

Gündem

BAHAR 2016



Yeni dünyanın yükselen değeri:

Sorumlu Vergicilik

Değişime
"entegre
raporlama"
yön verecek

Türkiye
İngiltere sigorta
sektöründe
işbirliği fırsatları

21 yıllık
yaptırım dönemi
bitti, şimdi
gözler İran'da

2030'un
toplumu: Nüfus
yaşlanıyor
birey yükseliyor



Sorumlu Vergicilik kitabımız çıktı





KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü'nden yeni yayın serisi

Dünya genelindeki en iyi uygulamalar gözden geçirilerek hazırlanan Denetim Komitesi Enstitüsü Serisi yayınları, denetim komitesi üyelerine kendi şirketlerindeki politika ve prosedürleri oluşturmalarında yardımcı olacak araçlar sunuyor.

Denetim Komitesi Enstitüsü Serisi aşağıdaki yayınlarla devam edecek:

- * Denetim Komitesi Trendleri
- * Denetim Komiteleri için Siber Güvenlik
- * Veri Analitiği
- * Denetim Komitesi Toplantı Gündemi

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü, 30'dan fazla 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



El taşın altında

Daha iyi bir dünyadan, daha iyi bir ülkeden, daha iyi bir iş dünyasından, daha iyi işyerleri ve evlerden yanayız.

Kentler, köyler, kıyılar, yollar, meydanlar daha (u)mutlu olsun istiyoruz.

Doğa daha dingin ve huzur dolu olsun.

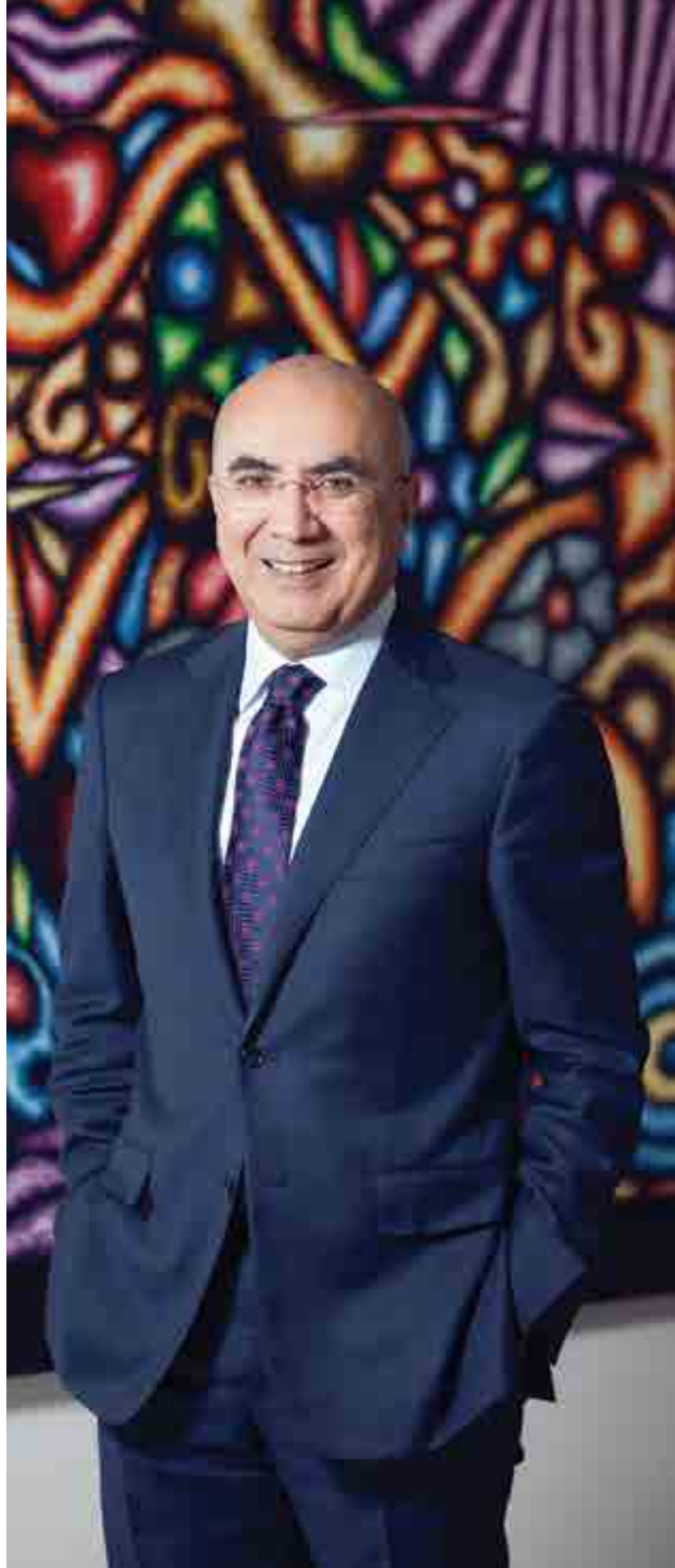
Bütün bunların bir iş dergisi girişinde ne anlamı var? Ya da bunları bunca işin gücün arasında niye düşünebiliyoruz?

Dünyanın, çevrenin, ülkenin, iş ve özel hayatlarımızın; şimdiki parçalanmış zihinlerimizle şikâyetçi olduğumuz şeyleri –üstüne üstlük- artırarak sürdüreceğini anladığımız için.

Yalnız biz mi biliyoruz bunları?

Hayır. Bu yüzden anladığımız için dedik.

Duymak istemeyenler, duyurmak istemeyenler, inanamayanların çokluğuna karşın söyleyenler var; kendini olanlardan ve olacıklardan sorumlu hissedenler gitgide artıyor. Bir yanda genelgeçer reel politik-faydacı bakış açıları, öte yanda dönüştürücü, yenilikçi ve değerli bakış açılarının, iş hayatı dâhil olmak üzere hayatın her alanındaki karşılaşmasında -ve yer yer çarpışmasında- dikkatli olanlar için armağanlar var. Bunlar arasında sorumluluk duygusu önde geliyor. Dikkatlerini sorumluluk duygusu ile birleştirebilenler, yeterliklerini ve çabalarını değerli ve yeni olsun dedikleri yarın lehine eyleme dönüştürüyorlar.



Ferruh Tunç

KPMG Türkiye Başkanı, Kıdemli Ortak

Dünya, ülke ve insan lehine hayatın değerli kılınabilmesi yolunda ilerlemek profesyonel siyasetçilere ihale edilemeyecek denli değerli ve bir o kadar da karmaşık bir yol artık. Bunu, çalışma hayatımızdan arta kalan zamanlardaki iyi niyetli gayretlerimizle gerçekleştiremeyeceğimiz gün gibi aşikâr.. Günde en az sekiz saat çalıştığımız işimizin, sözün girişindeki dilekçelerimizi gerçekleştirmek için en uygun alan olduğunu ileri sürmek kof bir romantizm değil; fakat adanmış bir sorumluluk hizasına ulaşmış olan idrakin dile gelişi bize göre.

Hangi işten söz ediyoruz?

Bütün işlerden...

Müşterisini insan olarak gören ve ona, iktisadi ilişkisini aşan insani bir deneyim sunabilen bütün işler bunlar; iş ilişkisinin varlık nedenini yeniden keşfederek onu yenilenen bir uygarlığın çoğalan ve genişleyen merkezine koyuyorlar. Birlikte iş yaptıklarını, birlikte büyüyüp zenginleştikleri kalıcı yol arkadaşları olarak görüyorlar. Yaratıcı, değerli, sorumlu, hukuku ve geleneği olan kurumlar yaratıyorlar; yaratılmış olanları gelecek kuşaklara kendilerine bırakıldan daha iyi bir şekilde devrediyorlar. Kurallara uyma samimiyetleri ve tutarlılıkları ile kuralların ta baştan doğru konulmasını teşvik ediyorlar. Teşvikle kalmayıp zorlamayı göze alabiliyorlar. Düzenlemelerin gelişen hayata uyumu için kesintisiz yapıcı öneriler sunuyorlar. Kötülüğün, felaketin hızıyla olmasa da iyiliğin de bulaşıcı olduğundan şüphe etmiyorlar. İşini iyi yapmak, anlamlı kılmak, böylece iyi ve anlamlı bir iş iklimi yaratmak; biliyorlar ki, başka coğrafyalara doğru taşacak, bu iklimin çiçeklerini oralarda da çoğaltacak.

Vergi(cilik) işi işte... KPMG Türkiye’de yaptığımız üç tür işten biri... Şu, bireyle/kurumla devlet arasındaki toplumsal sözleşmenin mali temelini oluşturan şey... Kamu, mükellefler ve vergi danışmanları başta olmak üzere tüm paydaşlar meseleye böyle yeniden bakılmasını ve her birinin üstleneceği rolün yeniden tanımlanmasını bekliyor.

Vergi toplama hakkının kullanılması ve vergi ödeme yükümlülüğünün yerine getirilmesi ile ilgili temel ilkelerin “ama”sız sıkı sıkıya sahiplenilmesini ve hayattaki karşılığını bulmasını bekliyor. Sürdürülebilir bir kamusal refah ve gelişen bir iş dünyası, serpil-

birey ve yurttaş için vergilendirme alanındaki bütün tarafların bağlı kalması gereken ilkelerin neler olduğu sorusunun cevapları sonsuz bir görecelik içermese gerek. Kamusal yükümlülükleri, doğru ve zamanında yerine getirmemenin mazeretlerden arınması, bunu yerine getirenlerin desteklenmesi, yaşamsal bir gerçeklik olması hangi kök nedenleri harekete geçirerek başarılacaktır? Kurumların vergisel yükümlülüklerine sadakatleri, müşterileri ve toplum teveccühünün kriterleri olabilir mi? Vergi idarelerinin yalnız idare çıkarlarını korumak ve kollamakla değil, yurttaş, mükellef hukukunu güvenceye almak ödevi ile yükümlü olduğunu ne zaman ve nasıl kuvvetle hissedebileceğiz? Vergiyi daha yaygın ve adil, fakat hafifleterek toplama konusunda hükümetler gerçekten sorumlu davranıyor mu? Kamçılanan taleple yükselen harcamalar üstünden toplanan ve kaynaktan kesilen vergilerle birlikte vergi gelirlerinin üçte ikisini bulan dolaylı vergi toplama geleneğini hangi maliye teorisiyle olumlayabileceğiz? Yoksa bu konuda Deli Dumrul efsanesi daha mı açıklayıcı? Yurttaşlar ve vergi ödeyenler ne ölçüde örtüşüyor? Yurttaşlar ya da vergi ödeyenler vergi politikalarının doğruluğunu, uygulamalarının etkinliğini izleme, hesap sorma yönünde bilgi kaynak ve kanallarına sahipler mi, bu yönde teşvik ediliyorlar mı? Vergilendirme konularının hiç tartışılmadığı seçimlerin gerçekleştiği ülkelerdeki yönetimlere demokrasi denilebilir mi? Adil ve etkin bir vergi yargısına sahip olmadan buraya kadar var olan ve bundan sonra ortaya çıkabilecek sorunları nasıl çözeceğiz?

Bu sorular, bu değiniler çoğaltılabilir... Takdirinize bırakıyoruz...

KPMG Türkiye olarak “Denetimin Değeri” konusunda yapmakta olduklarımıza benzer bir yaklaşımla vergilendirme alanında da konu ile ilgili tüm paydaşların ortak yararına olan “Sorumlu Vergicilik” yaklaşımının yaygınlaşması için elimizi taşın altına koyuyoruz.

Romantik olmadığımız söylenemez. Ama bir o kadar da gerçekçi olduğumuzu vurgulamalıyız. Çünkü biliyoruz ki sonuç ne olursa olsun olacaklardan kendimizi sorumlu hissedeceğiz. Kabahat kimde oyunu bizi avutmayacak. Ve yine biliyoruz ki daha güzel yarınlar için imkânsız isteyecek kadar gerçekçi olmak gerekir.

El vereceğinize, gönül indireceğinize olan güvenle iyi okumalar dileriz.



Geleceğin Devleti: 2030'da nasıl
bir toplum Nüfus yaşılanıyor,
birey yükseliyor



Yönetim kurulu gündeminde
birleşme ve satın almalar



İngiltere-Türkiye sigorta sektörleri
ses veriyor

GÜNDEMİN GÜNDEMİ

Denetim komitesi gözüyle
denetim kalitesinin ölçümü 16

2016 için cari açık uyarısı 34



Yeni dünyanın yükselen değeri:
Sorumlu vergicilik



"Geçmişin arabalarıyla hiçbir yere
gidemezsiniz !"



Değişime 'entegre raporlama' yön verecek -
Ferruh Tunç & Şirin Soysal söyleşisi

BİZİM TAKIM

KPMG Türkiye'den hukukta
küresel vizyon 36

ÜLKE PRATİKLERİ

Türk müteahhitler için
yeni rota: Nijerya 60

Kore Masası'na sormadan
yatırım yapmayın! 68

KPMG PROFESYONELLER KULÜBÜ



Vergi kanunlarında değişim
rüzgârları eserken



Fırsatlar ülkesi İran



Romanya Türk yatırımcı bekliyor



Sina Afra; hem girişimci hem stratejist

DENETİM

AB denetimin kalitesini
rotasyonla artıracak 74

DANIŞMANLIK

Türkiye'nin M&A Karnesi 48

İÇ DENETİM

Denetim komitelerinin
risk gündemi 82

İç denetim ile değer arayışı 88

VERGİ

Gümrük denetimine
hazır mısınız? 102

Kişisel bilgi paylaşımında
yeni dönem 104

FİNANSAL HİZMETLER

Solvency II'ye farklı bir bakış 114

Dünyanın korsanla sınavı 116

2015 yılı finansal
teknolojilerin nabızı 118

Uluslararası vergi takibinde
yükümlülükler artıyor 124

Finans sektöründe damga
vergisi uygulamaları 126

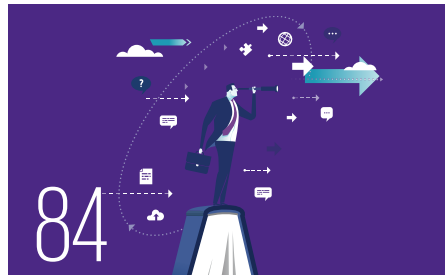


Dijital gölgenizi takip edin

OTOMOTİV



Otomotivin geleceği:
Devrim mi, evrim mi?



Bankacılık ve sermaye piyasalarında
en önemli 10 iç denetim riski



Avrupa Birliği ile yeni bir
dönem başladı



UFRS 16 kiralama sözleşmeleri standardının finansal tablo ve temel performans göstergelerine etkisi

ENDÜSTRİYEL ÜRETİM



Ar-Ge ile birlikte tasarıma da teşvik



Sanayi 4.0: Yarının sanayi devrimi için bugünün C-Level gündemi ne olmalı?

