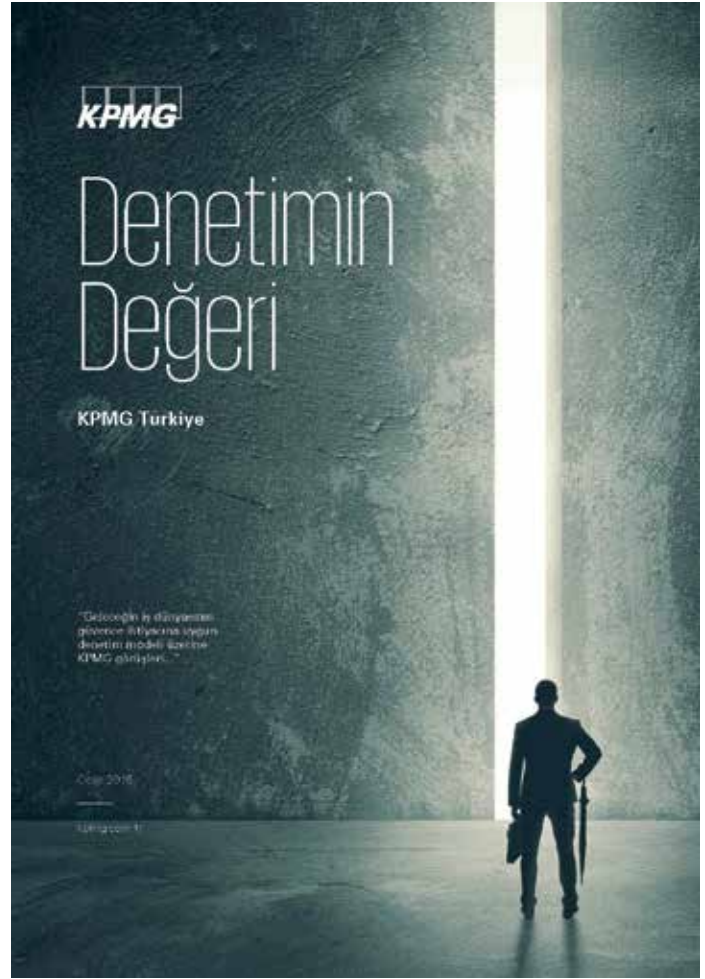
Farklı alanlarda yetkinlik sahibi uzmanlar

“Böylece denetçiler çalışmalarını daha fazla katma değer sağlayabilecekleri nitelikli iş adımlarına yoğunlaştırabilmekte ve çalışmalarını daha küçük ekiplerle sürdürebilmekte.

Ayrıca denetlenen firmaların operasyonel karmaşıklığı arttıkça denetim ekibinin de farklı alanlarda yetkinliklere sahip uzmanlardan oluşması ihtiyacı ortaya çıkıyor. Bu doğrultuda bilgi teknolojileri, hukuk, vergi, istatistik, aktüerya gibi farklı konularda mesleki yetkinliklere sahip uzmanlar denetim ekiplerine katılıyor. Denetim firmaları iş süreçlerini de etkinlik odaklı olarak yeniden yapılandırıyor. Bu yeniliklerin başında düşük riskli ve dokümantasyon ağırlıklı gündelik işlerin, ortak hizmet merkezleri tarafından gerçekleştirilmesi geliyor. “

Denetim var olmasaydı insanoğlu onu yeniden icat ederdi

“Bütün bu değişim dikkate alındığında bağımsız denetimin hâlâ işlevsel bir ürün olup olmadığı aklı gelebilir. Elbette işlevsel. Altı ülkede gerçekleştirilen yuvarlak masa toplantılarının en önemli sonuçlarından biri; ‘bağımsız



denetimi değerli kılan ana faktörün aslında klasik rolü’ olduğu görüşüydü. Yani denetimin tarihsel verilere güvence verme rolünün son derece önemli olduğu tartışmasız bir şekilde kabul edildi. Tarihsel verilerin doğruluğunun teyidini içeren bu rol başlı başına değerlidir. Düzenleyici kurumlar, aracı kuruluşlar, sermaye piyasası aktörleri dahil olmak üzere bütün kesimlerin katıldığı ortak konu, denetimin asıl rolünün tartışılacak bir yönü olmadığıdır. Bu nedenle eğer denetim var olmasaydı, insanoğlu kesinlikle onu yeniden icat etmek durumunda kalırdı. Ancak icat edilecek denetim hizmeti muhtemelen bugün kullanılanı farklı olurdu. İşte bu fark denetimdeki inovasyon ihtiyacının kaynağını oluşturuyor. Denetimin gelişime açık en önemli yönlerinden biri teknolojideki değişime adapte olabilmesi...”

KPMG Türkiye yöneticilerinin öngörülleri

Denetimin Değeri Projesi kapsamında KPMG Türkiye yöneticilerinin öngörülleri bir kitapta toplandı. KPMG yöneticilerinin hazırladığı makaleler kitapta, Denetim Hizmeti, Denetim Firması ve Denetim Paydaşları başlıkları altında üç bölümde yer aldı. Mesleğin gelecekteki değerini belirleyen temel unsurun, denetimin sunduğu ürünlerle ilgili paydaşların talep ve beklentilerine yanıt verebilme vizyonunun geleceği şekillendireceğine dikkat çekildi. Kitabın, denetimin gelecekteki yönüne ilişkin fikir alışverişlerine katkı sağlamasını amaçladığı belirtildi.



KPMG Denetim Bölümü Başkanı ve Şirket Ortağı Murat Alsan, KPMG Türkiye liderliğinde düzenlenen toplantıları ve yaratılan sinerjiyi şöyle özetledi:

“KPMG olarak denetimin değerine yönelik olarak daha çok enformel sohbetlerde yapılan tartışmaları profesyonel bir düzleme çekmek gerektiğini düşündük. Denetim hizmetinin bütün taraflarını bir masa etrafında toplayalım ki gerçekten gelişmeye açık tarafları varsa bunu bu entelektüel tartışmalar içinden bulup çıkaralım ve kendi işimize yansıtalım istedik. KPMG’nin liderliğinde Johannesburg, Singapur, Toronto, ve Frankfurt’ta bu konuda yuvarlak masa toplantıları düzenlendi. Hem bölgenin en büyük borsasına ev sahipliği yapması hem de bir finans merkezi olma iddiasını ortaya koyması nedeniyle bu toplantılar serisinin son oturumunu İstanbul’da yapma önerimize KPMG International çok sıcak yaklaştı.

Bu kapsamda düzenleyici kuruluş temsilcileri ve şirketlerin yönetim kurulu üyeleri de dahil olmak üzere denetim mesleğinin önde gelen paydaşlarından oluşan seçkin bir grubun katılımıyla İstanbul toplantısını gerçekleştirdik. Bu toplantılarda mesleğimizi, geleceğini ve ihtiyaçlarını gözden geçirirken ortaya çıkan temel sonuç denetimin klasik rolünün yani tarihsel verilere güvence verme rolünün son derece önemli olduğunun tartışmasız bir şekilde kabul edilmesidir.

Ancak denetimin iş dünyasındaki değişime ayak uydurabilmesi için yapılması gerekli şeyler de var. Bunun için de kamunun, iş dünyasının ve profesyonellerin yönlendirmesine ihtiyaç var. Şirketleri herkesten daha iyi tanıyabilecek konumda olan ve kapsamlı bir şekilde analiz eden denetçiler iş dünyası için bugünkünden daha fazla katma değer yaratabilir. KPMG’nin ‘Denetimin Değeri’ başlıklı yuvarlak masa toplantıları bu katma değer hangi konuları içerebileceğinin açık bir şekilde tartışıldığı entelektüel bir platform sağladı. Burada denetim mesleğiyle ilgili farklı kesimlerin katılımıyla yaratılan bilgilerin mesleğimizin geleceğinin şekillendirilmesinde etkili olacağını düşünüyorum.

Denetimin Değeri Yuvarlak Masa Toplantısı gerçekleştirildi

KPMG liderliğinde İstanbul’da Denetimin Değeri Yuvarlak Masa Toplantısı gerçekleştirildi. Bloomberg HT’nin Genel Yayın Yönetmeni Cüneyt Başaran’ın moderatörlüğünde gerçekleşen toplantıya KGK, SPK, BDDK Daire Başkan ve Yardımcıları, önemli mevcut ve hedef şirketlerin üst düzey yöneticileri katıldı. Toplantıda, denetimin bugün ve gelecekteki değeri üzerine mesleğin her alanındaki fikir önderleri görüş alış verişinde bulundu.

Denetim komitelerinin 2016 gündemi

Piyasalardaki belirsizlik ve dalgalanmalarla teknolojik gelişmeler dikkate alındığında 2016 özellikle zor bir yıl olacağı benziyor. Geçtiğimiz yıl boyunca denetim komiteleri ve iş liderleri ile yapılan görüşmelerden yola çıktık. Böylece denetim komitelerinin 2016 gündemlerinde mutlaka dikkate almaları gereken 10 temel konu belirledik.



Şirin Soysal

KPMG Türkiye Denetim Komitesi
Enstitüsü ve Mesleki Uygulama Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
E: ssoysal@kpmg.com



Kuğu Alper

KPMG Türkiye Denetim Komitesi
Enstitüsü Koordinatörü
E: kalper@kpmg.com

1. Gündem üzerinde kontrol sağlamaya odaklanın.

Geçen yıl da bir numara olan bu öncelik, 2016 yılında geçerliliğini koruyor. Komitenin temel sorumluluklarına (finansal raporlama ve bağımsız denetçi görüşleri) ek olarak denetim komitesinin gündemindeki başlıca riskleri gözetmek önemli bir görev olmaya devam edecek. Siber risk, BT, tedarik zinciri ve diğer operasyonel riskler, yasal ve düzenleyici ortama uyum ve komitenin temel sorumlulukları daha da karmaşık hale geldi. Komitenin gündeme odaklanabilmesi için aşağıdakileri göz önünde bulundurun:

- Gündemin yönetilebilir olduğundan emin olun (hangi risk gözetimi sorumlulukları gerçekçi?)
- Finansal raporlama ve denetim kalitesi başta olmak üzere en önemli konulara odaklanın.
- 'Olmazsa olmaz' uyum faaliyetlerini yerine getirirken sağlam tartışmalara zaman ayırın.
- İç denetimin değerinin en üst düzeye çıkarılmasına çalışın.
- Komitenin doğru bir yapıya ve liderliğe sahip olduğundan emin olun.

2. Kritik muhasebe tahminlerini izleyin ve mercek altına alın.

Kritik muhasebe tahminlerinin temelini oluşturan varsayımlar, gerçeğe uygun değer, değer düşüklüğü, muhtemel zararlar ve emeklilik fonu açıkları gibi konular, denetim komitesinin gündemindeki odak noktaları arasında olmalıdır. Zira şirketin en büyük finansal raporlama riskleri, pek çok farklı sonucun mümkün olduğu ve yönetimin zorlu yargı veya tahminlerde bulunmak zorunda olduğu bu konularla ilgilidir. Kaliteli bir finansal raporlama için, muhasebe tahminlerini ve yargılarını geliştirmeye yönelik disiplinli, sağlam ve tarafsız bir süreçte ihtiyaç vardır.

3. Küresel bağımsız denetim reformu girişimleri hakkında bilgi sahibi olun.

Tüm dünyada düzenleyici kuruluşlar, bağımsız denetçinin raporlama modeli, görev süresi ve rotasyonu, denetim dışı hizmetlere bazı sınırlamalar getirilmesi gibi pek çok konuda denetçinin bağımsızlığını, tarafsızlığını ve profesyonelliğini artırmaya yönelik bazı girişimlerde bulunuyor. Temel denetim risklerinin ve bunların denetim sırasında nasıl ele alındığının açıklanması dahil olmak üzere bağımsız denetçinin raporunu genişleten yeni uluslararası denetim standartları gereklilikleri, 2016 sonu itibarıyla pek çok şirketi etkileyecek. Bağımsız denetçilerin ve denetim dışı hizmet sağlayıcıların seçilmesi konusunda AB dışında da etkileri olması beklenen AB bağımsız denetim reformu da 2016 yılında yürürlüğe girecek.

4. Denetimin kalitesini artırın ve bağımsız denetçiyle ilgili net beklentiler ortaya koyun.

Denetimin kalitesi, görevine tam olarak bağlı bir denetim komitesiyle artırılabilir. Bağımsız denetçiyle ilgili görev ve beklentileri net bir şekilde belirleyin, sık ve kaliteli görüşmeler ile güvenilir bir performans değerlendirmesi aracılığıyla bağımsız denetçinin performansını izleyin.

5. Şirketin açıklamalarının şirketin ve denetim komitesinin öyküsünü iyi anlatıp anlatamadığını değerlendirin.

Şirketin geçmiş performansının ne olduğunu anlatan yaklaşımın ötesinde, gelecekte nereye doğru ilerlediğini ve karşı karşıya olduğu kritik riskleri de anlatacak bir yol izlenmeli. Şirket geleneksel finansal ölçütlere ek olarak, müşteri memnuniyeti, yetenek veya inovasyon gibi, uzun vadeli büyümeyi tetikleyecek unsurlar hakkında daha fazla görüş ortaya koyabiliyor mu? Tüm dünyadaki düzenleyici kuruluşlar tarafından yürütülen güncel finansal açıklama girişimleri, daha sade ve anlaşılır açıklamalardan oluşan yeni bir finansal açıklama döneminin başlangıcı anlamına geliyor. Denetim komitesi açıklamalarının da, komitenin denetim sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği hakkında daha kapsamlı görüşler sunacak biçimde geliştirilmesini sağlayacak yöntemler düşünün.

6. Finans liderliğinin ve yedekleme sisteminin gücüne odaklanın.

Kaliteli bir finansal raporlamanın temelinde CFO ve finans organizasyonu yer alır. CFO'nun finansal raporlama kalitesinin korunmasında kritik rolü vardır. Şirketin sadece CFO için değil raporlama, muhasebe, iç denetim ve hazine yöneticileri, hatta uyumdan sorumlu yönetici ve risk yöneticisi gibi finans ile ilişkili üst düzey yöneticiler için de bir yedekleme planı olmalıdır. Şu soruların cevapları da iyi etüd edilmelidir:

- Denetim komitesi finans organizasyonunun yetenek havuzunu nasıl değerlendiriyor?
- Bu kişiler başarılı olmak için ihtiyaç duydukları eğitim ve kaynaklara sahip mi?
- Şirketin uzun vadeli performansına odaklanmaya nasıl teşvik ediliyorlar?

7. Toplantı odasının dışında daha fazla zaman harcayın.

Toplantı odası içindeki verimliliğin, organizasyonun durumunu, kültürünü ve ritmini daha iyi anlayabilmek amacıyla, şirket tesislerinin ziyaret edilmesi, çalışanlarla ve müşterilerle görüşülmesi ve şirket dışındakilerin şirket hakkında görüşlerinin alınması gibi, toplantı odası dışındaki faaliyetlere doğrudan bağlı olduğunu unutmayın.

8. Şirketin yeni ülke bazlı vergi raporlaması sürecine ne kadar hazır olduğunu değerlendirin.

OECD'nin Matrah Aşındırma ve Kâr Aktarımı (BEPS) projesi kapsamında, 750 milyon Euro'dan fazla geliri bulunan çok uluslu şirketler, faaliyet gösterdikleri her ülke hakkında bilgileri içerecek biçimde ülke bazlı raporlama yapmak zorunda olacaklardır. Bu zorunluluk 2016'da yürürlüğe girecektir. Hazırlığınızı şu sorulara cevap vererek yapın:

- Gerekliliklere uyum sağlamak için hangi sistem ve süreç değişiklikleri gerekecek?
- Transfer fiyatlaması stratejilerimizi gözden geçirdik ve değişiklik gerektirenleri tespit ettik mi?
- Ülke bazlı verileri açıklamak ve yorumlamak için etkin bir iletişim planımız var mı?

9. Şirketin yeni hasılat standardına hazır olup olmadığını değerlendirin.

Amerikan Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (FASB) ve Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB), yeni hasılat standardının yürürlüğe girme tarihini 1 Ocak 2018 tarihine kadar erteledi. Pek çok şirketin müşteri sözleşmelerinden elde ettiği gelirleri muhasebeleştirme yöntemini değiştirecek olan yeni standart, şirketleri sistemlerinden, verilerinden ve muhasebe prosedürlerinden kontrollere ve iş sözleşmesi süreçlerine kadar baştan aşağı etkileyecek..

10. Veri analitiğine hazırlıklı olun.

Denetimler büyük bir değişim gösteriyor. Temel hedefler aynı kalsa da denetim araçları, uygulamalar ve sonuçlar, veri analitiği konusundaki yeni imkanlar sayesinde büyük bir dönüşüm yaşıyor. Başlıca muhasebe firmaları artık bu şekilde denetim yapacak. Denetim komitelerinin sürecin nereye gittiğini, başlıca faydaların neler olduğunu ve organizasyon bünyesinde sorunsuz ve etkin bir geçiş yapılabilmesi için yönetimle nasıl verimli bir şekilde çalışabileceklerini anlayabilmek için bağımsız denetçilerle şimdiden birlikte çalışmaya başlaması gerekiyor.

Yönetim kurulu bakışıyla strateji ve risk dengesi



KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü çalışmalarını çerçevesinde düzenlenen Yönetim Kurulu Bakışıyla Strateji ve Risk Dengesi Araştırması, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 29 farklı ülkeden 1000'in üzerinde yönetim kurulu üyesinin katılımıyla gerçekleşti. Araştırmayı Denetim Komitesi Enstitüsü Türkiye Başkanı Şirin Soysal değerlendirdi.



Şirin Soysal

KPMG Türkiye Denetim Komitesi,
Enstitü ve Mesleki Uygulama Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
E: ssoysal@kpmg.com

“Şirketin seçtiği yönde risk vardır; stratejinin uygulanmasında risk vardır; bilinmeyenlerde ve kontrol edemeyeceğiniz dış faktörlerde risk vardır. Risk, strateji tartışmalarının bir parçası olmalıdır.”

Denetim Komitesi Enstitüsü Türkiye Başkanı Şirin Soysal, Yönetim Kurulu Bakışıyla Strateji ve Risk Dengesi araştırmasının sonuçlarına göre, yönetim kurullarının stratejiye giderek daha fazla dâhil olduklarını, şirketin karşı karşıya bulunduğu kritik risklere ilişkin anlayış ve görüşlerini derinleştirdiklerini ifade etti. Soysal, “Rekabet düzeyi ve risk ortamı bunu gerektiriyor ve yatırımcılar bunu bekliyor. Yönetim kurulu toplantılarına gerçekten değer getirmenin gereği de buradan geçiyor” dedi.

Soysal, bu çalışmanın, yönetim kurullarının strateji ve riskin dengelenmesi konusunda şirketlere nasıl yardımcı olduğunu, hangi noktalarda daha fazla katılım sağladığını, en büyük zorluk ve kaygıların hangi noktalarda oluştuğunu sunmak amacıyla gerçekleştirildiğini söyledi. Soysal, farklı ülkelerde çok sayıda önde gelen kurumun denetim komitesi başkanı ve şirket lideri ile bu konularda söyleşiler gerçekleştirildiğini, yeni perspektifler ve görüşler elde edildiğini belirtti.

Şirin Soysal şöyle devam etti: “Bu araştırmaları bir araya getirdiğimizde yönetim kurullarının stratejik alternatifler üzerinde düşünmek, yönetimi daha yakından izlemek, riskle ilgili bilgileri iyileştirmek ve risk gözetimine ilişkin sorumlulukları yeniden değerlendirmek suretiyle, oyuna giderek daha fazla dâhil olmaya başladıklarını görüyoruz. Bununla birlikte strateji ile riski ilişkilendirmek ve giderek artan siber güvenlik risklerini yönetmek gibi çok sayıda önemli zorluk hâlâ karşımızda duruyor.”

Anketin ortaya çıkarttığı ana başlıklar:

1. Yönetim kurulları, icra dâhil olmak üzere stratejiye katılımını giderek artırıyor:

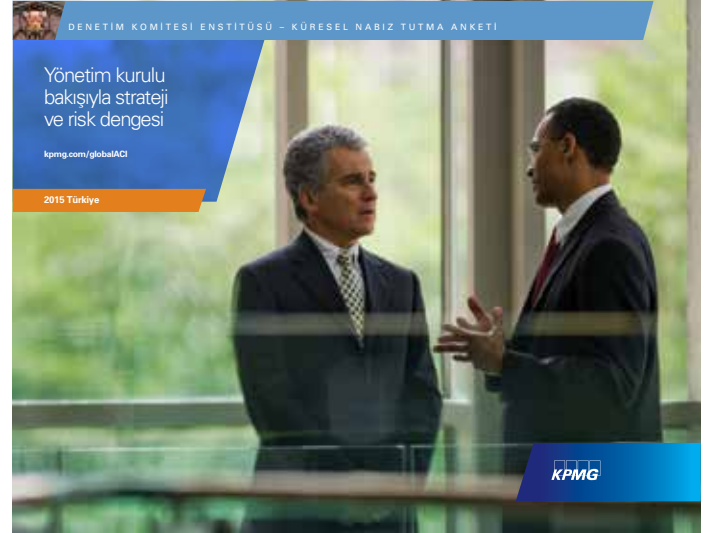
Anket sonuçlarına göre, son yıllarda yönetim kurulu, stratejinin oluşturulması, yönetimin izlenmesi ve gerektiğinde stratejinin yeniden düzenlenmesine daha aktif katılıyor ve özellikle siber güvenlik ve teknoloji konularına daha çok zaman ayırıyor.

2. Hâlen pek çok yönetim kurulu, strateji ile riski etkin biçimde ilişkilendirme konusunu gözden geçiriyor:

Anket katılımcılarının çoğunluğu, strateji ile riski daha sıkı biçimde ilişkilendirmek, bunun yanında risk iştahını daha açık belirlemek, risk kültürünü daha iyi değerlendirmek ve risk almanın avantajlarına (riskten kaçınmanın sonuçlarından) daha fazla odaklanmak suretiyle riskle ilgili kararların çok daha iyi düzeye gelebileceğini belirtiyor.

3. Riskle ilgili bilgilerin artırılması ve uzmanlığa erişim, hâlâ zihinleri en çok meşgul eden konuların başında geliyor:

Risk gözetimini güçlendirme konusunda birçok yönetim kurulu bazı adımlar atmış veya en azından bunun yollarını tartışıyor. Bu adımlar arasında önde gelenler şöyle sıralanabilir: *Riskle ilgili bilgi akışını iyileştirmek ve daha



çok bağımsız görüş almaya yönelmek, *Yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanlarını / seçim sürecini yenilemek, *Komitelerin risk gözetimine ilişkin sorumluluklarını koordine etmek (ve yeniden dağıtmak) ve/veya yönetim kurulunun komite yapısını değiştirmek.

4. Siber güvenlik, yönetim kurullarının uzmanlıklarını derinleştirmesini, bütün üyelerin konuya daha fazla eğilmelerini ve muhtemelen yeni bir komite kurulmasını gerektirebilir:

Anket katılımcıları, yönetim kurulunun siber güvenlik üzerindeki gözetim ve denetiminin azami düzeyde iyileştirilebilmesi için bağımsız uzmanlardan daha fazla yararlanmak ve yönetim kurulunda teknoloji uzmanlığına daha çok yer vermek gerektiğini belirtti. Siber güvenlik konusuna yönetim kurulu toplantı gündeminde daha çok yer verilmesi ve teknoloji/siber risk konularını ele almak üzere yeni bir komite kurulması da ortaya çıkan görüşler arasında yer aldı.

5. Yönetim kurulu ve komiteler arasında kilit stratejik, operasyonel risklerin gözetimi konusunda daha etkin bir iletişim ve koordinasyon sağlanmalı:

Strateji geliştirme, CEO ardılının belirlenmesi, yetenek, mevzuata uyum, siber güvenlik, gelişen teknolojiler ve tedarik zinciri gibi şirketin en önemli stratejik ve operasyonel riskleri ile ilgili konularda yönetim kurulunun tüm üyeleri ve komiteleri arasında iletişim ve koordinasyonun iyileştirilmesi gerekli.

Şirketlerin "değer"ine dokunuyoruz

Üniversiteyi bitirdi, KPMG’de işe başladı. "Neler oluyor" diye bakmak için dışarı çıktı, bankacılık yaptı. 11 yıl sonra KPMG’den teklif geldi: "Dön ve KPMG Türkiye’nin kurumsal finansman bölümünü kur." Anında kabul etti. Yuvaya geri döndü ve bölümü kurdu, 8 yıldır da başarılarını katlayarak yönetiyor. KPMG’de Birleşme ve Satın Alma Danışmanlığı Bölümü Şirket Ortağı Hande Şenova, Ferruh Tunç’un sorularını yanıtladı, "işin sırrını" anlattı

Biz seni tanıyoruz ama okuyucularımız için kendini kısaca anlatır mısın?

Eskişehir doğumluyum. Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği’nden mezun oldum. Aslında mühendisim ama iş hayatımda hep finans alanında çalıştım. 22 yıl önce 1993’te KPMG’de auditor (denetçi) olarak işe başladım.

Neden mühendislik eğitimi alıp finansa yöneldin?

Üniversite sınavında aldığım yüksek puanla ilk tercihime dereceyle girdim. Ama mühendislikte okurken çok bana göre olmadığını anladım, finansa yönelmeye karar verdim. Boğaziçi’nde İşletme bölümünün derslerine girmeye başladım. Ne kadar güncel konularla ilerlediklerini gördüm. Çok keyifli geldi. İşletme’den de ders almaya başladım. 8 tane fazla dersle mezun oldum. Hemen sonra KPMG’de auditor olarak işe başladım. 3 yıl audit yaptım sonra kurumsal finansmana geçtim. KPMG’den auditor olarak ayrıldıktan sonra 11 yıllık bir ara var. Finansbank ve Deutsche Bank’ın kurumsal finansman bölümlerinde çalıştım. Butik M&A yaptım. 8 yıl önce de KPMG’ye döndüm. 2007’den bu yana KPMG’de kurumsal finansmandayım.

2007 yılı KPMG’nin dünyadaki pozisyonuna uygun olarak Türkiye’de de çok ortaklı çok fonksiyonlu olma hamlesinin başlangıcıydı, öyle değil mi?

Evet iş teklifiyle döndüm. Aslında çok büyük bir "challenge"dı benim için. Cezbeden taraf şuydu; KPMG’de sıfırdan bir bölüm yaratmam istendi. Kurumsal finansman yoktu. Bunu kurma görevini üstlendim ve yaptım.

"Nasıl düşündüklerini biliyorum"

Aslında hikayelerimizin şeklen benzeyen tarafı bu... Ben de KPMG’den ayrılıp ara verdim. Geri dönüşüm 8 yıl öncedir. KPMG’nin yeni hamlesinde, önceliği eski KPMG’lilere veren bir daveti var. İkimiz de ona "evet" demişiz. Ben vergi ortağı ve birleşme-devralmalar dahil olmak üzere uluslararası vergilendirme hattını kurmak üzere, sen ise kurumsal finans hattını kurmak üzere geri dönmüşüz.

Evet aslında buna hem fırsat hem zorluk diyebiliriz. Yeni bir pencereydi. Kendi adıma, bunu değerlendirdim. Sonuçta denetim sektöründen dışarı çıktım. Masanın diğer yanına geçip geri döndüm. Bunun etkisini, katkısını halen hissedebiliyorum. Karşı tarafla empati yapabiliyorum. Nasıl düşündüklerini biliyorum.

Peki geri döndüğünde KPMG’yi bıraktığın gibi mi buldun?

Hayır çok farklıydı. Çok daha büyümüş çok daha gelişmiş ve gelişmeye açık. Zaten o yüzden, daha da büyüyeceğine inandığım için döndüm. Kişi sayısından başlayayım, 8 yıl önce 200 kişiydik şimdi 900 küsur 1000’e ulaştık neredeyse. Ve danışmanlık ayrı bir departman olarak yoktu o da sıfırdan kuruldu denilebilir.





“

KPMG’de kurumsal finansman bölümünü sıfırdan kurma görevini üstlendim ve bunu yaptım. 8 yılın sonunda çok iyi bir yerdeyiz. Oldukça tecrübeli bir ekibimiz var. Yurt dışıyla entegreyiz. Başka ülkelerin iş yapış tarzını biliyoruz.

”

8 yıl önce kurumsal finans bölümünün oluşmasında inisiyatif aldığına göre bugüne nasıl geldiğimizi, şimdi ne yaptığını biraz anlatır mısın?

Geri döndüğümde önce yeni KPMG’yi anlama dönemi yaşadım. Yatırım bankacılığı tarafında çalışmış olsam da aynı işi aslında farklı bakış açısıyla yapıyoruz. Burada bir audit firmasının sorumluluğu içinde davranmamız gerekiyor. Bazı kısıtlarımız var. Bağımsızlık nedeniyle audit müşterilerimize veremediğimiz hizmetlerimiz var. Bunları anlamam biraz zaman aldı. Ama şanslıydım ki, audit partnerların çoğunu tanıyordum. Açık iletişim kurabiliyordum. Her şeyi sorabiliyordum. İyi bir ekip kurdum. Rakiplerimizin bu işe daha önce başlamış olduğunu dikkate alırsak 8 yıl sonunda çok çok iyi bir yerde olduğumuzu düşünüyorum. Oldukça tecrübeli bir ekibimiz var. Yurt dışıyla entegreyiz. Bence bu büyük bir artı. Bu kadar entegre, bu kadar know-how transferi yapabilen bir grup olduğunu düşünmüyorum. Ekibimden yurt dışı ofislerde çalışanlar oldu, farklı ülkelerden farklı zamanlarda bizim ofiste görev alanlar oldu. Başka ülkelerin iş yapış tarzını öğrendik. Farklı uzmanlık alanlarını birleştirdiğimiz daha entegre bir danışmanlık stratejisi içindeyiz.



"Evlilikleri ve ortaklıkları çalışıyoruz."

Bizim kendi aramızda kullandığımız bir dilimiz var. Yakın müşterilerimizin de bizim dünyamızda olanların da anladığı bir dil bu. İş dünyasının içinde olmakla birlikte bu dile yabancı olanlar için daha yalın bir ifadeyle, kurumsal finansman ve işlem danışmanlığından biraz bahseder misin? Ne yapıyorsunuz aslında?

Şirket evliliği veya şirket ortaklıkları ana çalışma alanımız diye ifade edilebilir. Ortaklık çıkar çatışmaları ya da şirket ortaklığında işlem bazında her şeye dokunan danışmanlıklarda biz yer alıyoruz. Mesela, bir ortaklık olacağı zaman; Şirket ortaklık istiyor mu istemiyor mu? İstiyorsa nasıl bir ortak arıyor. Ortağı bulmuş mu? Bulmak üzere mi? Bizden mi bekliyor? Neden bir ortağa ihtiyacı var? Bu gibi sorularla yola çıkıyoruz. Çünkü belki de ortağa ihtiyacı yok başka bir şey bekliyor. Önce aslında müşterinin ne istediğini anlamaya çalışıyoruz ki doğru çareyi bulalım.

Müşteri sana ne zaman başvuruyor? Sen o zaman ne yapıyorsun?

Ortaklık, değerlendirme ve yeni yatırım talebiyle yapılan başvurular çoğunlukta. Şu anda en çok çalıştığımız işler ortaklık projeleri dışında değerlendirme projeleri. Şirketler farklı nedenlerle değerlerini merak ederler. Böyle bir durumda bize başvururlar. Önce başvuru nedenini anlamaya çalışıyoruz. Sonra uluslararası kabul görmüş yöntemlerden hangisinin uygun olduğunu ve değerlendirme dışında bir danışmanlığa ihtiyacı olup olmadığını tespit ediyoruz. Değerlemeyi yapıyoruz. Yönelime göre bir yol çizip ilerliyoruz. Değerleme diye başlayıp ortaklığa giden projeler oluyor. Ya da satıyor veya satmaktan vazgeçiyor. Satmak veya birleşmek istiyorsa ilişki ağımızdan potansiyel müşterileri buluyoruz. Satmak istemiyorsa hisse değerini nasıl artıracığına, bir yatırımın getirisinin ne olacağına, farklı ürün grubuna girdiğinde şirket değerinin nasıl etkileneceğine dair bir analiz yapmış oluyoruz. Bu çalışmayı şirket yönetimiyle yapıyoruz.

Düzenleyici otoritenin gereği şirket birleşmelerinde uzman kuruluş raporu hazırlıyoruz. İki şirket birleşerek bir şirketin altında toplanacaksa, iki şirketin değerini ve hisse değişim oranlarını hesaplıyoruz. Burada çok önemli bir nokta var; şirketlerin performansının kar-zarar tabloları ve bilançolar üzerinden yürütüldüğü düşünülür. Oysa bu bir araçtır, değer, bunun bir adım ilerisidir. Değerlemeci, ardışık kar-zarar tabloları ve bilançolardan yola çıkarak rakamları yorumlar, onları anlamlandırır. Tabloların ötesinde gerçek şirket değerini bulabilmek hedefimiz. Tabii ki temel mali tablo ve raporlardan yola çıkıyoruz ama sadece finans ve muhasebe değil yaptığımız. Şirketin stratejisi, kapasitesi, büyüme hedefleri, profili hepsini işin içine katıyoruz. Şirketin geçmişine bakıyoruz. Geçmiş geleceğin aynası değildir ama bir göstergedir, güvencedir. Kurumsal finansta dinamik bir bakış var. Geçmiş değerlendiren o günün koşullarına mutlaka bakıyoruz. Geçmiş, gelecek hikayeyi nasıl destekleyecek? Yanıt aradığımız soru bu...

Yaptığın işin önemi ne zaman ortaya çıkıyor?

Şirketin tablolarını güncel bilgiyle işleyip rota çiziyoruz, yön veriyoruz. İlaveten pazar, benchmark analizi yapıyoruz. Sektör, ekonomik trend gibi şirketin geleceğini etkileyecek temel faktörler var. Bunun için bir modelleme kuruyoruz. Bunun şirket yönetimi açısından önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü bu "hisse değerim nasıl artar, geleceğe nasıl hazırlanırım"ın planlaması. Değer yaratan unsurları ortaya çıkarıyoruz. Değerli şirket olma yolculuğunda, şirketin stratejik yönetiminin "değer"i temel kriter alması için gerekli bilgileri veriyoruz. Değer bir retorik değil matematik...

Gel şu değer işini biraz daha açalım. Değerle satılabilir fiyat arasında ne fark var?

Şirketlere anlatmakta zorlandığımız konu bu; şirketin gerçek değeri veya satılabilir değer farklı şeyler. İki her durumda eşit olmak zorunda değil.

Aradaki fark ne? Bunun için Marx koskoca kitap yazmış ama... Değer-fiyat ilişkisi çözülememiş bir sorundur...

Bir gerçek değer var bir de satılabilir değer. Satılabilir değer, şirket dışı faktörlerle yüzde 100 ilgili: O güne ait pazar koşulları. Kurun kaç olduğu? Hatta hava güneşli mi? Gemi mi battı? Siyasette ne oldu? Her şeyden önce ilgili alıcı var mı? Bunların hepsi satılabilir değeri etkileyen faktörler. Ama şirketin gerçek değeri potansiyel olarak duruyor orada.

Şirketlerin değerleriyle o anki kendilerinin veya emsallerinin alım-satım değerleri arasında fark olabilir. Değer ve satılabilir fiyat farklıdır. Zaten benzer olduğunda satış oluyor. Değerle fiyat arasında bire bir örtüşme zordur. Yaptığımız işte, değere en uygun yerde satışı gerçekleştirmek esastır. Zamanlamayı buluyoruz. Şirketin sadece kaç lira ettiğini bilmek yetmiyor. Aynı zamanda satış ya da birleşme işleminin en doğru ne zaman yapılacağına gösterge oluyor bizim çalışma. Değeriyle fiyatının en yakın olduğu zamanda yapmak lazım. Bu konularda yardımcı oluyoruz.

Verdiğin hizmette fark yaratan detay nedir?

Bence insan faktörü. İşin sırrı insan... Müşteriyi anlamaya çalışıyoruz. Stratejisini anlarsak değerlendirme de o detayda çıkıyor. Ekibimin de çok farklı olduğunu düşünüyorum. Onlar da kendi işi gibi çalışıyor.

KPMG'de olmak mesleki açıdan ne hissettiriyor sana?

Hem bir partner ordusu tarafından desteklendiğimi bir yandan da kendi alanımda özgür olduğumu hissediyorum. Kurumsal bir firmada çalışmak gibi değil. Hem aidiyet hem desteklenmek hem de kendine ait bir alanının olması önemli. Departman olarak kuruluşundan beri burada olduğum için KPMG benim için çok önemli aynı zamanda ilk göz ağrım. Uluslararası bir şirket olduğumu hissediyorum ama lokal hareket edebilme yetkisine sahibim. Bizim ayırt edici özelliğimiz bu. İşini bilen, işini seven insanlardan oluşan mutlu bir ortam yaratırsanız, mutlu müşteri oluyor. Her şey finansal hedef değil. İyi bir ortam sağlarsanız, çalışanın mutluluğu müşteriye de yansıyor.

İş dışındaki hayatından söz edelim biraz da... Eşin eski basketbol oyuncusu Mehmet ve çocukların Deniz ile Alp ne diyor bu kadar meşgul olmana? Yaptığın işi nasıl anlatıyorsun çocuklarına?

İki oğlum var, 10 ve 12 yaşındalar. Çocuklar başta zorlanıyorlardı. Daha fazla birlikte vakit geçirmek için mızımlanıyorlardı. Ama şimdi büyük oğlum anlıyor. Detayları bilmesede iş dünyasının içinde olduğumu biliyor. Büyüdükçe çalışmama daha çok önem veriyorlar. Eşim hep çok yardımcıydı. Geçmişte profesyonel basketbol oynamış. Boğaziçi'nde okurken tanıştık. O işletme okuyordu.



İŞTEKİ MUTLULUĞUM EVİME YANSIYOR

Neden işletme dersleri aldığın anlaşıldı...

Evet onunla beraber işletme derslerine giriyordum. 20 yaşında tanıştım, 25 yıldır beraberiz. Şanslıyım. Birlikte büyüdük. İş hayatımdaki mutluluğum ve huzurum, evde de denge kurmamda çok etkili.



KIZLARLA MADONNA'YA

İş hayatı dışında ne yapıyorsun? Hobin var mı?

Eskiden çok güzel yağlıboya resim yapardım. Ama şimdi yapamıyorum. Onun yerine çocuklarla gezmeyi tercih ediyorum. Hafta sonu mutlaka onlarla. Ya da arkadaşlarıma vakit ayırıyorum. Geçen ay üniversitedeki 4 kız arkadaşımın Amsterdam'a Madonna konserine gittik. 20 küsur yıl önce 4 kız Türkiye'deki Madonna konserine gitmişiz. Aynı ekip üniversitedeki heyecanla Amsterdam'da yine Madonna konserindeydik. Çok eğlendik.

Peki, hayatında nereye gitmek, ne yapmak istiyorsun?

Şirket içi bir çalışmamızda, "iş hayatında nasıl özel hayatında nasıl anılmak istiyorsun?" diye sorulmuştu. Aynı cevabı vereceğim. Türkiye'de KPMG herkesin aklına gelsin istiyorum. "Hisse değerlemesinde, şirket değerlemesinde derdimizi anlayacak firmadır. Doğruyu bulacak firmadır" desinler. "Hande'nin ekibinden iyidir" desinler. Bunu hedefliyorum, hem markanın hem piyasada benim ve benim yetiştirdiğim insanların bilinir olması... Özel hayatta da huzur ve mutluluk, seyahat edebilecek özgürlük... Böyle bir hayat yeter bana.



Geçmiş geleceğin aynası değildir ama bir göstergedir, güvencedir. Şirketlerin geçmişini değerlendirirken o günün koşullarına mutlaka bakıyoruz. Geçmiş, gelecek hikayeyi nasıl destekleyecek? Yanıt aradığımız soru bu...



Rönesans CFO'su musunuz?

Yılın bu döneminde bir CFO olarak gündeminizde ne var? Sene sonu kapanışı veya yönetim raporunun hazırlanması mı? Ya da hala 2016'nın revize bütçesi ile mi uğraşıyorsunuz? Belki de gündeminizin en önemli maddesi risk yönetimi: Jeopolitik riskler? Kur riski? Her ne yaşıyorsanız; 15 dakikanızı ayırıp CEO'ların sizden neler beklediğini bir de KPMG'nin gözünden okuyabilirsiniz.

Günümüzün CFO'su rekabet ortamı yaratmak için gittikçe karmaşıklaşan bir ekosistemi yönetmeye çalışıyor. Global operasyonlar, karlı büyüme için finansal data ve analizlerden yararlanma, şirket stratejilerini hayata geçirme ve dinamik bir regülasyon ortamıyla başa çıkma. Bunun yanında CFO'lardan yetenekli insan kaynağını bulması, tutması ve oldukça geniş bir paydaş grubuyla iletişim kurması da bekleniyor. Bütün bunları yapabilecek kişiyi biz "Rönesans CFO'su" diye çağırıyoruz. Geçmişin bilgeliğini, bugünün teknolojisini kullanan ve geleceğin inovasyonunu hayal edebilen biri...

"Rönesans CFO'su"nu daha iyi sıralayabilmek için KPMG 549 CEO'nun katıldığı bir araştırma yaptı. Araştırmanın sonuçlarına göre CEO'lar rakamlar üzerinde tam hakimiyeti olan, aynı zamanda müşteriler ve pazar konusunda ileriye odaklı, yetenek geliştirebilen ve teknolojinin gücünden yararlanan bir CFO arıyorlar. Aynı zamanda CFO'lar, analistler, yatırımcılar ve basına iyi bir hikaye anlatmak için rakamların ötesine geçebilmeli. Güçlü liderlik yetkinlikleri olmalı. Operasyondan anlamalı. İş birliği yapmalı. Global düşünmeli ve hareket etmeli. Halbuki CEO'ların yüzde 30'u CFO'ların kendilerinin şirket içindeki zorluklarını anlamadıklarını ve yardımcı olmadıklarını söylüyor. Gelişmekte olan ülkelerde bu oran yüzde 60'a çıkıyor. CEO'lara göre bir CFO'nun en önemli özelliği global tecrübe. Bunu transformasyon ve inovasyon tecrübesi takip ediyor.

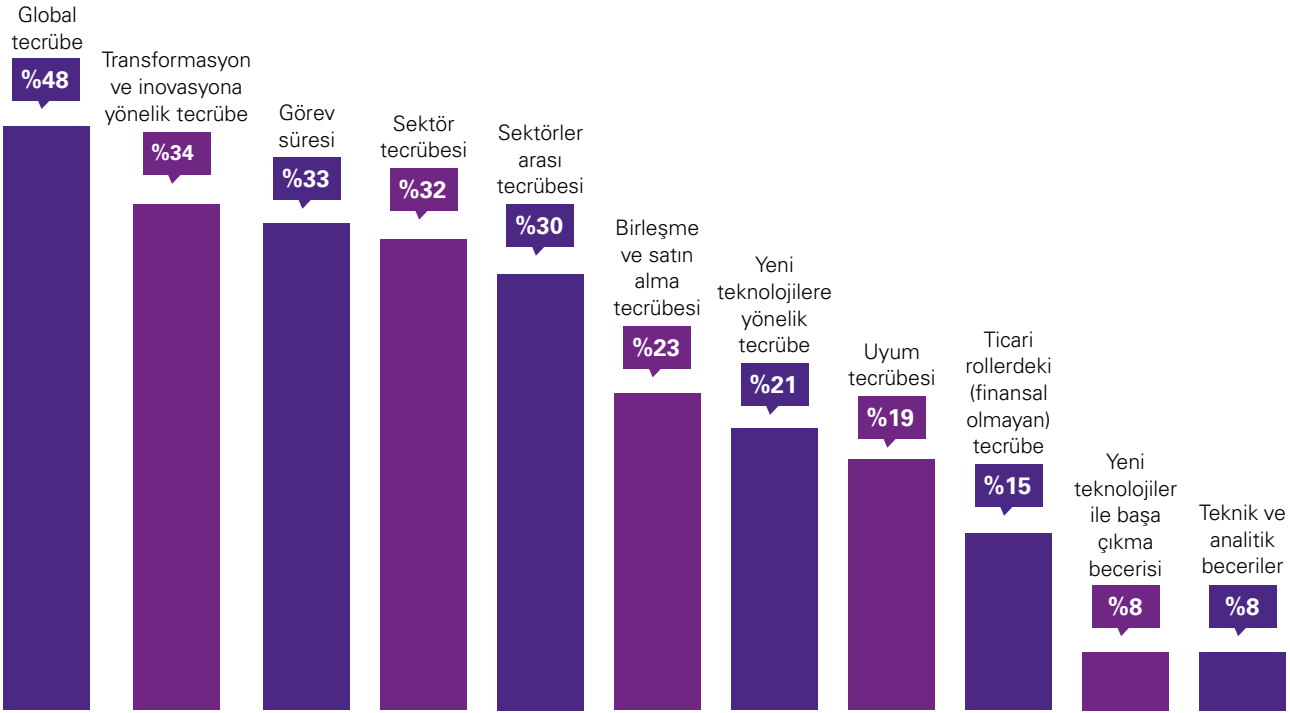


İdil Gürdil

Risk Yönetimi Danışmanlığı,
Şirket Ortağı
E: igurdil@kpmg.com



Bir CFO'nun iş performansı için sahip olabileceği en faydalı özellikler nelerdir?



Kaynak: The View from the Top raporu, düzenleyen KPMG International, 2015

CFO'ların şirket değerine en büyük katkısının performans ve büyüme (M&A, strateji, iş ortaklıkları) alanında olabileceğini bunu kurumsal yönetimin (uyum, risk, yönetim kurulu) takip ettiğini düşünüyorlar. CFO'ların finansal bilgiyi finansal planlama ile strateji arasındaki işbirliğini güçlendirmek için kullanması gerektiğini, CEO'lara: Hangi alana yatırım yapılması? Hangi alandan çıkılması! gibi konularda yol göstermesi gerekiyor.

CEO'ların yarısı CFO'ların en büyük stratejik değerinin karlı büyüme için finansal data analizinin kullanılması

olduğunu söylüyor. CFO'ların en büyük avantajı finansal ve finansal olmayan veriyi, şirket liderlerinin daha doğru kararlar vermeleri için zamanında, anlaşılır ve kesin olarak sunabilmeleri. Tabii ki bunun için verinin sadece bulunabilir değil aynı zamanda temiz (!) de olması gerekiyor.

CEO'lar artık geçmiş datayı süslü sunumlarda anlatan CFO'lar değil, örneğin gelecekte yapılacak; "hangi yatırımların pazar payını ne kadar arttıracak?" konusunda bilgi veren CFO'lar istiyor.

Bir organizasyona en yüksek stratejik değeri kazandırabilecek CFO girişimleri

Karlı büyüme için finansal veri analizinin uygulanması	%49
Uyum ortamından rekabet avantajının yaratılması	%48
Finansal veri analizleri aracılığı ile yeni faaliyet modellerinin oluşturulması (ürünler, pazarlar, kanallar)	%43
Üstün finans yeteneklerinin kazanılması ve tutulması	%40
Tahmin yeterliliklerinin geliştirilmesi	%40

Not: Rakamların toplamının 100%'e ulaşmamasının nedeni değerlendirme yapan tarafların birden fazla yanıt seçebilmeleridir.

Kaynak: The View from the Top raporu, düzenleyen KPMG International, 2015

CEO'lar CFO'ların elbette finans bilgisi olmasını bekliyor. Fakat aynı zamanda operasyonel bilgi de Rönesans CFO'sunun olmazsa olmaz özelliklerinden, CFO'luktan CEO'luga geçenlerin çoğalmasına şaşkırmamak lazım. Zaten CEO'lar da bu iki C-level pozisyonun şimdi ve gelecekte şirketleri için öneminin altını çiziyor.

Aşağıdaki rollerden hangisinin önemi, önümüzdeki üç sene içerisinde en fazla artışı gösterecektir?

CFO Mali İşler Müdürü	%56
COO Operasyon Müdürü	%47
CIO/CTO Bilgi Teknolojilerinden Sorumlu Müdür	%44
CMO Pazarlama Müdürü	%34
CHRO İnsan Kaynakları Müdürü	%20

Not: Rakamların toplamının yüzde 100'e ulaşmamasının nedeni değerlendirme yapan tarafların birden fazla yanıt seçebilmeleridir.

Kaynak: The View from the Top raporu, düzenleyen KPMG International, 2015

Araştırmada daha çok detay var ama benim son göstermek istediğim sonuç CFO'ların en önemli kişisel özellikleri:

Bir CFO'nun sahip olması gereken en önemli kişisel özellikler

Liderlik kabiliyeti	%45
Süreç ve detaylara hâkimiyet	%41
Yürütme kabiliyeti	%34
Pay sahipleri ve analistler ile başa çıkabilme yeteneği	%32
Büyük resmi görebilme ve stratejik yaklaşım	%32
Transformasyon ve inovasyona açık olma	%23
Şirket dışından taraflar ile ortaklıklar / ağ kurabilme	%18
Merak / tüm iş alanlarına dair bilgi sahibi olma	%18
Şirket içindeki taraflar ile ortaklık kurabilme (üst yönetim, yönetim kurulu, vb.)	%14
Pazarlık yeteneği	%7
İletişim yeteneği	%6

Şu an gündeminiz ne olursa olsun aşağıdaki maddeleri eklemeyi unutmayın.

1– Stratejik düşünün.

2– Müşteriler, şirket operasyonları ve endüstri hakkında daha derin bilgi edinin.

3– Finans fonksiyonunuz için doğru operasyon modelini bulun. Outsource ile in-house arasındaki doğru dengeyi yakalayın.

4– Yeni regülasyonlara uyum maliyetli olabilir. Regülasyonları rekabet avantajına çevirin.

5– Teknolojinin her zaman önünde olun.

6– Yeteneğe yatırım yapın, işbirliğini ve anahtar yetkinlikleri teşvik edin

Geleceğin devleti 2030



Değişime hazır mısınız? Devletlerin, politikaların, ekonomilerin varlığındaki temel sözcük artık "sürdürülebilirlik"... Hangi açıdan bakılırsa bakılsın, var olanı sürdürebilmenin yolu değişimden ve değişime ayak uydurmaktan geçiyor. Peki değişim bizleri nereye götürüyor? Bu soruya yanıt arayan KPMG International, dünyanın değişim devriminin izlerini sürdü. Kapsamlı araştırmanın sonunda "Geleceğin Devleti"ne dair ipuçları ortaya çıktı.

Yüzlerce akademik çalışma, araştırma, makale, haber ve literatür taraması yapılarak tamamlanan araştırma 2030'un devletini tanımlayan bir çerçeve çizdi, geleceğin sürdürülebilir devleti için yol haritaları çıkardı. Toplumun ve yönetenlerin yolunu aydınlatmayı amaçlayan çalışmada, geleceği şekillendirecek 9 küresel mega trend belirlendi. KPMG'nin "durum tespit raporu" niteliğindeki araştırmasını, Türkiye ve dünya ölçeğinde değerlendirip tartışmaya açmak üzere KPMG Gündem için özetledik.

Hepimiz farkındayız; bugün dünyanın bir ucunda yaşanan olaylar çok başka bir coğrafyadaki hayatları daha önce görülmedik şekilde etkileyebiliyor. KPMG International, pek çoğu zaten gerçekleşmekte olan değişimleri dikkate alarak, önümüzdeki dönemde devletleri en fazla etkileyecek mega trendleri belirlemek için bir araştırma yaptı. Toronto Üniversitesi Kamu Politikaları ve Yönetişim Okulu'ndaki Mowat işbirliği ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda hem devletler hem de devletlerin ekonomik refah, güvenlik, toplumsal birliktelik ve çevresel sürdürülebilirlik konularındaki sorumlulukları açısından en çok öne çıkan 9 küresel trend tespit edildi. Ardından literatür taraması yapıldı. Uzmanlarla yapılan mülakatlar aracılığıyla çalışma daha da geliştirildi. Bu trendler ışığında, "Geleceğin Devleti 2030 Raporu" oluşturuldu. Raporda, sürdürülebilirlik temelinde 2030'ların devletinin dikkate alması gereken politika, düzenleme ve program değişikliği seçenekleri ile bu değişimi gerçekleştirmek için gerekli strateji, yapı ve yetkinlikler hakkında gözlem ve önerilere yer verildi.

Geleceğin devletinin başarı stratejisi

"Geleceğin Devleti 2030" raporunda devletlerin başarılı olmak için uygulamaları gereken stratejiler; uluslararası arenada daha fazla işbirliği yapmak, vatandaşları arasında davranış değişikliğini teşvik etmek ve olumsuz etkilerden korunmak için proaktif önlemler almak şeklinde sıralandı. Araştırmaya göre; devletler gelecekte gittikçe dış dünyaya daha fazla entegre ve daha fazla dışarı odaklı olacak. Teknolojiden daha fazla alanda ve daha etkin şekilde faydalanacaklar. Değişen dünyada fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmak ve riskleri en iyi şekilde yönetebilmek için kanıta dayalı politika yapımı ve paydaş yönetimi konularında kapasitenin ortaklaşa bir şekilde artırılması gerekiyor. Bütün devletlerin takip etmesi gereken ortak bir politika yok... Her ne kadar bu rapor küresel ölçekteki gelişmeleri ele alsın da her bir mega trendin yerel ölçekteki etkisi farklı olacak. Çünkü farklı büyüklükteki, farklı ekonomik gelişme seviyesindeki, farklı yönetim modellerine sahip ve daha pek çok yönden farklılaşan devletlerin ihtiyaçları farklı yaklaşımlar gerektiriyor.

Küresel mega trendler hangi esaslara göre belirlendi?

Çalışmada 9 mega trend belirlenirken şu esaslar dikkate alındı: Küresel mega trendler, devletlerin karşı karşıya olduğu sorunlar listesi değil. Karşılaşılan sorunlar ülkeden ülkeye değişebilir. Ancak mega trendler ortaya çıkan sorunlarla baş edebilmek için devletlerin kullanabilecekleri politika araçlarını şekillendiren daha büyük ölçekli değişimlerdir. Küresel mega trendler kısa vadeli değildir. En az önümüzdeki 20 yıl boyunca etkili olmaları ve devletin rolünü 2030'a kadar olan dönemde ve sonrasında şekillendirmeleri beklenir. Küresel mega trendler, hangi büyüklükte, hangi ekonomik refah seviyesinde ve hangi bölgede olurlarsa olsunlar bütün ülkeler için geçerlidir. Küresel mega trendler, devletlerin ekonomik refah, güvenlik, toplumsal birliktelik ve çevresel sürdürülebilirlik şeklinde sıralanabilecek dört temel sorumluluk alanını ilgilendirir. Bu trendler, devletlerin karşısına yeni fırsatlar ve riskler çıkarıyor. Kullanabilecekleri politika ve düzenleme araçlarını şekillendirerek temel sorumluluk alanlarında yeni yükümlülükler üstlenmelerini gerektiriyor.

Hem devletleri hem vatandaşları ilgilendiriyor

2030'a ilerlerken hem devletleri hem de vatandaşları etkileyen ve aslında birbiriyle çok yakından ilişkili olan küresel mega trendler her ülkede aynı derecede etkili olmayacak. Ancak sonuçları birbirinin etkisini pekiştirecek. Bu nedenle araştırma üçlü bir sınıflandırmayla açıklandı. "Bireyler", "Fiziksel çevre" ve "Küresel ekonomi" başlıkları altındaki tespitler özetle şöyle:

İlk grupta bireylerin konumu ve beklentilerindeki değişimler yer alıyor:



1 Nüfus yapısı:

Yaşam beklentisinin artması ve doğum oranlarının azalması dünya genelinde yaşlı nüfus oranını artırıyor. Bu da emekli maaşları ve sağlık hizmetleri başta olmak üzere sosyal harcamaların sürdürülebilirliğini tehdit ediyor. Bazı bölgeler ayrıca büyük genç nüfusa doymuş iş gücü piyasasına entegre etme sorunu yaşıyor.

2 Bireyin yükselişi:

Eğitim, sağlık ve teknoloji alanlarında küresel ölçekte yaşanan gelişmeler, bireylerin daha önce hiç olmadığı kadar güçlenmesine yardımcı oldu. Hükümetin ve kamu otoritelerinin aldığı kararlara katılım ve şeffaflık talepleri arttı. Bu değişimler devam edecek. 2022 itibarıyla insanlık tarihinde ilk defa orta gelirliilerin sayısının alt gelirliilerin sayısını geçeceği yeni bir dönem başlayacak.



3 Teknolojinin sağladığı yeni imkanlar:



Bilgi ve iletişim teknolojileri son 30 yılda toplumda büyük bir dönüşüm gerçekleştirdi. Günümüzde yeni teknolojik ilerleme dalgası yeni fırsatlar ortaya çıkardı. Devletlerin bu yeniliklerden faydalanırken aynı zamanda sağduyulu bir denetim gerçekleştirme kabiliyeti olmalı.

İkinci grupta küresel ekonomideki değişimler ön planda:



4 Ekonomideki karşılıklı bağımlılık:

Bütün ülkelerin birbirine bağlı olduğu küresel ekonomide uluslararası ticaret ve sermaye akışları artacak. Ancak uluslararası anlaşmalar güçlendirilmediği takdirde beklenen ilerleme ve maksimum ekonomik fayda gerçekleşmeyebilir.



5 Kamu borcu:

2030'a kadar olan süreçte ve sonrasında kamu borcunun vergi ve politika seçeneklerini sınırlandıran önemli bir etken olmaya devam etmesi bekleniyor.



6 Ekonomide güç dengelerinin değişmesi:

Yükselen ekonomiler bir yandan milyonlarca kişiyi yoksulluğun pençesinden kurtarıırken bir yandan da küresel ekonomide gittikçe daha fazla söz sahibi oluyor. Küresel güç dengelerinin değişmesi hem uluslararası kuruluşların hem de devletlerin şeffaflık ve kapsayıcılık konularına daha fazla eğilmesini gerektiriyor.

Üçüncü grupta fiziksel çevredeki değişimler öne çıkıyor:



7 İklim değişikliği:

Sera gazı salınımı oranlarının artması iklimin değişmesine ve sonuçlarını tahmin etmenin zor olduğu çevresel değişikliklere neden oluyor.



8 Kaynak baskısı:

Nüfus artışı, ekonomik büyüme ve iklim değişikliğinin toplam etkisi su, gıda, ekilebilir arazi ve enerji gibi hayati öneme sahip doğal kaynaklar üzerinde gittikçe daha fazla baskı oluşturuyor. Bu doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimi konusunu devletlerin önemli gündem maddelerinden biri haline getiriyor.



9 Kentleşme:

2030'a gelindiğinde dünya nüfusunun yaklaşık üçte ikisi şehirlerde yaşıyor olacak. Kentleşme bir yandan toplumsal ve ekonomik gelişme ile daha sürdürülebilir bir yaşam için önemli fırsatlar sunarken, bir yandan da başta enerji olmak üzere altyapı ve kaynaklar üzerinde baskı oluşturacak.

Bilgi, dönüşüm, güç, güven merkeziyiz

KPMG Türkiye, 5 yıl önce çıktığı “dönüşüm” yolculuğunda hız kesmeden ilerliyor. Dinamikleri iyi okuyarak çizilen rotada kararlılıkla atılan adımların getirisi; sürdürülebilir başarı... Beşinci yılda yine yüzde 20’nin üzerinde büyüyen şirket, ‘dönüşümün’ sonuçlarına ulaşma eşiğinde. İnsan temeli üzerinde yükselen başarının yarısının kaynağı inanmış kadrolarsa yarısı da liderlik elbette. Dönüşüme ve değişime liderlik eden KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç, “Varış noktası yok” dediği o yolculuğu anlattı.

2015’in başında KPMG Türkiye’nin dönüşüm programından söz etmiş, “Benzerlerimizden daha bariz ayrışacağımız bir dönem olacak” demiştiniz. Neler yaptınız, programın hangi aşamasındasınız?

KPMG Türkiye olarak başlattığımız büyük dönüşümde 5. yılımızı geride bıraktık. Bu, varış noktası olan bir yolculuk değil. Geçmiş 5 yılda pek çok alanda yaptığımız esaslı dönüşümü şimdi müşterilerimize, iş dünyasına, mesleğimizi seçme potansiyeli olan gençlere ve genelde kamuoyuna daha etkili anlatacağımız bir döneme başladık. Dönüşüm programının belli eksenleri var elbette ama ölçü olabilmesi için öncelikle şunu söyleyeyim; 5 yıl içinde bizim için amiral gemisi vasfındaki müşteri sayımızda çok önemli ilerleme kaydettik. Geniş, büyük, uluslararası ölçekte iş yapan müşteri sayımızı artırdık, artırmaya da devam edeceğiz. Geçen 3 yılda toplam gelirlerimiz içinde bizim amiral gemisi diyebileceğimiz müşterilerin toplam gelire oranları sırasıyla yüzde 28, yüzde 30 ve yüzde 36 oldu. Bu bize, gerçekleştirdiğimiz dönüşümün yatırım boyutu olduğunu, bu çabanın meyvelerini verdiğini gösteriyor. Hem mevcut müşterilerimize sunduğumuz hizmet hem hizmetin niteliği bakımından her geçen yıl ölçülebilir bir iyileşme ve memnuniyet sağlanmasını amaçlıyoruz ki hizmet türümüz değişse bile -örneğin denetim rotasyonu nedeniyle ayrılmak zorunda kalırsak danışmanlık hizmetlerimizle- onlarla yaşam boyu bir ilişki tesis edebilelim.





Ferruh Tunç, "Değişim ve büyümenin sağladığı geniş, genç lider kadrosunu daha da güçlendirecek programları devreye alıp, nihayetinde süreç odaklı, teknolojiye azami yararlanan, birbiriyle entegre süreçlerden oluşan etkin, verimli şirket olma yolundaki büyük dönüşümü tamamlamak üzereyiz. Yeni dönemin ihtiyacı olan danışmanlık hizmetlerine odaklandık" diyor. Rakamların anlam katıldığı sürece değerli olduğunu vurgulayan Tunç, müşteri, sektör ve meslek odaklı faaliyetlerini anlatırken aslında KPMG'yi KPMG yapan ruhun perdesini aralıyor



Son çözümlemede, 5 yıllık dönüşüm hikâyemizi insani sorumluluk eksenine oturtmaya yoğunlaşırken bunu aynı zamanda yeni bir sıçrama zemini olarak da düşünüyoruz. Teknik tanımların ötesine geçerek mesleğimizin; iş dünyasından başlayarak toplumun, ülkenin, bölgenin ve dünyanın iyiliği, güveni ve geleceği için taşıdığı önemi daha çok idrak ediyor, paylaşıyor, anlatıyoruz.



Hizmet verdiğiniz ana başlıklarda sizi farklılaştıran unsurlar neler?

5 yıldır istikrarla geliştirdiğimiz danışmanlık hizmetlerimiz içinde yer alan Yönetim Danışmanlığı hizmetimizde geçen yıl KPMG Almanya ile gerçekleştirdiğimiz stratejik işbirliği ile niteliksel bir sıçrama yaptık. Bunun bizi farklılaştırdığına inanıyoruz. Bir yandan Almanya yönetim danışmanlığı ekibinde faaliyet sürdürmekte olan bir grup arkadaşımızı Türkiye'ye yerleştirirken, öte yandan iki ülke pratiği arasında kaynak, bilgi kullanımı bakımından tam bir geçişkenlik kurduk ve Türkiye pazarının "Büyük Dörtler" dışındaki yönetim danışmanlığı şirketlerinden almaya eğilimli oldukları hizmetleri sunmaya başladık. Bu ekiple aynı zamanda Ortadoğu ülkelerine de hizmet götürüyoruz. Arkadaşlarımız bu günlerde yoğun şekilde, daha geniş müşteri kesimi tarafından daha iyi ayırt edilmelerini sağlayacak örnek projeleri hayata geçiriyorlar.

Denetim sektöründe 6 yıl önce yaşadığımız büyük rotasyonun da etkisiyle denetim sezonuna bağlı "çok çalışmayı" sektörün kaderi olmaktan çıkarıyoruz.. Pazarda, özellikle iş gücü pazarında denetim sektöründe yoğun sezonlarda insanüstü düzeyde çalışıldığı kanısı var; ama bu KPMG Türkiye için artık geçerli değil. Yoğun sezon, söz gelimi Ocak-Nisan aralığı bizim için başka dönemlere göre çok çalıştığımız bir dönem; ama buradaki fazla çalışmayı bir bağ bozumu yoğunluğu ve neşesine indirgeyebiliyoruz. Üstelik arkadaşlarımız hasat sonrasında bunun tadını az çalışarak çıkarabileceklerini biliyorlar. Bu işimizi ilginç de kılıyor. Burada da KPMG Türkiye'nin farklılığıyla, sektöre öncülük ettiğine inanıyoruz.

Finansal denetim ve vergi denetimi süreçleri birbirinden tamamen ayrıymış gibi icra ediliyor Türkiye'de. Biz bu alanda da farklılık yarattık. "Vergi-Denetim Entegrasyonu" adlı projemizle vergi denetim sürecinin mali tabloların sağlanması ile ilgili yanını, elektronik yanı dahil olmak üzere bağımsız denetim standart ve tekniklerini o alana uygulayarak gerçekleştiriyoruz. Bir risk alanı olarak verginin bağımsız denetimde alışlageldik boyutunun çok ötesinde bir nitelik ve netlikle konumlanmasının da taraflara

önemli faydalar sağlaması söz konusu. Bundan müşteri, düzenleyici, çalışan ortak şekilde yararlanıyor. Süreçlerimiz daha kaliteli hale geliyor, maliyetlerimiz azalabiliyor ve çalışanlarımız çoklu yeteneğe sahip olabiliyor. Tarafların önümüzdeki yıllarda bundan daha fazla yararlanabilmesini ve farkımızı daha iyi görmesini bekliyoruz.

Son çözümlemede, 5 yıllık dönüşüm hikâyemizi insani sorumluluk eksenine oturtmaya yoğunlaşırken bunu aynı zamanda yeni bir sıçrama zemini olarak da düşünüyoruz. Teknik tanımların ötesine geçerek mesleğimizin; iş dünyasından başlayarak toplumun, ülkenin, bölgenin ve dünyanın iyiliği, güveni ve geleceği için taşıdığı önemi daha çok idrak ediyor, paylaşıyor, anlatıyoruz. Çalışmanın anlamını, kendimizin ve toplumun üst değerleriyle buluşturup paylaşarak daha güçlü iş liderleri yetiştiriyor, daha sorumlu bir kurum haline geliyor, müşterilerimiz için daha çok değer üretebiliyoruz.

Bununla yetinmeyip, kargayı kandıran tilki hikayesine itibar etmeden, denetim işinin değerini sorguluyor, yeniden keşfediyor ve bu yolla paydaşlarımızla daha değerli bir ilişki kurma yolculuğuna çıkıyoruz. Kısa süre önce tamamıyla arkadaşlarımızın yazdığı, denetim işinin çeşitli önemli yanlarını ele alan, gelişim, değişim önerileri içeren hacimli bir kitabını, iş dünyamızın bütün ileri gelenlerine dağıttık. Şimdi kitabı konuları daha ayrıntılı ve daha somut mutabakatlar, çözüm önerileri üretecek şekilde ayrıca gündeme getireceğiz. Sektörün önde gelen finansal yöneticileri ve liderleri ile başlattığımız yuvarlak masa çalışmalarının şimdiden teveccüh ve ilgiyle karşılandığını, benzer alanlarda farklı ama olumlu davranışları tetiklediğini görmekten çok memnunuz.

Buna benzer bir çalışmayı vergi hizmetlerimizle ilgili olarak da yürütüyoruz. Çok yakında "Sorumlu Vergicilik" ortak başlığı altında vergi danışmanlık ve denetim hizmetlerinin değişen zamanda, gelişen farklı ihtiyaç ve beklentiler karşısında nasıl evrildiğini ele alacağımız hacimli bir başka kitabı kamuoyu ile paylaşacağız. Arkadaşlarımızın çalışmaları bitmek üzere.



Nedir sorumlu vergicilik?

2008 yılındaki krizle iş dünyası ve iş modelleri değişti. Lehman batarken, iş dünyasına 'sürdürülebilirlik' adlı bir kavram bıraktı. Hiçbir şey olmaz gibi görünen büyük şirketlerin batması, ekonominin kurtarılması gerekçesiyle bu şirketlerin kamu kaynakları kullanılarak ayağa kaldırılmaya çalışılması vatandaş nezdinde farklı bir duyarlılığı ortaya çıkardı. Şirketlerin, kamusal yükümlülüklerini yerine getirme konusunda neler yaptıklarıyla ilgili hassasiyetler belirdi. Hatta şirketlerin kendi vergileriyle kurtarılmasına tepki gösteren kamuoyunun, onların ürünlerini almayarak açıkça protesto ettiğine tanık olduk.

Bunu iş diline çevirecek olursak; en basit anlatımla, şirketlerin tüm kamusal yükümlülüklerini yerine getirmekle beraber vergi konusunda büyük bir risk yönetim alanı olduğunu görüyoruz. Vergisini eksik ödemek bir mali ceza ile yüz yüze kalmaktan öte sonuçlar doğuruyor. Buradan yola çıkarak diyoruz ki; değişen iş dünyasına paralel şirketlerin vergiye bakışı da artık değişmeli. Vergi danışmanlığı, vergi denetimi hizmeti veren şirketin de mesleğine ve hizmetine bakışının değişmiş olması gerekli. Bu değişikliği en iyi anlatan sözcük, sorumluluk... Yani, yasal yükümlülüğün neyse onu en uygun şekilde yerine getirmelisin. Zorlanmış vergi planlama yöntemleriyle bundan kaçınmak artık geride kalmış bir vergi yönetimi anlayışı bize göre. Elbette gereğinden

fazla vergi ödetmekten söz etmiyoruz; işletmenin vergi mevzuatındaki yasal düzenlemelerin verdiği imkanlardan maksimum yararlanarak ama riskleri de minimize ederek doğru bir tutum alması gerekir, diyoruz. Bu bir bakış açısı değişikliği gerektirdiği gibi, konunun dünden farklı yönetilmesini de gerektiriyor. Kamu idarelerinin, kamu hazinelerinin 2008 sonrası yaşananlar nedeniyle gelire çok fazla ihtiyaç duyması, vergi gelirlerine daha çok odaklanmaları, ülkeler arası vergi matrahlarının kaymasına karşı daha hassas olmaları gibi yeni dönemi karakterize eden yeni ve karmaşık konu başlıkları var bu alanda... Verginin dili sadeleşmeli... Hem düzenleyiciler hem danışmanlar hem de uygulayıcılar açısından daha yalın, sade, kamuoyunun da anlayabileceği bir mevzuat üretmeliyiz. Vergi toplama, inceleme yapısını sadeleştirmeliyiz.

Yüksek teknoloji kullanan, yetişmiş insan gücüne sahip, değerli mal ve hizmet üreten ve sürdürülebilirliği eksen almış kurumlarla geleceğe güvenle ilerlememiz gerekiyor. Danışmanlık hizmetlerimize bu perspektiften baktığımızda da tıpkı denetim ve vergi alanlarında olduğu gibi iş sonuçlarına yansıtacak bakış açısı değişikliklerinin tetikleyicisi olacağımıza inanıyoruz. Diyebilirim ki; bizi farklılaştıran en önemli şey, işimize anlayışımızı ve kalbimizi de en az teknik yeterliliğimiz kadar koymamızla ortaya çıkıyor, daha da çıkacak.



Peki bu sürdürülebilirliği nasıl sağlıyorsunuz?

Büyüme, karlılık, çalışan sayısı, pazar payı gibi klasik başarı ölçütleri elbette belli ölçülerde şirketler için başarı göstergesi. Ama sadece bunlara yaslanarak iş yapıp, diğer taraflarda ağırlıklı olarak şirketin algısını cilalamakla, kozmetik iyileştirmelerle uğraşırsanız süreklilik, sürdürülebilirlik elden kaçırılır, konjonktürel dalgalanmalara açık hale gelirsiniz. Bir de bakarsınız övündüğünüz klasik başarı kriterleri tam tersine dönmüş... 2008 ve sonrası yaşananlarla bunu daha iyi anlıyoruz. Hâlâ da işletmeler dünyası buradan çıkabilmiş değil. O sebeple biz baştan beri sadece klasik göstergelerimiz çok iyi diye rahat etmemeyi ilke edindik. Büyüme ve gelişme debimizi sürekli kılabilecek kültür ve anlayışı besliyor, onu güçlendiriyoruz. Nasıl dersiniz; rakamların henüz ölçemediği, sahip olduğumuz, fakat yetinmediğimiz varlıklarımız var ve onları bir şekilde çoğaltmak istiyoruz sürekli olarak. Bunlar, yerine göre bir veya birkaç yaratıcı genç liderin aramıza katılması veya şirketimizde yetişmesi olabilir örneğin... Bir bütün olarak çalışma arkadaşlarımızın değerlerine ne denli sadık oldukları, arkadaşlarını ve hikâyelerini ne kadar sevdiklerini, müşterileri ve başka paydaşları için çözümler üretebilmede ne ölçüde adanmış ve mahir oldukları gibi şeyler ya da... Arabanın gösterge tablosuna göz atmayı sürdürüyoruz ama onun ölçemediği nice özelliklerinin onu iyi bir araba yaptığını unutmuyoruz. Öte yandan, sonuçlarını karar alanların göremeyeceği yatırımlar yapmaktan asla vazgeçmiyoruz. Gençlere ve geleceğe yatırım yapıyoruz. Bu ve benzeri gündelik davranışlar, doğru stratejilerle bir araya geldiğinde formülü kolay bulunamayan bir terkip üretiyor. O gelişmeye açık olarak "biz" dediğimiz şey. Yerine göre biz büyümeyi de göze alabiliriz.

'Gençlere yatırım' dediniz... KPMG Türkiye'nin bu konuda politikası nedir?

5 yıldır süren önemli dönüşümün sonuçlarından biri olarak genç ve dinamik bir lider kadrosuna sahibiz. Önceliğimiz, bu genç kadronun yarının güvenilir, kalıcı liderleri haline gelmesi için desteklenmesi. Biz buna "kazanan liderler" diyoruz. İşlerini yaparken geçirdikleri deneyimlerle yetişiyorlar. Yurtiçi ve yurtdışında özel eğitimlere tabi tutarak onları güçlendiriyoruz. Bir bakıma şimdiki yönetici liderlerden sonraki yönetici kuşağı olarak, KPMG'nin yarını için hazırlıyoruz.

Yeni dönemde Türkiye'nin en önemli sorunlarından biri eğitilmiş genç mezun işsizliği. Her yıl 4-5 bin başvuru oluyor, her yıl çok iyi eğitilmiş 150-200 aralığında genci KPMG'de işe alıyoruz. Bu önemli bir gurur kaynağı bizim için... Çocukları bizde işe başladığı için anne-babaların rahat ettiği, huzur duyduğu bir iş yeriyiz. Böylelikle kendi ailelerimize de bir çeşit borç ödüyoruz. Yakın zamana kadar bizde hayli çok çalışıldığına dair endişeler vardı. Söylediğim gibi bunu da aşıyoruz, hatta aştık. Gençlere sahipliği dahil, tümüyle onlara ait olan bir şirketi teslim etmek için çalışıyoruz. Bu bir poz ya da kılıf değil, bir gerçek.

Bir başka şekilde ifade etmem gerekirse; bizim sektörde çalışanların belli ölçülerde başka işlere geçmesi beklenir. Yetişenlerin bazıları dışarıya çıkar bazıları kalır ve terfi eder. Şu anda KPMG'deki genç kuşakta işten ayrılma oranı 2012'ye oranla hemen hemen yarı yarıya azaldı. Yüzde15-20 aralığı, sektörümüz için olması gereken bir tazelenme oranı. Çok az sayıda yeterince başarılı olamayan arkadaşımızla, burada öğrendiklerini kullanarak kariyerine başka alanlarda devam etmek isteyen arkadaşımızı yuvadan uçuruyoruz.

2015 yılı içinde 189 yeni mezun genç arkadaşımıza KPMG'de çalışma fırsatı verdik. Şu anda binden fazla çalışanımız var ve yaş ortalamamız 29.

İstikrarlı ve sürdürülebilir büyümenin faydası ne?

İyilikler, olumluluklar zaman içinde tekrarladıkça hafızalarda yer eder, davranışları yönlendiren alışkanlıklar haline gelir, karakter ve kültür öğeleri olur. Büyüyeceksek, bu kendimiz ve paydaşlarımız için dengeli ve iyi manada olmalıdır. Bize, birbirimizi kolayca tanımamızı ve güvenmemizi sağlayacak bir karakter ve kültür inşa etmelidir. İstisnalar bir yana, büyüme bu yüzden bir devamlılık taşımalı. Ama büyüme paydaşlardan bir veya birkaçının pahasına olmamalıdır. Bu uzun bir doğa yolculuğu gibi. Bazı parkurları çok çekici, bazı parkurları hayati tehlikeler içermemeli. Tekdüzelikten de uzak, güvenli ve güzel olmalı.

KPMG küresel ağındaki durumunuz ne bu bakımdan?

Küresel KPMG ağına dahil ülke pratikleri içinde son 4 yıldır daima ilk 3'te yer alıyoruz. EMA'da daima ilk 2 sıradayız. Dünyada ilk 2 Çin ve Hindistan arasında gidip geliyor. Bizim büyümelerimiz organik. Hiçbir şirketi satın almıyoruz, hiçbir şirketle birleşmiyoruz. 4 senedir yaptığımız sağlıklı büyüme...

Biraz da KPMG Türkiye'ye dair rakamlara bakalım. 2015'te yüzde 23 büyüme görünüyor...

Her yıl sürdürülebilir, değerli bir büyümeyle yola devam ediyoruz. Önceki 4 yılda olduğu gibi yüzde 20'nin üzerinde büyüdük. 2015 büyüme rakamımız yüzde 23... Bu bize 5 yıl önce giriştiğimiz dönüşüm hamlesinin kısa erimli olmadığını gösteriyor. Her yıl aşağı yukarı aynı oranda üstüne koyarak istikrarlı şekilde büyüyörüz. Bu çok olumlu bir geçmiş başarıdır.

Peki kadın çalışanlar açısından şirkette durum ne?

Genç mezunlar için KPMG nasıl bir imkansa ve bu Türkiye için ne kadar değerliyse, KPMG'de kadın çalışanlar için de aynı durumun söz konusu olduğunu söyleyebilirim. Şirketimiz ve bence sektörümüz Türkiye'de kadınların en rahat çalıştığı alanlardan birisi. Kadın farkındalığı, bizim için salt bir kalkınma ve gönül alma alanı olmaktan çıkmış durumda. Bu konuda bir ikna sürecine ihtiyaç yok şirketimizde. Bu doğal bir hal. Kadın ve erkek tam olarak eşit. Tek hassasiyetimiz; işe alımlarda orana dikkat ederiz. Bir cinsin yığılmasını önleyecek işe alım yaparız. Kadın çalışan sayımızın tüm çalışanlara oranı yüzde 47, yönetici kademesinde bulunan toplam kadın müdür, direktör ve partner

oranimız yüzde 44 ve bu sene terfi eden müdürlerimizin yüzde 32'si kadındır. Kadın partner sayımızı ise biraz daha artırmalıyız.

Şu anda sektörde ne konuşuluyor?

Sanırım eskisi kadar güneşli olmayan iktisadi hava ve bölgesel gelişmelerle ilgili biraz endişe var. İş dünyası için çok değerli olan hizmetlerimizin değerinden, zor koşullar nedeniyle taviz vermemeli, aksine bunu artırmalıyız. Yeni dönemin getirdiği sorunlar kadar imkanlar da var; bizler ülkemiz iş dünyasını kalite, verimlilik, etkinlik, şeffaflık gibi alanlar üstünden dünya kalitesinde hizada tutmak için çalışıyoruz. Günün geçici olmayan ihtiyaçlarını karşılamakta (iletişim teknolojisi ve dijital dönüşüm alanlarında UFRS 9-15-16 gibi uluslararası raporlama standart değişikliklerine uymakta) tetikteyiz. Danışmanlık bölümümüzün alt uzmanlık alanlarına bakmaksızın ekip olarak ve müşteri ihtiyacına göre ürün-hizmet tasarlayabileceği yeni bir pozisyona geçiyoruz. Danışmanlıkta adına kısaca yönetim danışmanlığı denilen alanda uluslararası kaynaklardan daha kolay yararlanacağımız bir yapıdayız. Finans sektöründe, sektör örgütlenmesine gittik. Uzmanlığı ne olursa olsun bu sektördeki arkadaşlarımızı bir hatmış gibi örgütledik; hem kendi aralarında daha büyük bir etkileşime girsinler hem de fonksiyonel sağlıklar kalsın istedik. Ayrıca 2017'de bağımsız denetim büyük rotasyonu var. KPMG olarak çalışmalarımızı hiç aksatmadan, büyük enerjimizle ve çalışanlarımızın zarar görmeyeceği bir pozisyonla bu rotasyondan çıkmak istiyoruz.

Bunu biraz açıkla mısınız?

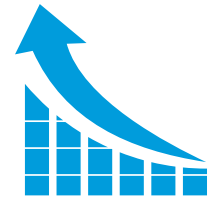
Avrupa'ya ve diğer gelişmiş pazarlara göre rotasyon maalesef bizde çok kısa aralıklarla yapılıyor. Geçen rotasyonun sonuçlarına baktığımızda sektörümüze yardım ettiğini söylemek güç. Ülkemizde belli bir ölçeğin üzerinde olan bütün sermaye piyasası şirketleri ve bankalar, denetçilerini bir anda değiştirmek zorunda kaldı. Yönetmesi zor, rekabet açısından istenmeyen sonuçları doğuran bir süreç yaşandı. Düzenleyicilerin risk yönetimi amaçlı getirdiği rotasyonun, risk önleyici olmaktan öte risk doğurucu sonuçlar çıkarabilecek bir uygulama olabileceğini gözledik geçen dönem. Yeni rotasyonun bir önceki kadar olumsuz sonuçlar doğurmaması en büyük dileğimiz. KPMG Türkiye olarak rotasyonun ardından bizim için de yeni bir dönem başlayacak.

#3



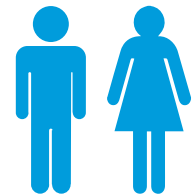
Küresel KPMG ağına dahil ülke pratikleri içinde son 4 yıldır daima ilk 3'te yer alıyoruz

%23



Önceki 4 yılda olduğu gibi yüzde 20'nin üzerinde büyüdük. 2015 büyüme rakamımız yüzde 23...

%47



Kadın çalışan sayımızın tüm çalışanlara oranı yüzde 47

2016'da büyümeye devam edeceğiz

KPMG Türkiye denetim, vergi ve danışmanlık bölümü başkanları geride kalan bir yılı değerlendirerek 2016 hedef ve beklentilerini anlattı



Murat Alsan

Denetim Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı

KPMG Denetim Bölümü olarak 2015 yılında yüzde 16 oranında büyüme gerçekleştirdik. 2016 yılı için büyüme hedefimiz ise yüzde 15. 2000'li yılların başından itibaren yaşanan muhasebe skandalları, piyasaların büyümesi ve sermayenin küreselleşmesi, düzenleyici kuruluşlardan ve bağımsız denetimden beklenenleri önemli ölçüde etkiledi. Kamuoyu, denetim çalışmalarının sonucunda daha fazla bilgi ve güvence bekliyor. Bu gelişmeler de biz denetçilerin iş yapma şeklini, kullandığımız araç ve yöntemleri tekrar gözden geçirmemize neden oluyor. 2016'ya başlarken denetim alanında nelerin değişmekte olduğunu ve bu yıl nelere daha çok odaklanacağımızı değerlendirmek istedik.

Denetimin Değeri: KPMG olarak, "Denetimin Değeri" adıyla başlattığımız çalışma kapsamında dünyanın çeşitli ülkelerinde yuvarlak masa toplantıları düzenleyerek denetçiler, düzenleyici kurumlar, akademisyenler ve yatırımcıları

bir araya getiriyor ve tarafların denetimin değerinin artırılmasına yönelik görüşlerini paylaşmasını sağlıyoruz. Bu toplantıların sonuncusunu, Aralık 2015'te KPMG Türkiye olarak İstanbul'da gerçekleştirdik. Bu toplantılardan çıkan bulgular şunu açıkça ortaya koyuyor; denetimden etkilenen tüm taraflar açısından denetimin anlam ifade etmesi için bu çalışmanın işletmeye sağladığı katkıya odaklanmamız gerekiyor... Bunun için de işletmeyle ilgili gerçek değeri yaratacak hususlar üzerinde yoğunlaşmalı ve bu konularda güvence sağlamaya çalışmalıyız.

Denetçi raporlarında yapılan

değişiklikler: 2015'te denetim alanında atılan önemli adımlardan birisi, uluslararası denetim standartlarında denetçi raporu ile ilgili yapılan değişiklikler oldu. Yeni raporlama gereklilikleri, bağımsız denetimin kapsamını değiştirmeden kullanıcılara daha fazla fikir verme ve şeffaflığı artırma kapısını aralıyor. Yeni raporlama standartlarının 2016 yılı sonunda yürürlüğe girmesiyle, daha fazla bilgi paylaşımına fırsat sunuluyor. Halka açık şirketlerle yatırımcılar arasında iletişimin artması bekleniyor.

Denetimde inovasyon: Yarının iş dünyasına en üstün hizmeti sunabilmenin, hızla değişen teknolojiye ayak uyduran denetim araçları ve teknikleri kullanarak mümkün olacağını düşünüyoruz. KPMG olarak denetim metodolojimizde farklı veri analitiklerinin geliştirilmesine ve şirketlerin verilerinin etkin olarak alınması, yorumlanması ve değer katacak bir şekilde sunulmasına yönelik çalışmalar yürütüyoruz.

Veri analitiği ile etkisi artan bir

denetim: Veri analitiği çalışmaları, ezberleri bozuyor. Geçmişte sadece örnekleme yoluyla denetlediğimiz finansal verilerin, gelişmiş veri analiz tekniklerini süreçlerimize dahil ederek daha derinlemesine analizini yapabiliyoruz. Şirketler için bu, verilerden yeni sonuçlar ve görüşler çıkarmak anlamına geliyor. Bu sayede daha kaliteli bir denetim ortaya çıkıyor ve şirkete kattığı değer artıyor.

Yalın denetim (yenilikçi operasyonel

süreçler): Denetim çalışmalarında bir yenilik de "yalın denetim" adını verdiğimiz yaklaşımımız. Yalın prensiplerle denetim ekipleri şirketlerin süreçlerinin daha derinine iniyor ve ana kontrol noktalarını belirleyip bunlara odaklanarak daha kaliteli bir denetim sunuyoruz. Bu da şirketlerin, finans fonksiyonunun etkinliğini iyileştirecek, kontrol eksikliklerini belirleyecek ve finans ve diğer operasyon bölümleri arasındaki iletişimi arttıracak görüş ve analizlere ulaşmalarını sağlıyor.

Yeni denetim türleri:

Yatırımcıların birçoğu denetçilerden daha proaktif olmalarını ve kendilerine daha akılcı, bilgilendirici, geniş ve derin bakış açıları katacak fikirler, çözümler ve kaynaklar sunmalarını bekliyor. Bu nedenle denetçilerin geçmişe dönük finansal tabloların hâkim olduğu bakış açılarını bir bütün olarak genişletmeleri gerekiyor.

Denetimin kalitesi ve değeri ile ilgili çıta oldukça yüksek ama denetimdeki değişimin kritik adımları aşıldıktan sonra sağlanan faydanın, şu anki zorlukları fazlasıyla aşacağına olan inancımız da yüksek.



Hande Şenova

Birleşme ve Satınalma Danışmanlığı,
Şirket Ortağı

Hem arka arkaya seçimlerin hem ekonomik dalgalanmaların yaşandığı 2015, kolay bir yıl olmadı. Buna rağmen KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü olarak yüzde 32 büyüme gerçekleştirdik. 2015'te faaliyet göstermeye başlayan "yönetim

danışmanlığı" dahil edildiğinde bu büyüme yüzde 36 seviyelerine çıkar. "Birleşme ve satınalmalar" alanında bankacılık ve enerji sektörlerine odaklanmışken, "risk yönetimi danışmanlığı" alanında ilaç ve hizmet sektörleri ve Ortadoğu açılımları ile çift haneli büyümeler kaydettik. Ekibimizi dinamik, çok çeşitli uzmanlıklar ve uluslararası iş prensiplerine sahip yeteneklerle genişlettik. 2016 yılında büyüme hedefimiz yüzde 29 ve yine "yönetim danışmanlığı" hizmetlerimizin katkılarıyla bu oranı yüzde 50 seviyelerine çıkarmayı hedefliyoruz. Finans, enerji ve telekomünikasyon sektörleri odağımız, yeni finans sektör hizmeti yapılanmamız ve büyüyen, Türkiye pazarını taniyan "yönetim danışmanlığı" ekibimiz, bu büyümemizin lokomotif kuvvetleri olacak. 2016 yılında "bilgi teknolojileri danışmanlığı" alanındaki hizmetlerimizi "siber güvenlik" ve "veri analitiği" alanlarında genişleteceğiz. Turquality

kapsamındaki projelere desteğimizi sürdürüp, bilgi birikimimizle bu alanda varlığımızı arttıracacağız. "Yeniden yapılandırma" hizmetimizle değişen ekonomik koşullar karşısında şirketlerin sürdürülebilir büyüme için finansal yeniden yapılandırma ve borç re-finance konusundaki zorluklarla başa çıkmalarına destek olacağız. KPMG Türkiye "Danışmanlık Bölümü" olarak müşterilerimizin sorunlarına odaklı bütüncül çözüm önerileri üretme yaklaşımımız, entegre ekibimizle müşterilerimizin şirket değerlerini korumaları ve risklerini yönetmeleri, tüm satın alma döngüsü boyunca katma değer yaratmaları ve şirketlerin operasyonel performanslarını artırmalarına yardımcı olmak önceliğimizdir. Bu sayede daha güçlü ve verimli şirketlere dönüşüme destek olacak ve ülke ekonomisine güç katacağız.



Abdulkadir Kahraman

Vergi Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı

KPMG Türkiye Vergi bölümü olarak 2015 yılında uzun vadeli büyüme stratejimize uygun şekilde yüzde 27 büyüme gerçekleştirdik. "Tam tasdik", "muasebe ve mali müşavirlik (outsource)" ve "gümrük" başta olmak üzere tüm hizmet alanlarımızda çift haneli büyüme yakalayarak büyümemizi genele yayabildik. Sektör bazında finans, ilaç, enerji ve telekom sektörlerine odaklandık. İnsan kaynağımıza hem şirket içinden hem de dışından yetenekler katmaya devam ettik. Vergi denetimlerinde e-denetim programımızı tam anlamıyla kullanmaya başladık.