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.
VETİC. 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: Alican
Ülgener, Abdulkadir Kahraman,
Ali Tuğrul Uzun, Alper Güvenç,
Altay Alpagut, Ayhan Üstün,
Begüm Güzel, Burcu Tanboğa,
Ceyda Bursalı, Damla Timurcioğlu,
Ekin Özgülşen, Engin Ölmez,
Emrah Akın, Ergün Kış, Ehtiram
İsmayilov, Ferruh Tunç, Figen
Tahiroğlu Würsching, Gençer
Keser, Gökçe Akkahve, Gülden
Alkoçoğlu, Gülşah Gülser, Hakan
Güzeloğlu, İdil Gürdil, İlker Dinç,
Işıl Topçuoğlu Keser, İsmail Ünal,
Jong Sang Lee, Kuğu Alper, Kaveh
Taghizadeh, Naciye Kurtuluş
Sime, Şaban Küçük, Seda
Tıgdemir, Servet Gözel, Volkan
Gök, M. Sait Gözüm, Murat
Palaoğlu, Oya Bayraktar,
Raymond Timmer, Ruhican Özen,
Sinem Cantürk, Şirin Soysal, Tanıl
Durkaya, Tayfun Pişirir

Yönetim kurulu gündeminde birleşme ve satın almalar

Birleşme ve satın alma işlemlerinin hız kazandığı çağımızda, pek çok yönetim kurulu, birleşme ve satın almaların beklenen işlem değerine ulaşmasını sağlamak için önemli katkı sağlamak durumunda. Satın alma ve birleşme işlemlerinin yanı sıra iş ortamının da giderek daha karmaşık hale geldiği gerçeği dikkate alındığında, bu hiç de kolay değil.



M. Sait Gözüm

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

Beraber çalıştığımız her üç yönetim kurulu üyesinden biri, yönetim kurullarının satın alma ve birleşme stratejisini şekillendirme ve yönetimin önerdiği işlemleri değerlendirme konusundaki sürece daha fazla katılmaya arzu ettiklerini belirtiyor.

Faaliyet gösterdikleri pazarlardaki organik büyüme fırsatlarının sınırlı olması nedeniyle, satın alma ve birleşme pek çok şirket için büyümenin anahtarı konumunda. Ayrıca, şirketlerin, ürün ve satış kanallarındaki boşlukları kapatmak ve yeni yetenekler ile teknolojileri bünyelerine katmak amacıyla "kurumsal stratejilerine uygun" satın alma ve birleşme faaliyetlerinde bulunmaları da sıklıkla görülen bir strateji.

Şirketler ve yönetim kurulları, birleşme ve satın alma işlemlerinin başarı oranıyla ilgili hissedarların duyacakları endişeler konusunda oldukça duyarlı olmak zorunda. Değerlemede aşırıya kaçılması, fazla iyimser tahminlerde ve varsayımlarda bulunulması, sağlam bir durum tespiti yapılmaması, güçlü bir birleşme sonrası entegrasyon

planı hazırlanmaması ve bu planın nasıl uygulandığının takip edilmemesi gibi nedenlerle kayda değer sayıda işlem, hissedarların beklediği getiriye sağlamamakta. Şirketlerin, satın alma ve birleşme süreci ile bunun sonuçlarını geliştirmek için yönetim kurullarını sürece daha fazla dâhil ederek daha başarılı işlemler yapabileceklerine inanıyoruz.

Yönetim kurulu üyeleri, şirketlerinin birleşme ve satın almalar yoluyla stratejik hedeflerine ulaşmasına destek olma konusunda genellikle önemli tecrübelerle sahipler. Günümüzde, daha önce pek

çok satın alma işlemiyle ilgilenmiş yönetim kurulu üyelerinin sayısı bu işlemler hakkında tecrübesi olan şirket yöneticilerinin sayısından daha fazla olup, satın alma ve birleşme sürecine, işlem performansına artı değer katabilecek konumdalar. Beraber çalıştığımız her üç yönetim kurulu üyesinden biri, yönetim kurullarının satın alma ve birleşme stratejisini şekillendirme ve yönetimin önerdiği işlemleri değerlendirme konusundaki sürece daha fazla katılmaya arzu ettiklerini belirtiyor.

Satın alma ve birleşme süreçleriyle ilgili tecrübelerimize ve pek çok yönetim kurulunda hizmet verip, çok sayıda işlemde görev almış yönetim kurulu üyeleri ile yaptığımız görüşmelere dayanarak; yönetim kurulunun ve denetim komitesinin bu süreçte nasıl bir rol oynayabileceğine ve şirketlerinin hem söz konusu işlemde daha fazla değer elde etmesine hem de başarısızlık riskinin en aza indirilmesine nasıl yardımcı olabileceklerine dair önerilerimizi şöyle sıralayabiliriz;

Satın alma ve birleşmenin şirket stratejisine uygunluğunu test edin ve değer yaratma potansiyelini sorgulayın

Yönetim kurulu, denetim görevi kapsamında, organik ve stratejik büyüme fırsatlarının yanı sıra şirketin hedeflerine ulaşabilmesini sektöre uğratabilecek başlıca “eksikler” (yetenek, teknoloji, yeni ürünler, yeni pazarlar vs.) dâhil olmak üzere şirketin stratejisini anlamak ve söz konusu satın alma ve birleşmenin bu eksikleri kapatma potansiyeline sahip olup olmadığını izlemek zorundadır.

Satın alma ve birleşmenin temelinde neler bulunduğunu ve stratejik bir uygunluk içerip içermediğini daha iyi anlayabilmek için yöneticilerin şirketin strateji belirleme toplantılarına katılması gerekir. Yönetimden, yönetim kurulunun değerlendirmesi gereken kadar büyük bir satın alma ve birleşme teklifi geldiğinde, yönetim kurulu bunun mevcut şirket stratejisine uygun olup olmadığını sorgulamalı ve bazı sorular sormalıdır. Satın alma ve birleşmenin arkasındaki neden nedir? Teknoloji edinmek mi? Yeni bir pazara girmek mi? Sadece “gelirleri artırmak” yeterli bir neden olmamalıdır.

Yönetim kurulunun bir başka önemli görevi de işlemin yaratabileceği ek değeri ve/veya toplam değeri test etmektir. Bu noktada denetim komitesi, işlem ile ilgili finansal varsayımları dikkatle incelemek ve finansman dâhil olmak üzere işlemin tüm ekonomik etkilerini anlamak zorundadır.

Denetim komitesi, işlemin ekonomik unsurlarını anlamak, işlemin sermaye maliyetini nasıl etkileyeceğini, yakın bir zamanda başka bir birleşme veya satın alma yapabilme kabiliyetini, işlemin bilanço ve firmanın finansal gücü hakkındaki borsanın görüşlerini nasıl etkileyeceğini anlamak zorundadır.

Yönetimin taraflı davranması olasılığına karşı hassas olun ve yönetim kurulunun tarafsızlığını her zaman koruyun, asla işlemin cazibesine kapılmayın

Yönetimin bir işlemle ilgili varsayımlarını sorgulamak ve hevesini yeri geldiğinde sınırlandırmak, yönetim kurulunun bir satın alma ve birleşme işleminde oynayabileceği en önemli rollerden biridir. Yönetim, içeriğine ve şirket için artı değer yaratma potansiyeline inanmadığı bir satın alma ve birleşme işlemini önermemelidir. Beklenti bu olmakla birlikte, yönetim kurulu yönetimin taraflı davranması konusunda duyarlı olmalı ve kendi tarafsızlığını koruyabilmelidir.

Karar alma sürecinin daha dengeli hale gelebilmesi için yönetim kurulunun hem birleşme ve satın alma işleminin



yaratabileceği potansiyel değeri hem de stratejik uygunluğunu derinlemesine sorgulaması ve yapılacak tartışmaları olabildiğince veri odaklı hale getirmesi gerekmektedir.

İşlemi onaylamadan önce durum tespiti için kilit unsurlarını yakından izleyin

Özenli yapılmış bir durum tespiti, her başarılı satın alma ve birleşme işleminin kritik unsurudur. Görüşlerine başvurduğumuz yönetim kurulu üyeleri, durum tespiti sırasında odaklanılması gereken bazı konulara dair çeşitli önerilerde bulundular:

- Değerleme ve sinerji varsayımlarını test edin.
- Hedef şirketin finansal ve stratejik sağlığını inceleyin.
- Finansal, vergisel, operasyonel ve ticari konular dâhil olmak üzere işlemin başlıca risklerini anlayın.
- Kültürel sorunları ve olası engelleri anlayın.
- Yönetimin uygulama kabiliyetini belirleyin.

Yönetim kurulu üyeleri, pazar ve rakipler hakkında hangi varsayımlarda bulunulduğunu, projeksiyonların müşteri davranışları ve sadakati konusunda neleri öngördüğünü, hedef şirketin ürünlerinin kullanım ömrü döngüsünün hangi aşamasında olduğunu bilmektedir. Diğer önemli sualler: Satış ve kanal stratejilerine dair başlıca varsayımlar nelerdir? İşlemin başarısı hedef şirketin çalışanlarına, müşterilerine, kilit satıcılarına ve tedarikçilerine ne kadar bağlıdır?

Birleşme sonrası entegrasyon planını detaylı olarak inceleyin ve performansı bu planla karşılaştırın

Yönetim kurulu, yaratılacak sinerji ve maliyet tasarrufları dahil olmak üzere satın alma ve birleşmeden beklenen tüm faydaların elde edilmesine yardımcı olmak için şirketin birleşme sonrası entegrasyon planının nasıl uygulandığını da izlemelidir. Yönetim kurulu üyelerinin önemli bir kısmı bu konudaki yönetim kurulu denetiminin daha da geliştirilebileceğine inanıyor. Birleşme sonrası entegrasyon planının yetersiz olması, işlem için büyük bir risk oluşturuyor. İşlem sürecinin henüz başlarında detaylı ve sağlam bir plan oluşturulup durum tespiti sırasında belirlenen risklere göre bu plan güncellenmeli.

Şirketin birleşme ve satın alma konusunda sağlam bir sürece ve doğru liderliğe sahip olmasını sağlayın

Yönetim kurulları, yönetim ekibinin disiplinli bir satın alma ve birleşme sürecine sahip olduğundan ve bu süreci her işlem için aynı şekilde uyguladığından emin olmalıdır. Yönetim, satın alma ve birleşme sürecini titizlikle planlamalı ve işlemin strateji, değerlendirme, finansman, durum tespiti, sinerji analizi, işlemi nihayete

erdirmeye ve entegrasyon gibi her aşamasını dikkatle ele almalıdır. Yönetim kurulları, şirketin birleşme ve satın alma stratejilerini anlamalı ve bu stratejilere uygun olmayan işlemleri dikkatle sorgulamalıdır.

Birleşme veya satın alma işleminin hem işlemde hem de birleşme sonrası entegrasyondan sorumlu olacak bir "sahibinin" olması gerekiyor. Hiçbir işlem, işlemi gündeme getiren iş geliştirme sorumlusundan farklı ve işlemi sahiplecek bir kişi olmadan başarıya ulaşamaz.

Farklı görev ve bakış açılarına sahip, çok yönlü bir yönetim kurulu oluşturun

Farklı geçmişlere, bakış açılarına, becerilere ve tecrübelere sahip yöneticilerden oluşan çok yönlü bir yönetim kurulu yapısı, şirketin satın alma ve birleşme sürecinde yönetim kurulunun etkinliğini ve sürece kattığı değeri büyük ölçüde artıracaktır.

Yönetim kurulunun bir başka önemli görevi de işlemin yaratabileceği ek değeri ve/veya toplam değeri test etmektir. Bu noktada denetim komitesi, işlem ile ilgili finansal varsayımları dikkatle incelemek ve finansman dâhil olmak üzere işlemin tüm ekonomik etkilerini anlamak zorundadır

Sonuç olarak...

Yönetim kurulları ve denetim komiteleri, şirketlerinin bir satın alma ve birleşme işleminden olabildiğince fazla değer elde etmesinde ve başarısızlık riskinin azaltılmasında kritik bir rol oynayabilir. Her yönetim kurulu ve denetim komitesi, yönetim kurulunun birleşme ve satın alma sürecine "nasıl" en fazla değeri katabileceği sorusunu sormalıdır. Bu sorunun yanıtı; elbette işlemin büyüklüğü ve karmaşıklığı, yönetimin satın alma ve birleşme ekibinin tecrübesi ve bu ekibin görev aldığı işlemlerin süreçleri, hacimleri ve ölçekleri gibi unsurlara bağlı olarak işlemde işleme ve her yönetim kuruluna göre değişiklik gösterecektir. Biz de her yönetim kurulunun, şirketin satın alma ve birleşme sürecine nasıl en fazla değer katabileceğini mevcut şartlara göre analiz etmesi gerektiğine inanıyoruz.

Yeni dünyanın yükselen değeri: Sorumlu Vergicilik



Dünya yeni bir dönemin eşiğinde. Ekonomik ve politik krizler, çıkar çatışmaları, yeni riskler gibi nedenlerle kuralların yeniden tanımlandığı bir süreçten geçiyoruz. KPMG bu dönemde, bireyle devlet arasındaki toplumsal sözleşmenin mali temelini oluşturan “vergi” kavramının da tekrar tanımlanması gerektiği düşüncesiyle harekete geçti. Tüm paydaşlara “sorumlu vergicilik” çağrısı yaptı.

KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç'un, “Yeni bir mesleki anlayış olan sorumlu vergicilik yaklaşımına öncülük ediyor, tüm paydaşların ortak yararı için elimizi taşın altına koyuyoruz” diyerek ilan ettiği “sorumlu vergicilik” kavramının anlamını, neden ihtiyaç duyulduğunu, KPMG Türkiye'nin üstlendiği misyonu Vergi Bölümü Başkanı, Şirket Ortağı Abdulkadir Kahraman anlattı.

Sorumlu vergicilik kavramını nasıl tanımlıyorsunuz?

Bu kavram hangi ihtiyaçtan doğdu?

Vergi kavramı, kadim çağlardan beri yönetim şekli ne olursa olsun gerek devletler, gerek ticari faaliyette bulunanlar, gerekse toplumun geneli için önemini hiçbir zaman kaybetmedi. Sorumlu vergicilik kavramı, özellikle gelişmiş ülkelerde 2009 ekonomik krizinden sonra artan bir şekilde gündeme gelmeye başlayan “kimlerin vergi kaçırdığı, kimlerin vergiden kaçındığı ve kimlerin vergisini gereğince ödemediği” tartışmalarının bir sonucu olarak ön plana çıkmaya başladı. Özellikle global finansal kriz sonrasında artan bütçe açıkları, uluslararası ticaret yaygınlaşması, dijital ekonominin çok uluslu işletmelere farklı yapılar geliştirme imkânı sunması ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının yaygınlaşması sonucunda vergi adaleti kavramı daha çok sorgulanan bir konu hâline geline geldi.