Kanaat önderliği faaliyetlerimizi hem kendi geleneksel medya kanalları ve sosyal medya mecralarımızda hem de kmpgvergi.com sitemiz üzerinden kamu ile paylaştık. Bu çerçevede sivil toplum örgütlerinin vergi çalışmalarına katkı verdik. Kendi ekibimizin gelişimi için teknik ve kişisel gelişim eğitimleri gerçekleştirdik. Bütün bu gelişmeleri dünya ve Türkiye ekonomisindeki belirsizliklere rağmen sağladık. 2016 yılında da büyüme hedefimiz yüzde 22. Bilgi birikimi ve kaynaklarımız ile bu hedefi gerçekleştirebileceğimize inanıyoruz. 2016 yılında da odağımız finans, ilaç, enerji ve telekom sektörleri olmaya devam edecek.

Hukuk hizmetlerimizi yeni bir lider ve hukuk bürosu olarak yapılandırdık. Ayrıca "muasebe ve mali müşavirlik (outsource)" hizmetlerimizi Ankara'da da genişleteceğiz. Buna ilave olarak AB, BM ve benzeri kurumların projeleri kapsamında hibe yönetimi, finansal yönetim konularında hizmet vereceğiz. Yeni hizmet alanları açma ve geliştirme konusundaki gayretlerimiz bu yıl da tüm hızıyla devam edecek. Bu yıl kanaat önderliği faaliyetlerimiz "sorumlu vergicilik" anlayışı çerçevesinde artarak ve vergi kanunları ile ilgili tasarılarla ilişkin görüş vermek suretiyle devam edecek.

"Sorumlu vergi danışmanları" olarak bu işi sevmemiz ve iş yapma gayemiz özetle tüm paydaşlar arasında güvenilir olmak, güven tesis etmek ve daha iyi bir vergi sistemi için gerekli değişikliklere katkı vermek. KPMG vergi danışmanları olarak amacımız kamu yararı çerçevesinde mesleğimizi icra ediyoruz. Bu sayede hem mükellefler hem idare, hem de meslek mensupları açısından sürdürülebilir bir ortam oluşacağına inanıyoruz. Vergi danışmanları olarak amacımız ise bireylerin vergilerinin vergi mevzuatına uygun hesaplanmasına yardımcı olmak ve diğer taraftan devlete karşı mükelleflerin çıkarlarını temsil ederek daha iyi bir vergileme sisteminin geliştirilmesini teşvik ederek kamu yararına katkıda bulunmaktır.

Bütün bu çerçevede, tüm paydaşlar açısından Türkiye'de vergileme olgusunun ne anlama geldiğini ve amacının ne olduğunu "sorumlu vergicilik" anlayışıyla tartışmaya açacağız. Vergilemenin ahlaki boyutundan, kanuniliğinden, yargı ve vergi adaletinden uluslararası rekabete; vergide şeffaflıktan, vergi politikalarının gelişmekte olan ülkeler üzerindeki etkisine kadar pek çok konuyu irdelemek üzere iş dünyası, STK'lar, akademisyenler, karar vericiler ve meslek mensuplarını bir masa etrafında bir araya getirmek istiyoruz.

Hükümetin 2016 Eylem Planı'ndan bazı satırbaşları

64'üncü Hükümet'in 2015 yılı Aralık ayında açıklanan 2016 Eylem Planı "reformlar" ve "icraatlar" başlıkları altında 216 adet eylem içeriyor. Bunlar, demokratikleşmeden, adalete, kamu yönetimine, eğitime, sosyal politikalara, çalışma hayatına, ekonomiye, finansa ve ticarete kadar oldukça geniş bir yelpazeye yayılıyor. Bu eylemlerden vergi ve teşvikler alanında en dikkat çekenleri irdelemeye çalıştık.



Emrah Akın, YMM

Vergi, Şirket Ortağı
E: eakin@kpmg.com

Toplumsal her kesimi tarafından merakla beklenen 64'üncü Hükümet'in 2016 Eylem Planı'nın Başbakan Ahmet Davutoğlu tarafından açıklanmasının ardından çoğunluğu önümüzdeki aylar içerisinde olmak üzere pek çok yeni düzenlemenin yapılması bekleniyor. İş dünyasını yakından ilgilendiren düzenlemelerin başında şüphesiz vergi ve teşviklerin ne olacağı konusu geliyor.

Yeni Gelir Vergisi ve Yeni Vergi Usul Kanunu

Gelir ve kurumlar vergisi kanunlarının yeni bir Gelir Vergisi Kanunu altında birleştirilmesine ilişkin tartışmalar çok da yeni değil. Konuya ilişkin tasarı Haziran 2013'te TBMM'ye sunulmuş; YASED, TUSİAD gibi pek çok önemli sivil toplum kuruluşu, akademik çevreler ve çeşitli düşünce kuruluşları tasarı hakkındaki görüş ve önerilerini hem kamuoyu hem de gelir yönetimi ile paylaşmışlardı.

Eylem Planı, bu defa takvimi ortaya koyuyor ve yeni Gelir Vergisi Kanunu Tasarısı'nın 21 Haziran'a kadar yasalaşmasını öngörüyor. Eylem Planı'nda Yeni Gelir Vergisi Kanunu'nun, kamu finansmanını sağlam temellere dayandıran, katma değeri yüksek üretimi destekleyen, uluslararası iyi uygulama örnekleri ışığında;

mükellef odaklı, etkin, verimli ve adil bir vergi sistemi oluşturulmasını amaçlayan bir yasa olacağının altı çiziliyor.

Diğer önemli eylem, vergi dünyamıza 1961'de giren ve 400'ü aşan maddesiyle vergi sistemimizin anayasası olarak niteleyebileceğimiz Vergi Usul Kanunu'nun (VUK) yenilenmesi ile ilgili.

Eylem Planı, VUK'un da 6 ay içerisinde güncelleneceğini belirtiyor. Vergilemenin temel prensiplerinden, değerlendirme ve ceza hükümlerine; uzlaşmadan vergi inceleme süreçlerine kadar pek çok önemli hükmü içeren ve basit usulde vergilendirilenlerden, dünya devi şirketlere kadar çok sayıda mükellefi etkileyen VUK'nun güncellenmesi oldukça önemli. Vergi sistemimizin 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun ile birlikte iki "usul" kanunundan birisi olan VUK'un yenilenmesi sırasında uluslararası modern vergi uygulamaları ile vergi sistemimizin köklü geleneklerinin kanun bünyesinde doğru şekilde birleştirilmesi gerekli. Aksi halde vergi sisteminin işleyişinde önemli aksaklıklarla karşılaşılması şaşırtıcı olmayacaktır.

Damga Vergisi Kanunu masaya yatırılacak

2015 Merkezi Yönetim Bütçesi sonuçlarına göre toplam vergi gelirleri 407,5 milyar TL olarak gerçekleşti. 2015'te bu tutarın 12 milyar TL'sinin damga vergisinden geldiği anlaşıyor. Bu tabloya bakarak, kaba bir hesapla, vergi gelirlerimizin en az yüzde 3'ünün damga vergisi kaynaklı olduğunu söylemek mümkün. Durumu biraz daha



EGEMENLİK KAYITSIZ ŞARTSIZ MİLLETİNDİR

TOPLANTI
00:09:12

somutlaştırılabilir. Damga vergisinin 2015 bütçe gelirleri içindeki ağırlığı, gümrük vergilerinden 8,2 milyar TL, motorlu taşıtlar vergisinden 8,9 milyar TL, banka ve sigorta muameleleri vergisinden 9,1 milyar TL daha fazla.

Bütçe için oldukça kıymetli olan damga vergisi hem ulusal hem de uluslararası yatırımcı bakımından ciddi bir maliyet baskısı yaratan, ekonomik aktörleri kayıt dışı işlem yapmaya zorlayan ve ekonomik sistem içinde sözleşme hürriyetine çok ciddi zarar veren bir vergiye dönüşmüş durumda. Hükümetin Eylem Planı'na göre 2016'da Damga Vergisi Kanunu'nun masaya yatırılacağı anlaşıyor.

Mali dengeler bağlamında bir damga vergisi revizyonunun kolaylıkla yapılabileceğini söylememiz oldukça zor. Ancak yapılacak bir revizyon sayesinde ciddi ekonomik kazanımların (yatırımları teşvik, kayıt dışı sözleşmelerde azalma vb.) olacağını da gözden uzak tutmamak gerekiyor.

Kentsel rantları vergilemek yine gündemde

2016'nın ilk çeyreğinde hayata geçirilecek reformlar arasında en dikkat çekici olanı kentsel rantlarla ilgili. Buna göre, imar planı değişiklikleri sonucunda ortaya çıkan değer artışının belli bir oranının kamu payı olarak tahsil edilmesini sağlayacak mevzuat çalışması yapılacak. Rant vergisi, imar uygulamaları kaynaklı olarak karşımıza çıkacak gibi görünüyor. Bu niteliği ile rant vergisinin genel bütçeden ziyade, yerel yönetimler (belediye) bütçelerine aktarılmasının doğru olacağı iddia edilebilir.

BSMV'ye yeni istisna

2016 Eylem Planı içerisinde yer alıp, en hızlı şekilde hayata geçen eylemlerden birisi Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi'ne ilişkin. Üretim ve ihracat yapan yatırımcılar için ucuz finansman, hayati öneme sahip. Finansman olanakları üzerinde ciddi bir yük oluşturan BSMV'ye 3 ay içinde önemli bir istisna getirileceğine dair eylem 1 Ocak 2016'da yayımlanan 6655 sayılı kanun ile hayata geçirilmiş durumda. Kanun hükmüne göre, sanayi sicil belgesine haiz sanayi işletmelerince münhasıran imalat sanayinde kullanılmak üzere alınan makine ve teçhizatın finansmanı için bu işletmeler tarafından kullanılan krediler dolayısıyla lehe alınan paralar artık BSMV'den istisna tutulacak.

Enerji verimliliği vergi ile teşvik edilecek

Eylem Planı, yılın ilk yarısında, mevcut vergi mevzuatının gözden geçirilerek enerji verimliliğini teşvik eden vergisel düzenlemeler yapılacağını vurguluyor. Bu konuda Eylem Planı'nda fazlaca bir ayrıntı verilmese de akıllara evlerde kullanılan elektrikli araçlar ile taşıtlar geliyor.

Beklentiler, vergi oranlarında enerji verimliliğiyle ilişkili teşvik edici değişiklikler görmek etrafında toplanıyor. Bu bağlamda, enerji verimliliği yüksek bir buzdolabı veya çamaşır makinesinin daha düşük bir ÖTV oranına tabi tutulması ve/veya hibrid otomobiller için sisteme yeni ve düşük ÖTV oranlarının tanımlanması beklenen adımlardan olabilir.

64'üncü
Hükümet'in
2016 Eylem Planı
tüm taraflar için
oldukça önemli bir
doküman. Plandaki
216 adet eylemin
tamamı için etraflı
açıklamaları ve
projeleri ortaya
koymuyor olsa da
özellikle iş âlemi için
çok kıymetli ipuçları
içeriyor. Takdirle
karşılıdığımız
ekonomik, hukuki,
bürokratik ve mali
eylemlerin taahhüt
edilen zamanlama
dâhilinde
uygulamaya
konmasını diliyoruz.



Aşılar ve plazma ürünleri yerileşecek

Eylem Planı'nda aşılar ve plazma ürünlerinin yurt içi üretiminin teşvik edileceği belirtiliyor ve Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenecek plazma ürünlerinin SGK tarafından belirli bir süre boyunca alımının taahhüt edilmesi karşılığında özel sektör tarafından yurt içinde üretilmesi planlanıyor. Bunların yurt içinde üretiminin kamu kontrol ve denetiminde ve ülkeye know-how kazandıracak şekilde geliştirilecek bir model çerçevesinde gerçekleştirileceği de planda vurgulanıyor.

Serbest bölgeler yine gündemde

Mevzuatımıza 1985 yılında 3218 sayılı kanun ile giren serbest bölgelerin, mevzuat ve uygulama alt yapısının son derece eskidiğini ve bu nedenle uzunca bir süredir cazibe merkezi olmaktan çıktığını söylemek mümkün. Birkaç yıl önce Ekonomi Bakanlığı tarafından "özel ekonomi bölgeleri" konsepti çerçevesinde yenilenmeye ve tekrar cazibe merkezi haline getirilmeye çalışılan serbest bölgelerin, yılın ilk yarısında tekrar masaya yatırılacağı anlaşıyor.

Uluslararası yatırımların ülkemize çekilmesi ve ihracatın artırılması bağlamında büyük önemi olan serbest bölgelerin, yapılandırılmaları sırasında palyatif tedbirlerden daha fazlasına ihtiyaç olduğu aşikar. Şüphesiz bu adımın, birkaç yıl önce ve uluslararası sermayenin yeni yatırım yerleri konusunda daha iştahlı arayışlarda olduğu dönemlerde atılması daha isabetli olurdu. Ancak serbest bölgelerin cazibesini artırmaya yönelik adımların şimdi atılması da hafife alınmamalı.

Türkiye uluslararası yatırımlar için cazibe merkezi olabilecek mi?

Eylem Planı'nda, 6 ay içinde, Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu kapsamında belirlenen eylemlerin tamamlanacağı, Türkiye'nin yatırım imkân ve fırsatlarının özellikle sermaye ihraç eden yatırımcılara anlatılması ve söz konusu yatırımcıların ülkemizde yatırım yapmalarının sağlanması amacıyla tanıtım seminerleri, iş forumları ve yatırımcı ziyaretleri şeklinde tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirileceği vurgulanıyor. Türkiye'nin sermaye ihtiyacı ve genel tasarruf eğiliminin düşüklüğü dikkate alındığı zaman uluslararası doğrudan sermayenin ülkemize çekilmesine yönelik gerekli tedbirler alınmasının önemi artıyor.

Belirtilen eylemler oldukça önemli ancak tek başlarına uluslararası yatırımların çekilmesi bağlamında yeterli olacaklarını iddia etmemiz oldukça güç.

Uluslararası yatırımları Türkiye'ye çekebilmek için Uluslararası Yatırımcılar Derneği (YASED) tarafından da sürekli vurgulandığı üzere; Türkiye'nin bölgesel yönetim ve bölgesel hizmet merkezine dönüştürülmesi için gereken mevzuat alt yapısının oluşturulmasına, yatırımcıların operasyonel maliyetlerini düşürmeye yönelik vergi, sosyal güvenlik, enerji vb. teşvik mekanizmalarına, uluslararası "iş yapma kolaylığı endeksleri"nde üst sıralara çıkmamızı sağlayacak şekilde yatırımcının önündeki hukuki ve bürokratik engellerin kaldırılmasına yönelik çalışmalara ve etkin destek mekanizmaları içeren bir yatırım teşvik sistemine ihtiyacımız var.

gsk

do more
feel better
live longer

“

“Son 10 aydır KPMG danışmanlık ekibinden aldığımız destek kesinlikle paha biçilemez! İhtiyaç duyulan anlarda aldığımız program yönetimi desteği ve işlevsel desteğiniz olmadan bu yolculukta bu denli ilerlemeyi nasıl kaydederdik bilemiyorum. Bu birleşme sürecinden geçen tüm pazarlar arasında en hatasız, hızlı ve etkin birleşmelerden birini sağladık”

”

GSK Tüketici
Sağlığı
Türkiye
Genel Müdürü
Amit Shukla

'Türkiye bizim için güven ve umut ışığı demek'

GlaxoSmithKline (GSK) Tüketici Sağlığı Türkiye Genel Müdürü Amit Shukla, Türkiye'de 3,5 yıldır görev yapıyor. Genel müdürlüğü döneminde GSK Tüketici Sağlığı'nın, sektörün bir başka devi Novartis OTC ile Türkiye'deki birleşme sürecinin liderlerinden Amit Shukla, birleşmeyi KPMG Türkiye'nin desteğiyle kısa sürede en az sorunla tamamladıklarını söyledi. "Türkiye bizim için bölgenin güven ve umut ışığı" diyen Shukla, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı.

Artık neredeyse 3,5 yıldır Türkiye'de çalışıyorsunuz. Burayı nasıl buldunuz?

Türkiye'deki görevim benim için önemli bir öğrenme deneyimi oldu. İstanbul'a geldiğimde buradaki pazar, insanlar ve kültür hakkında çok az bilgiye sahiptim. Önyargısız ve zorlu bir ortamda başarılı olmak için istekli bir şekilde geldim. Buradaki her yılın kendine göre zorlukları oldu ve bu zorlukların çoğu kontrolümüz dışında gelişti. Kontrol edebildiğimiz şey ise bu zorluklara nasıl karşılık vereceğimiz ve onların nasıl üstesinden geleceğimizdi. Türkiye'deki insanların çoğu ülkenin geleceği için ümit vaat eden bir öğrenme ve gelişme arzusuna sahip ve bu kişiler ile çalışmak benim için çok keyifli. Oldukça güçlü bir ekip kurduk ve son 3,5 yılda işimizi 5 katı büyüttük. Ayrıca, şirketimizin yüzde 70'i büyüklüğünde bir şirketle (Novartis OTC, GSK Tüketici Sağlığı Ürünleri'nin yaklaşık yüzde 70'i büyüklüğündedir) en az sorunla karşılaşarak bir birleşme sağladık. Memnuniyetle söyleyebilirim ki geçen 3,5 yıl boyunca başka herhangi bir pazarda bu denli öğrenme fırsatı yakalayamazdım.

Yoğun çalıştığınızı biliyoruz, ancak küresel bir firmanın genel müdürü bu harika şehirde iş dışında neler yapar?

Türkiye'yi zengin kültürü, tarihi, gelenekleri ve yemekleri için seviyorum! Nereye giderseniz gidin 1000 yıl önce yapılmış ya da keşfedilmiş yeni şeylerle karşılaşıyorsunuz. Her şeyin en fazla 300 yıllık olduğu ABD'den buraya gelen benim için bu oldukça memnun edici bir değişim. Ülkenin farklı bölgelerini dolaşıp farklı pazar yerlerini gezmeyi, tarihi bölgeleri görmeyi ve buradaki zengin mirası deneyimlemeyi seviyorum. Bunun dışında; strateji, örgütsel değişim ve benzeri konularda desteğe ihtiyacı olan STK ve benzeri organizasyonlara yardımcı olmak için farklı ekip ve gruplarda da gönüllü olarak yer alıyorum.

Bir birey ve bir genel müdür olarak ne tür farklılık ve zorluklarla karşılaşıyorsunuz?

Kişilik olarak, oldukça esnek ve hep strateji odaklı bir yapıya sahibim. Aklımda net amaç ve hedef olmadan hiçbir şey yapmam. Bu yüzden Türkiye'ye uyum sağlamak bir birey için nasıl olması gerekiyorsa öyle oldu. İyi bir insansanız, başınıza genellikle iyi şeylerin geleceğine inanmışımdır daima.



Bir genel müdür olarak Türkiye’de, özellikle kurumlarda üst seviyelerdeki yetenek hazırlığı karşısında çok şaşırmıştım. İnsanlar ya çok hiyerarşıktı ya da risk almaktan korkuyorlardı. Yeni bir şey geliştirmek, yöneticilere bunu beğendirmek ve sonrasında bu fikir için pilot bir program başlatıp başarılı olmak, teşvik edilmemiş hatta çoğu durumda reddedilen bir anlayıştı. Üç yıl boyunca, etrafımda öğrenmeye, yeni şeyler denemeye ve hatta hiyerarşileri kırmaya istekli insanları toplamaya çalıştım. Bu kolay olmadı ve henüz tamamlanmış da değil ancak bu yolculuk boyunca kat ettiğimiz mesafeden çok memnunum.



KPMG Türkiye Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri, dünyada ilk defa iki tüketici sağlığı firmasının entegrasyon sürecini başarıyla gerçekleştirdi. KPMG Türkiye Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri, GSK ve Novartis arasında yeni ve öncü bir tüketici sağlığı ortak girişimi kurmak üzere yerel bir projenin yönetimini Nisan 2015 – Mart 2016 tarihleri arasında devraldı. Süreç yönetimini gerçekleştiren KPMG Türkiye Kıdemli Müdürü Gençer Keser, yeni liderlik ekibi ile birlikte Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) sistemi entegrasyonu ve diğer tüm ilgili ürünler için pazar, yetki transferleri sürecini de başarılı bir şekilde yönetti. Doğru yöntemler, araçlar ve iletişim becerileriyle GSK ve Novartis bir araya gedi. Yeni bir şirket olan GSK Türkiye Tüketici Sağlığı firması ortaya çıktı.

GSK Türkiye Tüketici Sağlığı ve KPMG güçlü bir küresel ve bölgesel ilişkiye sahip. Nisan 2015’ten beri Türkiye Novartis OTC ve GSK Tüketici Sağlığı birleşmesini yürütmek için Yönetim Danışmanlığı ekibimizle çalışıyorsunuz. Şimdi geriye baktığınızda bu dönemi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Son 10 aydır KPMG danışmanlık ekibinden aldığımız destek kesinlikle paha biçilemez. İhtiyaç duyulan anlarda aldığımız program yönetimi desteği ve işlevsel desteğiniz olmadan bu yolculukta bu denli ilerlemeyi nasıl kaydederdik bilemiyorum. Bu birleşme sürecinden geçen tüm pazarlar arasında en hatasız, hızlı ve etkin birleşmelerden birini sağladık. KPMG ekibi, özellikle de Gençer, yorulmaksızın ve en önemlisi, son derece stratejik bir tutumla bu inanılmaz zorluğun üstesinden gelmek için çalıştılar ve bu işi, Türkiye’de tam birleşme yönünde daha basit yapı taşlarına çevirdiler.

Birleşme sırasında hem siz hem ekibiniz ne gibi zorluklarla karşılaştınız?

Dürüst olmak gerekirse herhangi bir zorlukla karşılaşmadık. Hissettiğimiz ve gördüğümüz, yalnızca kendi kendimizi sınırlayıcı bazı bariyerlerdi. Temel bariyerler genellikle sistemsel, iş süreçleriyle ilgili, kültürel ve ekip seçimiyle ilgili bariyerlerdi. Ekip, zaman zaman devreye soktuğumuz yeni işletme yapısı nedeniyle ve yeni şirkette bir rolleri olup olmayacağı konusunda çok gergindi. Bu durum, söylemeliyim ki ben dâhil hepimiz için oldukça zorlayıcıydı. Tüm bu değişim boyunca bile kendime devamlı şunu hatırlattım: “Eğer iyiysen ve yeteneklerine güveniyorsan o halde yoluna çıkan tüm engelleri aşacak ve iyi bir sonuç alacaksın.”

Bu zorlu birleşme için ekibi nasıl oluşturduunuz? Bize birleşme öncesindeki yaklaşımınızdan ve yapılan hazırlıktan bahsedebilir misiniz lütfen?

Üst yönetimle birlikte çalışarak birleşmeyi üç odak alanına böldük; işlerimiz, insanlar ve birleşme. Her pazar nispeten birbirinden farklı olduğu için globalden bize verilmiş tanımlanabilir bir yaklaşımımız olmadı. Fakat birleşme için merkezden pek çok araç ve fazlasıyla destek aldık.

İlk olarak, tüm değişimlerin ortasında bizim toplam gelir ve net kârı verebilmemiz için işletme odağına ihtiyaç vardı.

İkinci olarak, sahip olduğumuz en önemli varlıklar çalışanlarımız olduğu için bu değişim ve çalkantı zamanında onlarla ilgilenilmesi gerekiyordu. Birçoğu daha önce bu denli kapsamlı bir değişim sürecinden hiç geçmemişti!

Üçüncüsü, en iyi birleşmeyi sağlamak için farklı ve daha cesur bir yaklaşım benimsedik. KPMG’ye gittik ve onlardan GSK Türkiye Tüketici Sağlığı kaynakları karşısında birleşmeyi desteklemek için en iyi kaynaklarını sunmalarını talep ettik. Geriye dönüp baktığımda, ortak girişim birleşmesindeki bu üç odaklı yaklaşımımız 9 aydan



Kaveh Taghizadeh

Yönetim Danışmanlığı /
Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı

Amit Shukla

GSK Tüketici Sağlığı
Türkiye Genel Müdürü

Gençer Keser

KPMG Türkiye
Kıdemli Müdürü

kısa (en baştan sonuna kadar) rekor bir sürede her şeyi tamamlamamızı ve bir yandan da olağanüstü iş sonuçları sunmamızı sağladı. Bizimle devam eden herkese harika görevler verebildik, aylık sürecini ise tazminat ve yan hakların tamamını sağlayarak yönetebildik.

Şimdiye dek pazarın birleşmeye tepkisi nasıl oldu?

Birleşme, hem küresel hem de bölgesel olarak oldukça olumlu tepkiler aldı. Toptancılarımız ve eczanelerimizin daha büyük bir ortağı haline gelerek büyüme sağladık. Her birleşme ve ortak girişimde doğal olarak yaşandığı üzere, birçok gereksiz katmanın da sistem dışına itildiğine tanık olduk. Pazar şimdi bizden sektörün daha kârlı, verimli ve sürdürülebilir hale gelmesine yardımcı olacak yeni iş modelleri ve çalışma şekilleriyle birlikte inovasyona devam etmemizi bekliyor.

Şirketiniz için 2016 yılını nasıl görüyorsunuz?

GSK Tüketici Sağlığı'nda 'başarı formülü' adını verdiğimiz bir stratejimiz var. Buna bağlı kalmaya ve her unsurunu kusursuz şekilde yerine getirmeye devam edeceğiz. Formülümüzün temel unsurlarından biri, stratejik bakış açısıyla ve sabırlı bir şekilde, yeni iş modelimizin yerleşmesini sağlamaktır. 2016'da tamamıyla entegre olmuş bir organizasyonla birlikte yeni iş modelimizi güçlendirmeye odaklanacağız. Bu da, satışlarımız ve net kârımızda büyümeyi sağlamamıza ve bunun yanında tüm kategorilerde markalarımızın payını artırmamıza destek olacak. İlaç ve reçetesiz ilaç ve medikal pazarına (OTC), düşünce yapımız ve değişikliklerimizle liderlik etmeye devam ederek müşterilerimiz ve tüketicilerimizin GSK ve markalarına daha da bağlı olmaları için çalışacağız.

Türkiye'de nasıl bir potansiyel görüyorsunuz?

Şiddet, yaptırımlar ve siyasi problemlerle çalkalanan tüm Ortadoğu bölgesi içerisinde Türkiye bizim için bir güven ve umut ışığı olmaya devam ediyor. Ülkenin ve halkının, kendinden emin bir işgücü ve sağlam politikalarla yükselen güçlü bir ulus olarak büyümeye ve gelişmeye devam ettiğini görüyorum.

Türkiye için, mesela çalışma tarzı veya tutumuyla ilgili bir tavsiyede bulunacak olsanız bu ne olurdu?

Türkiye'de çok iyi nitelikli insanlar var ve bunu her gün hem çalışma ortamında hem de iş dışında görüyorum. Çalışkanlar, kendilerini işlerine adıyorlar, hayatta ve kariyerlerinde başarılı olmak istiyorlar. Gelişmelerini hızlandırmak için yapabilecekleri birkaç şey şunlar olabilir:

- Her zaman öğrenmeye istekli olmak ve bir şey tam anlaşılmadığında soru sormak
- Daima "neden" diye sorarak daha stratejik bir bakış açısı geliştirmek
- Zorlu mücadeleler için gönüllü olmak ve bunları ortadan kaldırmayı başarmak

Türkiye'deki gençlere kariyerleri için tavsiyeleriniz?

Farklı sektör ve firmalardan gençlerle iletişim içinde olmayı çok seviyorum. Onların hırslarını, hayallerini ve düşünce tarzlarını öğrenmekten keyif duyuyorum. Kendilerinden 10 veya 20 yaş büyük insanlardan o kadar farklılar ki! Onlara daima üç tavsiyem oluyor:

"Devamlı öğrenin" – Öğrenmek asla son bulmayan bir süreçtir ve farklı biçimlerde karşımıza çıkar. Yalnızca üniversite ve kitaplar değil, iletişim ve ilişkiler de birer öğrenme yoludur.

"En iyisi siz olun" – Bir şeyi yalnızca yapmış olmak için yapmayın. Her ne yapıyorsanız canla başla yapın.

"Dürüst olun" – Etik ve ahlak genç yaşta benimsenir, ama sizinle en uzun süre bunlar kalır. İşler, roller ve ülkeler değişir ancak ahlaki değerleriniz daima sizinle birlikte kalır.

Bir yönetici olarak sizin için bir sonraki zorlu mücadele ne olacak?

Benim için her gün bir mücadeledir ve daima bir önceki günden daha iyisini yapmaya çalışırım. Türkiye'de başladığımız değişim yolculuğunu başarıyla tamamlamak ve başka bölge ve pazarlarda benzeri başarı hikâyelerine imza atmak istiyorum. GSK'nın işler zorlaştığında imkansız görülen işleri üstlenmeye ve risk almaya istekli olacak daha fazla insana ihtiyacı var.

Siber tehdide siber strateji



Dijital ortam, yeni pazarlara açılmak isteyen ve köklü değişimlere yatırım yapmaya hazır olan işletmeler için önemli fırsatlar sunar. Geçtiğimiz 10 yılda, hem bireylerin hem de kuruluşların tüm dünya ile bağlantı kurabilmesini ve küresel ticaretin 7/24 yapılabilmesini sağlayan yeni teknolojiler hızla gelişti. Ancak pek çok kuruluş bu trendin gerisinde kaldı ve şimdi siber güvenlik risklerine maruz kalmadan iş hedeflerini bu yönde geliştirmek istiyor.

Her gün yeni açıklar, saldırılar ve olaylar duyuyoruz. Stratejik ve Uluslararası Araştırmalar Merkezi'nin kısa süre önce yayımladığı "Net Kayıplar: Siber Suçların Küresel Maliyeti" raporuna göre, internetteki yolsuzluk ve casusluk faaliyetleri 375 ila 575 milyar dolar arası bir kayba yol açtı. İnternet aracılığıyla yaratılan küresel ekonomik değer yaklaşık yüzde 20'si bu yolla elde edildi.

Sürekli genişleyen tehdit ve risk ortamı, siber riski günlük ticari faaliyetlerde dikkate alınması gereken bir konu haline getirdi. Bu durum elbette bir savunmasızlık hissine de yol açtı. Pek çok kişi veya kuruluşun mevcut bütçelerini artırmasına veya yeni ürünler satmasına neden oldu. Bu durumun çoğu zaman risk ve iş gereklilikleriyle tam uyumlu olmayan verimsiz programlara önemli miktarda yatırım yapılmasıyla sonuçlandığını görüyoruz. Siber güvenlik hemen sağlanabilecek veya sadece BT departmanlarını ilgilendiren teknik bir konu değil.

Zaman zaman, ne yapılması, neyin yeterli olduğu ve işin doğru yapılması için kime güvenilmesi gerektiği



Hakan Aytekin

Danışmanlık
Şirket Ortağı,
E: hakanaytekin@kpmg.com



Tanıl Durkaya

Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
Şirket Ortağı,
E: tdurkaya@kpmg.com

konularında yöneticilerin aklının karışabildiğini görüyoruz. Bu noktada, kuruluşların, klasik düşünce tarzlarını terk etmek ve siber riski yönetmek konusunda pozitif bir yaklaşım benimseyerek iş hedeflerine daha rahat ulaşabileceklerine inanıyoruz.

Hackerlardan, organize suç örgütlerinden, sektörel casuslardan ve giderek "tek dünya" haline gelen bu küresel ortamdan gelebilecek tehditleri anlamak elbette son derece önemli. Ancak dikkatsiz, kötü niyetli veya huzursuz çalışanların neden olduğu iç tehditler de asla göz ardı edilmemeli. Saldırganlar çoğu zaman dolandırıcılık e-postalarıyla ve diğer sosyal mühendislik temelli saldırılarla çalışanların hesaplarını ele geçirir. Rüşvet ve tehdit de dünyanın pek çok yerinde halen oldukça yaygın. İç ve dış tehditlerin ayrı ayrı değil de birlikte yönetilmesi, korkuyu ve saldırı kaynaklarının belirsizliğini ortadan kaldıran entegre bir yaklaşım yaratır.

Pek çok saldırgan, hırsızlık, tahrip etme, sabotaj veya casusluk gibi amaçlar için farklı araçlar kullanıyor. Gerçek ve sanal dünyadaki tehditler arasındaki benzerlikleri anlamak, bilinmezlik korkusunu ortadan kaldırabilir. Değişim ve kesinti olasılıklarına paralel bir çevikliğe sahip olabilmek, tasarımsal olarak güvenli bir ortam yaratabilmenize imkân tanır. Bağımsız ve kişiye özel tavsiyeler alabilmek, büyüme hedeflerinize ulaşma konusunda ihtiyaç duyduğunuz güveni sağlayabilir. İşe öncelikle kurumsal yönetim, risk ve uyum konusunda doğru temelleri atarak başlamalısınız. Bunu yaptığınız takdirde, teknik güvenlik, içsel kapasite ve teknoloji ile dış kaynak kullandırılan hizmetlerin doğru kullanımı arasında optimum dengeyi sağlayabilirsiniz.

Siber risk yönetimini tüm faaliyetlerine entegre edebilenlerin başarılı organizasyonlar olduğuna inanıyoruz. Sadece tepkisel çözümler benimsemek yerine güvenilir dönüşümsel ilkeler benimseyenler, "yapamayacaklarına" değil "yapabileceklerine" odaklanan kapsamlı bir yaklaşım yaratabilir.

Sorgulamaktan korkmayın

Yönetim kurulları, kapasite ve denetim konusunda paydaşlardan gelebilecek sorgulamalardan önce kendi ekiplerini bu konularda sorgulamalı. Bilginin yaşam döngüsünü belirleyebilmek, öncelikli hale getirmek ve koruyabilmek, güvenle yol alabilmenize yardımcı olur.

Uygulanmakta olan sağlam bir stratejiye ve mimariye sahip olmak, anlaşılır ve harekete geçilebilir yönetim bilgilerine erişebilmenize imkân tanıyarak karar alma süreçlerinizde sizi destekleyebilir. Tehditlerle ilgili en güncel bilgilere, bilgi paylaşım ağlarına ve rakiplerinizle kıyaslama yapabilmenizi sağlayan güvenilir kıyaslama ölçütlerine doğru zamanda ulaşabilmenizi sağlayabilir. Tarafsız ve belli tedarikçilerin ajandalarından bağımsız, güvenebileceğiniz bilgi kaynaklarına erişmek, doğru teknoloji, servis sağlayıcı ve iç kapasite karışımına sahip olup olmadığınızı sorgulayabilmenize ve bu sayede iyi bir denetim ve görünürlük sağlayabilmenize imkân tanır.

Bu noktada, işbirliği ve bilginin işletmeye avantaj kazandıracak bir farklılık yaratabileceğine inanıyoruz. Güvendiğiniz kaynakların kolektif tecrübesinden faydalandığınız takdirde, hem bugünün hem de geleceğin güvenlik sorunlarına yanıt verebilecek yeni fikirler, yaklaşımlar ve çözümler geliştirme konusunda kendinize daha fazla güven duyarsınız.

Yatırım yapmaktan korkmayın

Bulut teknolojilerinin benimsenmesinden sosyal medyanın büyümesine ve uzaktan çalışmaya kadar her yeni gelişen teknoloji etkin yönetilebildiği takdirde önemli birer büyüme yatırımı fırsatı sunar.

Benzer biçimde, organizasyonlar mobil teknolojiler ve uygulamalar gibi yeni teknolojiler arasından bazı seçimler yapmak, bunların ortaya çıkarabileceği siber güvenlik tehditlerini anlamak ve risk ile fırsat arasındaki doğru dengeyi sağlayabilmek zorunda.

Siber risk yönetimi konusunda proaktif bir yaklaşım benimsemenin daha kapsamlı ticari faydalar sağlayacağına inanıyoruz. Bu, işletmenizin, dijital dünyaya girerken mantıklı ve güvenilir bir şekilde büyüebilmesine yönelik güven duyabilmenizle alakalıdır.

Değişmekten korkmayın

Günümüzde reaktif olmak yerine proaktif bir güvenlik yaklaşımı benimsemek saldırganın ilerleyişini yavaşlatır ve hareketlerinin önceden belirlenebilmesini sağlar. Uyarlanabilir bir yaklaşım geliştirebilmek ise iş kesintilerini azaltabilir, olaylara verilmesi gereken pahalı tepkileri ortadan kaldırabilir ve işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesine destek olabilir.

Farklı siber saldırı senaryolarının ve sürekli değişen tehdit ortamının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi, işletmenizin nasıl hedef alınabileceğini ve savunma mekanizmalarını nasıl yapılandırabileceğinizi anlamana yardımcı olacaktır.

Sağlam temeller atmaya odaklanarak, güvenlik faaliyetlerinizi liderlik, sponsorluk ve kurumsal yönetim açısından desteklemeniz, güvenlik konusunda herkesin sorumlu olduğunu kabul ettiği ve her bireyin kendine düşen sorumluluğu bildiği doğru bir organizasyon kültürü için gereken koşulların hazırlanmasına yardımcı olur.

Bu şekilde bir dönüşüm gerçekleştirmeye yönelik güvenin olması strateji, politika, kurumsal yönetim, organizasyon, süreç, beceri ve teknolojileri birbirine gerektiği şekilde entegre eder.

Siber saldırıların günümüz iş ortamının kaçınılmaz bir parçası olduğunu kabul eden ve proaktif tedbirlerle tepki mekanizmaları oluşturan şirketlerin geleceklemini teminat altına alacağına inanıyoruz.



Veri analizi denetimin kalitesini ve değerini artırır

Sadece risklerin takibi ve tespiti değil aynı zamanda potansiyel risklerin tahmin edilip gerekli önlemlerin önceden alınması için de büyük fırsat olarak görülen veri analizi, denetimin kalitesini artırarak dünyanın geleceğine yön veriyor. Devletler trilyonlarca gigabayt'lık veri havuzları oluşturabilmek için şimdiden yatırımlar yapıyor.

Denetimin teknoloji ile dönüşümü

"Büyük veri" kavramı günlük hayatımızda her geçen gün daha fazla yer kaplamaya devam eden ve herkeste merak uyandıran bir olgu haline geldi. İşte "büyük veri" hakkındaki bazı çarpıcı gerçekler:

- 1986 ile 2007 yılları arasında dijital depolama alanları yıllık yüzde 23 büyümektedir. 1986 yılında kâğıt bazlı depolama, toplam veri depolama havuzunun yüzde 33'ünü temsil etmekteydi. Buna karşın 2007 yılında toplam veri depolama havuzunun yüzde 94'ü dijital formata dönüştü. Günümüzde ise günlük olarak 2,5 milyar gigabyte'tan daha fazla veri üretildiği tahmin ediliyor.
- Uzmanlar tarafından geçtiğimiz 2 yıl içinde üretilen verilerin büyüklüğünün insanlık tarihi boyunca üretilen tüm verilerden daha fazla olduğu belirtiliyor.
- Veriler her zamankinden daha hızlı şekilde büyümektedir. Öyle ki 2020 yılına gelindiğinde dünya üzerindeki her insan için saniyede 1.7 megabayt (yaklaşık 1 kitap içerisinde yer alan bilgiler kadar) veri üretileceği tahmin ediliyor. Böylelikle toplam dijital veri havuzunun yaklaşık 44 trilyon gigabayta ulaşacağı öngörülmüyor. 1 gigabaytın yaklaşık 1.600 kitaba denk geldiği düşünülürse söz konusu artışın ne denli büyük olduğu daha iyi anlaşılıyor.
- 5 yıl içinde dünya üzerinde yaklaşık 50 milyardan fazla veri aktarımı ve analizi yapabilen akıllı cihaz kullanıyor olması bekleniyor.
- Dünya üzerinde işletmelerin yüzde 76'sı veri analizi amacıyla yatırımlarını gerçekleştirdi ya da 2016'da gerçekleştirmeyi planlanıyor. Beyaz Saray şimdiden büyük veri analizi için 200 milyon USD'den fazla yatırım yaptı.

Dolayısıyla, günümüzde piyasalarda en çok konuşulan ve adı duyulan iş trendlerinden biri şüphesiz veri analizi ve yöntemleri. Gelişen teknoloji ile birlikte ulaşılabilir verilerin hacminde yaşanan artış finansal raporlama ve denetim için de yeni bir pencere açıyor. Açılan bu yeni pencere alışlagelmiş denetim tekniklerinin bir adım öteye gitmesi için engellenemez bir dönüşüm ve buna bağlı olarak şirketlerin finansal durum ve performansları açısından daha derin ve daha etkili analiz yapma ihtiyacı doğurdu. Forbes Insight ve KPMG işbirliği ile Amerika'da aralarında yatırımcılar, genel müdürler, finansal raporlama direktörleri gibi katılımcıların olduğu 151 kişi ile yapılan ve 2015 yılında "Audit 2020: Focus On Change" ismiyle yayımlanan



Hakan Ölekli

Denetim, Şirket Ortağı
E: holekli@kpmg.com



Erman Durmaz

Denetim, Kıdemli Müdür
E: edurmaz@kpmg.com



ankette, katılımcıların yüzde 53'ü veri analizinin denetim sürecini değiştirdiğini ve beraberinde kalite ve verimlilik getirdiğini belirtti. Aynı ankette katılımcıların yüzde 58'i ise gelecek 5 yıl içinde denetim sektörüne en önemli etkinin teknoloji kaynaklı olacağı öngörüsünü ifade etti.

Gelişen denetçi profili

Veri analizi konsepti beraberinde denetçinin yaptığı işten ziyade nasıl yaptığı ile ilgili önemli yenilikler getirildi. Aslında temelde, denetçi geçmişte de olduğu üzere gerekli verileri toplayıp analiz ederek nihayetinde bir sonuç sunmaya devam etti. Ancak işletmelerin sahip olduğu verilerin artan büyüklüklerine ve karmaşıklık düzeylerine bir çözüm olarak denetçilerin çalışmalarında veri analizi araçlarını kullanmaya başlaması eski usul denetçi profilinin yerini teknolojiye ayak uydurmuş yeni denetçi profiline bırakması için bir dönüm noktası oldu.

Denetçiler eskiden yarı otomatik ve hatta bazen tamamıyla manuel olarak ilerleyen veri toplama, analize hazır hale getirme ve analiz için sonuç üretme sürecini veri analizi araçlarının kendisine sağlamış olduğu, eşsiz imkanlar sayesinde yüzde 100 otomatik hale getirmeyi başardı. Denetçiler, bu sayede elde edilen zaman avantajı ve bütün veri havuzunu test etme olanağı sayesinde daha kaliteli, daha derin ve risk odaklı analiz yapma şansına sahip oldu. Diğer yandan veri analizi ile desteklenmiş denetim süreci sayesinde denetçiler finansal tabloların ötesine geçerek karmaşık organizasyonel yapıları anlama, tetkik etme ve en önemlisi fayda sağlayıcılara operasyonel süreçler üzerindeki bulguları hakkında da daha kaliteli bilgi sunma fırsatı

yakalandı. Yeni denetçi profili, artık işletmelerin bilgi işlem çevresini daha yakından tanıyan ve bu alandaki tecrübesi ile veri analizi araçlarını etkin şekilde kullanarak bilgi işlem sistemlerinden elde ettiği bütün veriyi önceden belirlemiş olduğu risk alanlarına göre analiz edebilen yeni yetkinlikleri barındırma yolunda gelişiyor.

Veri analizinin denetim kalitesine etkisi

Teknolojideki değişimle birlikte denetim ekiplerinin kullanımına açılan yenilikçi veri analizi araçları sayesinde artık daha büyük veriler analiz edilebiliyor. Hatta mümkün oldukça örnek alınan veri toplulukları yerine toplam popülasyon üzerinden analizler yapılarak bir bütün içindeki anormallikler tespit edilip yüksek risk içeren alanlara odaklanmak mümkün. Veri analizi araçları, denetim süreci başlamadan yapılan risk değerlendirmesi ve planlaması aşamasında kullanılmakta ve bu sayede yüksek risk içeren ve daha fazla denetim kanıtı veya daha derin analiz gerektiren bölümler kolaylıkla belirlenmektedir.

Örneğin, finansal tablolar üzerinde yapılacak regresyon analizi sayesinde denetim ekiplerinin tahminlerin dışında kalan hesaplara öncelik vermesi sağlanabiliyor ya da hesapların çalışma prensipleri üzerinde yapılacak "olması gereken çalışma prensibi" analizi ile anormallik tespit edilen hesaplarda daha derin analiz yapılmasının kararlaştırılması sağlanıyor.

Ayrıca planlama aşamasında işletmenin bilgi işlem çevresinde kurguladığı iç kontrol süreçlerinin veri analizi araçları sayesinde kolaylıkla test edilmesi ve bulguların önceden analiziyle denetim planının buna göre

şekillenmesi sağlanıyor. Denetim sürecinde kullanılan belli başlı standart prosedürlerin ise veri analizi araçları sayesinde bütün popülasyon üzerinde otomatik bir şekilde uygulanması söz konusu. Bu sayede denetim ekipleri saniyeler içinde yeniden doğrulama işlemleri yapabiliyor veya standart bir analitik inceleme sürecine bağımsız ancak ilişkili dış parametreleri katarak daha keskin analiz yapma şansına sahip.

Genel olarak bakıldığında veri analizinin denetim sürecine olan katkısını, daha büyük verilerin daha hızlı analiz edilmesi, denetim çalışmalarının yüksek riskli alanlarda yoğunlaştırılması, bütün veri havuzundaki anormalliklerin tespit edilmesi, daha anlamlı sonuçların alınması ve daha kaliteli analizlerin yapılması olarak özetlemek doğru olacak.

İşletmeler açısından veri analizinin önemi

KPMG tarafından 15 farklı ülkede 830 kıdemli yönetici ile yapılan ve "Going Beyond The Data: Turning Data From Insight Into Value" adıyla 2015'te yayımlanan araştırmada katılımcıların yüzde 97'si veri analizi araçlarını, bulundukları ekonomik çevrede risk yönetimi için kullandıklarını, yüzde 87'si ise veri analizi araçları sayesinde önemli ölçüdeki riskleri bertaraf edebildiklerini ifade ettiler. Söz konusu araştırma, veri analizi araçlarının sadece risklerin takibi ve tespiti değil aynı zamanda potansiyel risklerin tahmin edilip gerekli önlemlerin önceden alınması için de büyük fırsat olarak görüldüğünü ortaya koydu.

Denetim sürecine adapte edilmiş veri analizi araçları sayesinde gerek finansal tablolara gerekse organizasyonun bütününe getirilecek farklı bakış açısıyla işletme için büyük önem taşıyan risklerin önceden tespit edilmesi ve fayda sağlayıcıların dikkatinin çekilmesi mümkün olabilecek.

Veri analizi araçları sayesinde yapılacak analizlerin ve bunların sonuçlarının, işletmenin bilgi işlem sisteminde geriye doğru izlenebilir nitelikte olması, işletme yöneticilerine tespit edilen her bulgu için hızlı ve keskin aksiyon alma ve sistemlerini tekrar gözden geçirme fırsatı veriyor.

Denetim standartları ve regülasyonlar açısından denetimde veri analizi araçlarının kullanımı

KPMG'nin halihazırda denetim ekiplerinin kullanımına sunduğu veri analizi araçları, KPMG Denetim Metodolojisi ve global denetim standartları ile uyumlu olacak şekilde tasarlandı. Bununla birlikte, denetim ekiplerinin veri analizi araçlarını KPMG Denetim Metodolojisi ve denetim standartları ile uygun şekilde nasıl kullanacağıyla ilgili sürekli yönergeler geliştirilip sunuluyor. KPMG, gelecekte veri analizi alanında planladığı geliştirmeler ve uygulamayı düşündüğü yenilikler için özellikle denetim kalitesinin sağlanması adına regülatörlerle işbirliği içinde olmanın

gerekli olduğunu öngörüyor. Ancak görünen odur ki, denetim süreci hızla ilerleyen teknolojik değişimlere aynı hızla cevap vermek için teknolojiyi süreçlerine adapte ederek gelişirken paralelde denetim standartları ve regülasyonların da bu değişime ayak uydurması gerekiyor.

KPMG'nin denetim sürecinde veri analizine bakış açısı

Gerek global düzeyde gerekse Türkiye'de artan regülasyonlar ve yasal zorunluluklar sebebiyle denetime ilişkin değer algısı son yıllarda önemli ölçüde değişti. Artık denetim komiteleri, şirket yönetimleri ve hissedarlar daha etkin, geniş kapsamlı ve daha derin analiz içeren denetim talep ediyor. Diğer yandan şirketlerin artan işlem hacimleriyle birlikte veri havuzları gitgide büyüyor. İşte bu sebeple, denetim sektörü başta bu talepleri karşılamak adına denetim sürecindeki eski usul yöntemleri teknolojinin yardımıyla bir adım ileriye götürerek cevap vermek zorunda.

KPMG veri analizi olgusunu, denetim sürecinde bir zorunluluktan çok fırsat olarak görerek, bu fırsatı müşterileri için katma değere dönüştürmek adına son yıllarda önemli adımlar attı. Öncelikle aslında uzun yıllardır denetim sürecinde kullanmakta olduğumuz "IDEA" gibi veri analizi araçlarının uygulama alanı ve amaçlarına yönelik güncelleme yapılarak denetim ekiplerinin bu araçları daha etkin şekilde kullanması sağlandı. İlave olarak zaman içinde "eAAT" ve "KAAP" gibi yenilikçi veri analiz araçları geliştirerek denetim ekiplerinin kullanımına sunuldu.

Bununla birlikte dünya üzerindeki tüm denetim ekiplerinin veri analizine ilişkin tüm bilgilere ulaşabileceği "e-data" isimli bir ortak alan ve denetim ekiplerinin soru ve taleplerine ilişkin hizmet veren sürekli bir destek ekibi oluşturularak veri analizi araçlarının daha etkin kullanılması adına uygun bir destek ortamı hazırlandı.

Yenilikçi olmaya devam edeceğiz

KPMG kullanmakta olduğu veri analizinin araçları sayesinde, denetim çalışmalarını önemli yanlışlık riski içeren alanlara net şekilde yönlendirerek ve denetim kalitesini artırarak denetim çalışmalarını teknoloji sayesinde bir adım öteye götürüyor.

Teknolojik gelişimle birlikte denetim sürecinde temel yapı taşlarından biri haline gelen veri analizinin önümüzdeki yıllarda denetim sürecinin en önemli unsuru olacağını öngörüyoruz. Bu sebeple müşterilerimize daha derin analizler sunmamıza ve denetim kalitesini artırmamıza yani değer yaratmamıza olanak sağlayan bu olguyu denetim süreci ile bütünleştirmek adına yenilikçi uygulamalarla çözümler sunmaya devam edeceğiz.

İstanbul'un finans merkezi olması için katılım bankacılığı nasıl teşvik edilebilir?

Sermaye Piyasası Kurulu, İstanbul'un uluslararası finans merkezi olmasına yönelik kanuni düzenlemelere devam ediyor. Son yapılan yasal düzenlemelerle şirketlerin alternatif finansman kaynaklarından yararlanmasının yolu açıldı. Ayrıca yerli ve küresel oyuncular için de farklı alternatifler var.



Abdulkadir Kahraman, YMM

Vergi Bölüm Başkanı Şirket Ortağı,
E: akahraman@kpmg.com

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile yapılan değişiklikler sonrasında, kanunun 61'inci maddesi ile 130'uncu maddesinin üçüncü fıkrası çerçevesinde, kira sertifikalarına ve varlık kiralama şirketlerine (VKŞ) ilişkin düzenlemeler III-61.1 sayılı Kira Sertifikaları Tebliği açıklandı. SPK'nın tebliğ ile ilgili duyurusunda düzenlemenin amacı şu şekilde açıklandı: "İstanbul'un uluslararası finans merkezi olma vizyonu kapsamında, bu düzenlemelerimizle şirketlerimiz için alternatif finansman kaynaklarını kullanma, yerli ve küresel yatırımcılar için de farklı sermaye piyasası araçlarına yatırım yaparak portföy çeşitlemesi imkanı sağlandı." Bu amaca hizmet için İstanbul'un önce bölgesel sonra global finans merkez olmasını teşvik edici vergi düzenlemelerine ihtiyaç var. TBMM'de tasarı halinde bulunan Gelir ve Kurumlar Vergisi Kanunu Tasarısı ile Vergi Usul Kanunu Tasarısı'nın bazı maddelerinde katılım bankacılığı ile ilgili düzenleme yapılabilir. Önerilerimiz gerekçeleriyle şöyle:

Mevcut düzenlemeler yetersiz mi?

SPK tarafından yayımlanan III-61.1 sayılı Kira Sertifikaları Tebliği sonrasında vergi kanunlarında da bazı değişiklikler yapıldı. Ancak, bu değişikliğin yapıldığı maddenin bulunduğu yer, kapsamı ve içeriği söz konusu değişikliklerden beklenen ekonomik ve finansal faaliyeti doğurmuyor. Her şeyden önce gayrimenkul ticareti ile uğraşanlar söz konusu istisnadan yararlanamıyor. Daha teknik detaya girelim. 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 5'inci maddesinin (e) bendine parantez içi hüküm eklenerek sat - geri kiralama işlemleri kurumlar vergisinden istisna edilmisti. Ancak mevcut düzenleme taşınmazlar üzerine yapılan sat - geri kiralama işlemleri ile sınırlandırılmıştı.

Söz konusu istisnanın daha da genişletilmesi düşüncesindeyiz

Bu amaçla, 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 5'inci maddesinin (e) bendi kapsamı genişletilerek iki ayrı bent olarak düzenlenmelidir. Böylece sat - geri kiralama ile sukuk ihracı birbirinden ayrılmış olur. Çünkü KVK 5/1-e maddesinde parantez içindeki istisna hükmüne ilişkin olarak uygulamada karşılaşılan problemler, sat ve geri kiralama işlemlerine ilişkin kurumlar vergisi istisnasının aynı maddede ayrı bir bent hükmü olarak düzenlenmesini gerekli kılar. Önerilen yeni istisna bendi düzenlemesi ile taşınmazlara ilave olarak, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile yapılan düzenlemelere paralel olarak, taşınır ve maddi olmayan varlıklar da istisna kapsamına alınmalı. Bu düzenleme sayesinde istisna kapsamında sat ve geri kiralama işlemlerini yapacak kurumlar (gayrimenkul ticaret yapılması gibi) hakkında uygulamadaki belirsizlikler ortadan kalkar. Diğer taraftan, yeni düzenleme kira sertifikalarının ihracı için daha uygun bir ortam oluşturur. İkinci bent olarak yapılacak bu düzenleme ile kira sertifikası ihracı yoluyla finansman sağlamaya yönelik işlemlere konu taşınmazların satışında uygulanan kurumlar vergisi istisnası 5/1-e maddesindeki parantez içi hükümden çıkartılarak ayrı bir bent olarak düzenlenmeli. Buna ilave olarak yeni düzenleme ile taşınmazlara ilave olarak, taşınır varlıklar ve haklarda istisna kapsamına alınmalı.



VKŞ'ler neden vergiden istisna değil?

4749 sayılı Kanun ile Hazine'ye ait varlık kiralama şirketleri vergiden muaf tutuldu. Benzer şekilde 5220 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun "İstisnalar" başlıklı 5'inci maddesinin birinci fıkrasının (d) bendine 6 numaralı sırasından sonra teselsül ettirmek üzere düzenlenecek iki ayrı sıra numarası ile katılım bankacılığı için kurulacak özel amaçlı şirketlere (VKŞ veya A.Ş. olarak kurulan ortak girişim gibi) vergi istisnası sağlanmalı. Bu şekilde yapılacak değişiklik ile katılım bankaları tarafından kurulan özel amaçlı şirketlere vergi istisnası sağlanır. Böylece Hazine tarafından kurulan VKŞ'lere sağlanan vergi muafiyeti ile paralellik ve anayasal eşitlik sağlanır. Söz konusu değişiklik hem İstanbul Finans Merkezi Stratejik Planı ile belirlenen hedeflere hizmet eder hem de 'kurumlar vergisi istisna' önerisi ile yatırım ortaklıkları ve girişim sermayesi sonları sayesinde sermaye piyasasının derinleşmesi mümkün olabilir.

Ortak girişim fonları da VUK, KVK ve GVK'da girişim fonu indirimi kapsamına alınmalı!

Ortak girişim, III-61.1 sayılı Kira Sertifikaları Tebliği'ne göre, yeni bir projeyi gerçekleştirmek, mevcut bir projenin geliştirilmesini veya herhangi bir iktisadi faaliyetin finansmanını sağlamak için kurulan sermaye şirketini veya ortaklık sözleşmesi düzenlenmesi yoluyla oluşturulan adi ortaklık olarak tanımlanıyor. Bu tanım kapsamında kurulacak sermaye şirketleri "Girişim Sermayesi Fonları" kapsamına alınabilirse katılım bankacılığı veya İslami bankacılık anlayışına sahip melek yatırımcılar üzerinden girişimcilik teşvik edilebilir. Bu amaçla, Sermaye Piyasası Kurulu'nun düzenleme ve denetimine tabi olarak Türkiye mukimi girişim sermayesi yatırım ortaklıklarına veya girişim sermayesi yatırım fonlarında olduğu gibi, ortak girişim ortaklıkları da bu kapsama alınmış olabilir.

Katılım bankacılığı müşterileri melek yatırımcı olabilir mi?

Bu sorunun cevabı evettir. Bu amaçla, 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 10'uncu maddesinin birinci fıkrası "G" bendi hükmü (Vergi Usul Kanununun 325/A maddesine göre girişim sermayesi fonu olarak ayrılan tutarların beyan edilen gelirin yüzde 10'unu aşmayan kısmının matrahtan indirimi) değiştirilmeli.

Değişiklikle "Girişim Sermayesi Fonları" için kurumlar vergisi mükelleflerine sağlanan indirim, III-61.1 sayılı Kira Sertifikaları Tebliğ düzenlemelerine göre kurulan ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun düzenleme ve denetimine tabi "ortak girişimler" için de getirilmeli.

5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu ile yapılacak değişiklikle birlikte, Vergi Usul Kanunu'nun 325/A maddesi değiştirilerek ortak girişim kapsama alınmalı. Bu amaçla 213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun 325/A maddesine göre girişim sermayesi fonu maddesi hükmü değiştirilmeli. Değişiklikle "Girişim Sermayesi Fonları" için 213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun 325/A maddesi kapsamında yapılan düzenleme genişletilerek, III-61.1 sayılı Kira Sertifikaları Tebliğ düzenlemelerine göre kurulan ve SPK'nın düzenleme ve denetimine tabi ortak girişimleri kapsayacak şekilde genişletilmeli. Söz konusu düzenleme Türkiye'de tasarrufların artmasına ve sermaye piyasalarının derinleşmesine katkı sağlar.

5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nda yapılacak değişikliğe benzer düzenleme 193 Sayılı Gelir Vergileri Kanunu'nun 89'uncu maddesinin 12 bendi de değiştirilerek gerçekleştirilmeli. Değişiklikle "Girişim Sermayesi Fonları" için gelir vergisi mükelleflerine sağlanan indirim, Sermaye Piyasası Kurulu'nun düzenleme ve denetimine tabi ortak girişimler için de getirilmiş olur.

Mali işler süreçlerinde dış kaynak kullanımı esnek çözüm getiriyor

Dünyada ve Türkiye’de irili ufaklı pek çok şirket aynı soruya yanıt arıyor: “Operasyonumuzu nasıl daha verimli ve karlı yönetebiliriz?” Bu soruya yanıt arayan yöneticilerin “outsource” iş modellemelerini incelemeden yola devam edebilmeleri artık çok mümkün görünmüyor. Bahsedilen modeller içerisinde belki de en yaygın olan mali işler operasyonlarının “outsource” yani dış kaynak kullanılarak yönetilmesi” pek çok CFO ve CEO’nun ajandasında giderek daha fazla yer almaya başladı.





Neslihan Raepers

Mali Müşavirlik ve Muhasebe Hizmetleri,
Şirket Ortağı
E: nraepers@kpmg.com



Nilgün Çallıalp

Mali Müşavirlik ve Muhasebe Hizmetleri,
Şirket Ortağı
E: ncallalp@kpmg.com

Yakın zamana kadar şirketler dış kaynak kullanımını muhasebenin tutulması, bordroların hesaplanması, beyanname hazırlama gibi daha operasyonel işlemler için tercih etmekteydi. Bu şekilde özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler kendi faaliyet alanlarına odaklanarak enerjilerini ve kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanabilmekteydi. Bu model halen geçerli olmakla birlikte, mali iş süreçlerinde talep edilen “dış kaynak kullanımı” içeriğinin zamanla geliştiğini ve daha sofistike hale geldiğini görüyoruz.

KPMG Muhasebe ve Mali Müşavirlik Hizmetleri ekibi olarak, özellikle 2015 yılında bu konu üzerinde heyecanla ve ilgiyle çalıştık. Bu anlamda mesleki sorumluluklarımızın bilinci ile mesleğin gelişimine de katkıda bulunmayı hedefliyoruz.



Mali işler süreçlerinde dış kaynak kullanımını şirketler açısından motive eden, geçmişe göre farklılıklar gösteren bazı faktörlere değinmemiz gerekir. Şöyle ki;

- Özellikle bazı yabancı menşeli şirketlerin, muhasebe işlemlerini ortak hizmet merkezi (shared service center) kullanarak yönetmeleri bu şirketlerin yasal mevzuata uygun ticari defterleri ve vergi beyannamelerini nasıl üretecekleri konusunda önemli bir tartışma başlattı. Bu şirketlerin muhasebe departmanlarını da çoğunlukla lağvettikleri dikkate alınırsa yasal mevzuata uygun defter ve beyannamelerin hazırlanması, şirketleri dışardan kaynak kullanarak bu işlemleri tamamlamaya yönlendirdi. Bu çalışma modelinde ticari defterleri üretecek ve akabinde beyannameleri hazırlayacak uzmanların çalışması gereken gerçekten önemli detaylar ortaya çıktı. Örneğin defterlerin Vergi Usul Kanunu'nda(VUK) belirtilen format ve değerlendirme esaslarına göre üretilmesi nasıl sağlanacak? Baştan ayrı bir muhasebe süreci mi kurmak gerekir yoksa ortak hizmet merkezinde tutulan muhasebe kayıtlarından faydalanılarak VUK'a uygun yasal defterin oluşturulması ve bunu müteakip beyannamelerin hazırlanması mümkün müdür? Bu konu müşteri bazında tek tek tüm detaylara bakarak değerlendirdiğimiz (kullanılan muhasebe yazılımı, muhasebe politikaları, hesap planı vb.) ve yasal yükümlülükleri en doğru şekilde karşılayacak çözümler üretmeye çalıştığımız 2015 yılının en önemli konularından biriydi. Öngörümüz; yabancı şirketlerin bu eğiliminin daha da artacağı ve buna cevap verecek çözümlerin giderek daha çok önem taşıyacağıdır.

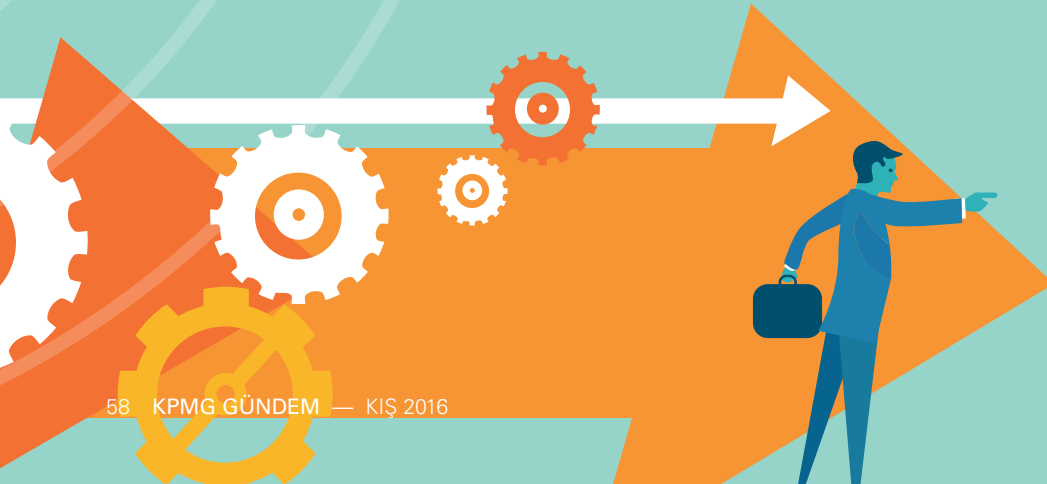
Mali iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, belirli ölçekteki şirketlerin tercih ettiği bir çalışmanın ötesinde, her ölçekteki şirketin kendi ihtiyaçları doğrultusunda başvurabildiği, esnek yapıda cevap verilmesi gereken bir hizmet türü haline geldi.

- Muhasebe ve mali işler alanında uzman personel bulma konusundaki sıkıntılar ve dış kaynak şirketlerinden eleman desteği talebi:

Türkiye'de ekonominin büyümesiyle birlikte mesleki olarak uzmanlaşmanın önemi her sektör için daha önemli hale geldi.

Muhasebe, finans ve finansal raporlama ile ilgili konularda da yer yer uzman sıkıntısının yaşandığını ve şirketlerin dönem dönem açık pozisyonlarına uygun elemanlar yerleştirmekte ya da bu elemanların devamlılığını sağlamakta sorunlar yaşadığını gözlemliyoruz. 2015 yılı şirketlerin muhasebe ve finans ekiplerindeki eksik kadroların görevlerini tamamlamamız için talep edilen hizmetlerle ilgili en yoğun dönemlerden biri oldu.

- Bu talepler sadece yetişmekte olan uzman pozisyonları için değil aynı zamanda yönetici pozisyonu ile ilgili roller için de gerçekleşti. Talepler, bize ülkemizdeki yetişmiş eleman ihtiyacının mali müşavirlik mesleğinde de geçerli olduğu mesajını vermesi açısından önemli.



Bordro işlemlerinde de tercih ediliyor

- Bordro hesaplama süreçlerinde dikkate alınması gereken referans kaynakların (sosyal güvenlik, iş kanunu, gelir vergisi kanunu, ilgili tebliğler vb) takibi, yorumlanması:

Sadece küçük ve orta ölçekli işletmelerin değil, büyük işletmelerin de bordro ve bordroyla ilgili personel işlemlerini de daha fazla dış kaynak kullanarak yönetmeye başladı. Bunun en önemli nedeni bordro hesaplamasının artık sadece ilgili bordro yazılımına veri girilerek tamamlanan bir çalışma değil başlı başına bir süreç olarak değerlendirilmesi gerektiğidir. Çünkü personelin işe giriş sürecinden ayrılmasına kadar olan yaşanan süreçte bordro hesaplamasını etkileyen tüm hukuki ve teknik süreçler birbiri ile iç içedir. Bordro hesaplamasının sadece teknik bir hesaplama olarak süreçten koparıldığı durumlarda hem hesaplamalarda hem de yasal yükümlülüklerde aksayan konular oluyor. Diğer yandan bordro hesaplamalarını etkileyen sosyal güvenlik mevzuatı gibi ana mevzuatlarda olan değişiklikler de konunun uzman kişi ve kurumlar tarafından takibini daha önemli hale getiriyor. Bu nedenle çok büyük şirketlerin tüm bordro süreçlerini her geçen gün daha fazla dış kaynak kullanarak yönetiyor.

- Vergi idaresi tarafından mükelleflerden talep edilen belge bilgi ve form sayısında yıllar itibarıyla olan artışlar, mevzuattaki değişiklikler ve bu değişikliklerin takibi yine şirketleri özellikle “beyanname hazırlama hizmetleri” başlığı altında dış kaynak kullanımına yönlendiriyor. Geçmiş yıllarda muhasebe hizmetlerinin bir uzantısı olarak düşünülen beyanname hazırlama hizmetleri özellikle büyük ölçekli şirketler tarafından artık ayrı bir hizmet başlığı olarak değerlendiriliyor. Bu anlamda yurt dışı örneklerinde olduğu gibi bir gelişim ve uzmanlık alanına aday oluyor.
- Diğer yandan yurt dışında operasyonları olan Türk şirketlerinin farklı ülkelerdeki muhasebe ve mali yükümlülüklerini nasıl yönetebilecekleri 2015 yılında çalışmamız gereken önemli konulardan biriydi. Her ülkenin kendine has yasal ve mali uygulamaları olması Türk şirketlerinin bu ülkelerdeki operasyonlarını nasıl yürütebilecekleri konusunda yurt dışı ofislerimizle ortak gerçekleştirdiğimiz çalışmaları beraberinde getirdi. Türkiye ekonomisi geliştikçe ve bölgedeki önemi arttıkça bu konunun da önümüzdeki dönemlerde öneminin artacağını düşünüyoruz.

Her ölçekteki firma tercih edebiliyor

Sonuç olarak mali iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı sadece belirli ölçekteki şirketler tarafından tercih edilen bir çalışma modeli olmanın çok ötesine geçerek her ölçekteki şirketin kendi ihtiyaçları doğrultusunda başvurabildiği ve esnek yapıda cevap verilmesi gereken bir hizmet türü haline geldi.

Mali iş süreçlerinde dış kaynak kullanmayı tercih eden şirketler yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi ile birlikte; uluslararası standartlarda raporlama, çeşitli mali işler konularında danışmanlık, iyi eğitilmiş ve yabancı dil bilen mali işler personeli temin edilmesi, müşterinin ofisinde ve müşterinin muhasebe yazılımını kullanarak çalışabilme gibi esnek çözümleri içeren, çeşitlendirilmiş ve katma değerli hizmetler talep ediyor.

Verginin popüler konusu BEPS: Dünyada ve Türkiye’de son gelişmeler

Devletlerin devamlı bütçe açıkları ile mücadele etmesi, çok uluslu işletmelerin devlet gelirlerine olan katkı paylarının yetersizliği ve bu konuda oluşan kamuoyu baskısının yanında vergi cennetlerinin birçok ülkeden daha çok doğrudan yatırım alması; BEPS’i (Base Erosion and Profit Shifting) son 3 yılın en popüler vergi ve mali politika konusu haline getirdi. 2015 yılı BEPS alanında sıcak gelişmeler ile kapandı. Türkiye’nin de desteklediği BEPS planları doğrultusunda 2016 yılında özellikle çifte vergilendirmeyi önleme anlaşmaları modellerinde ve Transfer Fiyatlandırması uygulamalarında güncelleme yapılması bekleniyor.





Ayhan Üstün

Vergi, Şirket Ortağı
E: ayhanustun@kpmg.com

OECD bünyesinde geliştirilen ve 2013 yılı Temmuz ayında duyurusu yapılan BEPS aksiyon planları G20 üyeleri tarafından da desteklenerek ülkelerin politik gündeminde önemli bir yer aldı. BEPS planı kapsamında zarar verici vergi planlamaları ve vergi kayıp/kaçığına yol açan uygulamalar ile mücadele etmeyi ve uluslararası vergi alanında bilgi paylaşım imkânını artırmayı hedefleyen 15 aksiyon planı geliştirildi.²

Arada geçen sürede bu aksiyon planlarının taraf olan ülkeler nezdinde değerlendirilmesi, görüşlerin paylaşılması, ortak hareket alanlarında anlaşılması gibi süreçler yaşandı.

Açıkçası, birçok ülkenin içinde yer aldığı ve zaman zaman çıkarların çeliştiği bu sürecin somut bir sonuç vereceğine inananların sayısı çok fazla değildi. Ancak OECD komisyonunun ısrarlı takibi, üye ülkelerin siyasi desteği ve vergi politikaları ile ilgili kamuoyunun yakın ilgisi birleşince BEPS planında somut adımlar atılmaya başlandı.

Son olarak 5 Ekim 2015'te yapılan OECD toplantısında BEPS kapsamında hayata geçirilmesi teklif edilen 15 aksiyon planının son hali duyuruldu. Böylece, bu tarih itibarıyla BEPS planının tartışma ve tasarım sürecinin tamamlandığı ve artık uygulama sürecinin başladığı ilan edildi.

Alınan kararlar bağlayıcı mı?

OECD'nin duyurduğu BEPS planı aslında bağlayıcı olmayan bir tavsiye kararı niteliğinde ama bu aşamaya kadar planı destekleyen ülkelerin uygulamayı yerine getirmemesi halinde uluslararası kamuoyunda tepki ve yaptırımlarla karşılaşması mümkün. Ayrıca AB bünyesinde OECD benzeri çalışma yapan komisyonun, benzer planları AB üyesi ülkeler için de bağlayıcı olarak gündeme getirmesi bekleniyor.

2016 yılında, ülkelerin gerek yerel mevzuatlarında gerekse uluslararası vergi anlaşmalarında BEPS planı ile uyumlu düzenleme ve değişiklik çalışmaları gündemimizin üst sıralarında yer almaya devam edecek.

Türkiye'de BEPS ile bağlantılı düzenleme ve değişiklikler

Türkiye başından beri BEPS planını desteklediğini açıklayan ülkeler arasında. Ancak Türkiye'de Maliye Bakanlığı nezdinde (bildiğimiz kadarıyla) BEPS planı kapsamında düzenlemelerin tartışıldığı özel bir çalışma grubu yok. Bunun sebebi kısmen Türk vergi mevzuatının

özel yapısı, kısmen de bazı BEPS konularında hali hazırda "muhafazakar" bazı düzenlemelerin yer alıyor olması. (Transfer Fiyatlandırması, Kontrol Edilen Yabancı Kurum, Örtülü Sermaye, Vergi Cennetleri ile mücadele vb).

2016 yılında özellikle Türkiye'nin yatırımlar için taraf olduğu ülkelerde yapılacak düzenlemeleri ve Türkiye'nin de taraf olduğu çifte vergilendirmeyi önleme anlaşmaları modellerindeki güncellemeleri yakından takip etmek gerekecek. Türkiye'deki yatırımcı ve iş insanlarını kısa vadede doğrudan etkilemesi beklenen düzenlemelerin transfer Fiyatlandırması ile ilgili yapılması beklenen değişiklikler (Aksiyon planları: 8, 9, 10 ve 13) olacağını düşünüyoruz. Bu kapsamda işlemleri olan firmaların olası değişiklikleri yakından takip etmesi önemli olacak. Ardından, gerek Türkiye'de yatırımı olan yabancı şirketleri gerekse Türkiye dışında yatırım yapan Türk şirketlerini etkileyeceğini düşündüğümüz Çifte Vergilendirmeyi Önleme anlaşmalarından yararlanma koşullarını sıkılaştıran (Aksiyon 6) ve yabancı şirketlerin işyeri (Permanent Establishment) esasında vergilendirilmekten kaçınmasını zorlaştıracak düzenlemelerin (Aksiyon 7) Türkiye'de gündem yaratacağını öngörüyoruz. Daha uzun vadede, dijital ekonominin vergilenmesi (Aksiyon 1), zararlı vergi rejimlerinin engellenmesi (Aksiyon 5) ve vergi alanında ülkeler arası bilgi değişim imkanlarının artırılması (Aksiyon 15) Türkiye gündemini etkileyebilecek düzenlemeler gibi görünüyor. Ancak bu planların detaylarında ülke bazında değişiklikler olabileceği, ülkelerin kendi önceliklerine göre bazı düzenlemeleri daha hızlı hayata geçirirken bazılarını zamana yaymayı veya farklılaştırmayı tercih edebileceğini de öngörüyoruz.

Hayata geçirilme süreci başlıyor

Uluslararası ekonomik düzen "yeni normal" arayışını sürdürürken vergi politikalarında da önemli değişiklikler gündeme geliyor. BEPS bunlar arasında siyasi destek ve kamuoyu ilgisi bakımından en popüler olanı. 2015 Ekim ayı itibarıyla BEPS'in önerdiği düzenlemelerin planlama aşaması bitti ve artık 2016'da bunların hayata geçirilmesi sürecini göreceğiz. Ancak bu sürecin ülkelerin politik tercihlerinden etkileneceği ve önerilen aksiyon planlarının her ülkede içerik ve zamanlama olarak farklı şekilde değişikliklere yol açacağına dikkat etmek gerekiyor. Türkiye'de kısa vadede en önemli değişiklikler Transfer Fiyatlandırması ve Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmaları'nın uygulaması alanlarında gündeme gelebilir. Özellikle gelişmiş ekonomilerin kamuoyunda bu vergisel düzenlemeler yakından takip edilecek ve popüler gündem maddeleri olmaya devam edecek gibi gözüküyor.

Referanslar

- 1- OECD bünyesinde geliştirilen ve "Vergi Matrah Aşındırması ve Kar Aktarımı" konusunda vergisel düzenlemeler içeren aksiyon planına verilen genel isim.
- 2- Söz konusu aksiyon planlarının içeriği için OECD sitesinde yer alan duyuruya bu linkten ulaşabilirsiniz:
www.oecd.org/ctp/beps-2015-final-reports.htm

Gelecek üç ayın vergi gündemi

1 Kasım 2015 seçimlerinden sonra hükümetin kurulmasıyla öncelikle yıl sonuna kadar aciliyeti olan bütçe kanunu görüşmeleri tamamlandı ve yürürlüğe girdi. 2016'ya girerken yeni vergi artışlarıyla birlikte e-tebligat, ihracatta e-fatura düzenleme işlemi ve yeni nesil ÖKC uygulamaları ertelendi. Peki diğer vergi konularında durum nedir? Bu yazımızda vergi dünyasının gündemindeki pek çok konuyu sizler için derledik.



Timur Çakmak

Vergi, Şirket Ortağı
E: tcakmak@kpmg.com

Yeni kabinenin oluşmasından sonra özellikle Maliye Bakanı'ndan gelen açıklamalara dikkat ettiğimizde Vergi Usul Kanunu ve şu an TBMM'de bulunan Gelir Vergisi Kanunu tasarılarına ilişkin çalışmaların gündemde önemli bir yer tutacağı görülüyor. Bununla birlikte e-tebligat, ihracatta e-fatura düzenleme işlemi, perakendeciler açısından son derece önemli olan mevcut banka POS cihazlarının yeni nesil ÖKC'lere entegre edilmesi işlemlerinin ertelenmesine karar verildi. Bunun yanı sıra 1 Temmuz'da yürürlüğe giren şirketlerin nakdi sermaye artışlarına ilişkin tebliğ çalışmalarının halen devam ettiğini görüyoruz. Ayrıca yeni yılla birlikte birçok vergi oran ve tutarında da artışa gidildi.

1. Yeni Vergi Usul Kanunu Tasarısı

Vergi Usul Kanunu yenileme çalışmalarının 2008 yılından beri ara ara gündeme geldiğini biliyoruz. Özellikle son dönemlerde üzerinde yoğun çalışılarak bakanlık tarafından oluşturulan tasarı kamuoyu ile paylaşıldı. Özel sektörün yeni düzenlemeler konusunda görüşlerinin alınması amaçlandı. Tasarı incelendiğinde ise kanunun önceki haline göre sadeleştirildiğini, birçok alanda önemli değişikliklere gidildiğini, bazı alanlarda mükellef aleyhine hükümler içerdiğini bazı alanlarda ise mükellefler lehine düzenlemeler getirildiğini, yine bazı uluslararası

uygulamaların tasarıya eklendiğini görüyoruz. Bununla birlikte tasarinın kayıt dışılığı önlemek amacıyla da özellikle e-uygulamaların yanı sıra ceza düzenlemelerinde de ciddi artışlara gittiğini görüyoruz. Yine kanuna ilk defa giren uygulamalar mevcut. Özellikle karşılıklı anlaşma usulünün yabancı yatırımcıların Türkiye'de karşılaşacağı daha az lehe uygulamaları önleme adına önemli olduğunu düşünüyoruz.

VUK tasarısında yer alan bazı yeni düzenlemeler aşağıdaki gibidir:

- Tasarı ile ispat külfetinin sadece mükellefe yüklendiğini vergi idaresinin bu yükümlülüğünden çıkarıldığını görmekteyiz. Bu durum vergi incelemelerinde ciddi bir şekilde mükellef aleyhine kullanılabilir. Özellikle ihtilaflı konularda mükellef, denetim birimlerinin iktisadi ve teknik icaplara aykırı bir iddiası bulunması halinde buna karşı savunmada bulunamayacaktır. Genel hukuk kurallarına aykırı bu değişikliğin, tasarinın kanunlaşma aşamasında düzeltileceğini umuyoruz.
- Tasarıdaki bir başka yenilik ise re'sen vergi tarhında değişikliklere gidilmesi oldu. İkinci fıkranın (d) bendinde YMM'ye imzalatılması gereken beyanname ve eklerinin imzalatılamaması veya YMM tarafından tasdik kapsamına alınan konularda YMM raporunun ibraz edilememesi durumunda re'sen takdir nedeni olarak sayılıyor.
- Ayrıca takdir komisyonları ile ilgili değişikliklere de gidildi. Vergi denetim kurulu bünyesinde de ayrı bir takdir komisyonu kuruldu. Ayrıca GİB bünyesinde oluşturulacak takdir komisyonlarına ilişkin üyeler için ticaret ve meslek odalarının da katılımı öngörüldü. Maddenin ikinci fıkrasında ise YMM'lerin de özellikle servet değerlemesine ilişkin komisyonlarda görev almalarına imkan tanındı. Yine tasarıda takdir komisyonları GİB ve VDK bünyesinde iki ayrı yapıda oluşturulurken VDK bünyesindeki takdir komisyonlarına başvurunun zamanaşımını durdurmayacağı hüküm altına alınması önemli bir iyileşme oldu.
- Tasarinın 130'uncu maddesinde ilk defa elektronik iş yeri tarif edildi. Buna göre internet, ekstranet, intranet ya da benzeri telekomünikasyon ortam veya aracının ticari, sınai veya mesleki faaliyete tahsis edilmesi veya bu faaliyetlerde kullanılması durumunda elektronik ortamda iş yeri oluşturulacak.
- Bazı değerlendirme ölçüleri yeniden tanımlandı.
- Şüpheli alacaklar ile ilgili yeni düzenlemelere gidildi.
- Tasarıda ayrıca vergi ziyayı cezasında yeni düzenlemelere gidildi. Buna göre tarhiyatın türüne göre vergi ziyayı cezası değişiyor. İkmalen ve idarece tarhiyatlarda vergi ziyayı cezası bir kat iken re'sen vergi tarhiyatı durumunda ceza iki kat olarak uygulanıyor. Bununla birlikte kaçakçılık fiili durumunda mevcutta olduğu gibi üç kat ceza

uygulanıyor. Yine usulsüzlük ve özel usulsüzlük ceza tutarlarında önemli artışa gidildiği görülüyor.

- Vergi ihtilaflarının çözümüne ilişkin uzlaşma müessesinde değişikliklere gidildi ve vergi aslından yapılacak indirimler kıstaslara bağlandı. Ayrıca ilk defa uluslararası vergi anlaşmalarında yer alan karşılıklı anlaşma usulünün kanuna konulduğu görülüyor.

2. Yeni Gelir Vergisi Kanunu Yasa Tasarısı

Gelir vergisi tasarısının tekrar gündeme alınacağı ifade ediliyor. Ancak Türkiye'nin yoğun gündemi dikkate alındığında gerek Vergi Usul Kanunu Tasarısı gerekse Gelir Vergisi Kanunu Tasarısı'nın ancak yılın ikinci yarısında gündeme gelebileceği değerlendiriliyor.

3. Yeni "e" uygulamaların bir kısmı ertelendi

2015 yılı sonunda mükellefler açısından geçilmesi beklenen bazı e-uygulamalara geçiş tarihleri ertelendi.

Buna göre; E-tebligat uygulaması başvuru zorunluluğu 1 Nisan 2016 tarihine ertelendi. 456 sıra no'lu VUK Genel Tebliği ile 1 Ocak 2016 tarihi itibarıyla ticari, zirai ve mesleki kazancı gerçek usulde vergilendirilen gelir vergisi mükellefleri ile kurumlar vergisi mükelleflerine e-tebligat sistemini kullanma zorunluluğu getirildi. Bu nedenle başvurusunu henüz yapmayan kapsamdaki mükelleflerin bu başvurularını 1 Nisan 2016 tarihine kadar yapmaları gerektiğini tekrar hatırlatmak gerekir.

- İhracat işlemlerinde e-fatura uygulamasına geçiş 1 Ocak 2017 tarihine ertelendi.
- 454 sıra no'lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği'nde yer alan ihracat işlemlerinde e-fatura uygulamasına geçiş için 1 Ocak 2016 olarak belirlenen tarihin 1 Ocak 2017 tarihine uzatılmasına dair düzenlemelere yer verildi.
- Bilgisayar bağlantılı ödeme kaydedici cihazları kullanan mükellefler için yeni nesil ödeme kaydedici cihaz kullanma mecburiyetinin başlama tarihi 1 Ocak 2017 tarihine ertelendi.

466 seri no'lu VUK Genel Tebliği ile şu şekilde açıklama yapıldı: "Bilgisayar bağlantılı ÖKC'lerin aynı veya şube şeklindeki iş yerlerinde çok sayıda kullanılıyor olmaları, birbirleri ile olduğu kadar değişik çevre birimleri ile de entegre olacak şekilde kullanılmaları, farklı teknik özelliklere sahip olmaları gibi nedenlerle ve bu cihazların kullanıldığı işyerlerinin Yeni Nesil Ödeme Kaydedici Cihaz Sistemi'ne en uygun şekilde entegrasyonunu sağlamak amacıyla, söz konusu yeni nesil ÖKC kullanma mecburiyeti tebliğde belirtilen yıllık satış ve gayri safi iş hasılatı tutarlarına bağlı olmaksızın, 1 Ocak 2017 olarak belirlendi."

4. Her yılın klasiği; yeni yıl vergi artışları ile geldi

Her yıl olduğu gibi yeniden değerlendirme oranına bağlı birçok vergi had ve maktu tutarları Maliye Bakanlığı'nca yayımlanan tebliğler ile veya BKK ile 1 Ocak 2016 tarihinden itibaren artırıldı. Söz konusu artışlar için KPMG vergi bültenlerine www.kpmgvergi.com sitesinden ulaşılabilir.

Sonuç:

2015 yıl kapanışını takiben geçici vergi ve kurumlar vergisi beyannamesi, transfer fiyatlandırma raporlarının hazırlanması mükelleflerin önümüzdeki üç ay içerisinde gündemlerinde önemli yer işgal edecektir.

Söz konusu artışlar için
KPMG vergi bültenlerine
www.kpmgvergi.com
sitesinden ulaşılabilir.

Gümrüklerde 2015'ten 2016'ya...

Yeni dönemde Avrupa Birliği dış ticaretin amiral gemisi olurken gümrükler de anahtarı olacak. Gümrük Birliği'nde getirilecek yenilikler, gümrüklerde gerçekleştirilecek iyileştirmeleri takip edecek. 2015'te geri düşen ihracatın ithalatı karşılama oranının yüzde 70'e ulaştırılması, orta ve yüksek teknoloji ürünlerin ihracattaki payının yüzde 40'a varması hedeflenecek.



2015, ülkemizin dış ticareti açısından zorlu bir yıl oldu. Komşu ülkelerdeki ve ihracat pazarlarındaki siyasi sorunlar, dünya ekonomisindeki duraklama gibi çeşitli nedenlerle ithalat ve ihracat rakamları beklenenin altında kaldı. Bu makalede 2015'i rakamlarla ele alırken, 2016'ya da yeni gümrük politikaları ışığında bakıyoruz.

Yıllara Göre Dış Ticaret Verileri

Yıllar	İhracat	İthalat	Dış Ticaret Hacmi	İhracatın İthalatı Karşılama Oranı
2012	152.461.737	236.545.141	389.006.87	64,45
2013	151.802.637	251.661.250	403.463.887	60,32
2014	157.610.158	242.177.117	399.787.275	65,08
2015 (İlk 10 ay)	120.505.371	173.230.902	293.736.273	69,80

Sayısal verilere baktığımızda 2015 yılının ilk on ayındaki rakamlar esas alınarak ihracatımızın sadece yüzde 7,9 oranında artarak 120 milyar dolar seviyesinde kaldığı, buna karşın ithalatımızın ise yüzde 12,9 oranında azalarak 173 milyar dolar seviyesinde kaldığını görüyoruz. İthalat hacminin daralması neticesinde ihracatın ithalatı karşılama oranı da bir önceki yıla göre artış gösterdi ve yüzde 70 seviyesine çıktı. Kesinleşecek yıl sonu 12 aylık rakamlarda büyük bir sürpriz beklenmediğinden görünümün radikal bir değişikliğe uğramayacağı söylenebilir.

Bu rakamlar bazı gelişmelerin sonucu olduğu kadar, bazı gelişmelerin de nedeni olarak karşımıza çıkıyor. Dış ticaret açığının artmaması için ihracatın artırılmasında karar alıcıların eli daha kısıtlı olunca, ithalatın azaltılmasına dair yaklaşımlar ve uygulamalar öne çıkıyor. İşte bu kapsamda 2015 yılında bazı gelişmeler meydana geldi. Ancak 2016 yılı için hükümet programının da işaret ettiği gibi ihracatı artırıcı ve ticaret kolaylaştırıcı bazı önlemlerin alınması bekleniyor.

2015 yılına gümrük ve dış ticaret penceresinden baktığımızda, gümrük ve dış ticaret alanında birçok mevzuat değişikliğinin gerçekleştiğini ve yeni uygulamanın hayata geçtiğini söylemek yanlış olmayacak. 2015 yılı içerisinde gümrük ve dış ticaret alanında yaşanan değişiklikleri hatırlatarak 2016 yılının gündemi hakkında öngörülerimizi sizlerle paylaşmak istedik.



Murat Palaoğlu

Gümrük ve Dış Ticaret,
Şirket Ortağı
E: mpalaoglu@kpmg.com

2015 yılında gümrükte neler oldu? İlave gümrük vergisi uygulaması yaygınlaştı.

İlk kez 2011 yılında mevzuatımıza giren ilave gümrük vergisi, 2015 yılında sıkça kullanılan bir ticaret politikası önlemi haline geldi. Önceleri tekstil ürünleri üzerinden tahsil edilen bu vergi, geride bıraktığımız yılda birçok ürünün ithalatında tahsil edilmeye başlandı ve böylelikle ilave gümrük vergisinin kullanım alanı genişledi. Bu uygulamanın kur artışı ile birlikte ithalatın azalmasında ciddi payı olduğu da söylenebilir.

Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (YYS) alan şirket sayısı beklenenin altında kaldı.

Onaylanmış Kişi Statü Belgesi'nin yerine yasal düzenlemesi yapılan YYS uygulamasından istifade eden şirket sayısı beklenin altında kaldı. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın resmi internet sayfasında yer alan veriler ışığında 2015 yılı sonu itibarıyla firma sayısı yirmi adettir. Bu konuda yakın zamanda hızlı bir ilerleme beklendiğini ve statü sahibi şirket sayısında artış olacağını belirtmek gerekiyor.

Pek çok eşyada KKDF yüzde sıfır olarak belirlendi.

Vadeli ithalatlarda (mal mukabili, kabul kredili ve vadeli akreditiflerde) % 6 oranında tahsil edilen Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu, 2015 yılının Nisan ayında yapılan düzenleme ile pek çok hammaddeye yüzde sıfır olarak uygulanmaya başlandı. Bu düzenleme ile özellikle sanayicilerin belirli ürünlerde KKDF ödemeksizin vadeli ithalat yapmasının yolu açılarak ithalat maliyetleri azaltıldı. Bu kapsamda, üreticilerin uluslararası piyasalarda daha rekabetçi olabilmeleri ve Türkiye'de üretim amaçlı yatırımların daha cazip hale gelmesi amaçlanmış oldu.

Rusya ile yaşanan sorunlardan ihracatçılarımız olumsuz etkilendi.