Sorumlu vergiciliğin gereği olarak vergi danışmanlığının günümüzde toplumun ortak faydasını göz önünde bulunduran bir işlev görmesi gerekiyor. Biz KPMG olarak bu konuda üzerimize çok ciddi bir sorumluluk düştüğünün farkındayız ve hizmet yaklaşımımızı ortak fayda anlayışıyla gerçekleştiriyoruz.

KPMG Türkiye olarak sorumlu vergicilik anlayışınızı nasıl özetlersiniz?

Vergi danışmanları veya 3568 sayılı Kanun'daki tabir ile “meslek mensubu YMM ve SMMM'ler” olarak KPMG markası altında kamu yararı amacıyla faaliyet gösteriyoruz. KPMG Türkiye'nin vergi profesyonelleri olarak; içinde bulunduğumuz topluma karşı hem bireysel hem de kurumsal sorumluluklarımız bulunuyor. “Sorumlu vergicilik” ile toplumdaki tüm paydaşların yararı için

şeffaf, objektif, etik, güvenilir ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilen bir vergilemeyi anlıyoruz. Pratikte bu anlayış, vergi danışmanının rolünü vergi mükellefi, devlet ve toplum (diğer paydaşlar) dengesinde doğru yerde konumlanma ile karşımıza çıkarıyor. Diğer bir deyişle, bu yaklaşımdan ne vergi mükellefi (gerçek veya tüzel kişi) ne de devlet lehine konumlanmayı, aksine toplum yararına konumlanmayı anlıyoruz.

Hepimizin bildiği bir gerçeği tekrar etmekte fayda var: Devletler vergi toplamadan güvenlik, sağlık ve eğitim gibi temel anayasal işlevlerini gerçekleştiremezler. Devletin vergi toplama hakkı vatandaşların hak ve özgürlüklerini güvence altına almanın gereğidir. Sorumlu vergi danışmanları olarak biz kişilerin vergi ödeme ödevi ve bireysel hakları arasında denge kurarak, vergi ödeme ödevinin kanuna uygun bir şekilde yerine getirilmesine yardım ediyoruz. Vergi düzenlemelerine uyum için çalışıyoruz. Üstlendiğimiz bu işlev, devletin daha etkin bir vergi sistemi oluşturmaya da katkıda bulunmaktadır.

Bu nedenle, vergi idaresi, mükellefler ve vergi danışmanları üçlüsü arasında açık ve şeffaf bir ilişki tesis edilmesinden yanayız. Sorumlu vergicilik anlayışının hayata geçirilmesinin temelinde bu ilke yer almaktadır. Faaliyetlerimizle insana güven, topluma şeffaflık ve ekonomiye güç katmayı amaçlıyoruz. Sorumlu vergi danışmanları olarak bu işi sevmemiz ve iş yapma gayemizi şu şekilde açıklayabilirim: Tüm paydaşlar nezdinde güvenilir olmak, toplumda güven tesis etmek ve daha iyi bir vergi sistemi için gerekli değişikliklere katkı sunmak. Esasen bu çalışmayı da ülkemizdeki vergi sisteminin gelişimine katkı sunma amacımız doğrultusunda hazırladık.

Sorumlu vergicilik anlayışı daha önce yok muydu? Yeni olan ne?

Tabii ki vardı ancak küresel finansal krizi bir anlamda milat oldu. Çünkü tüm paydaşların vergilendirme konusuna bakışı krizden sonra önemli ölçüde değişmeye başladı. Bunun temel nedeni bilgi çağının küreselleşmeyle birlikte yarattığı değerler dizisidir. Küreselleşme ile vergi etiği ve şeffaflık kavramları kamuoyunun gündeminde daha fazla yer alıyor. Çünkü vergiler, kamu gücüyle toplansa da artık sadece bir vatandaşlık görevi olmaktan çıktı. Sorumlu vergicilik bu girişimden önce bugünkü gibi güçlü bir ses olarak dillendirilemiyordu. Artık vergiden kaçınma davranışı tüm paydaşları etkileyecek şekilde ulusal rekabet gücüne zarar veren bir nitelik kazanmaya başladı. Bu nedenle yasal olan her davranışın aynı zamanda etik olmayabileceği anlayışı ortaya çıkıyor.

Kanunun bütün imkânlarını kullanmaktan geçen fakat hiçbir ticari, iktisadi amaç içermeyen işlem ve yapılandırmalar bundan sonra sorumlu vergi davranışı olarak değerlendirilemez. Vergi kanunlarındaki boşlukları kullanarak kanunun amacıyla çelişen yapılar kurmak artık "vergiden kaçınma" değil "agresif vergi planlaması" olarak tanımlanıyor. Sorumlu vergicilik yeni bir anlayış değil. Vergiye olan yeni bir bakış açısı. Artık vergi etiği diye bir kavram ve bu konuda kamuoyu bilinci oluşuyor. Örneğin tüketiciler etik olmayan yollara başvurarak vergi matrahını aşındıran bir şirketten alışveriş yapmaktan kaçınabiliyor.

Vergi etiği konusunda artan farkındalık karşısında şirketler ne yapmalı?

Şirketlerin ulaştığı ticaret hacmi ve sosyal medyanın genişleyen etkisi nedeniyle vergi kanunlarına uymama hâlinde ortaya çıkabilecek riskler, şirket değerini belirlemede çok önemli bir unsur hâline geldi. Bu nedenle vergi politikaları konusunda etkin bir iletişim stratejisi geliştirmek gerekiyor. Aksi takdirde kişilerin ve kurumların vergi pozisyonunun kamuoyunda tartışma konusu hâline gelmesi ve bu tartışmanın yanlış bilgilere dayanması ciddi bir itibar kaybı riskine neden olabilecektir. Şirketler nasıl ki insan hakları konusunda ahlaki olmayan bir davranış içinde olmadıklarını, etik kurallara bağlı olduklarını topluma anlatmak için çaba gösteriyorlarsa aynı çabayı vergi ödeme davranışında etik kurallara bağlılık konusunda da göstermelidir.

Sorumlu vergicilik yaklaşımı yeni bir maliye politikası öneriyor mu?

Sorumlu vergicilik yaklaşımının çıkış noktası yeni bir maliye politikası önermek değil. Öncelikle bu yaklaşımı temel bir değer olarak benimsemeliyiz. Aksi takdirde yaptığımız işin amacındaki kamu yararı unsuru kaybedilmiş olur. Bu nedenle önce vergilemeye bakışın değişmesi gerekiyor. Vergi kaçırma, vergiden kaçınma ve agresif vergi planlaması gibi kavramlara bakış açısı konusunda ortak bir anlayış ortaya konmalıdır.

Vergi tamamen yasalarla ilgili bir konu mu, yoksa etik bir yönü de var mı?

Son zamanlarda oldukça popüler olan bu konuda uluslararası boyutta geniş çaplı bir tartışma sürüyor. Tartışmanın bazı tarafları, verginin kişilerin davranışlarına bırakılamayacak kadar önemli bir konu olması itibarıyla kamu gücü kullanmayı gerektirdiğini ifade ederek etik ve şeffaflık kavramlarının bir arada kullanılmasının anlamsız olduğunu belirtiyor.

Diğer taraftan, "Vergi etik bir sorun mudur?" sorusuna verilecek cevap elbette evettir. Ancak vergi ödeme yükümlülüğünün temeli vergi kanunlarının uygulaması olmalı ve etik olarak doğru vergi algısı, vergilemede kanuniliğin önüne geçmemelidir.

Verginin etik olup olmaması, Türkiye'de de oldukça ilgi çeken bir konudur. Vergi vermeyen veya vergi kaçıran kişilerin ve kurumların etik davranmama durumunu izah için her yıl çeşitli medya kanallarında "vergi yüzüzleri" veya "tüysüz yetim hakkı yiyenler" gibi manşetler kullanılmaktadır.

Sorumlu vergicilik anlayışında vergi danışmanının rolünü nasıl tanımlarsınız?

Devlet topluma karşı görevlerini yerine getirirken gelire dolayısıyla da vergiye ihtiyaç duyar. Her birey Anayasa'ya göre birçok hakkın yanı sıra devlete karşı bazı yükümlülüklerle de sahiptir. Bireylerin haklarının sınırlarını, yükümlülükleri oluşturur. Anayasa'ya göre de bunlar arasında en önemli yükümlük, herkesin kamu giderlerini karşılamak üzere mali gücüne göre vergi ödemesidir. Anayasa'nın bu temel ilkesi herkesin kabulüdür.

Vergi danışmanları olarak amacımız bu sınırlar içinde bireylerin vergilerinin mevzuata uygun olarak hesaplanmasına yardım etmek, mükelleflerin çıkarlarını devlete karşı temsil etmek ve böylece daha iyi bir vergileme sisteminin geliştirilmesini teşvik ederek kamu yararına katkıda bulunmaktır.

Bu çerçevede tüm paydaşlar açısından Türkiye'de vergileme olgusunun ne anlama geldiğini ve amacının ne olduğunu sorumlu vergicilik başlığı altında tartışmaya açıyoruz. Sorumlu vergicilik yaklaşımının tüm taraflarının konuya bakış açısını aynı noktaya getirmeliyiz ki bundan sonrasını ortak bir anlayış üzerine inşa edelim. Bu amaçla vergilemenin ahlaki boyutu, kanuniliği, yargı ve vergi adaleti, uluslararası rekabet; vergide şeffaflık, vergi politikalarının gelişmekte olan ülkeler üzerindeki etkisi gibi pek çok konuyu irdelemek üzere iş dünyası, maliye uzmanları, sivil toplum kuruluşları, akademisyenler ve meslek mensuplarını bir masa etrafında bir araya getirmek istiyoruz.

Sağlıklı işleyen bir vergi sisteminin kurulmasında biz vergi danışmanlarına çok büyük görev düşüyor. Mükelleflere vergi yükümlülüklerini yerine getirmelerinde



“Sürdürülebilir vergilendirme için bütün tarafların bağlı kalması gereken ilkeler neler? İşte biz bu soruya vereceğimiz yanıtı sorumlu vergicilik olarak tanımlıyoruz.”

yardımcı olurken kanunlardaki fırsatları kullanmaya tabii ki devam edeceğiz. Ancak hangi davranışın vergiden kaçınma, hangi davranışın agresif vergi planlaması olarak değerlendirilmesi gerektiği konusunda çok net ve açık olmalıyız. Mükelleflerin haklarını korurken toplumun ortak yararını da her zaman ön planda tutmalıyız.

Öte yandan vergi idaresine de düzenlemelerin yansımaları konusunda daha aktif olarak geri bildirim sunmalıyız. Vergi politikalarının öngörülebilir olmasını, daha net hazırlanmasını ve hukukun temel ilkelerine uygunluğunu sağlamak üzere idareye katkı yapabiliriz.

“Sağlıklı vergi sistemi” derken neyi kastediyorsunuz?

Vergi sisteminin sürdürülebilir olmasını kastediyorum. Devlette devamlılık esastır. Devamlılık ilkesinden sapmak sisteme duyulan güveni azaltır, bu da vergi sisteminde aksamalara neden olur. Girişimciler iş planlarını yaparken ödeyecekleri vergiyi dikkate alırlar. Önceden hesaplanmayan beklenmedik bir vergi yükü işyerinin kapanmasına, dolayısıyla devletin vergi gelirlerinin azalmasına neden olabilmektedir. Halbuki tutarlı bir vergi politikası işyerinin de sağlıklı bir şekilde devam etmesi sayesinde devletin vergi gelirlerinin sürdürülebilirliğini güvence altına alır.

Denetim komitesi gözüyle denetim kalitesinin ölçümü

KPMG, denetimin iş dünyasındaki beklentilere cevap verebilme kapasitesini en önemli gündem maddesi yapmaya devam ediyor. Denetimin kalitesini artırmayı ve kalite konusunda farkındalık yaratarak denetimin geleceğinin şekillenmesine öncülük etmeyi hedefliyoruz.



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



Kaliteli denetim nedir?

Finansal bilginin kullanıcılara fayda sağlaması için güvenilir ve konuyla tam olarak ilgili olması ve zamanında verilmesi gerekir. Denetim raporu, bu bilginin doğruluğunu onaylayan en önemli güvence kaynağıdır. Bağımsız denetimin amacı; mali tabloların önemli hatalar içermediği konusunda yeterli denetim kanıtlarını elde ederek denetim bulguları doğrultusunda bir görüş oluşturmaktır. Bu amaca ulaşıldığına dair sonuca varabilmek için denetçinin uygun standartlarda ve "kaliteli bir denetim" gerçekleştirdiğinden emin olmak gerekir.



Yüksek değerlere, etik kurallara ve uygun yaklaşıma sahip;



Sağlam bir denetim süreci ve kalite kontrol prosedürleri olan, profesyonel standartlara ve yasal düzenlemelere uyan;



Uygun beceri ve deneyime sahip ve denetim çalışması için yeterli zaman ayırabilen;



Zamanında kullanıcıya fayda sağlayan raporlamalar yapan;



Tüm paydaşlarla uygun iletişim içinde olan bir denetim ekibiyle mümkün olur.

Nasıl bir ölçüm yapılabilir ?

Son yıllarda düzenleyici kuruluşlar, mesleki kuruluşlar ve denetim firmaları denetim kalitesinin ölçümüne daha fazla önem vermeye başladı. Denetim kalitesinin ölçümü ile ilgili dünya üzerinde kabul görmüş tek bir yaklaşım olmasa da farklı kuruluşlar tarafından yayınlanmış ve üzerinde çalışılan denetim kalite göstergeleri, farklı denetimlerin ve farklı denetim şirketlerinin karşılaştırılabilmesi için bir zemin oluşturuyor. Bu göstergelerin önemli bir tarafı da hem şirket üst yönetiminin hem de denetim komitesinin bağımsız denetim şirketi seçiminde kullanabilecekleri bir değerlendirme aracı olması. Bu yönleriyle düşünüldüğünde denetim kalitesi göstergelerinin hem denetim şirketlerinin denetim kalitesine verdikleri önemi göstermeye hem de rekabeti artırmaya yardımcı olma potansiyeli var. Tabi bu göstergelerin amaca ulaşabilmesi, bu göstergelerden elde edilen bilgilerin karşılaştırılabilir olması ve uygun bir şekilde yorumlanmasıyla mümkün.

Kaliteli bir denetimin sorumluluğu denetçide olsa da **denetim kalitesi** ancak finansal raporlama ortamındaki tüm ilgili tarafların (şirket yönetimi, denetim komitesi, düzenleyici kurumlar) desteği ve yeterli katılımıyla mümkün olur.