Türkiye ile Rusya arasında yaşanan sorunlar neticesinde, Rusya'ya ihraç ettiğimiz birçok ürünümüz geri gönderildi. Ayrıca, Rus hükümeti tarafından alınan kararlar neticesinde bu ülkeye gönderilen ürünlerimize yasaklama ve kısıtlamalar getirildi.

TRT bandrol ücretleri ithalat vergisi oldu.

3093 sayılı Kanun kapsamında radyo ve TV yayını almaya yarayan cihazlardan tahsil edilen TRT bandrol ücretleri, ticari amaçla yapılan ithalatlar için ithalat vergileri arasında kabul edildi. Bakanlar Kurulu Kararı ile ithalat vergileri tanımına alınan bandrol ücretlerinin noksan ödenmesi durumunda 4458 sayılı Gümrük Kanunu'nun 234 üncü maddesi uyarınca 3 kat idari para cezası tahsil edilmeye başlandı.

İran ve Malezya ile imzalanan ticaret anlaşmaları yürürlüğe girdi.

Global ticarete serbest ticaret anlaşmalarının önemi artıyor ve uygulama alanı giderek genişliyor. Son olarak Türkiye ile İran arasında imzalanan Tercihli Ticaret Anlaşması 1 Ocak 2015 tarihinden itibaren; Malezya ile imzalanan serbest ticaret anlaşması ise 1 Ağustos 2015 tarihinden itibaren yürürlüğe girdi. Yapılan anlaşmalarla pek çok üründe karşılıklı olarak vergi indirimine gidildi.



2016 yılında gümrükte bizleri neler bekliyor?

2015 yılına ilişkin küçük bir hatırlatmadan sonra, 2016 yılında gümrük ve dış ticaretin gündeminde ne gibi gelişmelerin yaşanabileceğini tartışalım. Bu noktada, 64'üncü dönem Hükümet Planı da bizlere bir takım ipuçları veriyor.

Gümrüklerde modernizasyon

Gümrüklerde altyapı yatırımlarının devam edeceği bekleniyor. Gümrük kapılarının ve iç gümrüklerin modernize edilmesi hükümet programında yer alıyor. Özellikle sınır kapılarının yap-işlet-devret yöntemi ile sayısının artırılarak, komşu ülkeler ile ticaret hacminin genişletilmesi amaçlanıyor.

Gümrük Birliği

Ülkemiz ile AB arasında kurulan Gümrük Birliği'nin güncellenmesi ve mali işbirliğinin derinleştirilmesi hedeflenen amaçlardan biri olarak programda yer alıyor. Bu politikalar ile Türkiye-AB ilişkilerinde pozitif bir hava yakalanması hedeflenmektedir. Bu bağlamda, Türkiye-AB arasındaki ticaretin uyumlaştırılmasına ilişkin politikalara ağırlık verileceğini öngörmekteyiz.

Cari açığın azaltılması ve lüks tüketime vergi

2015 yılında da ithalata olan bağımlılığın azaltılmasına yönelik politikaların önümüzdeki günlerde sıkça tartışılacağını öngörüyoruz. Zira hükümet programında yer alan "Öncelikli Dönüşüm Programı" ile dış ticaret açığının GSYH'ye oranının azaltılması amaçlanıyor.

Ayrıca, ihracatın ithalatı karşılama oranının yüzde 70'e ulaştırılması, orta ve yüksek teknoloji ürünlerin ihracat içerisindeki payının yaklaşık yüzde 40'a ulaştırılması hedefleniyor.

Gümrük işlemlerinin kolaylaştırılması

Hükümet programında gümrük ve dış ticaret işlemlerinin kolaylaştırılmasına yönelik politikaların devam edeceği belirtiliyor. Tek Pencere Sistemi ile dış ticaret işlemlerinin tek bir noktadan tamamlanmasına yönelik çalışmaların devam edeceği öngörülmüyor.

Yeni dönemde, gümrük işlemlerinin hızlandırılmasına ilişkin politikaların devam edeceğini ve Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (YYS) Uygulamasının teşvik edileceğini öngörüyoruz.

Gümrük denetimleri

2008 yılından beri her yıl yüzlerce şirket Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından denetleniyor. Bu denetim, ithalattan sonra gümrük işlemlerinin şirketlerin ofislerinde ve kayıtlarına nazaran gerçekleştiriliyor. Denetimler neticesinde pek çok şirkete ağır yaptırımlar uygulanabiliyor. Bu nedenle 2016 yılı için şirketlerin bu denetimlere hazırlıklı olmaları ve bazı konularda ön çalışma yapmaları ihtiyaç olarak karşımıza çıkıyor. Özellikle son dönemde, royalti lisans ödemeleri, fiyat düzeltme faturaları, gümrük tarifeleri ve menşee konusunda ciddi sorgulamalar ve tespitler yapılıyor.



Sermaye azaltımında vergisel riskler kalkıyor

Çeşitli nedenlerle sermaye azaltımına ihtiyaç duyan ancak oluşacak yeni vergi riskleri nedeniyle fazla yükleriyle birlikte yaşamak zorunda kalan şirketleri Maliye Bakanlığı, 1 Temmuz 2015'te aldığı teşvik kararıyla rahatlattı. Artık yapılan sermaye azaltımı vergi alınan başlıklar yerine sermaye unsurlarından yapılmış sayılıyor.



Güray Kurşunoğlu

Vergi, Direktör

E: gkursunoglu@kpmg.com

Şirketler, muhtelif nedenlerle sermaye azaltımı yapabiliyor. Şirketlerin iş hacimlerine göre ödenmiş sermayenin yüksek kalması sonucu sermayenin bir bölümüne artık gerek duyulmaması, geçmiş yıl zararlarının ödenmiş sermayeden düşülmesi suretiyle finansal tabloların daha sağlıklı bir görünüme kavuşturulmak istenmesi ve bölünme gibi yeniden yapılandırılmaların doğal sonucu olarak şirketlerce sermaye azaltımına gidildiği görülebiliyor. Azaltılan sermayenin içerisinde nakit sermaye harici unsurların bulunması (geçmiş yıllar karları, enflasyon farkları gibi) gerekli vergileme işlemlerinin yapılmasında önem arz ediyor. İdare, geçmişte vermiş olduğu muhtelif özelgelere sermaye azaltımının vergi doğuran yönüne dikkat çekti. Bunun sonucunda pek çok işletme sırf oluşan vergi yükü nedeniyle sermaye azaltımından uzak durdu. Öte yandan, 6637 Sayılı Kanun ile yürürlüğe giren düzenlemeyle nakit sermaye artışı yapan firmalara vergi teşviki sağlanırken, aynı kanun ile sermaye azaltımlarının önündeki vergisel riskler artık bertaraf ediliyor.

Sermaye azaltımında vergisel riskler nelerdi?

Sermaye azaltımında başlıca iki vergi uygulaması gündeme geliyor. Azaltılan sermaye üzerinden bazı durumlarda Kurumlar Vergisi, bazı durumlarda da kar dağıtımına bağlı vergi kesintisi (stopaj) hesaplanması söz konusu oluyor. Bunların yasal dayanağı ise şöyle:

Vergi Usul Kanunu'ndaki bir düzenlemede, pasif kalemlere ait enflasyon fark hesaplarının, herhangi bir suretle başka bir hesaba nakledildiği veya işletmeden çekildiği takdirde, bu işlemlerin yapıldığı dönemlerin kazancı ile ilişkilendirilmeksizin bu dönemde vergiye tabi tutulacağı ifade ediliyor. İdare, bu düzenlemeyi dikkate alarak, ödenmiş sermayeye evvelce ilave edilmiş bulunan enflasyon farklarının mevcut olduğu durumlarda, sermaye azaltımı ile bu tutarların başka hesaba nakledilmiş olacağını varsayar. Bunun sonucunda, azaltılan sermaye içerisinde bulunan enflasyon farkları kadar vergi matrahına ilave edilmesi gereken bir tutar oluşur. (Azaltılan sermaye içerisindeki enflasyon farkı x yüzde 20 = Vergi Yüklü).

Yine Maliye Bakanlığı'nca verilen muhtelif özelgelere, azaltılan sermaye içerisinde evvelce sermayeye eklenmiş geçmiş yıl karlarının mevcudiyeti halinde, sermaye azaltımı ile aslında ortaklara kar dağıtımı yapılmış olacağı belirtilerek sermaye azaltımı işlemiyle, kar dağıtımına bağlı stopaj doğacağı yönünde görüş belirtildi.

Hatta 2013 yılında verilen bir özalgede Maliye Bakanlığı, yapılacak sermaye azaltımının öncelikle kurumlar vergisine tabi tutulacak hesaplardan karşılanması, sonra sadece kâr dağıtımına bağlı vergi kesintisine tabi tutulacak hesapların kullanılması, son olarak ise işletmeden çekilmesi halinde vergilendirilmeyecek aynı ve nakdi sermayenin işletmeden çekildiğinin kabulü gerektiği yönünde görüş beyan etti. Bakanlığınca verilen bu tür olumsuz görüşlerdeki sıralamaya bakıldığında, sermaye azaltımında azaltılan sermayenin öncelikle vergi doğuran kaynaklardan yapıldığı, en son nakit sermayenin azaltıldığına varsayılacağı açıkça görülüyor.

İdare, geçmişte vermiş olduğu muhtelif özgelelerde sermaye azaltımının vergi doğuran yönüne dikkat çekti. Bunun sonucunda pek çok işletme sırf oluşan vergi yükü nedeniyle sermaye azaltımından uzak durdu.



1 Temmuz 2015'te neler değişti?

Nakit sermaye artışları için getirilen teşvik uygulaması, 1 Temmuz 2015 tarihinden itibaren yürürlüğe girdi.

Buna göre, sermaye şirketlerinin ticaret siciline tescil edilmiş olan ödenmiş sermaye tutarlarındaki nakdi sermaye artışları veya yeni kurulan sermaye şirketlerinde ödenmiş sermayenin nakit olarak karşılanan kısmı üzerinden Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından indirimden yararlanılan yıl için en son açıklanan bankalarca açılan TL cinsinden ticari kredilere uygulanan ağırlıklı yıllık ortalama faiz oranı dikkate alınarak, ilgili hesap döneminin sonuna kadar hesaplanan tutarın yüzde ellisi mükelleflerce vergi hesabında indirim konusu yapılabilir. Bunun yanında, sonraki dönemlerde sermaye azaltımı yapılması hâlinde azaltılan sermaye tutarı indirim hesaplamasında dikkate alınmayacak.

Kanun koyucu, bir anlamda ilerleyen yıllarda sermaye azaltımı yapılması durumunda, nakit sermaye artışı nedeniyle indirim uygulamasından faydalanılamayacağını hüküm altına aldı. Yapılan sermaye azaltımının öncelikle daha önce nakit olarak konulan sermaye unsurlarından yapılmış olacağını kabul etti.

Bu sayede, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın son dönemde vermiş olduğu özgelelerde yer alan; sermaye azaltımının yapılması durumunda, azaltılan sermayenin öncelikle en fazla vergi alınmasını gerektiren unsurlardan (enflasyon düzeltmesi olumlu farkları, özel fonlar, geçmiş yıllar karı vb.) yapılmış sayılacağı şeklindeki görüşü, nakit sermaye artırımına ilişkin yukarıda bahsi geçen düzenlemeyle birlikte geçerliliğini kaybetti.

Yasal zemin artık daha sağlam

Kanunda çok net düzenleme olmadığı için evvelce Maliye Bakanlığı özgeleleriyle yön bulmaya çalışan sermaye azaltımında vergileme müessesesi, Kurumlar Vergisi Kanunu'nda nakit sermaye artışıyla ilgili yapılan düzenleme sonucunda artık daha sağlam bir zemine oturmuş durumda. Bu doğrultuda, firmaların önümüzdeki dönemde sermaye azaltımı kararı almakta daha cesur davranmaları beklenebilir.

Referanslar

- 1- 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu
- 2- BMVD Başkanlığı'nın 24/09/2013 tarih ve 64597866-125[19-2013]-155 Sayılı Özeliği

Yeni nesil ödeme kaydedici cihazlara geçiş ertelendi

Yeni nesil ödeme kaydedici cihazların uygulanmasına geçiş tarihi ertelendi. Yeni düzenlemeyle uygulamaya geçiş süreci, mükelleflerin 2014 yılı satışları ya da gayrisafi iş hasılatı miktarına göre dört kategoride gerçekleşecek.

Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) 426 Sıra No'lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği'nde Haziran 2013 tarihinde yapılan değişiklikle hayatımıza giren yeni nesil ÖKC'lerin (Ödeme Kaydedici Cihaz) kullanılmasına ilişkin kademeli bir geçiş öngörüldüğünden, 2013 yılından beri EFT-POS özelliği olan cihazlar için geçerli olan mevzuat, 1 Ocak 2016 tarihi itibarıyla tüm ödeme kaydedici cihazları kapsayacak biçimde genişlemekteydi.

Ancak, yeni nesil ÖKC'leri kullanma mecburiyetinin başlama tarihlerinin, mükelleflerin 2014 yılı satışları veya gayrisafi iş hasılatı dikkate alınarak yeniden belirlenmesine ilişkin hazırlanan ve 25 Aralık 2015 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanan tebliğe göre;

- 1 milyon TL'yi aşan mükellefler için, 1 Nisan 2016 tarihinden,
- 1 milyon TL'den 500 Bin TL'ye kadar olan mükellefler için, 1 Temmuz 2016 tarihinden,
- 500 Bin TL ile 150 Bin TL arasında olan mükellefler için, 1 Ekim 2016 tarihinden,
- 150 Bin TL'den az olan mükellefler için, 1 Ocak 2017 tarihinden itibaren kullanım mecburiyeti başlayacak.

Nitelikleri 10/5/1991 tarihli ve 20867 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Katma Değer Vergisi Mükelleflerinin Ödeme Kaydedici Cihazları Kullanmaları Mecburiyeti Hakkında Kanunla İlgili 31 Seri No.lu Genel Tebliğde belirlenmiş olan "Bilgisayar Bağlantılı Ödeme Kaydedici Cihazları" kullanan mükellefler için yeni nesil ÖKC kullanma mecburiyetinin başlama tarihi; bu tür cihazların, aynı veya şube şeklindeki işyerlerinde çok sayıda kullanılıyor olmaları, birbirleri ile olduğu kadar değişik çevre birimleri ile de entegre olacak şekilde kullanılmaları, farklı teknik özelliklere sahip olmaları gibi nedenlerle ve bu cihazların kullanıldığı işyerlerinin yeni nesil ÖKC sistemine en uygun şekilde entegrasyonunu sağlamak amacıyla, yukarıda yer verilen yıllık satış ve gayri safi iş hasılatı tutarlarına bağlı olmaksızın, 1 Ocak 2017 tarihi olarak belirlendi.

Mükellefler, ilgili mevzuat hükümlerine tabi mevcut ödeme kaydedici cihazlarını belirtilen tarihleri geçmemek üzere mali hafızaları doluncaya kadar kullanabilecek. 2015 yılı içinde işe başlayan ya da başlayacak mükelleflerin yeni nesil ÖKC kullanımı 1 Ocak 2017'den itibaren zorunlu olacak. 1 Ocak 2016 tarihinden sonra işe başlayacak mükelleflerin söz konusu cihazları kullanma mecburiyeti, işe başlangıç tarihinden itibaren 30 gün (kalkınmada öncelikli bölgelerde 60 gün) içinde geçerli olacak.



Sinem Cantürk

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı
E: scanturk@kpmg.com



Ehtiram İsmayilov

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi,
Kıdemli Müdür
E: eismayilov@kpmg.com

Yeni nesil ÖKC tanımı

Yeni nesil ödeme kaydedici cihaz, GİB Bilgi Sistemi ve üye işyeri anlaşması yapan kuruluşlar ile 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 kullanma mecburiyeti perakende ticaretle uğraşan veya hizmet ifa eden birinci ve ikinci sınıf tüccarlara getirildiğinden, toptan ticaretle uğraşan mükelleflerin yeni nesil ödeme kaydedici cihaz kullanma mecburiyetleri bulunmuyor.

Yeni nesil ÖKC onay süreçleri

Yukarıda belirttiğimiz gereksinimler ve yasal olarak yeni nesil ÖKC'lerin kullanım mecburiyeti doğrultusunda, hem cihaz üreticileri, hem de yeni nesil ÖKC sisteminin önemli bir parçası olan ÖKC TSM Merkezleri (Trusted Service Manager - Güvenli Servis Sağlayıcı) için ilgili onay süreçleri hız kazandı. Yeni nesil ödeme kaydedici cihaz modellerinin mükelleflerce kullanılabilmesi için, Maliye Bakanlığı tarafından belirlenmiş olan şartları haiz olduğunun onaylanmış olması zorunlu. Bakanlık tarafından yapılan idari incelemeleri olumlu neticelenmiş olan firmalara, yetkili kurumlarca yapılan teknik incelemelerin de olumlu neticelenmesi hâlinde, cihazların marka ve modelleri itibarıyla onay belgesi veriliyor. Bakanlıktan onay alan firmalar ile yeni nesil ödeme kaydedici cihazların marka ve modelleri www.gib.gov.tr internet sitesinde ilan ediliyor. Yeni nesil ÖKC sisteminin doğru işlemesi için sistemin önemli bir parçası olan ÖKC TSM Merkezleri'nin de Gelir İdaresi Başkanlığı'na başvuru yapması ve GİB tarafından değerlendirme sürecine tabi tutularak onay verilmesi gerekiyor.

ÖKC TSM merkezi başvuru ve onay süreci

ÖKC TSM Merkezi, yukarıda bahsettiğimiz yapının işlevselliğini sağlayan önemli unsurlardan birisi. ÖKC TSM Merkezi; yeni nesil ödeme kaydedici cihazlar kapsamında aşağıda belirtilen işlemleri gerçekleştiren ve ÖKC mesajlarının GİB Bilgi Sistemleri'ne ve üye işyeri anlaşması yapan kuruluşlara belirlenen iletişim protokolleri çerçevesinde aktarılmasını sağlama amacıyla ÖKC üreticileri tarafından veya bir dış hizmet sağlayıcı tarafından kurulmuş terminal yönetim merkezidir.

ÖKC TSM Merkezi, GİB Bilgi Sistemleri ve üye işyeri anlaşması yapan kuruluşlar arasında iletişim görevi üstleniyor. Bu yapıyla birlikte, tüm ödeme kaydedici cihazlar Gelir İdaresi Başkanlığı ile sürekli ve anlık bağlantı kuracak altyapıya sahip olacak, bu yolla etkin kontrol mekanizması kurularak, satış bilgilerinin değiştirilemez ve silinemez biçimde saklanması sağlanacak.

ÖKC TSM Merkezi başvuru ve onay süreçlerinin yönetilmesi ve firmalar tarafından daha iyi anlaşılması amacıyla, GİB tarafından 23 Kasım 2015 tarihinde "Yeni Nesil Ödeme Kaydedici Cihazlara ait ÖKC TSM Merkezleri'nin başvuru, test, denetim ve onay teknik kılavuzu" yayımlandı. Bu kılavuz daha önce 13 Mart 2015 tarihinde yayımlanan "Yeni Nesil Ödeme Kaydedici Cihazlara Ait ÖKC TSM Merkezi Teknik Kılavuzu" dokümanını tamamlayıcı nitelikte. Bu kılavuzların amacı, yeni nesil ödeme kaydedici cihazlara ait ÖKC TSM Merkezleri'nin kurulması, işletilmesi, yönetimi ve denetimine ilişkin usul ve esasları düzenlemek şeklinde sıralanabilir. İlgili kılavuzlar içinde belirtildiği şekilde, ÖKC TSM merkezlerinin gerekli teknik gereksinimleri ve sertifikasyon süreçlerini tamamlayarak, GİB'e yapılacak onay başvurusu öncesinde bağımsız bilgi sistemleri denetimi yaptırımları zorunludur.



ÖKC TSM Merkezi'nde temel olarak aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmektedir:

- ÖKC'lere yazılım-parametre yükleme,
- Yazılım güncelleme,
- ÖKC'ler ve ÖKC'ler ile birlikte veya üzerinde gerçekleştirilen kartlı işlemleri yönetme,
- Cihazlarla ilgili güvenli anahtar yönetimi gerçekleştirme,
- Ön kontrol işlemlerini yapma,
- Banka uygulaması yazılım ve parametrelerini cihaza yükleme,
- Cihaz yaşam döngüsünü kontrol etme ve yönetme.

ÖKC TSM Merkezi denetimi

Bahsi geçen kılavuzlarda, ÖKC TSM Merkezleri'nin başvuru öncesinde ve daha sonra her yıl bağımsız bilgi sistemleri denetimini yaptırması ve denetim sonuçlarını GİB'e raporlanması kararları yer alıyor. Bilgi sistemleri denetimi kapsamında, ÖKC TSM Merkezleri'nin bu kılavuzlarda belirtilen hükümlere uyum durumunun tespit edilmesi amacıyla inceleme gerçekleştirilmesi, süreçler üzerinde yer alan kontrollerin etkinliği, yeterliliği ve uyumluluğu hakkında görüş oluşturulması ve sonuçların rapora bağlanması gerekiyor.

Bilgi sistemleri denetiminin yılda en az bir kez, 13 Ocak 2010 tarihli ve 27461 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçlerinin Denetimi Hakkında Yönetmelik" (BSDHY) ile belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde, BSDHY kapsamında yetkilendirilmiş bağımsız denetim kuruluşlarınca gerçekleştirilmesi gerekiyor. İlgili bağımsız denetim kuruluşlarının aynı zamanda GİB internet sitesi aracılığıyla da duyurulması öngörülüyor.

Gerçekleştirilen denetim sonucunda BSDHY'nin 5'inci, 7'nci ve 8'inci maddelerinde belirtilen hükümler çerçevesinde, BSDHY'nin 34'üncü maddesinde belirtilen şekilde denetim mektubu düzenlenecek. Bu doğrultuda, yeni nesil ÖKC sistemi altyapısının daha iyi anlaşılması ve bağımsız bilgi sistemleri denetim süreçlerinin daha etkin ve verimli olması amacıyla, GİB ve BSDHY kapsamında yetkilendirilmiş bağımsız denetim kuruluşları çeşitli toplantı ve çalıştaylar yapıyor.

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 Merkezi'ne bağlı olarak yüksek güvenlik standartlarında hizmet verecek. GİB bu ağı etkin yöneterek kontrol ve denetim fonksiyonlarını gerçekleştirirken, farklı mükellef, ürün ve sektörler özel uygulamaları hayata geçirebilecek.



Yeni nesil ödeme kaydedici cihaz modellerinin mükelleflerce kullanılabilmesi için Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen şartlara haiz olduğunun onaylanması gerekiyor. Bakanlık'tan onay alan firmalarla yeni nesil ödeme kaydedici cihazların marka ve modelleri www.gib.gov.tr internet sitesinde ilan ediliyor.

Solvency II nedir?



Solvency II, sigortacılık sektöründe daha dinamik risk yaklaşımını benimseyen ve sıfır hata payını amaçlayan yeni bir düzenleyici çerçevedir. Yüzde 0,5 hata olasılığının bile yüksek görüldüğü Solvency II'nin temel amaç, dayanak ve uygulamalarını bu yazıda inceleyeceğiz.



Alper Güvenç

Denetim, Şirket Ortağı
E: aguvenc@kpmg.com



Ali Tuğrul Uzun

Denetim, Kıdemli Müdür
E: tuzun@kpmg.com

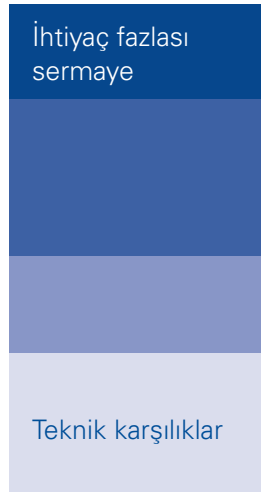
Solvency II'nin temel amaçlarından biri, düzenleyici kuruluşların hedeflerine katkıda bulunmaktır. Bu amaca, pazarda faaliyet gösteren tüm sigorta ve reasürans şirketlerine yönelik tedbirli bir yasal çerçeve oluşturularak ulaşılacak. Uyumlaştırmanın en üst düzeye çıkarılmasına yardım edecek ve bankacılıkta kullanılan ilkelerle tutarlı olacaktır. Bu yeni yaklaşımda, sigortalıyı korumak için sigortacının risklerini sahip oldukları sermayeyle uyumlu hale getirmek amacıyla, varlıkların ve borçların ölçüldüğü ekonomik ilkeler temel alınıyor.

Basel 2'nin temelindeki düşünceye benzer şekilde yeni çerçeve, pazarda bir önceki dönem yaşanan ve sistemdeki zayıflıkları gösteren, sektör standartlarını yükseltme ve risk yönetim tekniklerini geliştirme ihtiyacına yönelik farkındalığımızı artıran karışıklığın bir sonucu olarak kısmen uygulanıyor.

Şekil 1: Düzenleyici ihtiyaçların değişmesi

Minimum Sermaye
Yeterliliği (MCR)
Minimum yasal
sermaye yeterliliği
seviyesi Hedef
Sermaye (SCR)
Solvency sermaye
yeterliliği, risk bazlı
yasal sermaye
yeterliliği seviyesi
Düzeltilmiş Hedef
Sermaye(SCR) Sütun
2'de süpervizör
incelemesi sonucu
karar verilen
ilave sermayeyi
içermektedir.

Solvency I Yasal yükümlülükler

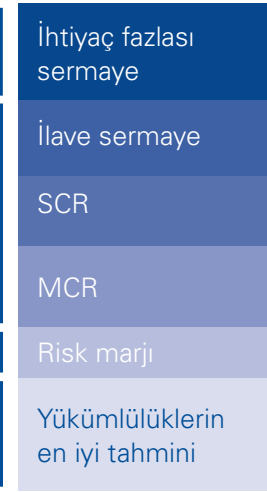


3

2

1a

Solvency II Yasal yükümlülükler



Düzenlenmiş SCR
Standard SCR

Solvency III Yönetim modeli – İç model



- 1 - Teknik karşılıkların sigortacı yükümlülüklerine uygunluğu
a - Yükümlülüklerin en iyi tahmini
b - Piyasa değeri marjı
2 - Düzenleyici sermaye rejimi
3 - Sermaye gereklilik miktarını aşan ve elde tutulan sermaye

Bunun sonucunda Solvency II, bugünkü eski gerekliliklerin yerini alacak yeni sermaye gerekliliklerini, değerlendirme tekniklerini ve kurumsal yönetim ve raporlama standartlarını ortaya koyuyor. Yeni rejimle birlikte özellikle yönetmeliklerin uyumlu hale getirilmesi amaçlanıyor.

Buna ek olarak, sermaye gerekliliklerindeki değişiklikler bir sigorta şirketinin risk profilini daha doğru biçimde gösteriyor. Pek çok küçük ölçekli şirketin standart Solvency Sermaye Gerekliliği ('SCR' – Solvency Capital Requirement)

hesaplama formülünü tercih etmeleri daha muhtemel iken, başlıca büyük ölçekli sigorta şirketleri, Solvency II Sermaye Gerekliliği'nin belirlenmesi amacıyla kendi iç modellerini geliştirmeleri yönünde teşvik ediliyor. Bu durumun, şirketlerin risk değerlendirmelerinde daha fazla yeterlilik göstermesi konusunda bir yönlendirme ve gözetim ihtiyacını doğurması muhtemeldir. Yeni rejim aynı zamanda, teknik karşılıkların değerlendirilmesinde daha kapsamlı bir yaklaşımı zorunlu kılacak.

Özet olarak Solvency II, aşağıdaki hususları sunmayı amaçlamaktadır:

- Şirket ve bağlı ortaklıklar arasında farklılaşan çıkarların uygun şekilde kabul edilmesi dahil ekonomik ve düzenleyici sermayenin uyumlu hale getirilmesi.
- Şirketlerin kendi risk profillerini seçme ve bu profilleri ilgili sermaye düzeyiyle uyumlu hale getirme konusunda özgür olması.
- Aktif sermaye yönetimiyle ödeme kabiliyetinde sapmalara yönelik bir erken uyarı sistemi.
- Risk ve sermaye yönetimini daha uyumlu hale getirerek, risklerin belirlenmesine ve bunların hafifletilmesine dönük gelişimi teşvik etme.

Düzenleyici ihtiyaçların değişmesi

Yukardaki tabloda ilk iki sütunda, Solvency I ve Solvency II rejimlerinin temel çerçeve tasarımları, düzenleyici ihtiyaçları bakımından karşılaştırılıyor. Üçüncü sütunda, bir şirketin faaliyetini sürdürmek için kullanabileceği ve İç Ekonomik Sermaye Gerekliliği (IECR) olarak bilinen ekonomik sermaye modeli tarif ediliyor.

Solvency I ve Solvency II kapsamındaki sermaye fazlası buna benzer görünse de fiili durum şirketten şirkete göre farklılık gösterecektir. Bazı şirketler yeni rejim kapsamında daha çok sermaye fazlası elde edecekken bazılarında bu oran daha az seyreliyor.

Bir sonraki KPMG Gündem sayısında, Solvency II uygulamasının yapısal sütunlarına (Pillar I-II-II) ve bunların anlaşılmasına ilişkin yapılan yaklaşımlara değineceğiz.

UFRS 9: Beklenen kredi zararları

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyum çalışmaları sürecinde gündemdeki yerini koruyor. İki yıl sonra yürürlüğe girecek yeni standartla eski model rafa kalkacak. Yeni sistem, şirketlerin iş süreçlerini etkileyecek. İşte detaylar...



Kerem Vardar

Finansal Hizmetler, Direktör
E: kvardar@kpmg.com



Esmâ Kabak

Finansal Hizmetler, Direktör
E: ekabak@kpmg.com



Melis Tiryakioğlu

Finansal Hizmetler, Müdür
E: mtiryakioğlu@kpmg.com

1 Ocak 2018'de yürürlüğe girecek UFRS 9'da genel yöntem olarak adlandırılan yeni modelin özellikle finansal sektör şirketlerinin iş yapış şekilleri üzerinde önemli etkileri olması bekleniyor. Yeni standartta ayrıca genel yönteme istisna olarak "basitleştirilmiş yaklaşım" ve "ilk muhasebeleştirme sırasında değer düşüklüğüne uğramış finansal varlıklar" için kullanılacak yöntemler de tanımlanıyor.

Genel yönteme göre bir işletme, standardın kapsamındaki finansal varlıkları üç farklı sınıfta takip ediyor. Batık olarak alınan veya oluşturulanlar hariç tüm finansal varlıklar ilk muhasebeleştirme esnasında finansal varlıkların kredi kalitesine bakılmaksızın birinci sınıfta takip edilir. İlk muhasebeleştirme anındaki kredi riskine göre kredi riskinde önemli ölçüde artış olmayan finansal varlıklar da bu sınıfta takip edilmeye devam edilir ve bu finansal varlıklar için 12 aylık beklenen kredi zararı hesaplanır. Hesaplama, 12 aylık süre içinde ilgili varlığın temerrüt olasılığı dikkate alınarak yapılır. İlk muhasebeleştirme sonrasında kredi riskinde önemli ölçüde artış olan ya da bir başka deyişle temerrüde düşme olasılığı önemli ölçüde artan finansal varlıklar ikinci sınıfa transfer edilir ve ilgili varlığın ömrü boyunca beklenen kredi zararı hesaplanır. Bu hesaplamada varlığın tüm ömrüne ilişkin temerrüt olasılığı dikkate alınır. Üçüncü sınıfta ise temerrüde düşmüş finansal varlıklar takip edilir ve ikinci sınıftaki finansal varlıklara benzer şekilde, bu varlıklar için de ömür boyu beklenen kredi zararı hesaplanır.

Sınıflar arası geçiş, ilgili finansal varlığın ilk muhasebeleşmesinden sonra gerçekleşen kredi riskindeki değişime dayanan bir model ile sağlanır. Bu model için her bir işletme, kendi risk yönetimi stratejisi ve prensipleri

doğrultusunda "kredi riskinde önemli ölçüde artış" tanımını yapar. Kredi riskindeki artış değerlendirmesi, ilgili finansal varlığın ömrü boyunca temerrüde düşme riski ile ölçülür. Bu doğrultuda temerrüt olasılıklarının "kredi riskinde önemli ölçüde artış"ın sayısallaştırılmasında ve modellerde uygulanmasında ağırlıklı olarak kullanılması beklenir. Ayrıca, yeni standartta daha önce TMS 39'da temerrüt durumuna işaret eden "kayıp zarar olayları"na yer verilmekle birlikte, işletmelerin risk yönetimi strateji ve prensipleri ile uyumlu temerrüt tanımı yapmaları öngörülür.

Yukarıda bahsedilenler doğrultusunda modelin göreceli bir hesaplama dayandığı görülüyor. Kredi riskindeki artış ilk muhasebeleştirme anındaki kredi riski ile raporlama anındaki kredi riskinin karşılaştırılması sonucu bulunacağı için, finansal varlıkların takip edilecekleri sınıfları bilanço sonunda taşıdıkları kredi riski seviyesinden bağımsız olarak, göreceli kredi riski artışına göre belirlenecektir. Yeni model ile daha yüksek kredi riskine sahip bir finansal varlık birinci sınıfta takip edilirken daha düşük kredi riskine sahip bir finansal varlık ikinci sınıfta takip

desteklenebilir kanıtlarla 30 gün veya 90 gün üzerinde gecikmesi olan varlıkların sırasıyla kredi riskinde önemli derecede artış olmadığını ve temerrüte düşmediğini ispatlaması gerekir.

Standartta belirtilen 'beklenen zarar modeli' çift yönlü bir modeldir. İlk muhasebeleştirme tarihine göre 'kredi riskinde önemli ölçüde artış' olup bu sebeple birinci sınıftan ikinci sınıfa aktarılan finansal varlıklar, daha sonraki tarihlerde kredi koşullarında düzelme olması durumunda, tekrar birinci sınıfa aktarılabilir. Bu değerlendirme yapılırken finansal varlığın ilk muhasebeleştirme tarihine göre kredi riskinde meydana gelen değişikliklerin dikkate alınması gerekir.

Genel yaklaşıma istisna olarak tanımlanan basitleştirilmiş yaklaşım, önemli bir finansal bileşeni olmayan ticari alacaklar ve finansal kiralama alacaklar için kullanılacaktır. Bu yaklaşımı kullanacak işletmeler 'değer düşüklüğü' kapsamındaki finansal varlıklar için ilk muhasebeleştirmeye göre 'kredi riskinde önemli ölçüde artış' takibi yapmak zorunda kalmayacak. Standartın

12 aylık beklenen zarar



Transfer:

İlk muhasebeleştirme tarihine göre kredi riskinde önemli ölçüde artış varsa

Ömür boyu beklenen kredi zararı



Geri transfer:

Yukarıda belirtilen ve transfere neden olan şart ortadan kalkarsa

edilebilir. Aynı müşteriye ait farklı zamanlarda kullandırılan kredilerin, yine bu göreceli model sebebiyle farklı sınıflarda taşınabilmesi mümkündür. Son olarak "kredi riskinde önemli ölçüde artış" tanımlaması işletmeye özel olması sebebiyle, aynı anda ve aynı koşullarda iki farklı banka tarafından kullandırılan krediler, ilgili bankaların finansallarında farklı sınıflarda takip edilebilir.

İşletmelerin sınıflar arası transferlerde kontrol amacıyla kullanabilecekleri, UFRS 9'da aksi ispat edilebilir karine olarak ifade edilen 30 ve 90 gün gecikme kistaslarına yer veriliyor. 30 ve 90 gün gecikme kistaslarının sınıflar arası transferlerde belirleyici bir unsurdan ziyade transfer sonrası geriye dönük bir kontrol aracı olarak kullanmaları öngörülmekte. Finansal varlıkların sözleşmelerine göre ödemeleri 30 günden fazla geciktiğinde kredi riskinde ilk muhasebeleşme tarihine göre önemli derecede artış olduğu karinesi oluşur. Aynı şekilde ödemeler 90 günü geçtikten sonra ise varlığın temerrüte düştüğü karinesi oluşur. Bu durumda işletmelerin, mantıklı ve

belki de uygulaması en zor ve göreceli konusu olan "kredi riskinde önemli ölçüde artış" tanımından muafiyet özellikle kredi riski yönetimi fonksiyonu olmayan şirketler için önemli kolaylıklar sağlayacak. Bu yaklaşım ile şirketler finansal araçları ilk olarak ikinci sınıfta muhasebeleştirecek ve daha sonraki dönemlerde "kredi riskinde önemli ölçüde artış" olup olmadığına bakmaksızın finansal araçlar temerrüde düşene kadar bu sınıfta takip edecektir. Bu şekilde takip edilecek finansal araçlar için hesaplanacak beklenen kredi zararı varlığın ömrü boyunca beklenen kredi zararına eşit olacaktır.

Diğer bir istisna ise ilk muhasebeleştirme finansal araçlar için geçerlidir. İlgili finansal araçlar ilk muhasebeleştirme sırasında üçüncü sınıfta değerlendirilir. İlk muhasebeleştirme esnasında bu sınıfta izlenen finansal araçlar için herhangi bir değer düşüklüğü karşılığı muhasebeleştirilmez. Hesaplanacak olan ömür boyu beklenen kredi zararı ilk muhasebeleştirme esnasında belirlenecek olan etkin faize dahil edilecektir. Daha

sonraki raporlama dönemlerinde ise ömür boyu beklenen kredi zararındaki değişim muhasebeleştirilecektir.

UFRS 9 kapsamında uygulanacak olan Beklenen Kredi Zararı Modeli

Yasal sermaye yeterliliğinin belirlenmesinde kullanılan içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşım doğrultusunda hesaplanan kredi riski hesaplamaları ile benzerlik göstermektedir. Bu sebeple içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşım doğrultusunda kredi riski hesaplayan bankaların, ilgili hesaplamaları başlangıç noktası olarak kullanmaları beklenir. Modellerin birçok açıdan benzerlik göstermeleriyle birlikte, dikkate alınması gereken önemli farklılıkları da bulunmakta. Kredi riski için kullanılan modellerde temerrüt olasılığı gelecek bir yıl için ve varlığın normal döngüsü boyunca özellikleri dikkate alınarak hesaplanırken, UFRS 9 kapsamında belirlenecek temerrüt olasılığı varlığın ilgili andaki temerrüt olasılığı ve geleceğe yönelik beklentisini içerir. Beklenen kredi zararı modelinin diğer girdilerinden biri olan temerrüt halinde kayıp, yasal sermaye yeterliliği modellerinde stres senaryoları altında hesaplanır. UFRS 9'da ise bu hesaplama herhangi bir stres senaryosu değil, varlığın ilgili andaki durumu ve geleceğe yönelik beklentisi doğrultusunda yapılmalıdır.

Finansal araçlara ilişkin beklenen kredi zararları muhtemel sonuç aralığı değerlendirilerek belirlenen tarafsız ve olasılıklara göre ağırlıklandırılmış tutarı yansıtabilecek şekilde ölçülür. Muhtemel sonuç aralığı farklı sonuçların olasılıklarının ve aralıklarının dikkate alınması ve bu kapsamda ileriye dönük birden fazla senaryo içeren yöntemlerin kullanılması anlamına gelir. UFRS 9'un ileriye dönük senaryolar için belirli bir yöntem belirtmemiş olması, farklı yöntemlerin değerlendirilmesini mümkün kılar.

Kredi riskinde önemli derecede artış

Yukarıda da bahsedildiği gibi yeni standartla birlikte gelen en önemli zorluklardan biri işletmeler tarafından belirlenmesi gereken "kredi riskinde önemli derecede artış" kavramıdır. İşletme yönetimlerinin bu kavramı tanımlarken kendi yargı ve beklentilerini kullanmaları beklenir. Bu durumda işletmelerin "kredi riskinde önemli derecede artış" kavramları arasında önemli farklılıkları gözlemlenmek mümkün olur. Karşılaştırılabilirliğin sağlanması ve finansallarının okuyucular tarafından daha iyi anlaşılması için işletmelerin finansallara ek dipnotlarda "kredi riskinde önemli derecede artış" tanımı için nicel ve nitel açıklamalara yer vermesi, bu açıklamalarda tanım için kullanılan tahmin ve varsayımları açıklaması ve bu tahmin ve varsayımlara ilişkin varsa değişikliklerin belirtilmesi gerekir.

"Kredi riskinde önemli derecede artış" tanımı yaparken işletmeler farklı yöntemler kullanabilir. Değerlendirme yapılırken işletmelerin nominal olarak beklenen kredi zararındaki değişime bakmaları beklenmez. Bir finansal varlığın güçlü teminat yapısı nedeniyle göreceli olarak daha düşük düzeyde "beklenen kredi zararına" sahip olması finansal varlığın hangi sınıfta değerlendirileceğini

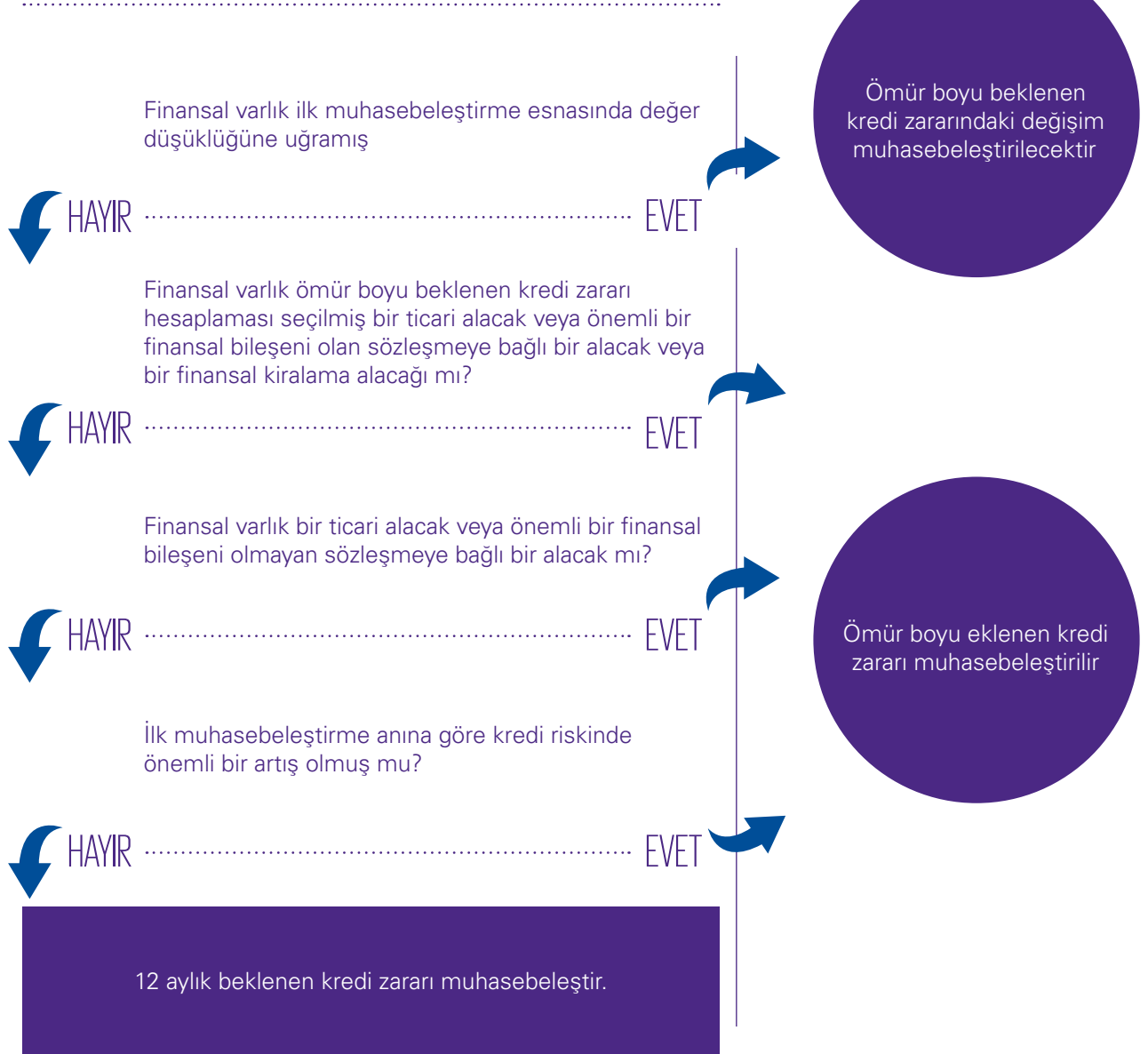
belirlemeyecektir. Nominal beklenen kredi zararı yerine finansal varlığın temerrüt riskindeki ilk muhasebeleştirmeye göre oluşan değişim kullanılması beklenen bir yöntemdir. Her ne kadar standartta belirtilen tek bir yöntem bulunmasa da bağımsız risk yönetim fonksiyonu bulunan büyük finansal kuruluşların "kredi riskinde önemli derecede artış"ı tanımlarken temerrüt olasılıklarını kullanmaları beklenir. Temerrüt olasılıklarını değerlendirmede kullanırken, işletmelerin ömür boyu temerrüt olasılıklarını kullanmaları gerekmektedir. Birlikte, işletmelerin 12 aylık temerrüt olasılıklarının ömür boyu temerrüt olasılıkları ile benzer sonuç vereceğini kanıtlamaları halinde 12 aylık temerrüt olasılıklarını da kullanabilecekleri belirtilir.