Denetim komitesi denetim kalitesini nasıl ölçer?

Yönetim kurulunun temel görevlerinden biri olan bağımsız denetimin gözetimi, denetim komitelerinin sorumluluğundadır. Bu görevin sorumluluklarından en önemlisi, bağımsız denetçinin bağımsızlığı ve tarafsızlığı ile denetim sürecinin etkinliğini, ilgili mesleki ve düzenleyici ortam gerekliliklerini de dikkate alarak incelemek ve izlemektir.

Denetim komitesi kalitenin ölçümü için kullandığı bilgileri aşağıdaki kanallardan elde eder:



Sonuç ve raporlama

Denetim kalitesinin değerlendirilmesi 4 temel unsurun gözden geçirilmesini gerektirir:

Yargı:

- Denetçi, planlamadan denetimin yürütülmesine her aşamada profesyonel yargısını kullanır. Uygun yargıya varmak, denetimin kalitesinin en kritik noktasıdır ve aşağıdaki üç kritik unsurla desteklenir.

Yaklaşım ve kültür:

- Yüksek profesyonel ve etik prensiplere bağlılık, özellikle dürüstlük, bağımsızlık, görevinin sorumluluklarıyla çatışan kişisel ve ticari çıkarları gözetmeyen bir yaklaşım.

Bilgi ve beceriler:

- Etkin eğitimler ve gerekli deneyimle geliştirilen denetim becerileri (araştırmacı, analitik ve muhakeme yürüten).
- Etkin iletişim becerileri.
- Profesyonel bir şüphecilik yaklaşımı sergileyen güçlü kişilik özellikleri.

Kalite kontrol:

- Denetimin kalitesini etkileyebilecek riskleri belirleme.
- Denetim seviyesinde bu risklere karşı oluşturulan kontroller.
- Denetim firması seviyesinde kontroller.
- Şirketler topluluğu denetiminde grup şirketlerinin denetçilerinin çalışmalarının kalitesine ilişkin kontrollerin sağlanması.

Değerlendirme süreci:

Denetim komiteleri daha çok bağımsız denetimin çıktılarına odaklanıyor. Aslında kalitenin ölçümü için denetim süreci boyunca, özellikle de planlama aşamasında denetim kalitesi ile ilgili daha çok kanıt elde etmeye çalışmalılar.

- Denetçinin katılmadığı, sadece denetim komitesi üyelerinin bir araya geldiği bir toplantı düzenleyip denetim kalitesi açısından risk oluşturabilecek faktörleri belirleyin.
- Denetçi denetim stratejisini ve denetim planını size sunarken, denetim kalitesi açısından belirlenen riskleri ve bu riskleri denetçinin ne şekilde ele alacağını kendilerine sorun.
- Denetçinin, kaliteli bir denetim için gerekli olan denetim firması seviyesindeki kontrollerini sorun.
- Denetimin ve denetim firmasının kalite kontrol incelemelerinden geçip geçmediğini sorun ve bu incelemelerin sonuçlarını inceleyin.
- İlk toplantıda denetim kalitesi ile ilgili tartışılan konular ışığında denetçinin denetim stratejisi ve planını değerlendirip sorgulayın.
- Planlama aşamasında belirlenen ve denetim kalitesini etkileyebilecek riskleri denetim sırasında nasıl ele aldıklarını denetçi ile konuşun.
- Önemli yargı gerektiren alanlarda, bu yargıların dayandığı kanıtları siz de değerlendirin.
- Denetim ekibinin üst yönetimle ve finans bölümü çalışanlarıyla iletişimi ile ilgili görüşlerini alın.



Denetim komitesinin vardığı sonuç ve raporlama:

Denetim komitesinin, yaptığı değerlendirme sırasında elde ettiği bilgilerin denetimin kalitesini ve etkinliğini değerlendirmek ve sonuca varmak için yeterli olup olmadığını tekrar gözden geçirmesi ve bazı durumlarda daha fazla görüşme ve inceleme yapması gerekir. Örneğin, denetçinin denetim başındaki planlamasından bir sapma oluyorsa, yapılan değişikliğin sebepleri, özellikle de belirlenen denetim risklerindeki değişiklikler ve bu riskleri denetçinin nasıl ele aldığı konuları denetçi ile tekrar görüşülebilir.

Denetim, yatırımcılar ve şirketler açısından yıllar içinde değerini kanıtlayan bir hizmet oldu. 2000'li yıllarda arka arkaya gelen muhasebe skandallarıyla değişen iş dünyası, denetimin değerinin sorgulanmasına neden oldu. Bu değişim, denetim kalitesinin ölçümü ile ilgili çalışmaları başlattı. Denetim kalitesi için en kritik unsur "insan", dolayısıyla bu ölçümler mutlaka denetim ekibine ilişkin değerlendirmeleri dikkate almalıdır. Kaliteyi belirleyen temel unsur olan denetçinin profesyonel tutum ve davranışları bu ölçümlerin odağında olmalıdır.



Küreselleşme, finansal krizler, denetleyici-düzenleyici kurumlara artan ihtiyaç, giderek yükselen şeffaflık ve sorumluluk beklentisi; iş dünyasındaki en önemli güven mekanizmalarından biri olan denetim mesleğinin değişimini tetikledi. KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç, Denetim Bölümü Şirket Ortağı Şirin Soysal ile "denetimin değişimi"ni konuştu.

Değişime "entegre raporlama" yön verecek

Şirin Soysal, "Denetim, piyasaların güven aracı" diyor ve devam ediyor: "Ama çağın şartları denetimin değişimini zorunlu kılıyor. Sürdürülebilirliği temel alan yeni sistemde, işletmelerin performansını değerlendirirken finansal raporlar kadar finansal olmayan raporlara da ihtiyaç var. Bunun formülü ise 'değer yaratma süreci' diye tanımlanabilecek 'entegre raporlama'... Şu sıralar dünya bunu konuşuyor. Türkiye'de ise KPMG, denetimin değişimine öncülük ediyor."

Son yıllarda uluslararası endekslerdeki şirketlerin, piyasa değerlerini finansal tablolar yerine finansal olmayan varlıklarıyla açıklamayı tercih ettiğini biliyor muydunuz? Yaklaşık 10 yıldır yaşanan büyük dalgaları not eden piyasalar artık işletmelerin değerini, sürdürülebilirlik temeli üzerine konumlandırıyor. Bu nedenle şirketlerin standartlara uygunluğunu araştıran ve bunu değerleyen denetim mesleği, ihtiyaca göre yeniden şekilleniyor. Dünya denetimin geleceğini tartışıyor. Görünen o ki; şirketlerin performanslarını anlatan kurumsal raporlar değişmeye başlıyor. Bir işletmenin değerinin bugün ve yarın nasıl yaratılacağına dair yol haritasını ise "entegre raporlama" sunuyor. Denetim mesleğinin değişiminde ve daha anlaşılır hale gelmesinde başrolü üstlenen "entegre raporlama", şirketlerin performansının finansal ve finansal olmayan varlıklarıyla değerlendirilmesini içeriyor. Daha basit bir anlatımla, işletmelerin raporlarında yer alan bilgi ile yatırımcıların işletme hakkında karar vermek için ihtiyaç duydukları bilgi arasındaki fark, "entegre raporlama"nın değerini ortaya koyuyor. Ferruh Tunç, KPMG Türkiye Denetim Bölümü Şirket Ortağı Şirin Soysal ile Türkiye'de de KPMG'nin öncü olduğu denetimdeki dönüşümü konuştu. Tunç ve Soysal'a göre entegre raporlama sadece bir denetim modeli değil iş dünyasının oyuncularını için aynı zamanda bir felsefe olmalı...

Şirin, önce seni biraz tanıyalım. Boğaziçi Üniversitesi'nde İşletme okudun. Üniversiteye başladığında hayalin neydi, ne oldu? Buraya nasıl geldin?

Lisede hep şunu diyordum: "Ben döpiyes giyeceğim, iş kadını olacağım, yöneteceğim." Gerçekten bilinçli olarak, yöneticiliği hedefleyerek İşletme bölümüne girdim. Boğaziçi'nde çok sayıda arkadaşım girişimcilik üzerine çalıştı, başarılı da oldular. Ben onları görünce biraz daha kendime yatırım yapmam gerektiğini gördüm. Son sene Alarko Holding'de finans bölümünde staj yaptım, sonrasında kadroya aldılar beni, farklı birimleri tanıdım. Boğaziçi'nde KPMG'den Balamir Bey (Balamir Yeni) denetim dersine giriyordu. KPMG ile Balamir Bey sayesinde tanıştım. Ders çok ilgimi çekti. Hem son sınıftaki iş tecrübem hem Balamir Bey mesleğimi seçmemde etkili oldu.

Sen de Boğaziçi Üniversitesi'nde ders veriyorsun değil mi?

Evet, muhasebe dersi... Tıpkı Balamir Bey gibi bir KPMG'li olarak ders veriyorum 2-3 yıldır. Bunun da şöyle bir hikayesi var: Boğaziçi'nin efsane hocalarından Sn. Arman Manukyan'ın öğrencisiydim. Derse başlayışım Manukyan'ın vefatına denk geldi. Yani bir öğrencisi onun dersini devraldı. Benim için çok önemli.

Peki dönelim meslek seçimine; ne düşünerek denetime girdin?

Denetimin çok yönlü olması pek çok farklı sektöre girebilme imkanı cazip geldi. Ben hep hedeflerle yaşayan bir insanım. Denetim, bana hep hangi gerekleri yerine getirirsem ne kadar sonra nerede olacağımı gösterdi. Matematik yönüm hep çok güçlüydü. Rakamları yorumlamayı, analitik olarak neyi gösterdiğini anlatmayı çok seviyorum. Sadece rakamlara bağlı kalıp muhasebe yapmak değil bu iş.

Denetçi olmak gerçekçi bir karar. En iyiler seçiyor genellikle...

Benim mezun olduğum yıl 19 kişi girdi şirkete. 9 kişi Boğaziçi İşletme'den ve aynı sınıftandı. Yani işe girenlerin yüzde 50'si aynı okulun aynı sınıfından. KPMG bizim için çok özeldi. Çok da başarılı olduk. Sonra iş dünyasına dağıldık. Ama ben devam ettim. "En iyilerin seçmesi" derken bunu anlatıyoruz. Daha fazla sayıda Boğaziçilinin, ODTÜ'lünün, Bilkentlinin bizimle beraber olmasını istiyoruz. Denetim gözde bir meslek. Benim girdiğim zamanlarda, 1999'da DNA'sı yeni keşfediliyordu.

Peki devam edelim, KPMG'ye girdin... Kaç yıl oldu?
17 yıl...



Şirin Soysal, yoğun temposu içinde 8 yaşındaki oğlu Alp'i hiç ihmal etmiyor. Alp, gitar çalıyor.

Annelik kariyerime değer kattı

Gelelim iş hayatında kadın olmak, denetim mesleğinde kadın olmak, KPMG'de kadın olmak konusuna... Ne düşünüyorsunuz?

Mesleğimde de şirketimde de kadınıym diye hiç kendimi bir adım geride hissetmedim. Kadın ve erkek olmak arasında nasıl bir fark yoksa iş ortamında da cinsiyet ayrımı olmamalı. Kadınların yüceltilmesinde desteklemiyorum. KPMG'nin bana sağladığı en önemli avantaj buydu, kadın olmamı pozitif veya negatif anlamda işimin önünde tutmadı. Kadın olduğum için ayrıcalık istemiyorum ama negatif tavır da istemiyorum.

Ama şunu söylemeliyim; anne olduktan sonra kariyerimde kendimi daha farklı hissetmeye başladım. Bir çocuğu yetiştirirken ona ne katarsanız size cevap veriyor. İşte de o bağlantıyı kurabiliyorum. Annelik, meslek kariyerime değer kattı. Çünkü çok benzer yanlar var. Yemeğinden giyimine bir çocuğu yönetmek gibi. Organizasyon becerim gelişti. Olgunlaştım. Egom köreldi. Kendimi farklı görüyorum.

Girdikten sonra ne yaptın?

Denetim bölümünde değişik işlerde çalıştım. Turkcell'in ABD'de halka açıldığı yıldır, 6 ay sonra Turkcell ekibine aldılar. 6 aylık tecrübemden sonra seçilerek alındım. Farklı bir deneyim kazandım orada. Bir nevi Turkcell çalışanı oldum. Çalışanların çok sık iş değiştirdiği bir sektörde benim çok sağlam bir temelim oldu. Büyük bir müşteride 5-6 yıl çalıştım, ciddi eğitimler aldım. ABD'de kote olan tek şirketti. O denetim takımında olmak öğretici ve vizyon sahibi olmayı gerektiriyordu. Büyük bir şanstı.

Ne kadar sürdü?

6 yıl çalıştım. Turkcell'de Denetim Müdürü oldum. Daha sonra kendi isteğimle ekipten ayrılıp TAV'da, Çukurova Holding'de çalıştım. Sonra rotasyon dönemi son denetimi yapmak için 2009'da Turkcell'e geri döndüm. Turkcell'in KPMG'deki son denetim yılında direktördüm. Demek orada bitmemiş bir hikayem varmış ki geri dönüp kapattım Turkcell'i.

Sonra Londra'ya gittim. Daha bilinçlendiğim yıllar... Şirkette 10 yılımı doldurmuştum. Londra'ya giderken şunu konuşuyorduk; bizim bir teknik departman ihtiyacımız var. Tüm müşterilere tutarlı hizmet vermeliyiz, onlardan gelen sorular bir yerde toplanmalı. Hepsine aynı cevabı vermeli, rehberlik hizmeti sağlamalıyız. Londra'da mesleki tartışmalı konuların değerlendirildiği bir teknik uzmanlık grubunda çalıştım. Tüm KPMG açısından çok değerli partner'lar vardı. Ayrıca nabız tutabilmek ve "dünyada neye ihtiyaç var"ı tartışmak için part-time partnerlar bu ekibe hizmet veriyordu. 1 yıl Londra'da kaldım. Benim için çok değerli bir yatırımdı. Döndüğümde burada teknik departman lideri oldum. Şunu biliyordum, teknik yönden güçlü olursam bir yere kadar, ama aynı zamanda bunu müşterilere taşımak gerekiyor. Bu yüzden bugün yaptığım birçok şeyde hep "içeride kalsın, enstitü olsun, teknik bilgiyi nasıl dışarı çıkarabiliriz", onun peşinde koşuyorum.

Londra'ya giderken rotasyon oldu bütün müşterilerimiz değişti, geldiğinde bütün müşteriler yeniydi yani...

Evet, teknik departmana çok ihtiyaç duyulan bir dönemdi. Yeni partner olmuştum, beni geliştiren ve öğreten bir süreçti. 1-1,5 yıl içeride kaldım, sadece o işle ilgilendim. Şirket de bunu destekledi. Orası işimizin mutfuğu. İyi bir denetçi, teknik anlamda güçlü olmalı. Ben de güçlü bir ekip kurdum, sonra devrettim. Şimdi çok iyi yürüyen bir sistem var.

O yüzden şimdi müşteri hizmetindesin, fiili olarak denetim ortağısın. Teknikten sahaya çıktığında kimlerle çalıştın?

TAV'da biraz daha devam ettim. Good Year, Digitürk, Türk Telekom'un teklif sürecinde Avea, TT Net dahil tüm şirketlerle çalıştım.

Bugüne geldik... Yaptığın işi kısaca nasıl anlatırsın?

Ben denetçi olarak piyasadaki güveni sağlayan en önemli araçlardan biriyim. Yatırımcıların ihtiyaç duyduğu bilgileri belli bir



uyum çerçevesinde denetleyerek görüş veriyoruz. Şu an ağırlıklı olarak onlar finansal bilgiler üzerinden... Şirketlerin bilançolarını, kar, zararlarını, yıllık performanslarını denetliyor, uluslararası denetim standartlarına göre uygun olup olmadığına bakıyoruz. Elde ettiğimiz sonuçlara göre bağımsız denetim görüşünü oluşturuyoruz. Görüşler neyi sağlıyor? Şöyle düşünelim, finansal skandalların olduğu dünyada bir şekilde yatırımcıların güven duygusunun en üst seviyede kalması lazım. Bunu yapacak en güçlü mekanizmalardan biri denetim. Çünkü yatırımcıların haklarının korunması gerekiyor. Denetim zor bir meslek ama ben işimi çok severek yapıyorum. Rolümü hep değiştirdim, her tarafta da severek çalıştım.

Sen mesela yaptığın işi oğluna nasıl anlatıyorsun?

Oğlum muhasebeci olarak biliyor beni.

"Ben bir şirketin rakamlarını kontrol ediyorum, doğru yapıyorlar mı yapmıyorlar mı, inceliyorum" diye anlatıyorum.

Eğitimin ve 17 yıllık iş hayatının sonunda ulaşmak istediğin yer bu muydu? Yeni hedefler var mı?

Hep planlarım var. Yeni projelerle uğraşmayı seviyorum. Denetim sürekli değişen bir meslek. Hep güncel olup müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak durumundasınız. Şu anda dünyada denetim yeniden şekilleniyor. Biz de Türkiye'de tartışıyoruz. Ben de bu oluşumun içindeyim. Özellikle KPMG Türkiye'de bu şekillenmenin içinde en önemli rol oynayanlardan biri olmak istiyorum. Geçmişimle de bağlantılı, geleceğe bir köprü olarak önümüzdeki 5 yıl içinde denetimin değişim sürecinde aktif bir rol oynamayı hedefliyorum.

Denetim yeniden şekilleniyor dedin, bunu biraz açalım, ne değişiyor denetimde?

İhtiyaç şuradan çıktı; dünyada arka arkaya pek çok finansal skandal yaşanınca, denetçi raporlarının ve şirketlerin açıkladığı finansal raporların hep geçmiş finansal bilgiler üzerinden çalışılması hakkında tartışmalar başladı. Oysa yatırımcıların ve şirket bilgilerini kullanan kişilerin daha

geleceğe dönük öngörülerini bilmesi gerekiyordu. O zaman da "denetimin konusu ne olmalı?" sorusu gündeme geldi. "Denetime gerçekten ihtiyaç var mı, bu meslek nasıl ortaya çıktı" konuları tekrar açıldı. Şu anda birçok ülkede denetimin geleceği tartışılıyor. KPMG olarak biz de buralarda etkin şekilde rol alıyoruz. Türkiye'de "Denetimin Değeri" üzerine bir kitap çıkardık. Bununla ilgili yuvarlak masa toplantıları yaptık. Şu anda denetimin gideceği yol şöyle görünüyor; çok fazla geçmiş finansal bilgiye odaklanmadan, kurumsal raporlamanın değişmesi söz konusu. Nasıl değişecek kurumsal raporlama? Sadece finansal bilgileri içermeyecek. Finansal bilgiler kadar finansal olmayan bilgilerin de şirket için ne kadar önemli olduğu ön plana çıkarılacak. Çünkü şirketin sahip olduğu finansal sermaye en önemli sermaye değil. Şirketin başka sermayeleri de var ama şu anda hiç görünmüyor. O kapitallerin de bir şekilde şirketlerin kurumsal raporlarına yansımaları gerekiyor. Dışarıda buna "better business reporting" deniyor.

Finansal sermaye ile birlikte; insan sermayesi; sosyal ve ilişkisel sermaye; fikri sermaye de ölçülüyor. Buna üretilmiş sermaye ve doğal sermaye de ekleniyor. Hepsini birden çalışılıyor. Mesela şirket personeline eğitim veriliyor. Biz şirketin finansallarına baktığımız zaman sadece bu eğitime ait gideri görüyoruz. Oysa eğitimi alan personelin yani insan sermayesinin değeri artıyor. Ya da şirketin çevreye saygısı, karbon ayak izi gibi değerler hiç görünmüyor finansal tablolarda. Oysa bunlar işletmeye değer katan veya değerini azaltan unsurlar. Fikri sermaye patent, lisans, pazar değeri... İnsan sermayesinin bir parçası eğitimse, diğer kısmı beceri ve deneyim olabilir. Bunların alt başlıklarına puan verilip ederiyle karşılaştırma yaparak o değerini değişimi ölçülüyor. Bu yıl artı değer mi eksi değer mi yarattı, buna bakılıyor. İşte finansal ve finansal olmayan tabloların hepsiyle birlikte ulaşılan sonuca "entegre raporlama" deniyor. Entegre raporlamanın hedefi, belirli periyotlarda şirketin yarattığı değer farkını ölçebilmek.

Türkiye'de iki şirket buna pilot olarak başladı.



KPMG olarak biz bu konuda ne yapıyoruz?

Bizim hedefimiz, şirketin durumunu görünen ve görünmeyen tablolarla en iyi nasıl raporlarız ve bunu şirketin denetçisi, danışmanı olarak nasıl destekleriz... Buna yoğunlaştık. KPMG olarak, sonunda entegre raporlamaya varmak üzere finansal olmayan bilgiler üzerine güvence vermeye başladık. Aslında denetimin kapsamında olmayan ama denetimle çok ilgili, şirket için önemli bazı performans göstergelerini çalışıyoruz. Çünkü o rakamların çoğu bizim denetlediğimiz rakamlardan üretiliyor. Biz yavaş yavaş o datalar üzerine güvence verecek konumdayız şu anda. Mesela FAVÖK... Hiçbir zaman finansal raporlarda yer almaz ama tüm şirket birleşme ve satın almalarda en önemli faktörlerden biri FAVÖK çarpanları olur.

Bu konuda hem dünyada hem Türkiye’de adımlar atılıyor. Biz çok da başarılıyız. Çünkü yurt dışındaki gelişmeleri takip ediyoruz, onların parçasıyız. Ve KPMG olarak benzer tartışmaların öncüsüyüz. Önemli oyuncuların biriyiz ve öncü olmaya hep dikkat ediyoruz.

Peki bu çabaların sonucunda mesleğimiz ne kazanacak?

Mesleğimiz kendini daha iyi anlatabilecek. Çünkü şu anda bizim yaptığımız iş sadece "rapor" olarak görünüyor. Okuyanlar, o raporun içinde bizim ne yaptığımızı göremiyor. Yüzde 1 hisse alan yatırımcı bile onu anlayamıyor. Oysa bu bir değere dönüştüğünde ve o değere biz görüş verdiğimizde yatırımcı hem şirketi hem de yaptığımız işi daha iyi anlayacak. Çünkü raporumuz detaylanacak. Yani hem işimiz kendini hem de biz kendimizi daha iyi anlatacağız. Tabii şirketler de kendilerini daha iyi anlatacaklar. Bu tamamen bir dönüşüm aslında.

Denetim Komitesi Enstitüsü

Bize Denetim Komitesi Enstitüsü’nü de anlatır mısın? Nedir bu?

Bu dönüşümün içindeki en temel taşlardan biri denetim komiteleri. Denetim Komitesi aslında yönetim kurulu adına şirketin finansal durumunun gözetimini yapan kurum. Halka açık her şirketin denetim komitesi olmak zorunda. Birincil görevi de yönetim kurulu adına finansal anlamda şirketin performansının gözetiminin yapılması. Bizim işbirliği içinde denetim konularımızı konuşmamız gereken taraf. Şu anda tartışmalarımızın önemli bir bölümünü yönetimle sürdürüyoruz. Ama biz denetim komitelerini karşımızda daha fazla görmek, denetim komiteleriyle çalışmak istiyoruz.

KPMG, denetim komitelerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için Denetim Komitesi Enstitüsü’nü kurdu. Globalde tartışılan konular neler, KPMG olarak nasıl görüşler geliştiriyoruz, bu alanda yapılması gerekenler neler? Amacımız, onların farkındalıklarını artırmak, eğitim ihtiyaçlarına cevap vermek ve rehberlik sağlamak. Sonuçta Türkiye, bir mevzuata adapte oldu, dünyadaki modeli kurdu. Biz de bu kurumun işlevini görmesi için bu olumlu adıma destek verip enstitüyü kurduk. Türkiye’de bir ilk bu. Kendi dönüşümümüzle birlikte denetim komitelerinin dönüşümünü de KPMG olarak aktif şekilde yönlendireceğimizi düşünüyoruz.

Denetim Komitesi Enstitüsü'nden bahsettik ya, açılış töreni fotoğrafında tek kadın sendin. Ne hissettin o kareyi görünce?

Hoşuma gitti. Orada bir cinsiyet ayrımı yok. Pozitif bir mesaj var o fotoğrafta. Bir şeylerin başlangıcı...



KPMG'nin "akıncıları"ndanım

Peki, şimdi sana şunu sormak istiyorum: Seni sahneye çıkarıyorum ama bir şartım var; kendin gibi cevap vereceksin. Bir, çok makul sıradan, yalın bir insansın. İkincisinde de iddialı bir insansın. İki cümle kur. Sonunda diyelim ki, iki cümleyi de kuran aynı insan...

5 yıl önce denetim ortaklığı görüşmeme girdiğim zaman bana şunu sormuştunuz: "Şirin sen ne olmak istiyorsun? Hedefin ne?" Ben de bir cevap vermiştim, hala aynı şeyi düşünüyorum. Hem iddialı hem yalın bir insan olarak; hangi işi yapıyor olursam olayım bir isim olmak istiyorum. Ne ortak ne denetimin başkanı, sadece Şirin Soysal olarak tanınmak, marka olmak istiyorum bu sektörde. İşini en iyi şekilde yapan yalın bir Şirin, diğer taraftan da herkesin tanıdığı, bildiği iddialı bir Şirin...

KPMG ile nasıl bir bağ kuruyorsun?

KPMG bana bu platformu veriyor ben de ilerliyorum.

KPMG'nin hikayesinde kendini nerede görüyorsun?

"Akıncılar"da görüyorum.

"Geçmişin arabalarıyla hiçbir yere gidemezsiniz!"*



Masamda My Executive'in hazırladığı bir kitap var: "Dijital Dönüşüm Direktörleri." Farklı sektörlerdeki şirketlerin dijitalleşmenin neresinde olduklarını görmek için bir anket çalışması yapmışlar. 158 üst düzey yönetici katılmış ankete. Yöneticilerin yüzde 50,81'i dijital dönüşümde bir şeyler yapmaya başladıklarını söylemiş. Dijital dönüşümden bahsettiğimiz, Y ve Z kuşağı ile iletişim kurmaya çalıştığımız bugünlerde finans fonksiyonunun şimdiki gibi kalması mümkün mü?

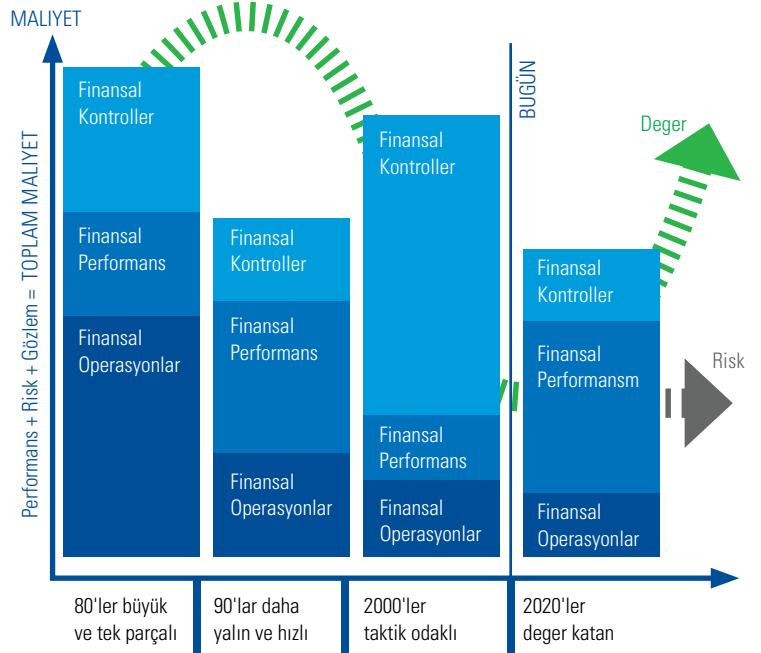
Sadece mali verilere konsantre olan, diğer departmanlarla minimum iletişim kuran, yavaş, teknolojiye ayak uydurmayan ve hatta güvenmeyen, sadece Excel'i çok iyi olduğu için hiç muhasebe veya raporlama standartları bilmeden finans departmanında kilit rol oynayan kişilerden oluşan bir finans departmanı sizce bu değişime ayak uydurabilir mi? Elbette ilgi çekmesi için biraz abarttım. Finans fonksiyonları da şu an dönüşümün tam kalbinde... Peki, finans fonksiyonu olarak KPMG'nin 2020 finans vizyonunun neresindesiniz?



İdil Gürdil

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

1980'den 2020'ye kadar finans fonksiyonun odak noktasında gerekli değişiklikler



Finans 2020: Ne değişirse değişsin finans fonksiyonunun temel rolü değişmeyecek. Finans fonksiyonu, halen büyük resmi görebilecek durumda olup şirketin geneline ışık tutacak, şirket içindeki etkin kontrol ortamı ve risk

* Maksim Gorki

yönetiminin garantörü olacak ve hem kendisinin hem de şirketin verimliliğini artırması beklenecek. Sorumluluklar aynı kalacak ama bu sorumluluklara harcanan zaman ve sorumlulukların yerine getirilme yöntemleri değişecek.