İşletmelerin "kredi riskinde önemli derecede artış" değerlendirmesini yaparken tüm verileri göz önünde bulundurmaları ve aşırı maliyet ve çaba harcamamaları önem taşıyor. Değerlendirme bireysel bazda veya portföy bazında yapılabilir. Bazı finansal varlıklar için bireysel bazda "kredi riskinde önemli derecede artış" ilgili finansal varlık sözleşme koşullarını yerine getiremediğinde (ödeme gecikmesi) gözlemlenebilir hale gelir. Bu tip varlıklar için bireysel değerlendirme kredi riskinde önemli derecede artış olup olmadığına dair doğru bir sonuç veremeyebilir. Böyle durumlarda, ömür boyu beklenen kredi zararları kapsamlı kredi riski bilgisini dikkate alan kolektif esasa göre değerlendirilir. Kapsamlı kredi riski bilgisinin sadece finansal aracın vadesi geçtiğinde elde edilen bilgiyi değil ileriye yönelik makroekonomik bilgiler dahil ilgili tüm kredi bilgilerini içermesi gerekir.

Nakit akışlarında değişiklik meydana gelen finansal varlıklar

UFRS 9' da nakit akışlarında meydana gelen değişiklikleri ilişkin yer verilen açıklamalar ile bilanço dışı bırakmaya yol açmayan nakit akışı değişiklikleri için iskonto edilmiş maliyetin nasıl hesaplanacağı ve oluşan kayıp ve kazancın nasıl muhasebeleştirileceğine yer verilmiştir. UFRS 9 koşul değişikliklerinin sebeplerini açıklamamakta ancak geniş anlamda her türlü koşul değişikliğini değerlendirmekte Standartta nakit akışlarında önemli ölçüde farklılaşma, nakit akışları değiştirilmiş (yeniden görüşülmüş) varlıkların elde edilecek her türlü ücret düşüldükten sonra ödenecek ücret tutarı dahil olmak üzere yeni koşullar çerçevesinde oluşacak nakit akışlarının orijinal etkin faiz oranı kullanılarak iskonto edilen bugünkü değerinin, orijinal finansal borcun geriye kalan nakit akışlarının iskonto edilmiş bugünkü değerinden en az yüzde 10 farklı olması durumu olarak açıklanmıştır.

Nakit akışları önemli ölçüde farklılaşan finansal varlıklar için önceki finansal varlık bilanço dışına bırakılarak yeni bir finansal varlık bilanço içine alınır. Kredi riskinde önemli derecede artış olup olmadığının değerlendirilmesinde, yeni finansal varlığın raporlama tarihindeki kredi riski, ilgili finansal varlığın yeni bir finansal varlık olarak bilanço içine alınma tarihindeki kredi riski ile karşılaştırılır. Nakit akışları önemli derecede farklılaşmayan varlıklar için ise raporlama tarihindeki yenilenmiş sözleşme koşullarına göre oluşan kredi riski ilk muhasebeleştirme sırasında sözleşme koşulları yenilenmeden önceki finansal varlığın kredi riski ile karşılaştırılır.



UFRS 9 etkileri

Yukarıda bahsedilenler doğrultusunda UFRS 9'da belirtilen "beklenen zarar modeli"nin beraberinde çok önemli değişiklikler getireceği görülüyor. Ağustos 2015'te "European Financial Reporting Group" (EFRAG) tarafından 5 farklı ülkeden 11 banka, 4 sigorta kuruluşu ve 9 diğer sektör katılımcıları ile yapılan ankete ilişkin sonuçlar, değişikliklerin ne derece önemli olacağını destekler nitelikte. Ankete katılan kuruluşlar, risk yönetim sistemlerinin UFRS 9 gereksinimlerinin sadece bir kısmına hali hazırda uyumlu olduklarını belirtmişler. Ayrıca bu kuruluşlar hali hazırda yasal sermaye yeterliliği için kullanılan içsel modelleri UFRS 9 hesaplamalarında başlangıç noktası olarak kullanacaklarını ve bu modellere gerekli düzeltmeleri yaparak UFRS 9 beklenen zarar hesaplamaları için hazır hale getirmeyi planladıklarını ifade

etmişler. Yasal model üzerine yapılacak düzeltmeler, ileriye dönük makroekonomik beklentilerin dahil edilmesi, yasal modelde kullanılan parametreleri (temerrüt olasılığı ve temerrüt halinde kayıp) UFRS 9'a uyumlu hale getirilmesi ve temerrüt riskinin karşı taraf yerine finansal enstrüman bazında hesaplanması olarak sıralanmış. Ankete katılan kuruluşlardan, sayısal etki analizi yapanların verdikleri cevaplar doğrultusunda kredi olarak sınıflandırılan araçlara ilişkin olarak ayrılan karşılıkların yüzde 25 ile yüzde 50 arasında artacağı, borçlanma araçlarının yüzde sıfır ile yüzde 100 üzerinde artacağı ve diğer finansal varlıklar için yüzde sıfır ile yüzde 25 arasında artacağı belirtiliyor. Aynı anket kapsamında UFRS 9 "beklenen zarar modeli"nin uygulanması için önemli ek maliyetlerin ortaya çıkacağı ifade ediliyor.

Risk Merkezi denetimlerinde son durum



Türkiye Bankalar Birliği Risk Merkezi (TBB RM) alınan ve iletilen verilerin doğruluğunu, güncelliğini ve güvenliğini kontrol altında tutmak istiyor. Bu amaçla üye kuruluşların 8 ana başlıkta kontrol hedefleriyle uyumlu hale gelmesi ve uyumluluk durumunun da bağımsız kuruluşlarca denetlenmesini içeren düzenlemeler getirildi. Türkiye Bankalar Birliği Risk Merkezi (TBB RM) 1 Ekim 2014 itibarıyla Risk Merkezi tarafından iletilen ve saklanan bilgilerin doğruluğunun, güvenliğinin ve güncelliğinin sağlanmasına yönelik üyeler tarafından alınması gereken önlemleri ve bu önlemlerin denetlenmesinde kullanılacak kontrol hedeflerini yayımlamıştı. Risk Merkezi üyelerinin denetimine ilişkin esas ve usulleri belirleyen "Risk Merkezi Üyelerinin Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Denetimi ve Raporlanması Hakkında Genelge", TBB RM tarafından düzenlenerek 3 Şubat 2016

itibarıyla üye kuruluşlarla paylaşıldı. Genelge, bağımsız denetim kuruluşları tarafından yapılacak denetime tabi olan üyeleri ve denetime ilişkin esas ve usülleri kapsıyor. Bunların dışında, söz konusu denetime tabi olmayıp "Risk Merkezi Veri İletimi/Alımı Esnasında Dikkate Alınması Gereken Önlemler Beyannamesi" kapsamında beyan sunması gereken üyelerin hangileri olduğu ve buna ilişkin esas ve usüller de genelge kapsamında yer alıyor.

Risk Merkezi denetiminin hedefi nedir?

Risk Merkezi denetimi sonucunda üye finansal kuruluşların, Risk Merkezi'ne iletilen ve Risk Merkezi'nden alınan verilerin doğruluğunu, bütünlüğünü ve tamlığını güvence altına alması bekleniyor. Bu kapsamda üye kuruluşa ait veri iletimi ve alımı sürecine ilişkin, üye personelinin farkındalığı, Risk Merkezi bilgilerinin işlendiği ve saklandığı sistemlere erişim kontrolleri, güvenlik, sistemler üzerinde etkin değişiklik yönetimi, sistemler üzerinde denetim izlerinin yönetimi, sistemler üzerinde otomatik işlerin yönetimi ve sistemlerin sürekliliği konularında denetim sonucunda üye kuruluşa ve yöneticilerine güvence verilmesi hedefleniyor.



Sinem Cantürk

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
E: scanturk@kpmg.com

DENETİM KAPSAMI



Genelgeye göre kapsama alınan kuruluşlar aşağıdaki gibi gruplanıyor:

- Bankaların konsolide finansal tablo kapsamına dahil olmayan üyeler,
- Bir bankanın konsolide finansal tablo kapsamına tabi olup, bağımsız bilgi sistemleri ve bankacılık süreçleri denetimi kapsamına dâhil edilmeyen ortaklık / iştirakler,
- Herhangi bir bankanın bağlı ortaklığı / iştiraki olmayan üyeler,
- Kredi Garanti Fonu A.Ş.

Genelgeye göre denetimler her yıl gerçekleştirilecek olup, faktöring şirketlerinin her yılın 1 Temmuz– 30 Haziran tarihleri arasındaki dönem için diğer üye kuruluşların (finansal kiralama şirketleri, finansman şirketleri, varlık yönetim şirketleri, sigorta şirketleri, Kredi Garanti Fonu A.Ş.) ise 1 Eylül – 31 Ağustos arasındaki dönem için denetlenmesi öngörülmüyor. Denetim raporlarının bu tarihlerin bitiminden itibaren 30 günlük süre içerisinde üyeye iletilmesi gerekiyor. Ayrıca denetim raporlarının dönem bitişinden itibaren 60 gün içerisinde bankalar için geçerli olan BADES sistemine benzer bir şekilde RMDS sistemine girilmesi gerekiyor. Üyeler ise raporların girilmesinin ardından 30 gün içerisinde tespitlere ilişkin aksiyon planlarını bu sisteme girmekle mesul tutuluyor.

Banka ve finansal iştirakler

Diğer yandan, bankalar ve bir bankanın konsolide finansal tablo kapsamında olan ve bağımsız bilgi sistemleri ve bankacılık süreçleri denetimi kapsamına dahil edilen ortaklık / iştirakler denetim kapsamı dışında tutuluyor. Bu üyelerin, "Risk Merkezi Veri İletimi-Alımı Esnasında Dikkate Alınması Gereken Önlemler Beyannamesi" kapsamında beyan vermeleri gerekiyor. Beyan vermek istemeyen kuruluşlar ise Genelge kapsamında denetime tabi tutuluyor. Bu kapsamdaki kuruluşlar, denetim döneminin bitiminden itibaren 1 aylık süre içerisinde beyanları biri genel müdür yardımcısı/genel müdür/ yönetim kurulu üyesi olmak koşulu ile iki imzalı olarak iletmekle yükümlü tutuluyor.

Denetim çalışmalarıyla ilgili genel esas ve usüller için BDDK'nın bankalar için yayınlamış olduğu "Bağımsız Denetim Kuruluşlarının Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçlerinin Denetimi Hakkında Yönetmeliği" üye kuruluşlar ve veri iletimi / alım süreçleri için uyarlanarak temel alınıyor.

Üye kuruluşa ait veri iletimi ve alımı sürecine ilişkin, "Üye personelinin farkındalığı", "Risk Merkezi bilgilerinin işlendiği ve saklandığı sistemlere erişim kontrolleri", "Güvenlik, sistemler üzerinde etkin değişiklik yönetimi", "Sistemler üzerinde denetim izlerinin yönetimi", "Sistemler üzerinde otomatik işlerin yönetimi ve sistemlerin sürekliliği" konularında denetim sonucunda, üye kuruluşa ve yöneticilerine güvence verilmesi hedefleniyor.

Yatırımın 100 kat değerli olduğu bir piyasa: Foreks İşlemleri





Ülke paralarının birbiriyle takas edildiği piyasa olan Foreks, İngilizce kambiyo, döviz alım satımı anlamına gelen “Foreign Exchange” kelimelerinin ilk hecelerinden oluşur. Peki Foreks’te nasıl yatırım yapılıyor? Yatırımcı açısından ne gibi riskleri ya da fırsatları barındırıyor? Uzmanlar, foreks işlemlerinin yasal dayanağı ve vergilendirmesi gibi yatırımcıların göz önünde bulundurması gerekli konuların temel seviyede bile olsa bilinmesi gerektiğine dikkat çekiyor.

Dünyada ve Türkiye’de finans piyasalarının en hızlı gelişen, en yüksek hacimli sektörü haline gelen foreks işlemleri Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği’nin açıkladığı 2015/9. ay verilerine göre toplam işlem hacmi olarak 12,5 trilyon TL’ye ulaştı. Geçen yılın ilk 9 ayı verilerine göre foreks işlemlerindeki artış oranı yüzde 143 olarak gerçekleşti.

Foreks piyasası “tezgah üstü piyasa” olarak nitelendirilen (Over-the-Counter – OTC) ve kitlelerin katılımına istinaden bankalar arası işlemlerle bağımsız fiyat hareketlerine sahip piyasa olarak adlandırılmakla birlikte bilinen borsalardan bağımsız olarak bu piyasaların fiziksel bir konumu ya da bir merkezi bulunmuyor.

Yatırımcıların yoğun ilgisini çeken bu piyasalarda katılımcılar internet ağı ile bu piyasaya dahil olup diledikleri yerde SPK düzenlemeleri gereği 1’e 100’ü aşmamak kaydıyla yatırım kuruluşları ile yatırımcılar arasında imzalanacak çerçeve sözleşmede serbestçe belirlenen kaldıraç oranı ile döviz alım satımı yapabiliyor.



Hakan Güzeloğlu

Vergi, Şirket Ortağı
E: hguzeloglu@kpmg.com

Örneğin, 10.000-USD teminat yatıran yatırımcı 1/100 kaldıraç oranı üzerinden en fazla 1.000.000-USD tutarında işlem yapabiliyor. Yatırımcılar gerçekleştirdikleri döviz alım ile satım fiyatı arasındaki makas olarak tabir edilen kur farkı olan “spread” üzerinden kar/zarar elde ediyor.



Vergi İdaresi'nin Foreks İşlemlerine genel bakışı

Foreks işlemlerinin vergilendirilmesini işlemlere aracılık eden aracı kurumların bu işlemlerden elde ettiği gelirler için gider vergileri kanunu yönünden ve Türkiye'de bu işlemleri gerçekleştiren yerli ve yabancı yatırımcılar için ise gelir vergisi kanunu nezdinde değerlendirmek gerekir.

Gider Vergileri Kanunu'nun 29/1-p bendi gereğince arbitraj muameleleri ile Türkiye'de kurulu borsalarda gerçekleştirilen vadeli işlem ve opsiyon sözleşmelerine ilişkin muameleler ve bu muameleler sonucu lehe alınan paraların banka ve sigorta muameleleri vergisinden (BSMV) istisnadır.

Türev ürünlere ilişkin işlemler ile diğer bazı sermaye piyasası işlemlerinin banka ve sigorta muameleleri vergisi (BSMV) yönünden vergilendirilmesine ilişkin açıklamaların yapıldığı 89 Seri No'lu Gider Vergileri Genel Tebliği'nde de arbitrajın, herhangi bir menkul kıymetin, dövizin veya malın eş zamanlı olarak bir piyasadan alınıp diğer bir piyasada satılarak, aynı kıymetlerin birbiri ile değiştirilmesi sonucu risksiz bir şekilde gelir elde edilmesi işlemi olduğu ve bu işlemler dolayısıyla lehe alınan paraların 6802 sayılı Kanunun 29 uncu maddesinin (p) bendi uyarınca BSMV'den istisna olduğu belirtilmiştir.

Vergi İdaresi'nin görüşü foreks işlemlerinin türev işlemler dışında diğer sermaye piyasası işlemleri olarak değerlendirilmesi gerektiğidir. Bu değerlendirme de eski yürürlükten kaldırılan Sermaye Piyasası Tebliği'ne (27.08.2011 tarih, 28038 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Kaldıraçlı Alım Satım İşlemleri ve Bu İşlemleri Gerçekleştirebilecek Kurumlara İlişkin Esaslar Hakkında Tebliği) dayandırılarak yapılır.



Foreks işlemlerin bir türev işlem ve kambiyo muamelesi olarak değerlendirilmesi gerekir. Vergi İdaresi'nin aracı kurumlar nezdindeki vergileme için ivedi bu konuya yapacağı bir düzenleme ile açıklık getirmesi doğru olacaktır. Nitekim, konuya ilişkin yargıya yansıyor devam etmekte olan davalar olduğu ve bu davaların son dönemde müstekar hale gelecek şekilde Vergi İdaresi aleyhine sonuçlandığı biliniyor. Ancak konuya ilişkin kesinleşen bir Danıştay kararı bulunmamakla birlikte temyiz süreci Danıştay nezdinde devam ediyor.

Bunun sonucu olarak Vergi İdaresi'nin görüşü nitelik itibariyle foreks işlemlerin dayanak varlıktaki fiyat değişimlerinden fiziki alım satım olmaksızın yararlanmayı amaçladığı ve bu sebeple kambiyo alım satım işlemi olarak değerlendirilemeyeceğinden BSMV'ye tabi tutulması gerektiğidir. Bireysel yatırımcılar açısından da bu işlemler geçici 67'nci madde kapsamında değildir.

Foreks işlemlerin yatırımcı nezdinde vergilendirilmesi nasıl olacak?

Foreks işlemlerin yerli ve yabancı bireysel yatırımcılar tarafından gerçekleştirilmesi halinde ne şekilde vergilendirileceğine yönelik İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı tarafından verilen 14.08.2012 tarihli bir özelge bulunuyor. Buna göre bu işlemlerden elde edilen kazancı;

- Gelir Vergisi Kanunu'nun "Değer Artışı Kazançları" başlıklı mükerrer 80'inci maddesine göre değer artışı kazancı olarak değerlendirilemeyeceği,
- Yine Gelir Vergisi Kanunu'nun menkul kıymetlerin vergilendirilmesini öngören ve 01.01.2016 yılından itibaren süresi 5 yıl uzatılan geçici 67'nci maddesine göre de menkul kıymetler ve diğer sermaye piyasası araçlarının elden çıkarılması ve elde tutulması sürecinde elde edilen gelirler ile mevduat faizleri, repo gelirleri ve özel finans kurumlarından elde edilen gelirlerin vergilendirilmesine yönelik düzenlemeleri kapsamında değerlendirilemeyeceği ifade edilmiştir.

Foreks işlemlerden elde edilen gelir ne geliridir?

Tam ve dar mükellef bireysel yatırımcılar tarafından gerçekleştirilen foreks işlemleri faaliyetlerinden doğan kazançların, Gelir Vergisi Kanunu'nun geçici 67'nci maddesi kapsamında tevkifat yoluyla yahut mükerrer 80'inci madde kapsamında beyan yoluyla vergiye tabi tutulması mümkün değildir.

Bu nedenle, bu gelirler bir takvim yılı içerisinde birden fazla tekrarlanarak elde edilmesi veya birden fazla takvim yılında ardı ardına işlem yapılarak gelir elde edilmesi halinde devamlılık olduğu varsayılarak ticari faaliyet olarak değerlendirilecek ve beyan edilmesi gerekecektir.

Banka ve aracı kurumlar nezdinde bu işlemler zaten bu kurumların ticari faaliyetleri kapsamında bir hesap dönemi içerisinde kurum kazancına dahil edilerek vergilendirilir.

Öte yandan, yatırımcıların bu işlemlerden elde ettiği kazançların vergilendirilmesine ilişkin ise henüz bir düzenleme olmadığından mevcut Vergi İdaresi'nin bu işlemlerin birden fazla yapılması halinde ticari kazanç sayılması ve beyanname verilmesi gerektiği görüşü mevcuttur. Ancak yatırımcıların bu görüşü ne kadar doğru bulduğu sorusunun, gerçekleşen beyan sayılarına bakılarak Vergi İdaresi nezdinde cevaplanması gerekir.

Foreks işlemler neden yatırımcıların gözdesi?

Başlıca nedenlerini sıralayacak olursak yatırımcılar;

Paralarının 100 katı kadar değerli olan bir piyasada işlem yapabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, yüksek kaldıraç oranı kar yönünde olduğu kadar zarar yönünde de aynı yüksek etkiye sahip olabilir.

Yatırımcı, dünyanın en likit piyasasında istediği anda istediği yerden alım satım imkanına sahiptir. Döviz (parite) haricinde; varil bazında petrol, ons bazında altın, gümüş, diğer kıymetli madenler, dünya borsalarına ait endeksler ve pek çok emtada yüzlerce enstrümanı kullanarak spot işlemler yapılabilir.

Diğer yatırım piyasalarında günün belirli saatlerinde işlem yapabilirken forekste ise haftanın 5 günü 24 saat hiç kapanış yapmayan bir piyasada gece/gündüz işlem gerçekleştirilir.

Japonya, Asya, Avrupa ve Amerika başta olmak üzere, dünya üzerindeki foreks yatırımcılarının sayısı ve günlük trilyon dolarlarla ölçülen işlem hacmine sahip bu piyasada manipülasyonun imkansız olması foreks işlemlerini yatırımcıların gözünde yatırım araçları sıralamasında en üst sıraya çıkarır.

Foreks işlemlerin (kaldıraçlı alım-satım işlemi) Sermaye Piyasası Kanunu'ndaki yeri

Foreks işlemler (kaldıraçlı alım-satım işlemleri) Sermaye Piyasası Kanunu'nda düzenlenmiş olup bu işlemler sermaye piyasası faaliyeti sayılır. Sermaye Piyasası Kurulu Yatırım Hizmetleri ve Faaliyetleri ile Yan Hizmetlere İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ'inde Kaldıraçlı Alım Satım İşlemleri ve Bu İşlemleri Gerçekleştirebilecek Kurumlara İlişkin Esaslar Hakkında Tebliği'ndeki ifadelerin aksine foreks işlem yatırılan teminat tutarı karşılığında, döviz ve kıymetli madenler ile kurulca belirlenecek diğer varlıkların kaldıraçlı olarak elektronik ortamda oluşturulmuş bir platformda alım satımı işlemleri olarak tanımlanmış ve foreks işlemlerin türev araç kapsamında olduğu açıkça belirtilmektedir.

Manidar olarak kabul görebilir ki, önceki düzenlemelerde foreks işlemler türev işlem kapsamında değerlendirilmezken en son tebliğ ile 01.07.2014 tarihinden itibaren foreks işlemler türev işlem kapsamında değerlendirilmekte.

Finansal hizmetlerin yeni yıldızları; ödeme ve e-para kuruluşları

Türkiye’de finansal hizmetler sektörü oldukça hareketli günler geçiriyor. Türk ve yabancı yatırımcılar, ödeme ve e-para kuruluşları, bankacılık ve finansman alanlarında faaliyet göstermek için yarış halindeler. Doğal olarak, bu yarıştaki en önemli faktörlerden biri de finansal hizmetler sektörü için geçerli olan mevzuat gereksinimleri.





Sinem Cantürk

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
E: scanturk@kpmg.com

BDDK'nın ödeme ve e-para kuruluşları için faaliyet iznini zorunlu kılan 6493 Sayılı Kanun doğrultusunda yayınlamış olduğu yönetmelik ve tebliğ ile şirketlerin, faaliyet izni için sahip olmaları gereken şartlar, başvuru sürecinde hazırlanması gereken bilgi ve belgeler ile bu şirketlerin faaliyetleri, sermaye yapıları, iç kontrol, risk yönetimi, bilgi sistemleri yapıları ve bağımsız denetimine ilişkin önemli yeni düzenlemeler getiriliyor. Ödeme ve e-para kuruluşlarının yapacakları faaliyet izni başvurularında, yetkili bir bağımsız denetim kuruluşu tarafından hazırlanacak ve kuruluşun iş süreçleri ve bilgi teknolojileri hakkında değerlendirmeleri içeren bir yerinde inceleme raporu bulunması zorunlu tutuluyor. Hali hazırda ödeme veya e-para hizmeti sunan kuruluşlar için, 24 Haziran 2015 tarihine kadar faaliyet için başvuru yapma zorunluluğu getirilmişti. Bu sürecin ardından, yeni faaliyete girmeyi planlayan veya yeni hizmetleri müşterileri sunmayı hedefleyen kuruluşların uyum ve başvuru çalışmaları halen devam ediyor.

Finansman sektörü yoğun bir gündeme sahip

BDDK'nın getirdiği kredi kartı taksit sınırlaması, pazardaki ekonomik koşullar nedeniyle banka ihtiyaç kredileri faiz oranlarındaki ve komisyon gelirlerindeki değişimler finansman çözümlerine doğru bir yönelim yaratıyor. Diğer yandan, şirketler de sahip oldukları müşteri portföyüne çeşitlendirilmiş katma değerli ürünlerini daha kolay sunabilmeleri adına, alternatif finansman yöntemleri arayışına giriyorlar. Tüm bu gelişmeler finansman şirketleri pazarını hareketlendiriyor. Otomotiv ve konut sektörlerinde yaygın olarak kullanılan finansman çözümleri yakın zamanda telekomünikasyon ve elektronik cihaz/ eşya satışlarında da yer alacağı benziyor. Ödeme kuruluşlarından farklı olarak, finansman şirketi kurma iki aşamalı bir süreçten oluşuyor. İlk aşamada "6361 Sayılı Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanunu" ve "Finansal Kiralama, Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Yönetmelik"e uygun bir şekilde, finansman şirketi kuruluş izni için şirket ve yöneticileri adına gerekli şartların sağlanması ve bu şartların sağlandığını gösterir belgelerin hazırlanarak BDDK'ya başvurulması gerekiyor. İkinci aşamada ise, kuruluş izni verildikten sonra iş süreçlerinin, bilgi teknolojileri altyapısının ve organizasyon yapısının mevzuata uyumlu hale getirilerek, faaliyet izni için BDDK'ya başvuru yapılması gerekiyor.

Listenin en üst sıralarında, sektörün yeni yıldızları ödeme ve e-para kuruluşları yer alıyor. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, yeni nesil ödeme araçları ve yöntemleri ülkemizde de gün geçtikçe yaygınlaşıyor. E-ticaretin de gelişmesine paralel olarak her an her yerde ödeme olanağı sağlayan bu çözümler tüketici davranışlarını da büyük ölçüde değiştiriyor.

Finans dünyasının amiral gemisi bankalar ne durumda?

Son olarak, finansal hizmetler sektörünün amiral gemisi konumunda olan bankalardan bahsedilebilir. Sektördeki momentuma paralel olarak, son dönemde banka satış, devir ve kuruluş işlemlerinde de bir artış görmek mümkün. Özellikle yabancı menşeli bankaların Türkiye'deki bankaları satın alma veya Türkiye'de yerleşik bir banka kurmak için kuruluş ve faaliyet iznine başvurma girişiminde bulunduğu gözlemlenebilir. Önemli küresel markaların Türkiye'deki sektörde yer almak istemesinin ardında, dayanıklı bir bankacılık piyasasının bulunması, aktif büyüklüğü hızla katlanan ve diğer yandan da yurtdışına açılan bir sektör olması, bankaların finansal teknolojilere ayak uydurma hızı ve İstanbul'un finans merkezi olma yolundaki öncelikli stratejisi yatıyor denilebilir.

Peki, banka kuruluş süreci nasıl işler?

Finansman şirketlerindeki benzer bir şekilde, bankacılık lisansı almanın yolu, sırasıyla kuruluş ve faaliyet izni alma sürecinden oluşuyor. 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'ndaki şartları sağlayacak şekilde şirket ve yöneticilere ait belgelerin hazırlanması ve BDDK'ya başvuru yapılması gerekiyor. Kuruluş izni alındıktan sonra ise iş süreçlerinin, BT altyapılarının ve organizasyon yapısının, öncelikli olarak "5411 Sayılı Bankacılık Kanunu", "Bankalarda Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelerle İlişkin Tebliğ" ve "Bankalarda İç Sistemler ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik" düzenlemelerine uyumlu hale getirilmesi ve faaliyet izni başvurusunun gerçekleştirilmesi gerekiyor.



Türk pragmatizmi Alman disipliniyle buluşunca

Hızlı, genç ve vizyon sahibi. Stratejiye inanıyor, büyük resmi görerek adımlarını atıyor. Almanya’da doğup büyüdüğü için Alman disiplinine sahip ama Türklerin hızlı ve pragmatist iş yapma becerilerini de genlerinde taşıyor. Çalışma hayatının Türkiye kısmına KPMG’de başlayan Solmaz Altın, Allianz Türkiye CEO’luğunun ardından Allianz Grubu Dijital Dönüşüm Başkanı oldu.

KPMG Türkiye’nin teklifiyle 2008 yılında ana vatanına döndü. Türkiye kökenli olmasına rağmen Alman disipliniyle yetişmiş ve Türklerin nasıl iş yaptığını tam olarak bilmiyordu. Sonra Türk pragmatizmi ile Alman disiplinini birleştirerek önemli başarılarla imza attı. Allianz Türkiye’nin Türkiye’deki bir satın almasını yönettikten sonra Allianz Türkiye’ye CEO olarak atanan Solmaz Altın, kariyer yolculuğunu yeni ve önemli bir görevle taçlandırdı. Allianz Grubu’nda Dijital Dönüşüm Başkanlığı’na (CDO) atanan Solmaz Altın yeni görevine başlamadan önce KPMG Gündem’e konuştu.

Sizi biraz tanıyabilir miyiz? İş hayatına nasıl başladınız?

42 yaşındayım. Almanya’da doğup büyüdüm. Almanya’da University of Duisburg ve Sydney’de University of Technology’de eğitim aldım. Ekonomi ve İşletme bölümlerini bitirdim. İş hayatına Citibank’ta başladım, ardından Dresdner Bank’ta çalıştım. İkişer yıllık bu tecrübelerin ardından PwC’de görev aldım. Sonra KPMG Almanya’ya geçtim. Burada bankacılık ve risk yönetimi projeleri yönettim. KPMG Almanya’da çalıştığım dönem, Türkiye günlerimin alt yapısını oluşturdu. Danışmanlık teklifi gelince kabul ettim, 2008’de KPMG Türkiye’ye geçtim.

KPMG’deki göreviniz Türkiye’deki ilk tecrübenizdi değil mi? Biraz bahsedebilir misiniz? İlk iş gününde neler hissettiniz?

Evet... İlk gün tabii ki benim için garip bir duyguydu çünkü Türkiye’de çalışmayı düşünmemiştim o zamana kadar. İlk defa Türkiye’deki bir ekibin parçası olmuştum. Türk olmama rağmen Türkiye’deki iş yapma şekillerini bilmiyordum hatta Türkçem de gayet kötüydü. Hala çok iyi değil, gerçi anlıyorsunuz ama... Tabii ki biraz yabancı hissediyordum kendimi. Türkiye’deki ekiple tanıştım, çok sıcak karşılandım. Ekip arkadaşlarımdan inanılmaz güzel



KPMG Türkiye'deki iş deneyimi benim için çok değerliydi. Türklerin çevik, hızlı ve pragmatik yöntemlerini Alman disipliniyle karıştırınca müthiş çözümler üretilebileceğini gördüm.



sözler duydum. Her bir ekip arkadaşım, candan dostum oldu. Ekip ruhunu yaşadık. KPMG Türkiye'de Ebru Hanım'ı hep sevgiyle anarım. IKEA'ya gidip eşyaları taşımam için bana yardımcı olmuştu. Bu yardımı unutmayacağım. KPMG Türkiye'de müthiş bir ekip ruhuyla karşılandım. Bu çok kolaylaştırdı tabii ekiplerle kaynaşmamı. İyi bir ekip kurmuştuk. Çünkü "Finansal Yönetimi Danışmanlığı" ekibi yoktu o zaman. Hemen müşteri bulmaya çalıştık. Bir sürü müşteriye ziyaret ettik. Nisan'da da Garanti Bankası'ndan büyük bir proje kazandık. Murat Bey de çok destek olmuştu. Benim için Türkiye'de çok güzel bir başlangıçtı.

Bu ekip ve oradaki çalışma şartları mı sizi sigorta alanına yönelmeye teşvik etti?

Pek değil aslında. Daha çok banka ağırlıklı çalışıyorduk. Sigortacılık konuşuluyordu ama bankayla paralel bir iş olarak görülüyordu o zaman. KPMG'deki ilk senede de daha çok banka ağırlıklı çalıştık. Sigortacılığa pek girmemiştik. O daha sonra spontane gelişti...

Tek kelimeyle söylemek gerekirse KPMG tecrübesi size iş hayatınızda ne kattı?

Türkiye'de çalışmanın, iş hayatıma müthiş bir tecrübe ve değer kattığını hissettim. Şöyle bir durum var. Türkiye'de çalışma şekli ve iş yapma şekli hız ve pragmatizm üzerinedir. Pragmatik olması önemlidir. KPMG, müşterilerine çok yakın ve neredeyse bire bir hizmet veriyor. Bu iş düzeninde bazen pratik çözümler gerekiyor. Bu konuda Türkiye'nin KPMG Almanya'ya kıyasla daha hızlı ve çevik olduğunu gördüm. Türkler'in çevik, hızlı ve pragmatik yöntemleri ile Alman disiplini karıştırıldığında (ben de biraz Alman disipliniyle yetiştığım için) müthiş çözümler üretilebileceğini gördüm. KPMG Türkiye'deki iş deneyimi benim için çok değerliydi. Bu tecrübemi daha sonra Allianz'da devam ettirdim ve geliştirdim.

2009'dan beri Allianz'dasınız değil mi? Hep önemli görevler üstlendiniz. Şimdi de öyle. Bize biraz Allianz sürecinden bahseder misiniz? Bu ölçüdeki bir global şirkette bu kadar güvenilir olmak, bu kadar hızlı ve kararlı yol almak nasıl bir disiplin gerektiriyor? Nasıl bir alt yapı gerektiriyor?

Bir defa son yıllardaki tecrübelerim şunu çok net gösterdi. Önemli olan kendimize şu soruyu sormamız: Ben bu işi neden yapıyorum? Bu işleri eninde sonunda para kazanmak için yapıyorsanız o zaman doğru işi yapmıyorsunuz. Çünkü yaptığınız işe inanmak çok önemli. Onun için ben CEO olduğumda ve hatta öncesinde hep şu yolu izledim; yaptığınız işin topluma faydasını sorgulamak çok önemli. Son 3 yıldaki CEO görevim ve sonrasındaki tecrübelerimle öğrendim ki; eğer bir organizasyon müşterilerine dolayısıyla topluma iyi kalitede hizmet vermiyorsa o zaman onun var olma nedeni aslında ortadan kalkmış demektir. Bunu sorgulamak her zaman çok önemli ve Allianz Sigorta Türkiye olarak tam 3 yıl boyunca bu deneyimden geçtik. Yeni binamıza taşındık. Şunu çok net ve rahatlıkla söyleyebilirim; bu misyonumuzu yani varlık nedenimizi tekrar tekrar sorgulayarak gerçekten bir ekip oluşturabiliyorsunuz. Misyon bazlı çalışma şeklini benimsemek birkaç konuyu gündeme getiriyor. Örneğin, bütün ekiplere biraz daha özerklik veriyorsunuz. Çünkü bir şeye inanmak, o şeyle ilgili kendi çözümlerini yönetebilme esnekliğini vermek demek.

Herhangi bir ekip çalışanına eğer çok sıkı bir korse takmadan "müşteriyi memnun edecek yeni bir çözümünüz, yeni bir fikriniz varsa onu kullanabilirsiniz" mesajı vermek, bence çok önemli. Ve bunu ne zaman verebiliyorsunuz? Eğer o insan veya o takım gerçekten bir misyon doğrultusunda hareket edebiliyorsa; kendi misyonunuzu, değerlerinizi o kişiye aktarabildiğiniz demektir. Dolayısıyla en baştan stratejiyi belirleyerek, "bir

misyonla var olma nedeni” çalışması yapmak ve bu misyonu aktarmak gerek. Eğer misyonunuz varsa ve “nereye gitmeniz gerekiyor?” veya “dünyada hedefiniz ne?” sorularına cevap verirsiniz o zaman sonraki stratejinizi ve değerlerinizle nasıl hareket edeceğinizi çok net belirleyebilirsiniz. Bence en önemli konulardan biri budur.

Bu soruyu cevaplarken aslında önemli bir şey söylediniz. Bir işi neden yaptığımız konusunda; yaptığımız işe inanmak önemli gerçekten. Siz de işinizi çok seviyorsunuz değil mi? Hiç düşündünüz mü hangi şartta bu işi yapmaktan vazgeçersiniz? Veya bu işten sizi ne vazgeçirebilir?

Eğer benim üstümdeki kişi ya da benim doğrudan raporladığım kişi; benim benimsediğim, benim şirket için doğru gördüğüm, kendi yöntemlerimle belirlediğim orada var olma nedenimi desteklemez ise o şirket için doğru kişi değilim demektir. Allianz’ın içinde, DNA’sında müşteriye memnun etmek var. Ve bana da bu misyon için gereken esnekliği tanıyor. Bunun için son derece memnunum Allianz’da çalışmaktan. Ve bu yüzden Allianz Türkiye’nin başarı hikayesini gerçekleştirebildik. Sonucunda şimdi de Allianz Türkiye’ye çok önemli bir rol delege edilmiş durumda. Allianz Türkiye CEO’su, Allianz Grubu’nda dijital dönüşümün başkanı olmuş durumda. İlk defa böyle bir rol veriliyor. Bu rolün Allianz Türkiye’den birine verilmesi bütün ekip için, kendim ve ailem için büyük gurur kaynağı.

Sizce kariyer yolculuğunuzda bundan sonraki durak ne olur? Kendinize biçtiğiniz bir rol var mı?

Benim açıkçası hiçbir zaman 5 yıl sonra 10 yıl sonra şurada olmak istiyorum diye bir içgüdüüm yok. Her zaman elimdeki göreve en iyi şekilde hizmet edip başarılarla imza atmak isterim. Ve şuna inanıyorum; iyi bir şirkette çalışıyorsan, o şirketin DNA’sına inanıyorsan o şirket bu başarının karşılığını eninde sonunda verecektir. Önemli olan bir şey var; tabii bunu benim için söylemek kolay çünkü çok hızlı kariyer yapmış bir insanım ama emin olun bunu beklemedim ben, başarı bu noktayı getirdi. Başarının arkasındaki sebeplerden birisi de bunu düşünmemektir. Her zaman önümdeki göreve baktım ve bütün paydaşlarımın desteğini almak için bunu yapıyorum her zaman. İyi şirket, takdir eden şirkettir. Böyle bir şirkette çalıştığımı düşünüyorum. Keza KPMG’de de öyleydi. Başarılıysanız ve insanlara pozitif bir şey bırakıyorsanız o zaman başarı grafiğinizi kendiniz çiziyorsunuz. Ben buna inanıyorum ve şimdiye kadar da yanılmadım.

Çok hızlı bir tempoda ilerliyorsunuz. İşiniz de çok enerji gerektiriyor... İşle özel hayat arasındaki dengeyi nasıl sağlıyorsunuz? Kendinize vakit ayırabiliyor musunuz?

Açıkçası işle özel hayat arasında denge kurabildiğime inanmıyorum. Bana güç veren, enerji veren iki unsur var. Biri zaten işin kendisi. Çünkü bu çağda her zaman acil bir şey olabiliyor. Çok anlayışlı bir aileye ihtiyacınız var. Ailem

bana her konuda destek vermiştir. İki tane küçük oğlum var. Eşim mükemmel bir insan. Tıkandığım noktada her zaman bana destek olmuştur. Bu anlayışta bir eşim ve ailem olması bana her zaman enerji verdi. Başka hiçbir şeye ihtiyaç duymadım. Evet tabii ki ben de zaman zaman keşke sinemaya gidebilsem, keşke arkadaşlarla bir yerlere gidebilsem, biraz daha bunları yapabilsem diyorum. Ancak şikâyetçi değilim. Çünkü kendimi çok şanslı hissediyorum. Evet, zaman zaman yoruluyorum ama ailem benim her zaman enerji kaynağım. İş arkadaşlarım da aynı şekilde. Çünkü başarılı olunca arkadaşlar da size inanınca bundan enerji alabiliyorsunuz ve motive olabiliyorsunuz. Benim için her zaman stres negatif strestir. Pozitif stres benim enerjimi azaltmıyor. Negatif stresin de beynimizden çıkan negatif enerjiden kaynaklandığına inanıyorum. Dolayısıyla stresi pozitive çevirmek sizin elinizde. Hayatımızdaki yorgunluk da stresten kaynaklanıyor. Eğer siz negatiflik hissediyorsanız negatif yansıyor... Eğer siz kompleks durumları pozitive çevirmeyi başarabiliyorsanız etrafınız da pozitif etkileniyor. Dengeler yerine geliyor...

Yeni bir göreve başlıyorsunuz. 2016 için hedefleriniz nedir? Bir hedef koydunuz mu kendinize? Neler yapmayı planlıyorsunuz?

Yeni görevde, yeni bir pozisyon olduğu için önce yeni bir strateji ve vizyon oluşturmalıyım. Her zaman misyon-vizyon-stratejiyle başlarım. Yeni bir global misyon gerekiyor. Allianz’ın global misyonu altında olmak kaydıyla, ona nasıl ulaşabileceğimizi belirlememiz gerekiyor. 3-5 yıl sonra bu misyonun ne kadarına yaklaşmışız konusunu oluşturacak bir vizyon gerekiyor ve ona göre de bir plan gerekiyor. Öyle bir stratejimiz olacak. Bunun kararı için tabii ki bir organizasyon kurgusu gerekiyor. O kurgunun altında birimler gerekiyor... Mevcut birimlerden ayrı ve yeni kaynaklardan oluşması gerekiyor. Ayrıca tabii ki yeni bir ekip kurmak ve motive etmek gerekiyor. Ekibinize aktarmanız, onları yönetmeniz gerekiyor. Allianz’ın büyük işler yaptığı biliniyor. Dolayısıyla herkes merak ediyor ne yapacağınızı. Herkes bizimle konuşmak istiyor. Dünyanın her tarafından davet ediliyorsunuz. Zamanı doğru kullanmak çok ciddi bir konu. Zaman yönetimiyle ve misyon-vizyon-strateji belirlemesiyle geçeceğiz bu yılı diye düşünüyorum.

“

Kendimize şu soruyu sormalıyız; Ben bu işi neden yapıyorum? Amaç sadece para kazanmaksa o zaman doğru iş yapmıyorsunuz. Yaptığınız işe inanmak çok önemli.

”

Yenilenebilir enerji: Dünya ve Türkiye uygulamalarına bakış

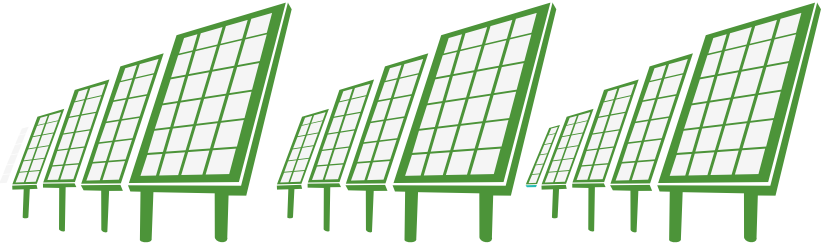
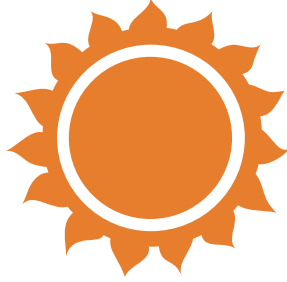
KPMG'nin enerji ve doğal kaynaklar sektörüne ilişkin hizmet veren global ekibi tarafından Türkiye ve 30 ülkenin katkılarıyla hazırlanan "Yenilenebilir Enerjiye Yönelik Vergi ve Teşvik Uygulamaları" raporunun 2015 versiyonu yayımlandı. Yenilenebilir enerjide küresel ölçekteki önemli gelişmeler ve beklentiler bu raporda yer aldı. Raporun özetiyle birlikte Türkiye'deki yenilenebilir enerji uygulamalarındaki durumu analiz ettik.



Ayhan Üstün

Enerji Sektör Lideri
Vergi, Şirket Ortağı
E: ayhanustun@kpmg.com

“Yenilenebilir Enerji İçin Vergi ve Teşvik Uygulamaları” raporunun 2015 versiyonu içinde yenilenebilir enerji yatırımlarının global ölçekte gelişimi, uygulanan vergi ve teşvik politikalarının bu gelişime etkileri ve ülkeler arası karşılaştırmalı analizler yer alıyor. Bu raporun bir özetini sunarken aynı zamanda Türkiye için çok önemli bir gündem maddesi olan yenilenebilir enerji politikalarında Türkiye’nin durumunu, eğilimlerini ve önerilerimizi ortaya koyan değerlendirmelerimizi de paylaşmak istedik.



Türkiye dünyada ilk 5'te!

Raporun sonunda yer alan analizde Türkiye’nin 2014 yılı verilerine göre bazı alanlarda dünyada ilk 5’e girdiğini görüyoruz. Bu verileri incelediğimizde aşağıdaki ilgi çekici bilgilere ulaşıyoruz:

Türkiye, 2014 yılında hidroelektrik yatırımlarında 1.352MW’lık kapasite artışıyla Çin, Brezilya ve Kanada’nın hemen ardından dünyada en çok hidroelektrik kapasite artışı yapan 4. ülke konumunda.

2015 yılında devreye giren 2.032MW’lık hidroelektrik kapasite ile Türkiye, bu alanda dünya çapında gösterdiği öncülüğü daha da ilerletti.

2014 yılında Türkiye, devreye giren 209 MW’lık jeotermal kapasite ile Kenya’nın hemen arkasında dünyada jeotermal kapasitesini en çok arttıran 2. ülke oldu.

2015 yılında da yine 209 MW’lık jeotermal elektrik üretim tesisinin devreye alınmasıyla toplam jeotermal elektrik üretim kapasitesi 614 MW’a ulaşarak ve son 2 yılda toplam jeotermal kapasitesi 3 katına çıktı.

Güneşten elektrik enerjisi üretiminde 2015 yılı sonunda yalnızca 203 MW’lık bir kurulu güce ulaşmışken (toplam kapasitenin yaklaşık binde 3’ü) ülkemiz güneş kaynaklı su ısıtıcılarında, özellikle güneydeki bölgelerimizde kullanılan gün-ısı sistemleriyle, dünyada bu alanda lider ülkeler arasında.

Türkiye dünyada güneş kaynaklı su ısıtıcıları toplam pazarında Çin, ABD ve Almanya’nın arkasında 4. sırada, 2014 yılındaki pazar artışında da Çin’in hemen arkasında 2. sırada yer alıyor.