Finans fonksiyonu 2020'deki liderlik pozisyonunu elde etmek için 4 ana konuya odaklanmalı: Teknolojinin gücü, standartlaştırılmış veri, titiz yönetilen paydaşlar ve iyi yetiştirilmiş insan kaynağı.

Bilgi teknolojileri insan kaynağı ile yer mi değiştiriyor?

Hepimizin hayali tek tuşa basarak en güncel raporları ekranımızda görmek... 2020'nin finans fonksiyonunda bu mümkün. KPMG'nin 800 teknoloji lideri ile yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre "Bulut" şirketlerin dönüşümüne en fazla etkisi olacak teknoloji seçildi. Bulut, finans organizasyonunun dönüşümünde de en önemli rollerden birini oynayacak. Finans fonksiyonu şirketin tüm verilerini görebilme, içine kapanık yapılar arasında köprü vazifesini üstlenme ve diğer departmanlara finansal sonuçlarını iyileştirmede yardımcı olma açısından eşsiz bir konumda olsa da çoğu zaman finans ekibinin bunları başarabilmek için doğru araçları yoktur ve diğer departmanlardan destek alabilme imkanları kısıtlıdır. Finansın vizyonu finansal operasyonlardan ve geçmiş dönem raporlarından büyüme ve kârlılık odaklı bir iş ortağına doğru kaydıka, bulut bazlı çözümlere ve son teknoloji SaaS (Software as a Service) seçeneklerine daha fazla ihtiyaç duyulacak. Dünyada ERP'nin ve diğer yazılımların gelecekteki pazar öngörülerinde en hızlı büyüyen alanın SaaS olacağı söyleniyor.** Yine Gartner tarafından yapılan bir çalışmada CFO'ların yüzde 84'ü önümüzdeki 5 yıl içinde şirketlerin işlemlerinin yarısının SaaS üzerinden gerçekleşeceğini belirtmiş. Her değişimde olduğu gibi CFO'ların aklında bu yeni teknolojilerle ilgili endişeler var. En sık rastladığımız konular "verim şirket dışına çıkmasın," "bu sistemler güvenli mi?" ve "bu yapacağım yatırım ilerde maliyet tasarrufu sağlar mı?"

Bulut ile finans alanında dönüşüm maliyeti kısmının yanı sıra karar alma süreçlerini hızlandırmayı, daha doğru bilgiye daha hızlı erişimi, finansal süreçleri yalınlaştırmayı ve çevik ve doğru karar alabilme yeteneğini geliştirmeyi amaçlıyor.

Standartlaştırılmış veri ile performans yönetimi

Bulunduğumuz yüzyılda veriler büyük ve akışkan. Yüksek performanslı bir iş ortamı için finans excel dosyalarına, çoklu veri kaynaklarına ve farklı veri setlerine güvenmemeli. Bunun yerine tek ve tutarlı bir veri seti ile desteklenen uygun veri teknolojileri kullanmalı, ileriye yönelik performans göstergelerini tanımlatmalı ve güçlü karar verme, planlama ve doğru tahminler için finansal veriler kadar finansal olmayan verilerin de yöneticiliğini üstlenmeli.

** Workcube.com

Dijital dönüşümden bahsettiğimiz, Y ve Z kuşağı ile iletişim kurmaya çalıştığımız bugünlerde finans fonksiyonunun şimdiki gibi kalması mümkün mü?

Paydaş yönetimi

Yönetim bilgisine erişim konusunda yatırımcılardan ve düzenleyicilerden gelen talepler hiçbir zaman azalmayacak. Piyasaya standartlaştırılmış verileri daha sık sağlamak finans fonksiyonu için zannedildiği kadar kolay bir durum değildir. Yatırımcı ilişkileri departmanı kısa süreli aksiliklerin uzun süreli başarısızlıklara dönüşmeyeceğini göstermek için daha fazla alarmda olacak ve piyasalarla iletişimde daha uzman olmaya ihtiyaç duyacak. En dayanıklı kurumlar, yatırımcıların yükselen talepleri ile aynı tempoda, doğru raporlama ve tahmin süreçleri olan kurumlar olacak.

Geleceğin finans çalışanı bir muhasebeci olduğu kadar bir stratejist de olmalıdır

Bakalım 2020'de finans çalışanlarından neler beklenecek?

- Piyasayı ve sektörü iyi anlaması,
- İyi bir iş ortağı olabilmek için güçlü iletişim becerisi,
- Bir rakam sihirbazı olarak bir girişimci gibi düşünmesi ve hareket etmesi,
- Proaktif: Fırsatları ve riskleri önceden tespit edebilmesi.

Geleceğin finans dünyasında belki de rekabetçi avantaj yaratmanın tek yolu, diğer şirketlerin kopyalayamayacağı bir varlık – çalışanlar – yaratmak olacak. Ancak çalışanlarımızı bu yeni yetkinlikler için eğitmemiz gerekiyor. Onları, zamanlarının yüzde 85'ini finansal data çıkaran/oluşturan, yüzde 15'ini değer katmaya harcayan durumdan, yüzde 95'ini değer katan duruma getirmemiz gerekiyor.

Hepinize 2020 yolculuğunuzda başarılar ama en başta dediğim gibi "geçmişin arabalarıyla hiçbir yere gidemezsiniz."

2030'un toplumu:

Nüfus yaşlanıyor birey yükseliyor

Slavoj Zizek “Kapitalizmle demokrasi arasındaki sonsuz evlilik bitti” dediğinde toplumbilimciler bu tespitin devamında dünyayı nasıl bir geleceğin beklediğini tartışmaya başladılar. Evet, dünya değişiyor. Birey ve toplum, küresel değişimden payını alıyor. Peki ya devlet?

Büyük bir araştırmaya imza atan KPMG International, değişimin izini sürdü. Devletler ve devletlerin ekonomik refah, güvenlik, toplumsal beraberlik ve çevresel sürdürülebilirliğe dair sorumlulukları açısından öne çıkan 9 küresel mega trendi belirledi. Bu trendlerin olası bireysel ve toplumsal etkilerine dikkat çekmeyi amaçlayan çalışma, geleceğin sürdürülebilir devleti için öneriler sıralıyor. Araştırmanın ilk iki başlığı olan “Nüfus yapısı” ve “Bireyin yükselişini” KPMG Gündem için özetledik.





KPMG International, Toronto Üniversitesi Kamu Politikaları ve Yönetişim Okulu'ndaki Mowat işbirliği ile küresel değişimleri dikkate alarak önümüzdeki dönemde devletleri en fazla etkileyecek trendleri belirledi. Uzun bir çalışmadan sonra birbiriyle bağlantılı 9 mega trendin ele alındığı **"Geleceğin Devleti 2030 Raporu"** hazırlandı. 2030'a giderken hem devletleri hem bireyleri etkileyeceği öngörülen mega trendler, çeşitli değişimleri tetikleyecek. Rapor, trendlerin bireysel sonuçlarına göre, devletlerin neyi, nasıl değiştirmesi gerektiği konularında yol haritası çiziyor. KPMG, "Küresel mega trendler"i şöyle tanımlıyor:

- Küresel mega trendler, devletlerin karşı karşıya olduğu sorunlar listesi değildir. 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 devletlerin rolünü 2030'a kadar olan dönemde ve sonrasında şekillendirmeleri bekleniyor.
- Küresel mega trendler hangi büyüklükte, hangi ekonomik refah seviyesinde ve hangi bölgede olursa olsun bütün ülkeler için geçerlidir.
- Bu raporda tespit edilen küresel mega trendler devletlerin ekonomik refah, güvenlik, toplumsal birliktelik ve çevresel sürdürülebilirlik şeklinde sıralanabilecek dört temel sorumluluk alanının her birini ilgilendiriyor. Bu trendler devletlerin karşısına yeni fırsatlar ve riskler çıkartarak, kullanabilecekleri politika ve düzenleme araçlarını şekillendiriyor ve temel sorumluluk alanlarında yeni yükümlülükler üstlenmelerini gerektiriyor.

NÜFUS YAPISI

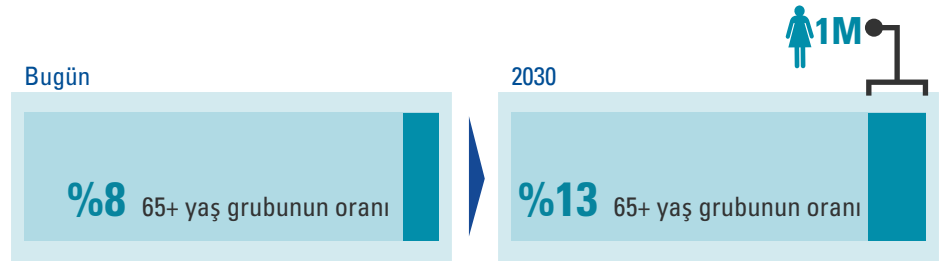
2030'da 1 milyar
kişi, 65 yaş üstü
olacak

Yaşam beklentisinin artması ve doğum oranlarının düşmesi sonucunda dünya genelinde yaşlı nüfus sayısı artıyor. Bu da emekli maaşları ve sağlık hizmetleri başta olmak üzere sosyal devlet harcamalarının sürdürülebilirliğini tehdit ediyor.

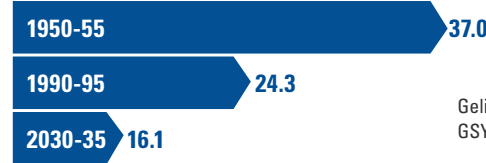
2030 yılına gelindiğinde 65 ve üzeri yaş grubuna dahil insanların sayısı dünya genelinde 1 milyara ulaşacak. Bu tablo, işgücü piyasalarının verimliliği ve mevcut mali yapıların yaşlanmanın baskılarına karşı dayanma gücü konusundaki endişeleri artırıyor. Öte yandan, gelişmekte olan ülkelerin çoğunda genç nüfus patlaması yaşanıyor. Bu da genç nüfusu işgücüne başarılı bir şekilde entegre edebilen ülkeler açısından "demografik avantaj fırsatı" anlamına geliyor.

21'inci yüzyılda devletlerin karşı karşıya bulunduğu en önemli sorunlardan biri nesiller arası yaşlanma olarak görülüyor. Bu, sürekli takip ve politikalarda düzenlemeler gerektiriyor. Nüfusun hızla yaşlanması, ekonomik üretime aşağı doğru baskı yapıyor. Etkin politika üretilmemesi halinde ülkelerin ekonomik büyümesini durgunluğa sürüklüyor. Yaşlı nüfusun artması sağlık hizmetleri taleplerine cevap verememe, sağlık harcamalarının artması, emekli maaşlarının GSİYH'deki payının artması gibi ciddi sorunlara neden oluyor.

Diğer taraftan dünyanın başka bölgelerindeki farklı ülkeler, milyonlarca genç nüfusu doymuş iş gücü piyasasına entegre etme sorunu ile karşı karşıya. Gelişmekte olan ülkeler, dünya genelindeki genç nüfusun yüzde 90'ına sahip. Ve 15-24 yaş grubu, dünyadaki işsiz nüfusun yüzde 40'ını oluşturuyor. Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda nüfus patlaması yaşanıyor. Örneğin, önümüzdeki 20 yıl boyunca Hindistan'da her yıl 1 milyon gencin işgücüne katılacağı hesaplanıyor.



Nüfusun yaşlanmasında en önemli faktörlerden biri, bin kişi başına kaba doğum hızı istatistiğiyle ölçülen doğum oranlarının düşmesidir.



2011-30 yılları arasında emekli maaşı ödemelerinin

Gelişmiş ülkelerde GSİYH'nin %1.3

Gelişmekte olan
ülkelerde GSİYH'nin
%2.2' si oranında
artması beklenmektedir

15-24 yaş grubu dünya genelindeki işsiz nüfusun %40'ını oluşturmaktadır.



%90 Dünya genelindeki genç nüfusun %90'ı gelişmekte olan ülkelerdedir.

Önümüzdeki 20 yıl boyunca Hindistan'da her yıl **1 milyon** genç işgücüne katılacaktır..¹²



Nüfus yapısındaki değişimin sonuçları



Yaşlanan bir dünya



Emeklilik sistemleri baskı altında



Sağlık harcamaları artıyor



Bazı ülkelerde genç nüfus patlaması

Yaşlanan bir dünyada devletlerin yapması gerekenler



- Yaşlanan nüfusun doğurduğu sonuçlarla baş etmek için sağlık, yaşlı bakımı, sosyal ve mahalle bazlı bakım, emekli aylığı ve erişilebilir altyapı konularındaki politikaları takip etmek ve gerekli değişiklikleri yapmak.



- Emeklilik yaşını yükseltmek, emekliliğe hak kazanmak için gerekli şartları değiştirmek, vergi ve hizmet süresi gibi kuralları değiştirmek gibi reformlar yaparak nesiller arası adalet konusuna eğilmek.
- Hem yaşlılığın getirdiği yüklerin daha iyi finanse edilmesini hem de nesiller arası adaletin tesis edilmesini sağlamak amacıyla duruma göre emeklilik yaşı veya ödenecek emeklilik primi gibi konulardaki kuralları değiştirmek, sosyal güvenlik ve emeklilik reformlarının yapılması, gerektiğinde değiştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına önem vermek.

Genç nüfus patlaması yaşanan ülkelerde devletlerin yapması gerekenler:



- İşverenlerin yeni iş yaratacak yatırımlar yapmasını teşvik edecek politikalar geliştirmek ve uygulamak.



- Gençlerin uzun vadeli istihdamına katkı sağlayacak insan sermayesi yatırımlarına odaklanmak. Örneğin; mesleki eğitim, çıraklık, özel sektör çalışan eğitimi ve gelişimine yatırım yapmaya teşvik edecek destek programları (Eğitim harcamalarına vergi indirimi vb.)
- Genç istihdamına eğilen ve genç istihdamını destekleyen stratejiler geliştirmek.

Devletlerin nasıl değişmesi gerekiyor?



- Nitelikli işgücü arz ve talebini işverenlerin ihtiyaçlarıyla daha uyumlu hale getirecek kanıta dayalı politika ve programlar geliştirmek amacıyla işgücü piyasasıyla ilgili güvenilir veriler toplamak (Ör. sektör ve bölge bazında ileride hangi niteliklere ihtiyaç olacağı konusunda öngöründe bulunmak).

- Mevcut çalışanların ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını dengelemek için örneğin zorunlu eğitim süresi veya emeklilik yaşı gibi konularda sağlam delillere dayanan uzun vadeli planlar geliştirmek.



- Sosyal güvenlik ve hizmet sunumundaki aksaklıkları gidermek amacıyla özel sektöre ve üçüncü sektörle daha fazla işbirliği yapmak, gençler için yenilikçi eğitim, mesleki eğitim ve istihdam fırsatları oluşturmak.
- Nüfus yapısındaki değişimlerin doğurduğu zorluklarla daha iyi baş edebilmek için resmi kurumlar arasındaki eşgüdümü güçlendirmek. (Ör: Yaşlı nüfusa yönelik sağlık hizmetleri ile diğer sosyal hizmetleri birleştirmek ve tek merkezde yönetmek.)



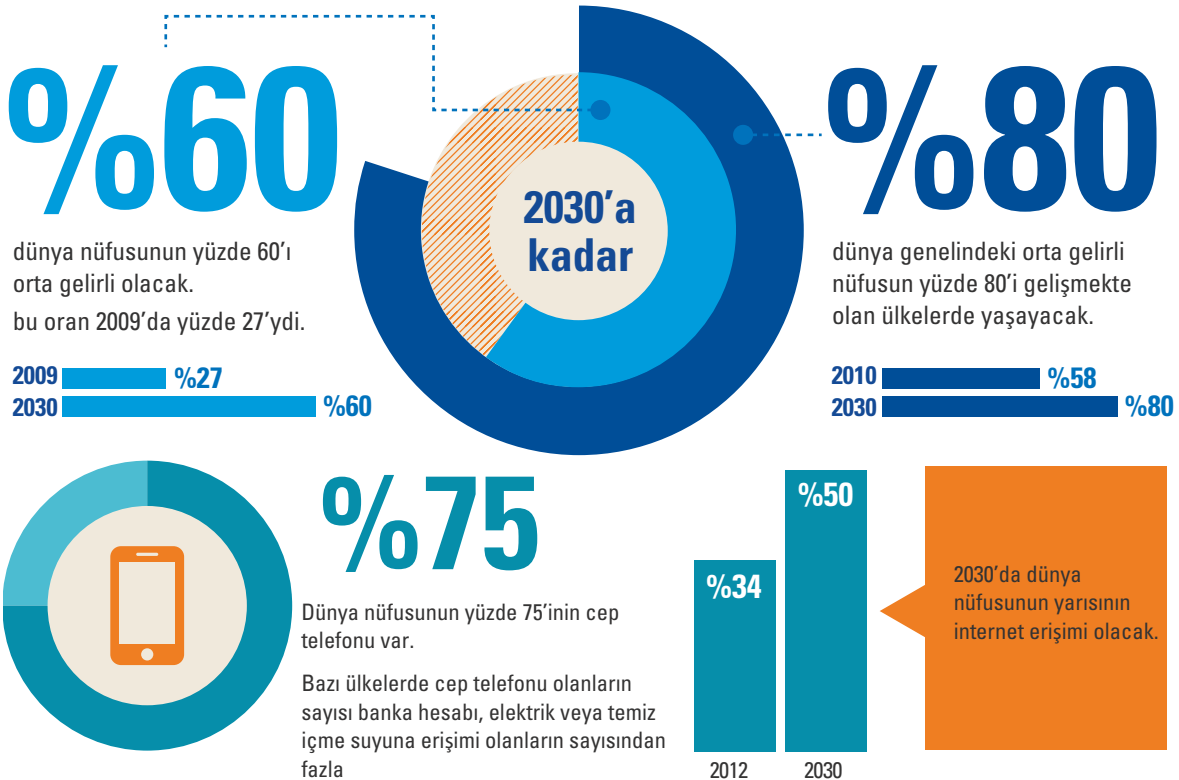
- Politikalardan daha iyi yararlanmak için gerekli olan mali ve sayısal becerilere olan erişimi artırmak.
- Vatandaşların uygulanan programlara desteğini sağlamak için sosyal medya dahil olmak üzere iletişim kanallarını daha iyi kullanmak.
- Üçüncü tarafları (Ör. Özel sektör ve gönüllülerin katılımı) ek kabiliyetler kazanmak için etkin biçimde yönetmek.

BİREYİN YÜKSELİŞİ

2022'de insanlık tarihinde yeni bir dönem başlayacak

Eğitim, sağlık ve teknoloji alanlarında küresel ölçekte yaşanan gelişmeler, bireylerin daha önce hiç olmadığı kadar güçlenmesini sağladı. Hükümetlerin ve genel olarak kamu otoritelerinin aldığı kararlara katılım ve şeffaflık talepleri arttı. Bu değişimler sürecektir, 2022'de insanlık tarihinde ilk defa orta gelirli insanların sayısının alt gelirli insanların sayısını aşacağı bir dönem başlayacak. (Orta gelirli ifadesi, günde 10 ABD doları ile 100 ABD doları arasında geliri olan kişiler için kullanılıyor.)

Günümüzde küresel okuryazarlık oranı yüzde 84'e ulaştı. Kadınların durumu iyileşiyor. Milyonlarca kişi yoksulluğun pençesinden kurtuluyor. İnternet bağlantısı olan herkes sesini duyurup organize olabiliyor. Bununla beraber iş güvenliği, eğitim maliyeti ve kalitesi ve nitelikli sağlık hizmetlerine erişim konularında devam eden sıkıntılar var. Eşitsizlik de devletlerin yakından takip etmesi gereken konulardan biri. Kız çocuklarının ve kadınların eğitime odaklanmak, yoksulluğun ortadan kaldırılması, eşitsizliğin azaltılması ve ekonomik-sosyal kalkınmanın hızlanması açısından son derece önemli. Örneğin tarımda çalışan kadınların daha iyi eğitim aldığı yerlerde kadınların ücretleri, tarımsal geliri ve üretkenliği de yüksek oluyor.



Bireyin yükselişinin sonuçları



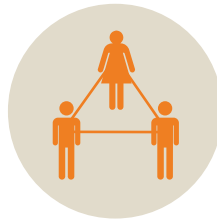
Gelir artışıyla birlikte beklentiler de artıyor



Ülkeler içinde artan gelir eşitsizliği toplumsal sıkıntıları artırıyor



Eğitim, bireylerin güçlenmesini sağlıyor



Farklı ülkelerdeki insanlar arasındaki bağlar güçleniyor



Sosyal medyada bilgilerin daha hızlı yayılması harekete geçmeyi hızlandırıyor.

Gelişmekte olan ülke hükümetlerinin yapması gerekenler:



- Daha talepkar, sesini daha fazla duyurabilen ve daha güçlü bağlantılara sahip bir orta sınıfın artan hizmet beklentileri karşısında daha şeffaf bir iletişim politikası uygulamak ve talepleri karşılamak için vergileri artırmak veya hizmet kriterlerini değiştirmek.
- Toplumun bütün kesimlerinin artan ekonomik refahtan pay almasını sağlamak için gelir eşitsizliğini azaltmaya odaklanmak.

Gelişmiş ülkelerin yapması gerekenler:



- Dış ticaret politikası önceliklerini ve sanayi teşvik programlarını yükselen ekonomilerdeki büyüme fırsatları ile uyumlu hale getirmek.

Devletlerin nasıl değişmesi gerekiyor?



- Orta sınıfların daha fazla hizmet, daha fazla şeffaflık ve iki yönlü iletişimi de içeren artan taleplerini karşılamak için plan hazırlamak.
- Gelir eşitsizliğini azaltmak için artan oranlı vergi sistemlerini gündeme almak veya yeniden değerlendirmek.



- Orta sınıfların yeni ve iyileştirilmiş hizmet sunumu taleplerini karşılamak için yeni ve geliştirilmiş yapılar oluşturmak veya mevcut yapıları güncellemek.



- Birden fazla hizmetin etkin şekilde sunumunu sağlamak için iç yapıları birleştirmek.
- Daha ilgili ve daha talepkar bir vatandaş kitlesini yönetebilmek için başta sosyal medya kullanımı olmak üzere paydaş yönetimini iyileştirmek.



2016 için cari açık uyarısı

Türkiye ve dünya ekonomisindeki trendleri Bakış'tan öğreniyoruz. Çin ekonomisindeki yavaşlama ve FED'in faiz artışları 2016'ya damga vuracak. Petrol fiyatı 38-50 dolar aralığında seyrettiği sürece ekonomik gidişatı etkileyecek bir faktör görünmüyor. İçeride büyüme ve cari açık sorunlarıyla mücadele sürececek

KPMG Türkiye olarak, ekonomi ile ilgilenen her kademede okuyana sade bir dille 'aslında ne olduğunu' anlattığımız Bakış'ın ikinci sayısı, birbiri ardına açıklanan 2015'e ait göstergeleri bir araya getirip 2016'nın çerçevesini çiziyor. Bakış'a göre, 2016 boyunca küresel ekonomi gündeminin en önemli iki maddesi, Çin ekonomisindeki yavaşlama ve FED'in faiz artışları olacak. Bunun dışındaki ekonomik gelişmelerin küresel hareketi tersine çevirme olasılığı yok denecek kadar az. Petrol fiyatı 38-50 dolar aralığında seyrettiği sürece piyasaları ve Türkiye ekonomisini sarsacak dış şok görünmüyor.

Bakış'ta Türkiye için ise öne çıkan biri iyi biri kötü iki uyarı var: İlki; 2016 Türkiye için yine ılımlı büyüme yılı olacak. İkincisi; 2015'te gerileyen cari açık, yapısal adımlar atılmazsa bu yıl tekrar yükselişe geçebilir. İlk çeyrek büyüme kanalında iyi geçti. İkinci çeyrekte yurt içinden kaynaklanması beklenen yapısal bir risk yok. 2016 için kritik dönem, hem iç hem dış gelişmeler açısından 3'üncü çeyrek olacak.

Bakış'ın yeni sayısından dikkat çeken başlıklar şöyle:

Dünyada neler oldu, 2016'da ne olacak?

- 2015'te güçlü dolar, düşük petrol ve emtia fiyatları, gelişmekte olan ülkeleri olumsuz etkiledi. Petrol fiyatlarındaki gerileme, petrol ihracatçısı ülkeleri sarstı. Gelişmiş ekonomilerde ise ABD ve AB'de toparlanmayla birlikte büyüme yukarı çıktı. Mevcut risklere rağmen 2016 hem gelişmiş hem gelişmekte olan ekonomiler için daha iyi olacak.
- FED'in parasal sıkılaşılmaya giderek, faiz artırımına girmesiyle dolar tüm dünyada değer kazandı. Ancak güçlenen dolar hem dünya hem ABD ekonomisi için doğru değil. Euro bölgesi ise tersine parasal genişlemeye giderek ekonomiyi canlandırmaya çalıştı. AB ekonomisinde para politikasının etkinliği sona yaklaşmış durumda.



- Güçlü dolar 2015'in ana gündemiydi ancak 2016'da durum değişebilir.
- Önceki FED faiz politikası trend değişimlerdeki deneyimler şunu gösteriyor; FED faizleri artırdıkça ve ABD-Avrupa faiz farkı açıldıkça dolar daha fazla değer kazanmıyor. Bir süre sonra Avrupa'da faizler artmaya başlayınca ise değer kaybediyor.
- Çin ekonomisindeki yavaşlama gelecek yılların en önemli gündem maddesi. Çin'in 2015'te yakaladığı 6.9'luk büyümeye, son 25 yılın en düşüğü. Çin'in bu ivme kaybını 2016'da da yaşaması bekleniyor.
- 2015-2016, dünya mal ticaretinde kayıp yıllar olarak geçecek. Dış ticaret, 2000'lerdeki gibi çift haneli rakamlarla büyümüyor. 2015 sadece Türkiye değil dünya için de ticaretin azaldığı bir yıl oldu. 2016'da da dünya ticaretinde dolar bazında durgunluk sürecektir.

Türkiye'de gündem büyüme ve cari açık

- Türkiye 2015'te yüzde 4 büyüdü. Cari açık / GSYİH oranı yüzde 4.4'e geriledi. Bu, değer ve oran olarak sürdürülebilir bir düzey. Ancak kısa vadede etkili olacak yapısal adımlar atılmazsa cari açık gelecek yıldan itibaren yeniden yükselişe geçebilir. Azalan turizm ve taşımacılık gelirleri nedeniyle 2016'da daha yüksek bir cari açık görebiliriz.
- Tüketici güveni ve genel ekonomik güven zayıf performans gösteriyor. Devamı durumunda önce reel kesim güveni sonra da hem üretim hem tüketim yavaşlayabilir. Bu da büyümeyi aşağı çeker.
- 2015 tablosunda genel olarak Orta Vadeli Plan hedef ve gerçekleşmesi çok yakın. Türkiye büyümede, 24 AB ülkesinden daha iyi performans gösterdi.
- 2015'te Türkiye dış ticareti dünyadaki daralmaya paralel olarak daraldı. 2016'da ise ihracatta Ocak ayında yaşanan sert gerilemenin ardından Şubat ve Mart daha iyi geçti. 2016'ya iyi bir başlangıç yapılsa da çevre ülkelerdeki ekonomik ve siyasi sorunlar, ihracat için risk oluşturmaya devam ediyor.
- Ekonomi, 2015'te 688 bin kişiye iş yarattı. Buna rağmen 2015'in işsizlik oranı yüzde 10.3'le 2010'dan sonraki en yüksek düzeye ulaştı. Oranın yükselmesinde işgücüne katılımdaki artış etkili oldu. 892 bin kişilik katılımda, sayıları giderek artan başta Suriyeliler olmak üzere Türkiye'ye sığınan mülteciler etkili. OVP'ye göre 2016'da yüzde 10.2 oranında işsizlik bekleniyor.
- 2015'te güçlenen, 2016'da ise ciddi artış beklenmeyen döviz kuru, enflasyona 2016'nın ilk yarısında olumsuz, ikinci yarısında olumlu etki yapacak. 2015'te yüksek seyreden gıda fiyatlarının bu yıl daha düşük olması bekleniyor.

2016'da ne olur?



Rusya, Irak, Ukrayna, Mısır, Suriye gibi ülkeler ve diğer BDT ülkeleri Türkiye ekonomisini olumsuz etkilemeye devam edecek



Iran'a yaptırımların sona ermesi, Türkiye ekonomisini olumlu etkileyecek



FED'in faiz artışlarına yönelik beklentilerin gevşemesi Türkiye ekonomisini olumlu etkileyecek



Avrupa'daki toparlanma ve Avrupa Merkez Bankası politikası, Türkiye ekonomisini olumlu etkileyecek



Dolar/TL: 3,08
Euro/TL: 3,30
Euro/Dolar: 1,07
Petrol: 47\$ (yıllık ortalama)

%4.2

2016 büyüme beklentimiz yüzde 4.2



2016 Türkiye için yine ılımlı büyüme yılı olacak



2016 yine iç talep ile büyüyeceğiz, net ihracat katkısının sınırlı ya da negatif bir yıl olacak



Turizm ve taşımacılık gelirleri 2015'e göre azalacak, Bu cari açığı olumsuz etkileyecek



Emtia fiyatlarının düşük kalması ihracatı ve ithalatı aşağı yönlü etkiliyor. 2016 ithalatının ne olacağını emtia fiyatları, iç talep artışı ve kur belirleyecek



Turizm de mal ihracatında olduğu gibi pazar çeşitlendirmesine yönelik çalışmalara ağırlık verilmeli



2016 dış ticaret beklentimiz ihracat için 146 milyar dolar ithalat için ise 217 milyar dolar

Vergi kanunlarında değişim rüzgârları eserken...