Bu veriler, dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yenilenebilir enerji üretim kaynaklarına daha fazla yatırım yapılması eğilimini destekliyor, Uzun süredir bekleyen bazı projelerin 2014 ve 2015 yılında hayata geçirilebildiğini göstermesi açısından da sevindirici.



Yatırımların artışı destekleyen faktörler neler?

Dünyada çevresel etkiler ve sürdürülebilir bir kalkınma için farkındalık arttıkça, yenilenebilir enerji kaynaklarına ilgi de engellenemez bir şekilde artıyor.

Dünyada enerji açığı olduğu bilinen görece az gelişmiş ülkelerde (Afrika ve Asya'nın bir bölümü) kalkınmayı desteklemek için gerekli enerji üretiminin önemli bir bölümünün bu ülkelerin sahip olduğu güneş, su ve rüzgar gibi doğal kaynaklardan karşılanması mümkün görülüyor.

Diğer taraftan, Kuzey Amerika ve Avrupa'da 'pro-sümer' olarak adlandırılan kişilerin kendi tüketimleri için enerji üretebilme imkanına sahip olmasını sağlayan küçük ölçekli yatırımlarda rekor miktarda bir artış gözleniyor.

Özellikle bu alanda teknolojik gelişmeler yatırımların yapılabilirliğini destekliyor. Örneğin 2008'den günümüze güneş enerji panellerinin ortalama maliyetinin, teknolojik gelişmeler sayesinde yüzde 80 oranında düştüğünü görüyoruz.

Ayrıca yenilenebilir enerjinin popüler bir konu olması enerji sektörüne özgü olmayan pek çok yatırımcıyı da yenilenebilir enerji yatırımı yapmaya çekiyor. Örneğin; Google firması kendi ihtiyacının yüzde 100 oranında yenilenebilir enerji üretiminden sağlanması ve bu sektörde yapılacak yatırımlar için 2 milyar USD bütçe ayrılması konusundaki kararını 2015 yılı içinde duyurdu.

Yenilenebilir enerji sorunsuz değil!

Bu bilgileri okuyunca dünyanın geleceğini kurtaracak ışığın, yenilebilir enerji kaynaklarından doğduğu gibi çok iyimser bir bakış kazanabilirsiniz. Ama bu kaynak sınırsız ve sorunsuz bir kaynak değil. Önemli bir büyüme potansiyeli barındırmasına rağmen yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını sınırlayan bazı faktörler var:

Sanıldığı gibi aksine, yenilenebilir enerji kaynakları da doğal kaynakları tüketebilir. Örneğin, tarım arazileri üzerinde güneş ve rüzgar üretim tesisleri kurulması uzun vadede (nüfus artışıyla birlikte) gıda ve enerji üretimi arasında bir çelişki yaratabilir. Barajlar ve benzer hidro santraller çevreyi olumsuz etkileme potansiyeli barındırıyor. Bu sebeple bu kaynaklara yapılabilecek yatırımların doğal bir sınırı bulunuyor.

Benzer sebeplerle, doğal kaynaklara dayalı enerji üretimi, eğer yakın gelecekte ileri teknolojik gelişmeler olmazsa, yoğun enerji talebini karşılamaktan uzak. Örneğin coğrafi olarak küçük ve izole bir bölgeye yüksek kapasiteli bir doğalgaz çevrim santrali kurmak mümkünken, güneş veya rüzgar enerjisine dayalı kapasite artışı için daha geniş alanlara ve daha çok sayıda yeni tesis kurulmasına ihtiyaç duyuluyor. Bu da o coğrafi bölgeyi başka amaçlarla (yerleşim, tarım, sanayi vb) kullanmayı engellediği için alternatif bir maliyet yaratıyor.

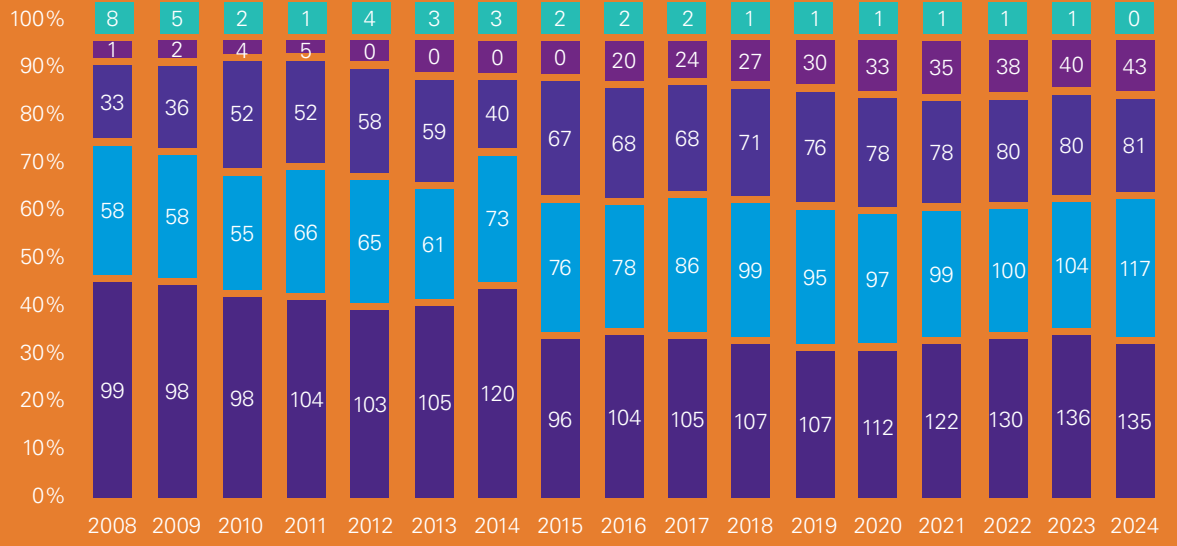
Rüzgar, güneş ve su gibi doğal kaynaklar üretkenlik bakımından değişkendir. Güneşin parladığı ya da rüzgarın estiği günler ülkede elektrik talebinin yüksek olduğu günlerle eşleşmezse beklenmedik enerji kesintileri yaşanabilir. Bu sebeple, kesintisiz ve sürdürülebilir bir enerji portföyü içinde yenilenebilir enerjinin rolü çok ağırlıklı olamaz (Eğer teknolojik gelişmelerle yüksek miktarda enerji depolayabilen süper pil yapılmazsa...) Yenilenebilir enerjinin diğer bilinen enerji kaynaklarına göre çevre dostu olduğu bir gerçek. Ama bu hiç çevre etkisi olmadığı anlamına gelmez. Rüzgar santrallerinin hava akımlarına etkisi, güneş panellerinin küresel ısınmaya etkisi gibi henüz sonuçlanmamış bazı araştırma ve tartışmalar bu gibi yatırımların çok büyük ölçekte yapıldığında ciddi çevresel sorunlar doğurabileceğine işaret ediyor. Örneğin, Kuzey Amerika'da rüzgar türbinlerinin düşük frekanslı ses yaydığı ve çevredeki insan ve hayvan yerleşimlerini rahatsız ettiği iddiasıyla davalar açıldığı biliniyor.

Bu gibi yatırımlar görece düşük maliyeti ve kısa geri ödeme süresi sebebiyle küçük yatırımcılar tarafından tercih ediliyor. Ancak enerji verimliliğinin çok önemli bir konu başlığı olarak öne çıktığı durumda küçük yatırımcı ve işletmelerin elindeki bu tesislerin verimli işletilebilmesi sorunlu görünüyor. Bu gibi yatırımların büyük işletmeler tarafından topluca yapılıp işletilmesi de ilgili ülkenin finansman piyasalarına bağlı. Örneğin, Çin'de bu gibi yatırımlar kamu kaynaklarıyla ve büyük enerji çiftlikleri modelinde hayata geçirilebiliyor.

Bu gibi gerçekler dikkate alındığında, yenilenebilir enerjinin hem küresel ölçekte hem de Türkiye özelinde önemli olduğunu ve bu alandaki yatırımların sürmesinin beklendiğini kesin olarak söyleyebiliriz. Ancak bununla beraber, sağlıklı bir enerji arz/talep dengesi ve sürdürülebilir kalkınma için yenilenebilir enerji kaynaklarının ideal ölçülerde kullanılması hedeflenmelidir.

Tabloya**baktığımızda;**

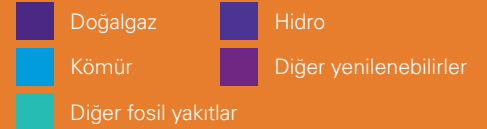
Türkiye'nin enerji üretim portföyünde doğalgazın ağırlığının yüzde 50'lerden 2015 yılı itibarıyla yüzde 40'ın altına indiğini, 2024 yılına ilişkin öngöründe ise yüzde 36 düzeyine erişeceğini yani doğalgazın ağırlığının azalmakla birlikte ana kaynaklardan birisi olacağını görüyoruz.



Yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlanan üretim 2008 yılında yüzde 17 düzeyindeyken bu oranın 2015 yılında yüzde 30'un üzerine çıkmış durumda; 2024 yılına ilişkin öngöründe ise yüzde 33 düzeyine erişeceğini görüyoruz. Yani son yıllarda bu alanda yapılan yatırım artışının etkisini gördükten sonra gelecek 10 yılda yenilenebilir enerji kaynaklarındaki artışın Türkiye'nin genel enerji üretim potansiyelindeki artış ile paralel olacağını söyleyebiliriz.

Doğalgazın görece olarak ağırlığını düşüren diğer etkenin ise kömür kaynaklı (özellikle teşvik edilen yerli kömür kaynaklarını baz alan) enerji üretim yatırımlarındaki artış olması bekleniyor.

Bu dağılımda, nükleer enerji üretimi henüz öngörülmedi. Nükleer alanındaki yatırımların belirsizliği sürüyor. Ancak hayata geçmesi halinde Türkiye'nin (gelecekte tahmin edilen) enerji üretiminin yaklaşık yüzde 10'unu oluşturacağı söylenebilir.



Türkiye'de uygulanan politika ve teşviklerin küresel örneklerle karşılaştırılması

Türkiye'de sektöre uygulanan en belirgin teşvik özel belirlenmiş tarifeler yoluyla yenilenebilir enerji kaynaklarından üretilecek elektriğe USD bazlı ve uzun vadeli alım garantisi verilmesi olarak görülüyor. Hatta yenilenebilir enerji üretimi yatırımları için kullanılan ekipmanlar Türkiye menşeli ise, özel tarife artırılarak uygulanıyor. Özellikle yerel piyasada TL bazlı elektrik fiyatlarının düştüğü, USD /TL kurunun arttığı 2015 yılında tarife bazlı bu teşvik çok daha cazip hale geldi. Sektörde uzun zamandır planlama aşamasında bekleyen bazı yatırımlar hayata geçmeye başladı.

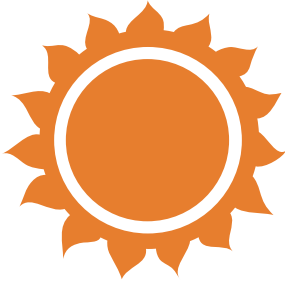
Diğer taraftan, Elektrik Piyasası Kanunu'na göre ödenmesi gereken bazı harçlar ve ücretler (bağlantı sistem kullanım bedeli gibi) yenilenebilir enerji için indirimli olarak uygulanıyor. Ayrıca, kalkınma ajansları eliyle bazı küçük ölçekli enerji yatırımlarına destek veriliyor. Türkiye'de bunun dışında vergi teşvik rejimi içinde yenilenebilir enerjiye özel bir istisna yapılmıyor. Genel teşvik (yatırım mali tedarikinde gümrük vergisi ve KDV istisnası gibi) uygulamalarından yararlanabiliyor. Gelişmiş ülkelerdeki teşviklere baktığımızda çok yönlü ve farklı kitleleri hedef alan daha sofistike uygulamalar görüyoruz. Örneğin; ABD'de şirketler yenilenebilir enerji yatırımlarından hak kazandıkları vergi kredilerini (investment-tax-credits) kendi kullanabildiği gibi diğer şirketlere de satabiliyor. Avrupa'da ise daha çok uzun vadeli ve düşük maliyetli kredilere erişim imkanı ile sektör teşvik ediliyor.

Son yıllarda yenilenebilir enerjiye en yüksek yatırımı gerçekleştiren Çin'de ise kurumlar vergisi, KDV, taşıt alım vergisi, motorlu taşıtlar vergisi gibi birçok kalemden istisna ve indirim sağlanması yolu ile mali teşvikler uygulanıyor. Yatırımların finansmanı ise doğrudan veya dolaylı olarak kamu kaynaklarından sağlanabiliyor. Ayrıca enerji verimliliğini destekleyen yatırım ve projeler devlet katkısıyla destekleniyor.

Dünyada uygulanan vergi ve mali teşvikler neler?

Dünyada yenilenebilir enerji yatırımlarını teşvik etmek için yapılan uygulamalara baktığımızda özellikle elektrik üretimini destekleyen tarifeler yoluyla mali teşviklerin (feed-in-tariff) ve şirketlerin elektrik üretim portföyünde yenilenebilir enerji kaynaklarına zorunlu pay vermesini sağlayan düzenlemelerin (renewable-portfolio-standarts) ön plana çıktığını görüyoruz.

Yatırımcıların kişisel ısıtma / soğutma ihtiyaçları için yapılan yenilenebilir enerji yatırımlarında ise doğrudan mali desteklerin (subsidy) daha çok uygulandığını görüyoruz. Birçok ülkede, merkezi yönetimler veya belediyeler düzeyinde enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımıyla ilgili belirleyici düzenlemeler devreye giriyor. Bu gibi enerji verimliliği düzenlemelerini yerine getiren ev ve işyerlerine vergi indirimleri gibi teşvikler sağlanıyor. Ayrıca bu alanda yatırım yapan şirketlere özel vergi teşvikleri (tax incentives) veya finansman gibi destekler uygulandığını görüyoruz.



Türkiye için yenilenebilir enerjiyi destekleyici politika önerileri

Bu örneklere baktığımızda ve Türkiye’de yenilenebilir enerji yatırımlarının önünde yer alan pratik sorunları (yatırımların bugüne kadar istenen ölçekte hayata geçirilememesinin sebeplerini) gözlemlediğimizde belli başlı öneriler ortaya çıkıyor:

Öncelikle uygulanan USD bazlı tarifenin ne kadar kalıcı olduğu, hangi koşullarda gözden geçirilip artırma / azaltmaya tabi tutulabileceği konusunda kamu idaresiyle yatırımcılar arasında şeffaf bir iletişim ve yol gösterici bir düzenlemeye ihtiyaç var. Mevcut tarife her ne kadar (mevcut koşullarda) cazip görünse de bu tarifenin değişip değişmeyeceği veya koşullar değişirse iyileştirilip iyileştirilmeyeceği konusu yatırımcılar için belirsizlik oluşturmaya devam ediyor.

Yatırımların finansmanı konusu ise yatırımcıların türüne (örneğin; küçük veya büyük ölçekli, yerli veya yabancı) göre ayrı değerlendirilmesi gereken bir düzenleme. Örneğin şu anda kalkınma ajansları yoluyla sağlanmaya çalışılan destek yerel ve küçük ölçekli üreticiler için doğru bir yöntem olabilir. Ama Türkiye’nin enerji üretim portföyünde yenilenebilir enerjinin payının anlamlı bir şekilde artırılması için daha büyük ölçekli yatırımların da finanse edilebilir olması gerekiyor. Bugüne kadar gördüğümüz, bu projelerin özel finansman kaynaklarına erişmesi zor ve pahalı bir alternatif. Özkaynakları kuvvetli olmayan şirketler de bu yatırımları hayata geçirmekte zorlanıyor. Bu sebeple pek çok proje ya planlama aşamasında kalıyor ya da uygulaması gecikiyor. Bu yatırımların finanse edilebilmesi için kolaylaştırıcı düzenlemeler üzerinde çalışılmalı.

Vergi teşviklerinde yukarıda belirttiğimiz gibi sektöre özgü hiçbir düzenleme yok. Genel teşviklerden yararlanmak, elindeki kaynakları yatırıma yönlendirmeyi düşünen bir yatırımcı için belirleyici olmaktan uzak. Kurumlar vergisi indirimi gibi özel bir teşvik verilse bile bu teşvikler ileride elde edilecek karın vergilemesine ilişkin olduğu için yine de yatırım kararlarını belirleyecek derecede modele etki etmiyor. Belki bazı ülkelerde uygulandığı gibi yenilenebilir enerji yatırımı harcamaları üzerinden bir vergi kredisine (taxcredit) hak kazanılması ve bunu sadece kurumlar vergisi değil tüm vergilere ve kamu borçlarına mahsuben kullanma imkanı verilmesi yatırım modellerini daha olumlu etkileyebilir.

Daha çok altyapı ile ilgili diğer bir sorun ise bu gibi yenilenebilir enerji yatırımlarının çoğunlukla yerleşim yerlerinden uzak ve dağınık olarak tesis edilmesi sonucunda bu tesislerin ana dağıtım hattına bağlanmasıyla ilgili teknik ve mali konular. Bu konuda da idare elektrik üretim, dağıtım ve iletim şirketleri arasında gereken koordinasyonu yaparak ve teknik bağlantı altyapısını iyileştirici maliyetlerin kamu ve özel sektör arasında adil paylaşımını sağlayan bir düzenleme önererek yatırımların önündeki bir başka engeli kaldırabilir. Türkiye’nin enerji üretim portföyünde yenilenebilir enerji yatırımların payını daha hızlı ve daha verimli olarak artırmak için kamu idaresi eliyle (kamunun daha geniş finansman olanaklarıyla) daha büyük ölçekli yatırımlar hayata geçirilerek daha sonra tamamen veya kısmen özelleştirme yolu ile özel sektöre devredilmesi alternatif bir model olarak değerlendirilebilir. Bu durumda küçük ölçekli ve görece olarak daha verimsiz özel sektör yatırımlarının teşvikine aktarılacak kaynak daha verimli olarak kullanılabilir.

Elektrik piyasasında yeni denge arayışı

Yukarıda özetlemeye çalıştığımız bazı teknik ve mali konular tabii ki önemli. Ama diğer yandan Türkiye elektrik piyasasında bir yeni denge arayışı olduğunu ve bu arayışın da enerji yatırımları konusunda önemli bir kaygı ortaya koyduğunu görmek gerekiyor.

Alternatif enerji kaynaklarının (petrol, doğalgaz ve kömür) arzında ve piyasa dengesinde (arz/talep) devam eden belirsizlik küresel ölçekte de önemli bir sorun. Dünyada petrol fiyatları hızla düşmeye devam ederken (ve bu düşüşün ne kadar süreceği bilinmezken) dünyada petrolün başlıca enerji kaynağı olmaya bir süre daha devam edeceğini kabul etmeliyiz.

Diğer taraftan, gelişmiş ülkelerde enerji üretimi için verimli ve temiz bir kaynak olarak kabul edilen doğalgaz arzı bol miktarda sürerken, bu ülkelerin enerji üretiminde doğalgazın payının önemli oranda azalacağını düşünmek doğru olmaz. Son 10 yılda ABD merkezli olarak ortaya çıkan kaya gazı teknolojisi ve okyanuslarda sondaj yapılmasını mümkün kılan teknolojik ilerlemeler sayesinde global ölçekte petrol ve doğalgaz kaynaklarının arz kapasitesi daha da arttı.

Türkiye’de şu anda enerji üretimi alanında doğalgaza olan bağımlılığı azaltmak için kömür kaynaklı termik santral yatırımları ön plana çıkartılıyor ve nükleer enerji yatırımları planlanıyor. Bir yandan da yenilenebilir enerji yatırımları desteklenmeye devam ediyor. Bu gibi elektrik arzını ve piyasa fiyatını etkileyecek önemli yatırımlar gündemdeyken ülkenin genel büyüme beklentisi (özellikle enerji tüketimi yoğun olan sanayi ve üretim sektörlerinin büyüme beklentisi) düşüyor.

Yani elektrik arzı artıyor ve daha da artırılması planlanıyor. Ama elektrik talebinin ne ölçüde artacağı konusunda farklı tahminler var.

Bu durumda piyasada dengenin nerede oluşacağını öngörmek güçleşiyor ve düşen elektrik fiyatları sebebiyle (2015 yılında olduğu gibi) bazı üretim tesislerinin önümüzdeki yıllarda da atıl durumda kalması riski olabilir. Bu perspektiften baktığımızda büyük ölçekli üretim yatırımlarının (örneğin nükleer) ne kadar verimli olacağı, zamanlamasının doğru olup olmadığı, ileride beklenen teknolojik gelişmeler doğrultusunda belki bu yatırımların da atıl hale gelebileceği gibi sorular gündeme gelmeli ve değerlendirilmeli diye düşünüyoruz.

Türkiye’de sektöre sağlanan en belirgin teşvik, "özel tarifeler yoluyla yenilenebilir enerji kaynaklarından üretilecek elektriğe USD bazlı ve uzun vadeli alım garantisi verilmesi" şeklinde uygulanıyor. Yenilenebilir enerji üretimi yatırımları için kullanılan ekipmanlar Türkiye menşeli ise tarife daha da artıyor. Ancak dünya örnekleriyle karşılaştırdığımızda Türkiye’de sağlanan diğer teşviklerin sınırlı kaldığını görüyoruz.



Bunlar bizim öngördüğümüz bazı sorunlara, dünya örneklerini ve kendi gözlemlerimizi de temel alarak getirdiğimiz çözüm önerileri. Enerji önemli ve popüler bir tartışma alanı. Ancak Türkiye’nin piyasa dengesi ve gelecek beklentileri çerçevesinde bu yatırımların zamanlaması, ölçeği ve verimliliği daha detaylı tartışılmalı. Tartışmasız ki bu konuda en doğru yaklaşımı sektör oyuncuları yatırımcılar, işleticiler, finansörler ve tüketiciler ile kamu idaresi belirleyecek.

Bunun için gerekli olan açık ve yapıcı iletişim kanallarının açılması ve işletilmesinde hem sektörü temsil eden kurumlara hem de kamu idaresini temsil eden kurumlara önemli görev ve sorumluluk düşüyor. Sektörde okuyan, araştıran ve kendisini sorumlu hisseden danışmanlar olarak görüşlerimizi ve önerilerimizi paylaşmaktan memnuniyet duyuyoruz.



www.kpmg.com/tr/tr/sayfalar/kpmg-yenilenebilir-enerji-vergi-tevsik-arastirmasi.aspx

Dijital çağın yol ayrımında otomotiv endüstrisi

Günümüz otomotiv pazarında artık satın alma kararlarının geleneksel yöntemlerle verildiği, müşteri davranışının ürün ve teknolojiye odaklı ve öngörülebilir olduğu dönem geride kaldı. Artık OEM'ler (Otomotiv Endüstrisi Üreticileri) değişik iş modellerinde müşterilerinin yaşam tarzlarını yansıtmak zorunda.

Bilgi işlem teknolojilerine her geçen gün daha bağımlı hale gelen müşterilerin en önemli gündelik kaygılarının başında, harcanan zamanı ve masrafı olabildiğince azaltırken, yaşam kalitesini hızla artırmak geliyor.

Bilişim teknolojilerine kolay bağlanabilirlik, bir yandan yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlarken, diğer yandan da sanayi dışındaki yeni oyuncuların doğrudan müşteri ilişkileri geliştirmesine imkân veriyor.



Ergün Kış

Denetim, Şirket Ortağı
Otomotiv Sektör Lideri
E: ergunkis@kpmg.com





Günlük yaşamda orta yaşlarda, evli, kariyer sahibi ve büyük şehirde yaşayan biri;

- Her sabah akıllı telefonla ve sabit zaman yerine hızlı göz hareketlerini (REM) takip eden bir sağlık bandının belirlediği en uygun zamanda uyanıyor.
- İlk iş, telefonunu uçuş modundan çıkarıp internete bağlanmak. Otomatik çalışan radyo duygu durumuna uygun şarkıları çalmaya başlıyor.
- Akıllı saatin atlama düğmesi sayesinde, beğenmediği şarkıları dinlemek zorunda kalmıyor.
- Haber sayfalarına ulaşmak için arama yapmadan, iletişim geçmişine göre en çok kullandığı sayfalar otomatik olarak evdeki bütün dijital cihazlar üzerinde görüntüleniyor.
- Günlük yardımcı cihazı, para ve zaman tasarrufu sağlamak ve yaşam kalitesini artırmak için gerekli bütün ayarlamaları yapıyor.
- Akıllı saat, ajanda kayıtlarını kullanarak titreşiyor ve işe zamanında yetişmek için beş dakika içinde yola çıkması gerektiğini hatırlatıyor. Ancak maliyet konusunda yaptığı detaylı hesaplamalar sonrasında otomobilini elden çıkarmış ve bir süredir aracı yok.
- Dijital asistanı en yakın araç paylaşma hizmetlerinin nerede olduğu bilgisine sahip. Ancak güncel trafik verileri dikkate alındığında metroyu kullanmanın daha mantıklı olacağı tavsiyesinde bulunuyor.
- Önemli bir randevusu ve zamanı kıymetli olan kişi, A noktasından B noktasına gitmek için duruma göre en uygun ulaşım aracını kullanıyor.
- Metroda yolculuk yaparken bir yandan alışveriş de yapıyor çünkü dijital asistanı en sevdiği ayakkabı markasının bir internet mağazasında indirimli fiyatlarla satışa sunulduğunu tespit etmiş.

Birkaç yıl önce, bu kişi otomotiv üreticileri açısından ideal müşteri olacaktı. Ancak yukarıdaki gibi bir yaşam tarzına sahip müşterilerden otomotiv üreticilerinin sürdürülebilir bir şekilde gelir elde etmesi nasıl mümkün olacak? Bu çok kolay değil.

Aslında bu senaryo çok uzakta değil. Artık çoğu potansiyel müşteri için bu senaryo şimdiden gerçekleşmiş durumda. Peki, çözüm yolu ne? Artık OEM'lerin son derece karmaşık bir otomotiv ürünü üreticisi olmaya ek olarak aşağıdaki alanlarda da hızla genişlemesi gerekiyor.



Araç üreticisi mi bilişim uzmanı mı?

Bilişim uzmanı olabilmek için OEM'lerin iş modellerindeki üretim ve satışa dönük bütün unsurları kontrol edebilmeleri gerekıyor

Otomobil hala dünyanın en karmaşık sanayi ürünü. Üreticiler, artan karmaşıklık ve daima yeni unsurlar ekleme ihtiyacına rağmen tasarım ve üretimdeki etkinliklerini yıllarca sürdürme başarısını gösterdi. Aynı şekilde, bayilik, satış sonrası ve servis gibi satışa dönük unsurlar üzerindeki yönetimi de büyük oranda sürdürdüler.

Dolayısıyla araç üreticisi etiketinin olumlu yanı, otomotiv üreticilerinin temel ürünlerinin ve teknolojik yetkinliklerinin sunduğu rekabet avantajından faydalanmaya gelecekte de devam edeceklerini göstermesi oluyor. Bu, özellikle de markaları ve müşterilerini elde tutma potansiyeli nispeten zayıf olan OEM'ler için geçerli.

Ancak bu OEM'ler için Apple veya Google gibi yüksek teknoloji şirketlerinin araç "mobil veri odası" tedarikçisi olmak önemli bir iş stratejisi olabilir. Çünkü yüksek teknoloji şirketleri riskli ve sermaye yoğun bir iş olan otomobil üretimi ve satışı işine uzun vadede de olsa girmek istemeyebilir.

Başarılı bir bilişim uzmanının özellikleri neler?

Bilişim uzmanı olabilmek için otomotiv üreticilerinin üretime ve satışa dönük süreçlerindeki geleneksel ve yeni unsurları akıllı bir şekilde birleştirmesi gerekir. Çok sayıda yeni oyuncunun sektöre dâhil olduğu bir ortamda, sadece müşterilerin veri merkezi olarak en fazla tercih ettiği otomotiv üreticileri ağ uzmanı unvanını koruyabilecek.

Bilişim sektöründen gelecek yeni rakiplerin hızına ayak uydurabilmek için "nesnelerin interneti" tek başına yeterli değil...

Yakın geçmişteki en başarılı iş modellerine baktığımızda, otomotiv endüstrisindeki iş modellerinin başarısını belirleyen en önemli faktörün, yaygın kanının aksine "nesnelerin interneti" değil, "davranışların interneti" olacağını öngörmek mümkün. Sadece "nesnelerin interneti"ne bağlı olarak çalışan bir araba, birbirine bağlı hareketli ve hareketsiz veri odalarından oluşacak geleceğin ekosisteminde çok sayıdaki donanım cihazından biri olmanın ötesine geçemeyecek. "Davranışların interneti"nden gelecek araç ve müşterilerle ilgili davranış verileri ise ölçeklenebilir ve sürdürülebilir gelir akımları oluşturmada çok önemli rol oynayacak. Asıl önemli soru, bu gelirin kime doğru akacağı.

"Davranışla ilgili internet verileri"; ölçeklenebilir ve sürdürülebilir yeni gelir kaynakları oluşturmada çok önemli rol oynayacak.

Gelecekteki iş modellerinde en fazla gelir potansiyeli, bu alandaki bağlanabilirlik artışından gelecek.

Konum bazlı satış: Konum bilgilerinin ve iyi seçilmiş işbirliği ortaklarının akıllı bir şekilde kullanılmasıyla, A noktasından B noktasına seyahat esnasında müşterilere ilginç seçenekleri bir teşvik unsuru olarak sunmak mümkün olabilir.

Davranış bazlı satış: Bunu bir adım ileri taşırsak, araç kullanıcılarının günün veya haftanın belli zamanlarındaki davranışlarını bildiğimizde, araç ve müşteri verilerini akıllı bir şekilde birleştirerek özelleştirilmiş hizmetler sunmak mümkün olabilir.

Sunulacak hizmetler araç ve müşteri verileri yenilikçi bir şekilde kullanılarak belirlenirse, araç satışı ve servisinin ötesine geçen yeni gelir alanları oluşturabilir. Ayrıca, bu sanal hizmetler son derece ölçeklenebilir nitelikte olacak ve nispeten düşük yatırım ve sermaye maliyeti gerektirecek. Ancak bu durum, söz konusu hizmetlerin sektör dışındaki oyuncular açısından da son derece cazip olduğu anlamına geliyor.

Bağlı finansman şirketleri OEM'lerin yeni iş modelini nasıl destekleyebilir?

OEM'lere bağlı finansman şirketlerinin, müşteriler açısından tek finansman sağlayıcısı ve satışa yardımcı bir birim olduğu günler geride kaldı. Koşullar değişti ve bundan sonra da büyük bir hızla değişmeye devam edecek.

Bağlı şirketler bütün OEM'ler açısından vazgeçilmez ortaklar haline gelecek. Sürekli büyüyen ve otomotiv ürün döngüsünde hem üretime hem de satışa dönük alanları kapsamaya başlayan otomotiv finansmanı sektöründe kendi paylarını alacak.

Yeniden finansman ve yatırım girişimlerini kolaylaştırdığı için bankacılık lisansı almak standart uygulama haline gelecek.

Rekabet avantajı ve temel yetkinlik olarak veri güvenliği

Dijital çağda orta ve büyük ölçekli işletmelerin tamamı gittikçe artan miktarlarda veri topluyor, paylaşıyor ve değerlendiriyor. Geçtiğimiz birkaç yıl içinde yaşanan güvenlik sorunları, hem dijitalleşme süreçlerinin yeni iş modelleri ve fırsatları yarattığını hem de yeni strateji ve konseptlerde siber güvenliğin baştan itibaren en önemli bileşenlerden biri olması gerektiğini gösterdi.

Geleceğin iş modellerinde en önemli unsur, araç, çevre ve müşteri verilerinin akıllı bir şekilde birleştirilmesi olacak.

Bir otomobilin dev bir veri üretme makinesine dönüşmesi ancak içindeki sürücü ve yolcuların, onların davranışlarının ve bulundukları sosyal ve fiziksel ortamın birlikte dikkate alınmasıyla mümkün olabilir. Bu konuda atılacak ilk adım, üretime dönük verilerle satışa dönük veriler arasında bir ayırım yapmak ve üretilen verilerin kimin mülkiyetinde olacağını belirlemek.

"Veriye dayalı bilişim uzmanı" iş modelinin başarılı olması için OEM'ler güçlü bir markaya ve müşterileri elde tutma kabiliyetine sahip olmalı.

Müşterilerin kendi verilerinin kıymeti konusunda gittikçe bilinçlendikleri dikkate alındığında, birinci sınıf

üreticilerin veriye dayalı bilişim uzmanı iş modellerini hayata geçirmeleri hızlanabilir. Bunu yapmaları durumunda sahip oldukları güçlü marka imajı sayesinde araç ve müşteri verilerine erişme konusunda rakiplerine karşı avantajlı konuma geçecekler. Birinci sınıf üreticilerin, sektör dışından gelen üçüncü partilerle rekabetlerinde en önemli avantajlarından biri, kişisel verilerin kullanımı konusunda müşterilerin bu üreticilere internet ve teknoloji şirketlerinden daha fazla güvenmesi olacak. En azından bazı müşterilerin konuya bakışı şu şekilde: "Aktif ve pasif güvenlik özellikleri ve sürücü yardım sistemleriyle yıllardan beri benim güvenliğimi koruyan bu şirkete verilerimi de gönül rahatlığıyla emanet edebilirim." Buna karşın, iş modelleri düşük fiyatla daha fazla sayıda müşteriye satış yapmak üzerine kurulu olan ve müşteri ara yüzünü bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründen gelen yeni rakiplere bırakmak zorunda kalan üreticilerin, ürün ve teknoloji odaklı iş modellerine ağırlık vermesi daha mantıklı bir tercih olacak.

Gelecekteki değişiklikler rakamlara nasıl yansıyor?

Yeni araçların internet bağlantısı ile ilgili yapılan tahminlere göre, OEM'ye bağlı bağlantı çözümleri (yani bilişim uzmanı modeli) 2022'de küresel yeni otomobil pazarının yaklaşık yüzde 40'ını oluşturacak. Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Japonya ve Güney Kore'de ise bu pazarların nispeten olgun yapısından dolayı daha yüksek pazar payları görülecek. Üçüncü partilerin sağladığı ve kısmen veya tamamen entegre çözümlere sahip araçların (yani araç üreticisi iş modelinin) pazar payının ise yüzde 52 olacağı tahmin ediliyor.

Müşteri davranışı ve hizmet sağlama üzerine kurulu bir iş modeli, geleceğin otomotiv üreticileri açısından ne anlama geliyor?

Bilişim uzmanı olabilmek için otomotiv üreticilerinin orta ve uzun vadede ilgilenen bütün şirketlere araç ve müşteri bilgileri sağlayan güvenilir birer sanal veri tedarikçisine dönüşmeleri gerekecek.

Bu senaryonun hayata geçebilmesi için ilk olarak müşterilerin "Araba benim arabam, veri de benim verim" anlayışına sahip olması, sonra da "Bu verileri emanet edebileceğim en güvenilir şirket, kullandığım otomobilin üreticisidir" demesi gerekir.

Bugünden bakıldığında aşılması gereken en büyük zorluk, müşterileri verilerini ücretsiz olarak isteyen bütün tarafların kullanımına açmaktansa sadece OEM ile paylaşmaya ikna edecek akıllı ve etkin bir teşvik sisteminin oluşturulmasıdır. Teşvik sistemi oluşturulurken elbette kültürel özellikler ve piyasaların kendine özgü şartları da dikkate alınmalı.

Otomotiv üreticilerinin başarılı olabilmesi için güncellenebilirlik şart.

Otomotiv endüstrisi geri dönülemez bir yola girmiş bulunuyor. Ürünün yaşam döngüsü boyunca müşterilere yardımcı olacak hizmet odaklı yeni işlevlerin eklenebilmesi için, ürün geliştirme süreçlerinin bazı kısımlarının parçalı ve güncellenebilir olması şart.

Ar-Ge faaliyetlerinde araca bağlı ve araçtan bağımsız donanım ve yazılım özelliklerine nihai şeklinin verilmesi konusunda esnek davranılması, gelecekte müşteri beklentilerini hızlı bir şekilde karşılayabilmek açısından da önemli. "Nesnelerin interneti"ne bağlı olarak, sadece güvenlik ve verimlilik esasına göre çalışan navigasyon sistemleri gibi araca entegre ve kar marjı yüksek temel özelliklerin eklenmesinin tek başına yeterli olmayacağı açık. Gelecekte müşteri arayüzünde sürdürülebilir gelir elde edebilmek için, sürücünün ve yolcuların A noktasından B noktasına olan seyahatlerini verimli bir şekilde kullanmalarını sağlayacak ilave özelliklerin de eklenmesi şart.

İnsan-makine arayüzündeki BİT ekipmanının (ağ teknolojisi, ekran,vb.) entegrasyonu için farklı bir hızda çalışan ayrı bir ürün geliştirme sürecinin olması gerekiyor. Bu sürecin en önemli özelliği, kullanılan bütün bileşenlerin modüler veya parçalı bir yapıya sahip olması, dolayısıyla kolaylıkla değiştirilebilir veya eklenebilir nitelikte olmasıdır.

Demir ve çeliğin hikâyesinde son durum

İnsanoğlu günümüze gelinceye kadar demir ve çelik elde etmek için pek çok yöntem geliştirdi. Kullanılan ilk yöntemde, odun kömürünün yakılması ile oluşan karbonmonoksit gazının demir cevheri ile tepkimeye girmesi sonucunda demir elde edildi. Demir, cevherinden ilk olarak yaklaşık 5 bin yıl önce arındırıldı. Demir ve çeliğin günümüze kadar süren binlerce yıllık yolculuğu böylece başladı. Peki Türkiye’de ve dünyada demir çelikte durum nedir? Tarihsel süreçte değişmeyen ağır sanayi alanının ana oyuncularını sektörü nasıl yönlendiriyor?

İlkel yüksek fırınlar ilk olarak M.Ö. 5’inci yüzyıldan itibaren Çin’de kullanılmaya başlanmış, Avrupa’da ise Orta Çağ’ın zirve dönemi olan 1300’lü yıllarda yüksek fırınlar kullanılmıştır. Böylece demirin eritilmesi için gereken 1535 derecelik ısı elde edilerek ve pik olarak adlandırılan ham demir üretilmiştir.

1800’lü yıllara gelindiğinde çelik üretiminde büyük ilerlemeler kaydedildi. Demir ve özellikle çelik üretiminde meydana gelen hızlı gelişmeler sonucunda endüstri devrimi gerçekleşti. Üretim araçlarındaki niteliksel gelişmeler ile teknolojiye ilerleme sağlandı. Gelişen teknoloji ile birlikte artan çelik talebini karşılamak amacıyla büyük hacimli yüksek fırınlar yapıldı. Yüksek fırınlar kok tüketimini azaltmak ve günlük üretim kapasitesini artırmak amacıyla sürekli olarak geliştirildi. Bu şekilde çelik üretim maliyetleri düşürülerek daha ucuza çelik elde etmek mümkün hale geldi.



Özlem Karahan

Denetim, Direktör
E: okarahan@kpmg.com





Dünyada sanayi üretiminde bugün geldiğimiz noktada, çeliğin ne kadar önemli olduğu şu cümleyle anlatılır: "Uzakdoğulu için pirinç ne ise sanayici için de çelik odur."

Günümüzde ise demir ve çeliğin sanayi sektörünün temel girdileri haline gelmeleri sonrasında demir-çelik üretimi yıllar itibariyle ülkelerin ekonomik büyümelerine göre değişkenlik gösteriyor. Son 10 yılda kişi başına çelik kullanımı, başta ABD olmak üzere Kuzey Amerika, Japonya ve Avrupa Birliği gibi gelişmiş ekonomilerde çelik ikamesi ürünler sebebiyle azalmaktayken, başta Çin olmak üzere Asya ve Ortadoğu'da ise artıyor.

Türkiye'de demir çelik üretimi

Türkiye'de demir çelik sanayinin kurulup kurulmayacağına incelenmesine, 1925 yılında İktisat Vekaleti (Ekonomi Bakanlığı) tarafından başlandı. Bu yıllarda bir taraftan petrol yatakları, diğer taraftan kömür ve demir cevherleri incelendi. Tüm analizler 1932'ye gelene kadar aralıklarla sürdü. Nihayetinde maden kömürü havzasına yakınlık, demiryolu güzergahı üzerinde olma, limanlara yakınlık, yörenin işçi yerleşmesine uygun olması ve jeolojik bakımdan ağır endüstri kurulmasına elverişli olması gibi sebeplerle ilk üretim yeri olarak Karabük seçildi. 1939 yılında Karabük'te entegre demir çelik tesislerinin üretime başlamasının ardından, Ereğli'de yassı çelik tesisleri 1965 yılında, İskenderun'da entegre demir çelik tesisi ise 1975 yılında üretime başladı.

Günümüzde demir çelik sektöründe geline nokta

Dünyada sanayi üretiminde bugün geldiğimiz noktada, çeliğin ne kadar önemli olduğunu şu cümle ile anlatmak mümkün: "Uzakdoğulu için pirinç ne ise sanayici için de çelik odur."

Tarihsel süreçte ağır sanayi alanında ana oyuncuların değişmemiş olduğunu görüyoruz. Zararına dahi olsa, istihdam artırıcı etkisi nedeniyle devlet destekli ve düşük fiyatlı ihracat modeli ile sektörün en önemli oyuncusu olan Çin, doğal kaynakları ile ekonomisini ayakta tutmaya çalışan ve Avrupalı rakiplerine göre düşük maliyetle üretim yapan Rusya, AB ülkeleri, Japonya ve Amerika, sektörde gerek üretim gerekse tüketim fiyatlarına olan etkileri ile adından söz ettiren oyuncular olarak yerlerini almış durumdalar.

Büyüme modelini değiştirmekte olan Çin'de 2014'ten bu yana çelik tüketimi yavaşlarken buna bağlı olarak Çin'in düşük fiyatlı ihracatı hızla artıyor. Çin Çelik Birliği Başkanı Li Xinchuang, Çin'den çelik ithalatına yönelik anti-damping vergilerinin Çin'i durdurmaya yetmeyeceğini, Çin'in ihracatının devam edeceğini ve ihracatının artma nedeninin global ölçekteki arz talep ve fiyat dengesi olduğunu ifade ediyor.

Türkiye'de yeterli çelik üretim kapasitesi olmasına rağmen, 2014 yılından bugüne geldiğimiz süreçte tüketilen yassı çeliğin yarısından fazlasının ithalat aracılığı ile karşılanmakta olduğu görülüyor. Bu da yassı çelik üretim tesislerinde kapasite kullanım oranlarının yüzde 54'lerde kalmasına sebep oluyor. Entegre olmayan tesislerde yapılan üretimlerde ise kapasite kullanımı yüzde 40'lara düşerken hurdadan üretim yapan yassı çelik üreticileri yarı mamül veya sıcak rulo ithalatıyla haddehanelerini çalıştırma yoluna gidiyorlar. Dünya Çelik Birliği'nin (Worldsteel Union) araştırmalarına göre çelik sektöründe "yaşayabilirlik sınırı" olarak belirlenen kapasite kullanım oranı yüzde 75.

Düşük fiyatlı ithal ürünlerin yerli üreticiyi zorladığını ve bunun da ülkemizde ve dünyada çelik sektörünün sürdürülebilirliğini ciddi anlamda riske attığını görüyoruz.



Yerel ve küresel çapta çözümler gerekiyor

Bugün geldiğimiz noktada Türkiye’de iç piyasada yassı çelik tüketiminin arttığını, ancak Çin’den yapılan düşük fiyatlı ithalatın etkisiyle bu talebin ithalat yolu ile karşılandığını görüyoruz.

Çin, artması beklenmeyen iç tüketimine karşın dış talebi karşılamak ve kendi ülke vatandaşlarının istihdamını sağlamak için zararına dahi olsa çelik üretimi ve ihracatını sürdürüyor. Çin’in yaptığı düşük fiyatlı ihracat sebebiyle tüm dünyada çelik sektörünü nerdeyse bitirme noktasına getirmesinden endişe ediliyor.

Bu nedenle önümüzdeki yıllarda dünya genelinde eski ve verimsiz tesislerde üretime son verilmesi beklenirken, geçmişte olduğu gibi üreticiler arasında birleşme ve satın almaların da yaşanabileceği öngörülüyor.

Yurtiçi üreticilerin ithalattan olumsuz etkilenmesinin önüne geçilmesi ve sektörün korunması için ithalatta korunma önlemleri konusunda tartışmalar devam ederken geçtiğimiz haftalarda Rusya ve Çin’e karşı yassı ürünler için acılan anti-damping soruşturmasının sonuçlandığı ve Rusya ve Çin’den ithal edilen yassı mamullerin bazılarında ithalat vergisi konduğu açıklandı.

Bu, Türk demir çelik sektörü için olumlu ve ümit verici bir gelişme.

Referanslar:

- 1- www.alpercerit.com/dersnotu/MBM_MUS.pdf
- 2- www.tdci.gov.tr/html/tarihce.html
- 3- Prime Dergisi, sayı 106, Kasım 2015, Murat Eryılmaz “Yine Yeniden: Nereye Gidiyoruz (Bölüm II)”, sayfa 44
- 4- Prime Dergisi, Sayı 106, Kasım 2015, Özel Röportaj: Ali Pandır, sayfa 41

Metal sektörü zorlukları Ar-Ge ve inovasyonla aşacak

inovasyon yatırım ve ortaklıklar

2015 Küresel Metal Sektörü Raporu'na göre, katılımcıların yüzde 85'i inovasyon için kurum içi yatırımlara güvenmek yerine ortaklıklar kurmak gerektiğini düşünüyor. Yüzde 81'i de tedarikçilerle daha işbirlikçi modeller oluşturmaya çalışıyor.

Dünya çapında 50'ye yakın metal üreticisi şirketin üst düzey yöneticilerinin verdiği yanıtlardan yola çıkılarak, 2015 Küresel Metal Sektörü Raporu hazırlandı. Sektörde karşılaşılan güçlükler ve fırsatların ele alındığı rapora göre, araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yüzde 60'ı büyümeye yön vermek için yeni teknolojileri benimserken; yüzde 43'ü ise yeni pazarlara açılarak büyüyeceklerini söylüyor

Geçtiğimiz birkaç yıl, metal sektörü kuruluşlarının pek çoğu açısından zorlu geçti. Kapasite fazlası ve düşmeye başlayan demir cevheri fiyatları nedeniyle metal üreticileri yoğun bir rekabet dönemine giriyor. Dünyada metal sektöründe yaşanan ve hızla yoğunlaşan rekabet ortamı, Türkiye'deki üreticilerin de benzer zorluklarla karşı karşıya kalmalarına yol açıyor. Geçtiğimiz birkaç yıl içinde yerli üreticiler gerek hammadde fiyatlarındaki düşüş gerek ihracat yapılan pazarlardaki ekonomik dengesizlik nedeniyle yeni ürün ve inovatif tedarik zinciri oluşturma eğilimine giriyor. 2015 Küresel Metal Sektörü Raporu'nda öne çıkan başlıkları şöyle sıralayabiliriz;

%32



Kuruluşların %32'si gelirlerinin %6'sından fazlasını AR-GE'ye harcıyor

%85'i



ortaklıkların yeni inovasyonlara sevk etmesini bekliyor

%80'den

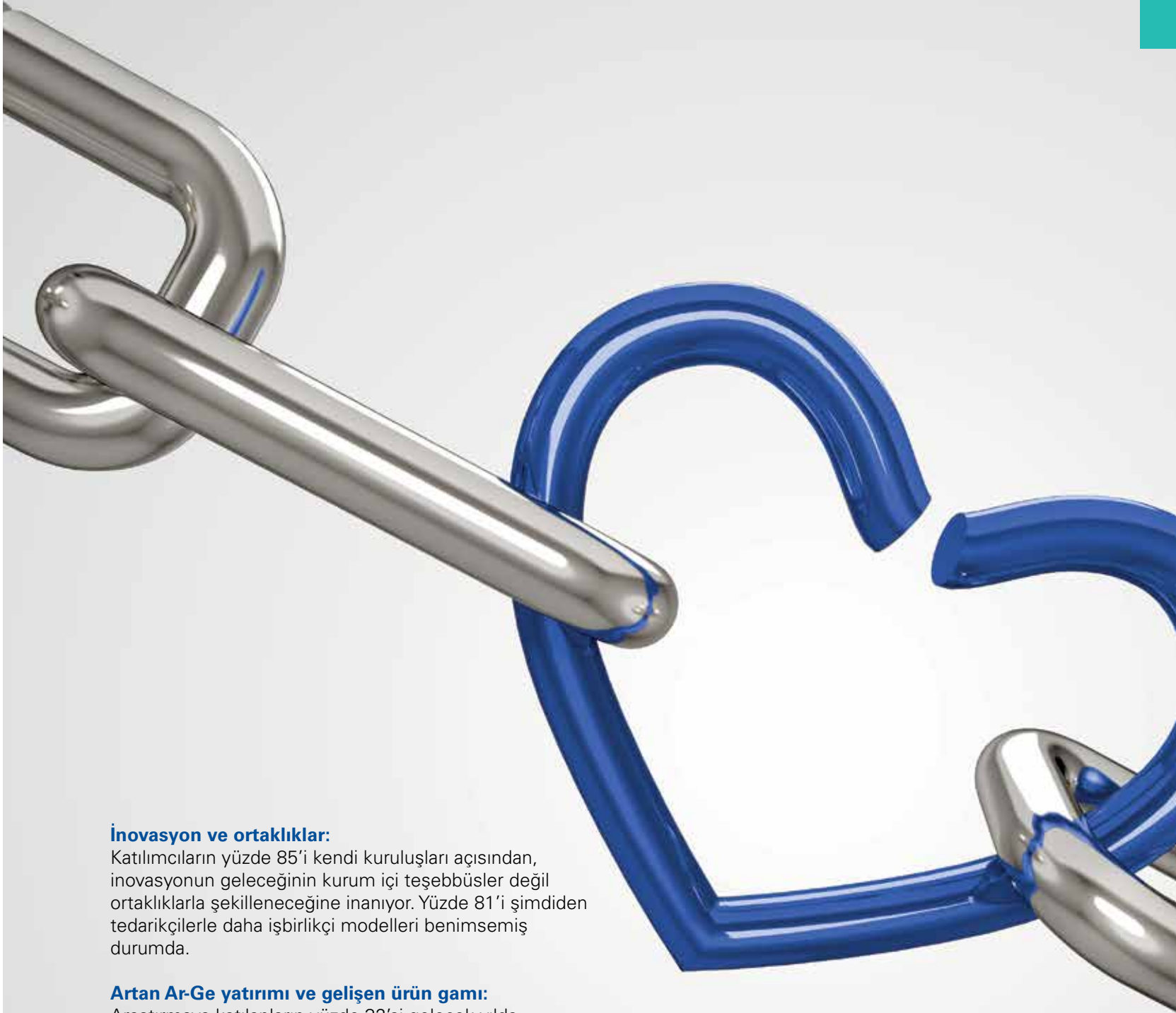


fazlası müşterilerle daha fazla birlikte çalışıyor



Hakan Ölekli

Denetim, Şirket Ortağı,
Endüstriyel Üretim Sektör Lideri
E: holekli@kpmg.com



İnovasyon ve ortaklıklar:

Katılımcıların yüzde 85'i kendi kuruluşları açısından, inovasyonun geleceğinin kurum içi teşebbüsler değil ortaklıklarla şekilleneceğine inanıyor. Yüzde 81'i şimdiden tedarikçilerle daha işbirlikçi modelleri benimsemiş durumda.

Artan Ar-Ge yatırımı ve gelişen ürün gamı:

Araştırmaya katılanların yüzde 32'si gelecek yılda gelirlerinin yüzde 6'dan fazlasını Ar-Ge'ye yatıracağını açıklıyor. Yüzde 70'i ise yatırımlarını artarak devam eden inovasyon getirecek projelere yönlendirecek.

Tedarik zinciri organizasyonları ve görünürlük:

Kuruluşların yüzde 47'si birinci öncelik olarak kendi maliyet yapılarını küçültmeye odaklanacak ve yalnız yüzde 17'si tedarik zincirinde tam görünürliğe sahip olacak.

Çin'de kâr marjları üzerindeki baskı ve kapasite fazlası, ihracatın rekor düzeylere çıkması sonucunu doğurdu ve bu durum er ya da geç iç pazarda önemli ölçüde konsolidasyona yol açacak. Çin'in dışında ise rekabetin büyük bölümü, metal sektörü kuruluşlarının müşteri talebini anlama ve karşılama becerisi etrafında dönecek.

Rekabet ortamı, sektör firmalarını ultra hafif alaşımlar gibi yeni ürünler geliştirmenin yanı sıra piyasadaki gelişen ihtiyaçlara ve katı çevre düzenlemelerine cevap verebilecek yeni üretim teknolojilerini benimsemeye itiyor. Aynı zamanda, metal sektörü kuruluşları sadece işletme sermayesine gereksinimi azaltmak için değil, aynı zamanda müşteri talebi karşısında daha esnek ve talebe cevap verebilen bir hal almak amacıyla da kendi tedarik zinciri operasyonlarını geliştirmeye odaklanıyor. İlginç bir şekilde, metal üreticilerinin müşteri merkezli bir politikaya doğru kayması daha şimdiden geleneksel distribütör kuruluşların ticari süreçlere aracılık etmekten çekilmesine sebep oluyor. Dolayısıyla, bu durum konsolidasyona yol açabilecek bir hale bürünüyor.

Türkiye'de sorunlar yeni ürün yatırımıyla aşıyor

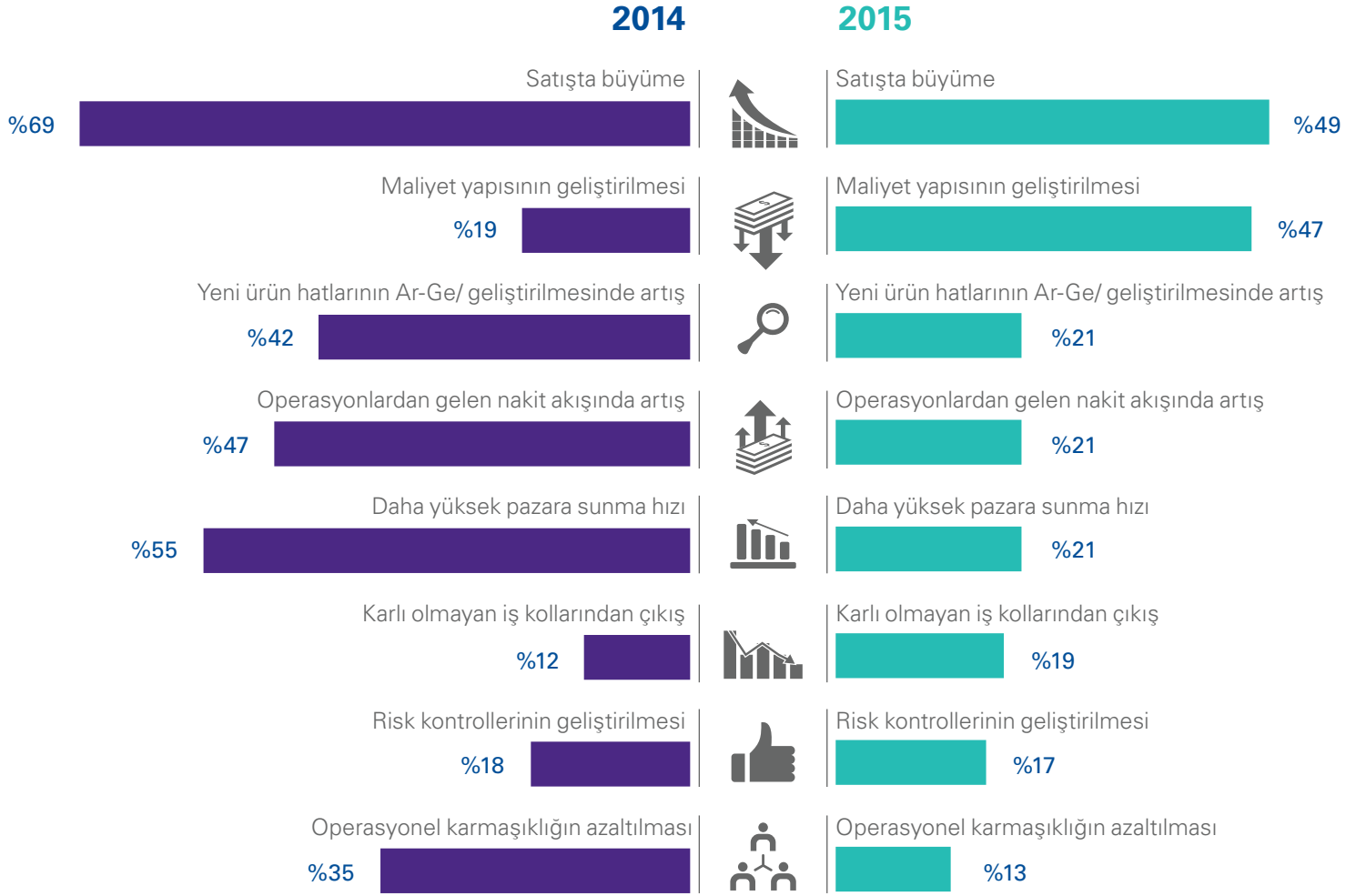
Türkiye'nin dünya çapında bilinen ve ihracat potansiyeli yüksek metal üreticilerinden bazıları yaşanan sorunları aşmak amacıyla yeni ürün yatırımı yapma ve böylece müşteri portföyünü genişletme yönünde adımlar attı. Ürün gamında değişiklik yapmak yerine tedarik zinciri modellerini ve pazarlarını genişletmeyi tercih eden üreticiler de oldu. Çin'in düşük maliyetli üretim ve dağıtım faaliyetleri ülkemizde metal sektörü üzerinde olumsuz bir etki yaratmakla beraber, özellikle yerli

üretim ürün kalitesinin yüksek olması ve ülkemizin coğrafi konumundan dolayı dağıtım aşamasında ürün tedarik süresinin kısılması, üreticilere avantaj sağlar durumda. Ayrıca son yıllarda, gerek ülkemizde gerek yakın coğrafyada inşaat sektöründe yaşanan canlılık belli ürün gruplarında hem iç pazarda hem de ihracatta önemli bir hareketlilik sağladı.



Satışta büyüme, ağır rekabet ve maliyetlerde dalgalanma:

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin yüzde 49'u satışta büyümeye odaklandıklarını söylerken, yine yüzde 49'a yakını yoğun rekabet ve fiyatlar üzerindeki baskıdan ötürü zorlandıklarını belirtiyor.



Not: Katılımcılar ilk üç seçeneği seçtiler. Kaynak: Forbes anketi, ocak 2015

Metal üreticileri için beş önemli sonuç

1. Zorlu piyasa koşulları ve bazı piyasalarda devam etmekte olan kapasite artışlarıyla heyecanlanan metal sektörü kuruluşları, ellerinde giderek artan değerden faydalanmak için yeni fırsatlar bulmaya ve bu sayede gelişmeye odaklanma ihtiyacı duyacak. Kapasite ve talep arasındaki dengesizlik kısa ila orta vadeye yönelik güçlükler oluşturmaya devam edecek.

2. Yeni ürünler, iş modellerini ve süreçleri sekteye uğratan diğer unsurlar metal sektörü kuruluşlarını daha kıvrak, şeffaf ve talebe dayalı tedarik zincirleri ve entegre iş planlama modelleri geliştirmeye sevk edecek. Ama tedarik zinciri görünürlüğü düşük olmaya devam ediyor ve daha fazla işbirliğine yönelik kayda değer bir fırsat bulunuyor.

3. Çin'in hız kesmesinden ve küresel kapasite fazlası ile geleneksel ticaret akışlarının zora girmesinden dolayı, metal sektörü kuruluşlarının maliyet ve karlılığı yönetmek için ürün ve süreç inovasyonuna odaklanmaya ihtiyacı olacak.

4. Zorlu bir birleşme ve satın alma ortamıyla yüzleşen metal sektörü kuruluşlarının inovasyon yapmak, tedarik zincirinin verimliliğini iyileştirmek, büyüme ve karlılığı maksimize etmek için müşteriler, tedarikçiler ve hatta rakipleriyle ortaklıklar inşa etmeye giderek artan bir şekilde ihtiyaçları olacak.

5. Metal sektörü kuruluşları yeteneği kendisine çekerek ve daha geniş ve daha kapsayıcı inovasyon modelleri oluşturarak ve yeni fırsatlardan fayda sağlamak amacıyla teknolojiyi yakından takip eden ortaklarla işbirliği yaparak Ar-Ge teşebbüslerinde daha büyük iddialara girmeye odaklanmalıdır.





KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü kapılarını açtı

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü'nün Türkiye şubesi, 21 Ocak 2016'da "Denetim Raporlarının Geleceği" konulu toplantı ile hizmete girdi. Toplantının açılışını KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç yaptı. Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu Başkan Yardımcısı Mehmet Kaya'nın ve Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı Şirin Soysal'ın, yakın zamanda yürürlüğe girecek yeni bağımsız denetçi raporlama gereklilikleri konusundaki sunumları ilgiyle izlendi.

Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş. CFO'su Bülent Beydüz ve Sabancı Topluluğu Denetim Bölüm Başkanı Bülent Bozdoğan, "Denetimin Kalitesi ve Değeri" başlıklı birer konuşma yaptı. KPMG Türkiye Denetim Bölümü Başkanı Murat Alsan'ın kapanış konuşması ile sona eren toplantıda farklı kurumların denetim komitesi üyeleri deneyim ve görüşlerini aktardı.

32 ülkede faaliyet gösteren KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü, denetim komitesi ve yönetim kurulu üyelerine, finansal raporlama ve denetimin kalitesi, risk yönetimi, yeni teknolojiler, strateji, risk ve mevzuata uyum konularının gözetiminde yardımcı olmak amacıyla pratik öneriler ve kaynaklar sağlıyor. Bunun yanı sıra toplantı, eğitim ve etkinlikler yoluyla fikir alışverişinde bulunabilecekleri ortamlar yaratıyor.

Küresel piyasalardaki riskler, teknolojik gelişmeler, düzenleyici kurumlar ve politik çevrelerde yaşanan gelişmeler göz önüne alındığında denetim komitelerinin rol ve sorumlulukları günden güne artıyor. Günümüzde, denetim komiteleri, finansal tablolar, raporlama ve iç kontrol gibi bilinen sorumluluklarının çok daha ötesindeki konularla ve bunların yarattığı risklerle ilgilenmek durumundalar. Bu yeni sorumluluklar, CFO ardılı belirlemekten, planlama, bütçeleme, likidite, birleşme ve satın almalar, çevresel ve sosyal sorumluluklar ve suistimale kadar uzanıyor.



TEİD üyelerinden İş Etiği Ortak Beyanı

Türkiye Etik ve İtibar Derneği'nin (TEİD), toplam ciroları 100 milyar doları aşan ve 200.000'in üzerinde çalışanı istihdam eden 120'yi aşkın üyesi İş Etiği Ortak Beyanı'nı 13 Ocak 2016 tarihinde imzaladı. Risk Yönetimi Danışmanlığı Şirket Ortağı İdil Gürdil, imza törenine katılarak TEİD üyesi

olan KPMG Türkiye adına İş Etiği Ortak Beyanı'na imza attı. TEİD, 2010 yılından bu yana evrensel iş etiği ilkelerinin anlaşılması, benimsenmesi, yaygınlaştırılması, şirketlerin yazılı kültürünün temel taşı haline gelmesi için bir referans merkezi olmak misyonuyla faaliyet gösteriyor.



KPMG Türkiye'den "Yönetim Kurulunda Kadın" projesi kapsamında eğitim toplantısı

KPMG Türkiye ve "Yönetim Kurulunda Kadın" Şirketler Arası Mentorluk Programı işbirliğinde "Mali Tabloların Yorumlanması Eğitimi" gerçekleştirildi. Programın katılımcıları arasında yer alan KPMG Türkiye Denetim Şirket Ortağı Nesrin Tuncer liderliğinde gerçekleşen organizasyonda KPMG Türkiye Eğitim Merkezi Direktörleri Şebnem Altunordu ve Özay Ganer eğitim verdi. KPMG Türkiye İş Geliştirme ve Pazarlama Lideri M. Sait Gözüm ise eğitim öncesinde "Bu Böyle Gitmez" başlıklı bir sunum yaptı.



TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Zirvesi 2015

KPMG Türkiye 24 Kasım 2015'te düzenlenen 4'üncü TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Zirvesi'nin değerlendirme sponsoruydu. Zirvede KPMG Türkiye Denetim Şirket Ortağı Orhan Akova, BİST 100 endeksinde yer alan şirketlerin yatırımcı ilişkileri faaliyetlerine ilişkin KPMG Türkiye tarafından gerçekleştirilen değerlendirme çalışmasıyla ilgili sunum yaptı. KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanlığı Şirket Ortağı İdil Gürdil ise "Yönetim Katında Yatırımcı Perspektifi" panelinde moderatör olarak yer aldı.

Bilkent MBA öğrencilerine eğitim

KPMG Türkiye her yıl olduğu gibi bu yıl da Bilkent Üniversitesi MBA öğrencilerine "Yönetici Adayları İçin Vergi Farkındalığı" eğitimi verdi. Vergi hukukunun temel kavramlarının, vergilendirme sürecinin temel aşamalarının, vergi türleri ve oranlarının yönetici gözünden değerlendirildiği programda uluslararası vergi konuları da ele alındı. Yavuz Öner ve Timur Çakmak ile birlikte eğitim kadrosunda yer alan Ferruh Tunç, neredeyse tamamı mühendis olan katılımcıların çalışmaya yoğun ilgi gösterdiğini söyledi.



Nijerya'da İş Yapma Yöntemleri ve İş Olanakları Semineri

Türkiye Müteahhitler Birliği (TMB) işbirliği ile Ankara'da 17 Aralık 2015'te "Nijerya'da İş Yapma Yöntemleri ve İş Olanakları" konulu seminer düzenlendi. KPMG Nijerya ofisinden Şirket Ortağı Wole Obayomi ile Kıdemli Müdür Chinedu Ezomike seminere konuşmacı olarak katıldı. Nijerya'da iş/yatırım ortamı, yasal prosedürler, Nijerya'nın temel vergi ve yasal düzenlemeleri vb. konuların ele alındığı toplantıda katılımcıların soruları yanıtladı. KPMG, Türkiye'de yatırımcıların ilgi gösterdiği ülkelere ilişkin seminerlerine devam edecek.



Sinem Cantürk DCD Konferansı'nda

KPMG Türkiye'nin de "Knowledge Partner" olarak yer aldığı Türkiye'nin en büyük veri merkezi, sanallaştırma ve bulut teknolojisi altyapısı konferansı DataCenterDynamics (DCD) Konferansı 8 Aralık Salı günü Haliç Kongre Merkezi'nde gerçekleşti.

Bilişim teknolojilerinin stratejik uygulamalarının detaylı şekilde incelendi. Veri merkezlerinin geleceği konuşuldu. Konferansa, sektörün öncüsü olan kuruluşların temsilcilerinin yanı sıra KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk de konuşmacı olarak katıldı.



Yeni hukuk bölüm başkanımız Onur Küçük

Dokuz Eylül Üniversitesi, Hukuk Fakültesi'nden 1999 yılında mezun olan Onur Küçük, yüksek lisans eğitimini ise 2004 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde MBA yaparak tamamladı. Çalışma hayatına 1999 yılında Denton Wilde Sapte'te Stajyer Avukat olarak başladı. 2000-2006 yılları arasında Motorola Türkiye, PwC Türkiye, Pirelli Lastikleri A.Ş. şirketlerinde görev aldıktan sonra 2006-2011 yılları arasında Küçük Hukuk Bürosu'nda ve 2011 yılından itibaren de Bener Hukuk Bürosu'nda Şirket Ortağı unvanı ile kariyerine devam etti. Ocak 2016 itibarıyla KPMG Türkiye'ye Hukuk Bölümü Şirket Ortağı olarak katıldı.

Bankacılık Sektöründe Güncel Vergi Konuları Semineri

KPMG Türkiye'nin her yıl düzenlediği "Bankacılık Sektöründe Güncel Vergi Konuları Semineri" bu yıl 24 bankadan yaklaşık 60 kişilik katılımı ile gerçekleştirildi. KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanı Abdulkadir Kahraman ve Vergi Bölümü Finansal Hizmetler Şirket Ortağı Hakan Güzelöğlu'nun global ve yerel güncel vergi gelişmelerini paylaştığı seminerde, soru cevaplarla güncel konular değerlendirildi.



CFO Summit 2016

KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç, 18 Şubat 2016'da düzenlenen CFO Summit 2016'da "Global mi Glokal mi?: Dünya Ölçeğinde İş Yapmak" konulu oturumun panel başkanlığını yaptı. Küreselleşmenin şirketler üzerindeki etkisinin konuşulduğu panelde; THY, TOFAŞ-FIAT ve Şişecam CFO'ları kendi deneyimlerini katılımcılarla paylaştı.



Amerikan Şirketler Derneği'nde genel kurul

Amerikan Şirketler Derneği (AmCham Türkiye/ABFT), seçimsiz Olağan Genel Kurulu'nu 2 Mart 2016'ta İstanbul Ritz Carlton'da yaptı.

ABFT'nin stratejik hedef ve öncelikleri arasında yer alan Türkiye-ABD arasındaki ikili ticari ilişkilerin ve yatırımın geliştirilmesine verdiği destek ve önem, 2016'da da artarak devam ediyor. ABFT Türkiye aynı zamanda, Türkiye'de Amerikan iş faaliyetlerini temsil eden bir düşünce lideri ve stratejik ortak olma yönünde misyon üstleniyor. Dernek, Türkiye ve ABD ekonomik ortaklığı için önemli olan sektörlerde oluşturduğu komitelerle de gösteriyor. Üye sayısı 2012'den bu yana yüzde 71.43 oranında artan Amerikan Şirketler Derneği bünyesinde 2016 yılı itibarıyla 132 üye bulunuyor. Derneğin kurucu üyelerinden KPMG Türkiye'nin Kıdemli Ortağı ve Türkiye Başkanı Ferruh Tunç, derneğin kuruluşundan bu yana Denetim Kurulu Başkanlığı görevini yürütüyor. KPMG Türkiye derneğe bağımsız denetçi olarak hizmet veriyor.



Katılım bankalarına bilgi verildi

KPMG Türkiye Finansal Hizmetler Ekibi, Türkiye Katılım Bankaları Birliği'nde Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankalarının temsilcilerinin de katıldığı toplantıda UFRS 9 ve standardın 2018 geçiş süreci hakkında bilgi verdi. Güncel vergi konuları aktarıldı. Bugünlerde tüm bankacılık sektörü için en önemli konular arasında yer alan ve BDDK tarafından 2018'de tam olarak uygulanmaya konması beklenen UFRS 9 standardı, katılım bankalarının ajandalarının en üst sıralarında yer alıyor.

KPMG'nin başarıları ödülleriyle tescillendi.

KPMG hizmet kalitesinden çalışma ortamına, eğitim ve gelişim olanaklarından değerlerine kadar birçok konuda öncü olmaya devam ediyor. Şirket küresel ölçekte aldığı ödüllere yenilerini ekledi.

KPMG siber güvenlik danışmanlığında dünya lideri

KPMG International, Forrester Research Inc. tarafından hazırlanan, bilgi güvenliği danışmanlık hizmetlerine ilişkin The Forrester Wave™ 2016 birinci çeyrek raporuna göre mevcut hizmet alanları ve stratejisi bakımından bilgi güvenliği alanında en yüksek skorla lider oldu.

Martin Whitworth tarafından hazırlanan Forrester raporunda KPMG siber güvenlik konusunu işinin merkezine yerleştirdiği belirtiliyor. Kısa süre önce siber güvenliği 6 stratejik büyüme girişiminden biri ilan eden KPMG, Ar-Ge ve şirket satın alımlarına yoğun yatırım yaparak hizmet yelpazesini de önemli oranda genişletmişti.

Forrester raporuna göre, müşteriler de stratejik tavsiye, hizmet alanı uzmanlığı, esneklik, uyum sağlayabilme vb özellikler ve vaatlerin yerine getirilmesini KPMG'nin güçlü alanları arasında görüyor. Bunun yanı sıra rapor, KPMG'nin yöneticiler ve teknik uzmanlar için gündemdeki güvenlik meselelerine net bir bakış sunduğunun altını çiziyor.

KPMG Çalışılacak En İyi 100 Şirket 2015 listesinde

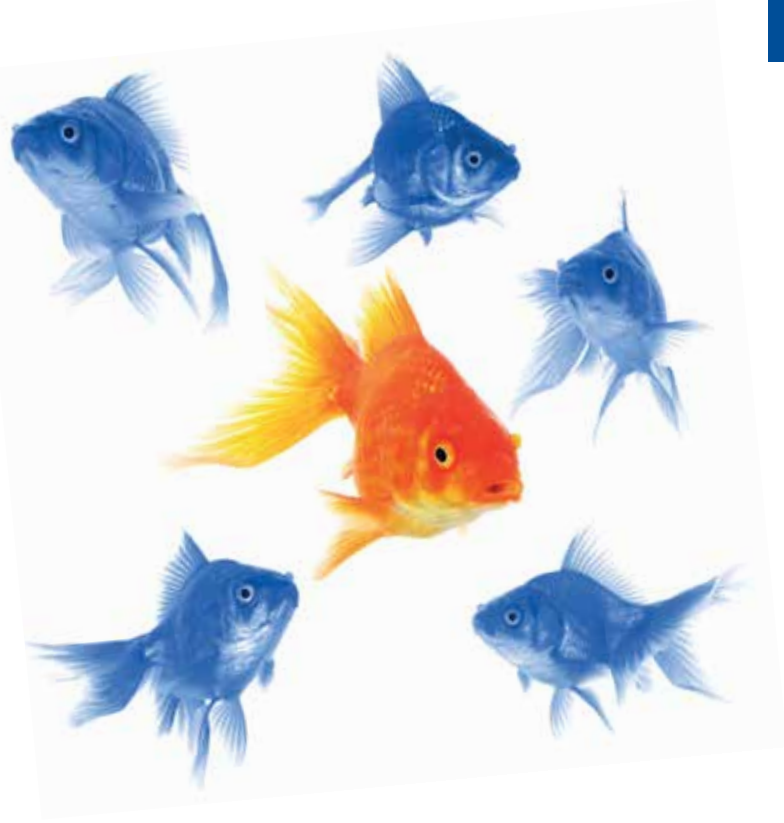
KPMG, Fortune dergisinin Great Place to Work Institute® işbirliği ile hazırladığı "Çalışılacak En İyi 100 Şirket 2015" listesinde Big Four şirketleri arasında en üst sırada yer aldı. Şirketlerin aldığı puanların üçte ikisi rastgele çalışanlarına gönderilmiş iş ortamıyla ilgili anketin sonuçlarından, üçte biri ise ücret ve yan hak programları ve işe alım uygulamaları, iç iletişim yöntemleri, eğitim, ödüllendirme programları ve çeşitlilik çabalarına ilişkin açık uçlu sorulara verilen yanıtlardan geliyor.

"Çalışan Anneler için En İyi 100 Şirket" listesinde KPMG ilk 10'da

KPMG, "Çalışan Anneler için En İyi 100 Şirket" listesinin daimi üyeleri arasında yer alıyor. Başlangıcından itibaren 17 defa listede yer alan KPMG, bunun 6 defasında ilk 10 içine girdi.

Eğitim ve gelişim fırsatları KPMG'de

Chief Learning Officer dergisi tarafından hazırlanan 2014 Learning Elite listesinde yer verilen KPMG'nin, çalışanlarına eğitim ve gelişim fırsatları sunmaya verdiği önem ödüllendirildi.



"Çeşitliliğe Önem Veren İlk 50 Şirket"

DiversityInc bir kez daha KPMG'yi "Çeşitlilik Anlamında Öncü 50 Şirket 2015" listesine dahil etti ve 18'inci sırada yer verdi. Böylece KPMG'nin çeşitliliğe sahip ve kapsayıcı bir çalışma kültürü inşa etme ve sürdürme çabaları üst üste 8 yıldır takdir edilmiş oldu.

Vault Consulting 50

"The Vault Consulting 50" listesi, danışmanların en fazla üstünde durduğu sorunları yansıtan ağırlıklı formül kullanılarak derleniyor. Bu sıralama, bir firmanın tüm prestij skorlarıyla birlikte Vault'un "Çalışmak İçin En İyi Şirketler" derecelerinden pek çok faktörü bir araya getiriyor.

İnsan Hakları Kampanyasının Kurumsal Eşitlik Endeksi:

KPMG, 2015'te Yüzde 100 İnsan Hakları Kampanyaları'nın Eşitlik Endeksi ve En İyi İşyerleri araştırmasında 11'inci sırada yer aldı.

KPMG, yönetici kadınlar için en iyi 10 şirket arasında

KPMG, yönetici kadınların gelişmesi için verdiği destek dolayısıyla NAFE (Kadın Yöneticiler Ulusal Derneği) tarafından "Yönetici Kadınlar İçin En İyi 50 Şirket" kapsamında "en iyi 10 şirket" arasına kabul edildi. KPMG geçmiş 5 yılda üst üste firma kültürü ve çalışma hayatına yönelik programların yanı sıra kadınların yükselmesini destekleyen programları için yüksek not aldı.

KPMG Eğitim Merkezi

KPMG Eğitim Merkezi düzenlediği eğitimlerle iş dünyasını ilgilendiren en güncel değişiklikleri ve yeni düzenlemeleri, sektörlerin profesyonelleriyle paylaşıyor. Bu eğitimlerde, iş dünyasının karşılaştığı sorunlarla ilgili çözüm önerileri sunuluyor. KPMG Gündem'de, 2015'in son çeyreğinde gerçekleştirdiğimiz eğitimlerle ilgili katılımcı görüşlerine yer verdik. Ayrıca Mart, Nisan, Mayıs ayında gerçekleşecek kurslarla ilgili detayları da tablodan inceleyebilirsiniz.

İç Denetim / İç Kontrol

17-18 Aralık 2015 — Uygulamalı iç denetim ve iç kontrol

"Uygulamalı iç denetim ve iç kontrol eğitimi"ne katılırken beklentim konu ile ilgili derli toplu bir programa dahil olmak ve hali hazırda yaptığım işi daha disiplinli yapacak bir düzeye erişmektir. Hazırlanan ve gerçekleşen program beklentilerimi karşıladı. Eğitimcilerin deneyimli ve soruları örneklerle zenginleştirecek deneyimde olmaları eğitimi daha da değerli ve eğlenceli bir hale getirdi. KPMG ve eğitimcilerimize gelişime katkıları ve bu başarılı eğitimi düzenledikleri için teşekkür ediyorum.

Kadir Öztürk Alfa Laval Makine Sanayii ve Ticaret Ltd. Şti. / Finansman Müdürü

Kurumsal Risk Yönetimi	4 Şubat	
İç Denetim Yöneticileri İçin Denetim Faaliyetlerinin Etkin Yönetim		16 Mart İstanbul
Uygulamalı İç Denetim ve İç Kontrol	18-19 Şubat	
COSO 2013	11 Mart	11 Mart

UFRS Uygulamalı

22 Ekim 2015 — UFRS'ye göre konsolidasyon

Eğitimde teorik bilgiyi aktarmak konuya hakimiyeti ancak gerçek hayattan örnek olayların başarılı biçimde uygulanması ile gösterir. Doküman ve kaynak ise eğitimi tamamlar. İletişim ise güncel kalmayı sürdürmektir. KPMG eğitimlerinde bunları gördüm, yaşadım. Emek verenlere çok teşekkür ediyorum.

Bekir Torun Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş. / Yönetici, Muhasebe ve Vergi Müdürlüğü

Uygulamalı Temel UFRS	9-11 Şubat	16-18 Mart
VUK – UFRS Farkları	15 Şubat	
UFRS'de Vergi Uygulamaları (UMS 12 - Kurumlar Vergisi / Ertelenmiş Vergi)		15 Mart
UFRS'ye göre Konsolidasyon	23 Şubat	

Vergi

22 Aralık 2015 — AR-GE ve inovasyonun maliyesi

"KPMG Eğitim Merkezi'nin, kökenleri yönüyle konularının uzmanı olmanın yanı sıra, gerek kamu ve gerekse de özel sektörde geniş bir deneyime sahip, günlük iş yaşamında uygulamalarla iç içe olan profesyonellere sahip olduğunu katıldığım eğitimlerde yakından gözlemledim. Gerçek iş dünyasına dayalı güncel bilgi ve uygulamaları, kapsamlı bir özet içinde pekiştirerek, son derece verimli bir şekilde yararlandım".

Dr. Mehmet Hizarcı Medipol Üniversite Hastanesi / İş Geliştirme Koordinatörü

14 Kasım 2015 — Finansal tabloların analizi

Yanlış hatırlamıyorsam KPMG'nin düzenlenmiş olduğu yaklaşık beş adet eğitime katıldım. Katıldığım bu eğitimlerde en çok hoşuma giden eğitim veren kişilerin konuları katsıkımadan anlatmaları oldu. Ayrıca konular herkesin anlayacağı şekilde yalın ve açık bir dille anlatıldı. Eğitimler sonunda yaptığım iş ile ilgili değerli katkılar aldım. Eğitimleri yine KPMG firmasından almak isterim.

Burak Çakır Çelik Motor Filo Kiralama / Finans Risk Analiz Sorumlusu

Katma Değer Vergisi Genel Uygulama Tebliği ile Yenilenen KDV İadeleri	19 Şubat	
Damga Vergisi	25 Şubat	25 Mart
Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmalarının Uygulanması Esasları		10 Mart
Transfer Fiyatlandırması Temel İlkeleri		7 Mart
Distribütör Şirketlerde Transfer Fiyatlandırması	26 Şubat	
Şirket Yeniden Yapılandırma Sürecinde Vergi Yönetimi		18 Mart
Finansman Kararlarında Vergi Bilgisi Nasıl Katma Değer Yaratır?		8 Mart
Expat Süreçlerinde Vergi Yönetimi	12 Şubat	
Özel Tüketim Vergisi – (I) Sayılı Liste Akaryakıt, Madeni Yağ ve Solvent Türleri	18 Şubat	
Yurt Dışı İnşaat İşlerinde Vergilendirme		14 Mart
AR-GE ve İnovasyonun Maliyesi	17 Şubat	1 Mart
Global Riskler ve Gelişmeler Işığında Yurtdışı Yatırımların Vergisel Boyutları	17 Şubat	

Muhasebe - Finans

23-24 Aralık 2015, — Temel düzey muhasebe

Temel Muhasebe eğitiminde eksik olduğum ve zorlandığım konu ve sorulara cevap aldım. Verdiğiniz örneklerle ve dökümanlarla daha iyi tekrar etme olanağım oluyor. Göstermiş olduğunuz ilgi ve alakadan dolayı teşekkür ediyorum.

Barış Öz Davut Panel ve Sac Sanayi Tic. A.Ş.

Temel Düzey Muhasebe		22-23 Mart İstanbul
Finansçı Olmayanlar İçin Temel Düzey Finans		9 Mart
Temel Bütçeleme	19 Şubat	
Muhasebeciler İçin Vergi Muhasebesi		4 Mart

KPMG, Çöpüne Sahip Çık Vakfı destekçisi oldu



KPMG Türkiye, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında işbirliği yaptığı kurumların arasına Çöpüne Sahip Çık Vakfı'nı da ekledi. KPMG Türkiye'nin KSS çalışmaları ekibi, KPMG gönüllüleri, Çöpüne Sahip Çık Vakfı ile çeşitli projeler gerçekleştirecekler. Çöpüne Sahip Çık Vakfı'nın kurucusu ve başkanı Murat Vargı, vakfın kuruluş amacı, mevcut durumu ve hedeflerini anlattı.

Vakfın kuruluş amacı nedir? Çöpüne Sahip Çık Vakfı ne yapıyor?

Çevre kirliliği ve çöp, Dünyada ve Türkiye'de olumsuz etkileri her geçen gün artan çok önemli sorunlar. Biz de Türkiye çapında bir sosyal sorumluluk projesini hayata geçirmek üzere Çöpüne Sahip Çık Vakfı'nı kurduk. Yapmak istediğimiz kamuoyunda yoğun bir duyarlılık yaratmak ve çöplerin yere değil çöp kutusuna atılması yönünde bir davranış dönüşümü sağlamak. Vakfın çalışmaları sayesinde insanlarda farkındalık oluşmaya başladığını görüyoruz. Çekilen kamu spotlarımız, İstanbul'da billboardlarda, sergilenen görsel çalışmalarımız ve sosyal medya sayesinde Türkiye genelinde 12 milyondan fazla kişiye ulaşıldı. Konuya herkesin ilgisini çekerek çalışmalarımızı Türkiye çapında bir kampanya haline getirmek istiyoruz, kitlelere yönelik proje bazlı ve görsel çalışmalarımızı önümüzdeki günlerde yoğunlaştıracağız.

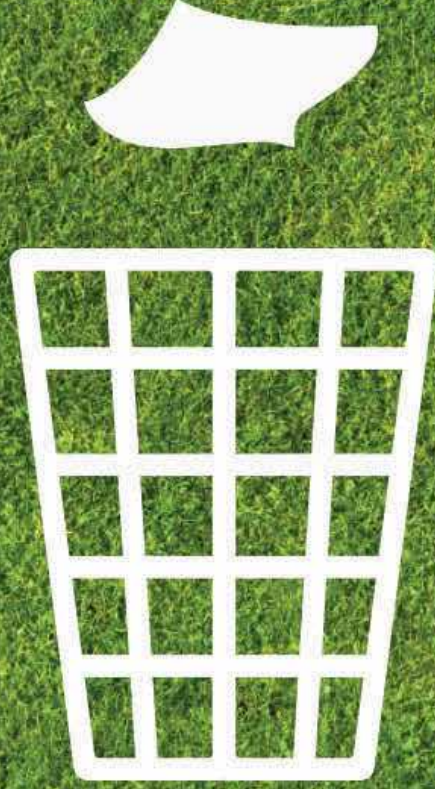
Çöpün yere atılmaması ile bir değer yaratmak mümkün mü? Nasıl?

Çöpün temizlenmesi ve toplanması belediyelerin görevi... Belediyeler çoğunlukla çöpün yere atılmasından dolayı, toplama ve temizlik konusunda yoğun çaba ve kaynak harcıyorlar. Halbuki çöpü çöpe atsak 3 milyar TL tasarruf sağlayacağız. Çiğdem, sigara izmariti, pet şişe ve ambalajların yerlerde, parklarda olmaması için konuya dikkat çekecek çalışmalar ve buna ilişkin işbirlikleri geliştiriyoruz. Bu konuda herkesin desteğine ihtiyacımız var. Halkımıza ve belediyelere "Çöpüne Sahip Çık" diyoruz ve dolaylı olarak herkesi tasarrufa çağırıyoruz.



12 milyon kişiye ulaşıldı

Çöpüne Sahip Çık Vakfı, kurulduğu günden bu yana, yaptığı çalışmalarla İstanbul'da 380 noktadaki reklam panolarında sergilenen görsel çalışma ile 7 milyon kişiye, hazırlanan dört kamu spotu sayesinde ise Türkiye genelinde 12 milyondan fazla kişiye ulaştı. Çöpüne Sahip Çık Vakfı, toplumda çöpün doğru yere atılması için oluşturulacak farkındalığa yönelik kampanya ve projeler hazırlıyor. Bu kapsamda, öncelikle devletin ilgili kurumları, belediyeler, diğer sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, okullar ve çeşitli kuruluşlar ile kurulan işbirlikleri büyük önem taşıyor. Vakıf, toplumu bilinçlendirmeye yönelik öğretici ve dikkat çekici kamu spotları hazırlayarak toplumu bilinçlendiriyor. Bu kapsamda, en geniş kitlelere ulaşmak üzere, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (ÇSB) için çekilmiş olan "Çöp Atma" ve "Ambalaj Atıkları" konulu 2 kamu spotu ile Vakfımız adına çekilen "Koşu" ve "Çekirdek" konulu 2 yeni kamu spotu ulusal ve yerel kanallarda gösteriliyor.



Çöpünü
Çöpe At 😊

www.cscvakfi.org



 /copunesahipcik

 /copunesahipcik

 /copunesahipcik

İLETİŞİM

İş Geliştirme ve Pazarlama Lideri

M. Sait Gözümlü
+90 0216 681 90 00
sgozum@kpmg.com

Kurumsal İletişim Figen Tahiroğlu Würsching

Kurumsal İletişim ve
Pazarlama Kıdemli Müdür
+90 0216 681 90 00
ftahiroglu@kpmg.com

Ferruh Tunç

KPMG Türkiye Başkanı,
ftunc@kpmg.com

Murat Alsan

Denetim Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
malsan@kpmg.com

Abdulkadir Kahraman

Vergi Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
akahraman@kpmg.com

SEKTÖRLER:

Endüstriyel Üretim Hakan Ölekli

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

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

FRANSA Jean-Andre Bonnardel

Danışmanlık, Direktör
Fransa Masası Lideri
jeanbonnardel@kpmg.com

HOLLANDA Raymond Timmer

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

İTALYA Tayfun Pişirir

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

JAPONYA Eray Büyükkseban

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

KPMG OFİSLER:

İSTANBUL (Merkez Ofis)

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

İZMİR

Heris Tower, Akdeniz Mh. Şehit
Fethi Bey Cd. 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
Mh. Ufuk Üniversitesi Cd. 1445 Sk.
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

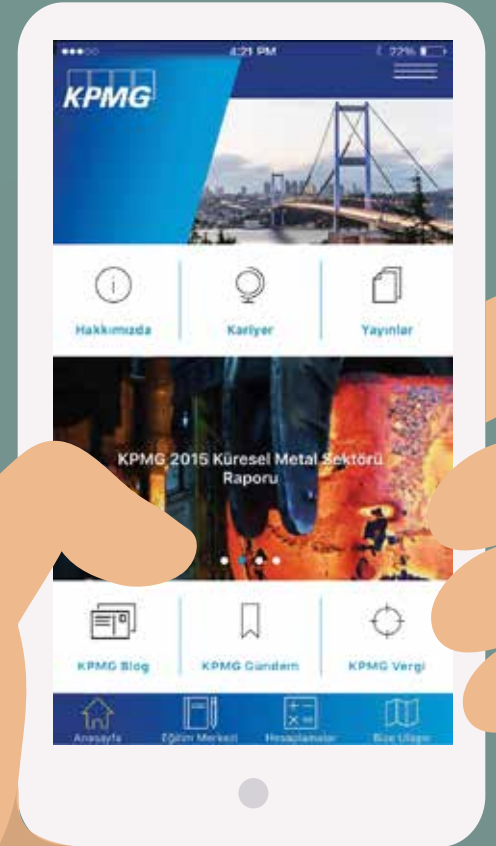
Denetim, Kıdemli Müdür
+90 312 491 72 31
eolmez@kpmg.com

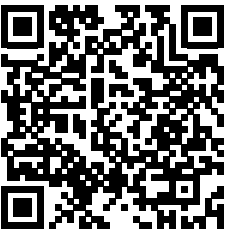


Tek dokunuşla;

- 📍 Denetim, Vergi, Danışmanlık Gündemi
- 📍 KPMG Gündem Dergisi
- 📍 KPMG Blog Yayınları
- 📍 Eğitim Takvimi
- 📍 İş İlanları

Cebinizde!





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.

© 2016 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.