Türk vergi sisteminin temelini oluşturan üç ana vergi kanunu bu yıl değişecek. Uluslararası ekonominin gerekleri, kayıtdışı ekonomi, ekonomik büyüme, mali disiplin, sağlıklı vergi geliri politikası, verginin tabana yayılması, etkin bir maliye politikası gibi unsurların bu düzenlemelere nasıl yansıtacağı mali ve ekonomik politikanın yönünü doğrudan etkileyecek.



Emrah Akın, YMM

Vergi

Şirket Ortağı

E: eakin@kpmg.com

Aralık 2015'te açıklanan 64'üncü Hükümet'in 2016 Eylem Planı, vergi mevzuatına ilişkin bir hayli önemli iki alana da dikkatleri çevirmişti: Vergi Usul Kanunu Tasarısı ile Kurumlar Vergisi Kanunu'nu da bünyesinde barındıran Gelir Vergisi Kanun Tasarısı. Yakın zamanda kurulan 65. Hükümet'in gündeminde de bu önemli mevzuat değişiklikleri var.

"Gelir Vergisi Kanun tasarısı Haziran 2013'te TBMM'ye sunulmuş; YASED, TÜSİAD gibi birçok önemli sivil toplum kuruluşu, akademik çevreler ve çeşitli düşünce kuruluşları tasarı hakkındaki görüş ve önerilerini hem kamuoyu hem de gelir yönetimi ile paylaşmışlardı. Ancak hızla başlayan çalışmaların kısa süre sonra akamete uğradığını gözlemledik.

Eylem Planı, bu defa yasalaşma takvimini katı çizgilerle ortaya koyuyor ve yeni Gelir Vergisi Kanun Tasarısı'nın 21 Haziran'a kadar kanunlaşacağını öngörüyordu. 65. Hükümet'in de bu konuda taviz vermeyeceği söylenebilir. Ekleyelim: 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 oluşturulması amaçlayan bir kanun olacağını da altı çiziliyordu.

Vergi dünyamıza 1961'de giren ve 400'ü aşan maddesiyle vergi sistemimizin anayasası olarak niteleyebileceğimiz Vergi Usul Kanunu da bu yıl içerisinde güncellenecek.

Şimdi bu iki kanun tasarısına biraz farklı bir pencereden; "ana ilkeler" penceresinden bakalım.

Nasıl bir Vergi Usul Kanunu?

Vergilemenin temel prensiplerinden, değerlendirme ve ceza hükümlerine; uzlaşmadan vergi inceleme süreçlerine kadar birçok önemli hükmü içeren ve basit usulde vergilendirilen esnaftan, dünya devi şirketlere kadar birçok mükellefi etkileyen VUK'un güncellenmesi bir hayli önemli. VUK'un yenilenmesi sırasında uluslararası modern vergi uygulamaları ile vergi sistemimizin köklü geleneklerinin kanun bünyesinde doğru bir şekilde birleştirilmesi gerekli; aksi halde vergi sisteminin işleyişinde önemli aksaklıklarla karşılaşılması kuvvetle muhtemel.

VUK'un uluslararası standartlara ve modern vergi ilkelerine uygun bir yapıya kavuşturulması bağlamında; Anayasal vergileme ilkelerine tam uyumun sağlanmasının, kanun dilinin basitleştirilmesi ve sadeleştirilmesinin, mükelleflerin vergiye uyum maliyetlerinin azaltılmasının, mükellef haklarının yasal güvenceye kavuşturularak uluslararası standartlara getirilmesinin, vergisel uyumsuzlukların barışçıl yoldan çözümlenmesinde mesafe alınmasının, vergi cezalarının gönüllü uyumu artıracak şekilde yapılandırılmasının büyük önemi var. Kanunlaşacak VUK Tasarısında aşağıda sayacağımız temel bazı hususların yer bulması bize göre elzem görünüyor.

Özün Önceliği ve İspat Külfeti

Özün önceliği ilkesinin, kanun lafzının bariz olmadığı haller için tereddütsüz geçerli olacağına dair bir hükmün tasarıya eklenmesi yararlı olacaktır. Ancak bunun aksi haller için de bir hüküm unutulmamalıdır. Yani lafzın açık olduğu hallerde bu ilke ileri sürülerek somut vergisel olayların gelir yönetimi lehine yorumlanmaması kanuni güvence ile sağlanmalıdır Evrensel hukuk normlarına da uygun olarak, ispat külfeti tereddütsüz bir şekilde iddia edene ait olmalıdır.

Bu iki ilke bağlamında Alman Mali Yasası'nın 41 ve 42'nci bölümlerinde yer alan hükümler VUK Tasarısı için yol gösterici olabilir. Burada ayrıntısına girmeyeceğimiz bu iki bölümde "geçersiz hukuki işlemler ile vergi planlamasının kötüye kullanılması" hususları etrafında düzenlenmekte.

Vergi Yargısı

Vergisel ihtilaflar bakımından, mükellef ya da idare aleyhine yaşanan birçok olumsuzluğun vergi yargısının etkinliği ile ilgili olduğunu söylememiz mümkün. Makul veya kabul edilebilir bir sürede ihtilafı sonuçlandırabilecek bir etkinliğe kavuşamayan bir vergi yargısı ile vergi sistemimizin hukukiliğinin görüntüde kalacağını kabul etmeliyiz. Vergisel ihtilafları altı ay veya bir yıllık sürelerde sonuçlandırabilecek bir yargı sistemi kurulmadan, mükellefin elindeki en önemli çözüm mekanizması olan "uzlaşma" müessesesinin de etraflı biçimde tartışılması ve/veya sınırlandırılması da mümkün olmamalıdır.

Özelgeler

Mevcut VUK'nun 413'üncü maddesi uyarınca mükelleflerin Gelir İdaresi Başkanlığı'ndan veya bu hususta yetkili kıldığı makamlardan, vergi durumları ve

vergi uygulaması bakımından tereddüt ettikleri hususlar hakkında açıklama istemeleri mümkün. İstisnai olmasını bekleyeceğimiz bu uygulamanın zaman içinde rutin bir yol haline dönüştüğü dikkat çekiyor. Uygulamanın bu denli yaygınlaşması, vergi hukukunda ciddi bir "gri alan varlığı" algısı yarattığı için özellikle uluslararası yatırımcı için ciddi soru işaretleri doğuruyor. Kaldı ki idare, verdiği görüşü değiştirdiği anda önceden ödeme zorunluluğunun bulunmadığının belirtildiği vergileri de ödemek gündeme gelebiliyor. Bu durum da vergi alanındaki müphemliği katbekat artırıyor.

İdare üzerinde de ciddi bir iş yükü yaratan özelemlerin, gelir yönetimi ve mükellef için kesin bağlayıcı, vergisel riski geriye yürütmeyen; yani verginin ancak idarenin görüşünü değiştirdikten sonraki dönemler için arandığı ve vergisel sonuçları olacak işlemlere girilmeden önce de alınabilecek (advanceruling) bir yapıya kavuşturulması elzem görünüyor.

Ek olarak hem gelir yönetiminin iş yoğunluğunu azaltmak hem de mükelleflere daha hızlı dönüş yapabilmek için özel vergi danışmanlarından da görüş alınmasına imkân verecek kanuni değişikliklerinin yapılması da yararlı olacaktır.

Uzlaşma

Vergi yargısının mevcut hızı ve sorunları ile diğer barışçıl ihtilaf çözme mekanizmalarının cılızlığı mükellefleri yoğun bir biçimde uzlaşma müessesesine yönlendirmektedir. Mevcut yapı ve iş yükü içinde, uzlaşma komisyonlarının dosyaları gerektiği gibi incelediğini söylemek iyimserlik olacaktır. Uzlaşma müessesesi, mevcut haliyle idari istismara açık olduğu yönünde öteden beri eleştirilere maruz kalmaktadır. Vergi yargısının etkinleştirilmesi ve sisteme yeni barışçıl ihtilaf çözme mekanizmalarının tanıtılması akabinde, uzlaşma mekanizması da sınırları katı biçimde çizilmiş istisnai bir uygulamaya dönüştürülmelidir. Ancak vergi yargısı ile ek barışçıl mekanizmalara neşter vurulmadan, uzlaşmanın kısıtlanmasının mükellefleri çok ciddi sıkıntılarla karşı karşıya bırakabileceği de gözden uzak tutulmamalıdır.

Kanun Yazım Komisyonu

Vergi kanunlarının zaman içerisinde daha uzun ve anlaşılabilir metinlere dönüştükleri dikkat çekmektedir. Kaldı ki kanun metninin ayrılmaz bir parçası olan "gerekçelerin" de sığlaşmakta oldukları ve kanuni metinlerin getirilişindeki amacın da bu nedenle genellikle anlaşılabilirliği söylenebilir. Bu yapının doğal bir sonucu, biraz önce ele aldığımız, mukteza uygulamasının bir istisna olmaktan çıkması ve rutin bir yönetime dönüşmesidir.

Yetkin akademisyenler, hukukçular ile dil uzmanlarının da resmi bir şekilde bürokratlar ve siyasi aktörlerle birlikte kanun yazım sürecine bir "Kanun Yazım Komisyonu" teşkil edilerek dâhil edilmeleri elzem görünüyor. Bu sayede

açık, basit ve anlaşılır vergi metinleri ortaya çıkabilecek ve mukteza duyulan ihtiyaç da azalacaktır.

Değerleme Hükümleri ve Türkiye Muhasebe Standartları (TMS)

Tasarı ile değerlendirme hükümleri ile TMS'nin paralelliği sağlanmalıdır. Vergi matrahına, yayımlanacak "TMS Düzeltme Listeleri" dikkate alınarak ve TMS'ye göre hesaplanan kârdan yola çıkılarak varılması mümkün olmalıdır. Bu tür bir düzenlemenin meslek mensuplarının kalitesinin artmasında da ciddi katkı sağlayacağı öngörülebilir.

Gönüllü uyum

Mükelleflerin gönüllü uyumunu teşvik edecek ve/veya ödüllendirecek etkin mekanizmaların VUK içinde yer bulmaları son derece önemlidir. Elbette bu mekanizmalara mükelleflerin "uyum derecelerini" objektif bir şekilde ortaya koyabilecek mekanizmalar da eklenmelidir. Teşvik mekanizmaları vergi indirimi olabileceği gibi, belli vergisel işlemlerde kolaylık sağlama şeklinde de formüle edilebilir.

Nasıl bir Gelir Vergisi Kanunu?

Malum, mevcut vergileme rejimimizde gerçek kişilerin gelirleri ve kurumların kazançlarının vergilenmesi iki ayrı kanunla düzenleniyor. 1961'de yürürlüğe giren GVK'nın bütünlüğü, zaman içinde ulusal ve uluslararası konjonktürün de etkisiyle yapılan birçok değişiklik ile iyice zarar görmüştür diyebiliriz. Mevcut madde sayısı 210'u aşmış ve birçok önemli vergisel konuyu "geçici maddelere" düzenlemeye çalışılan bir kanun karşısındayız.

Gelir ve kurum kazançlarının iki ayrı kanunla vergilendirilmesi "indirim, istisna ve temel bazı vergi konularına" iki kanunda da ayrı ayrı yer vermeyi zorunlu kıldığından sistem iyice karmaşık bir hal almıştır. İdeal olanın kısa, sade ve anlaşılır bir kanunun şemsiyesi altında şahsi gelir ve kurum kazançlarını toplamak olduğu uzun süredir dile getirilen bir husustur.

Kayıtdışı ekonominin hacmi ile vergi gelirlerimizin kompozisyonu da yeni bir GVK yazımını elzem kılmaktadır diyebiliriz.

Vergi sistemimizin yeteri kadar "doğrudan vergi" yaratamadığını ve "mali disiplini" korumanın yolunun da kamu harcamalarını kontrolden ve dolaylı vergilerden geçtiğini söyleyebiliriz.

İddia edilenin aksine, OECD ile mukayese edildiğinde; Türkiye'deki "vergi yükü" nün çok yüksek olmadığı dikkati çekiyor. Türkiye'deki vergi yükünün yıllar itibarıyla yüzde 24-27 arasında değiştiği ve Türkiye'nin bu oranla OECD ülkeleri arasında en düşük vergi yüküne sahip ülkelerden

birisi olduğu dikkatten kaçırılmamalı. Yine OECD ölçeğinde Türkiye’de dolaylı vergilerin GSYH içindeki ağırlığı da yüzde 12-13 ile OECD ortalaması civarında seyrediyor; ancak dolaylı vergilerin toplam vergi gelirleri içindeki payı oldukça yüksek. Özetle, temel problem, dolaylı vergi yükümüzün yüksekliği değil; dolaysız vergi gelirlerimizin yeterli düzeyde olmaması olarak ortaya konulabilir. Bu bağlamda, “doğrudan vergi” gelirlerini arttırmaya yönelecek bir vergi politikasına ve bunun alt yapısı olacak KVK’yı da içerecek yeni bir GVK’ya ihtiyaç en üst düzeyde. Bahsedilen politika -zaten olmaları gereken seviyelere yakın olan- gelir ve kurumlar vergisi oranlarını arttırmaktan değil; kayıt dışı ekonomiyi kayıt altına almaktan ve vergi tabanını genişletmekten geçiyor.

Kayıtdışı ekonomi penceresinden bakarsak; kayıtdışı ekonominin GSYH’ya oranının yüzde 25’ler düzeyinde seyrettiğini ve kayıtlı mükellef sayımızın henüz 5 milyonun altında olduğunu görüyoruz. 2018’e kadar kayıtdışı ekonominin GSYH’ya oranının yüzde 21,5’e; kayıtlı mükellef sayısının ise 5,4 milyona çıkarılması hedeflendiğini dikkatten uzak tutmamamız lazım.

Özetlersek, hem bütçe vergi gelirlerinin bahsettiğimiz kompozisyonu; hem de kayıtdışı ekonominin mevcut durumu yeni GVK’dan beklentileri arttırıyor. Hali hazırda TBMM gündeminde olan mevcut tasarının bu ihtiyaçlara tam anlamıyla cevap verdiğini söylemek oldukça zor olmakla beraber; atılmaya çalışılan adımın önemini de yadsınamak gerekiyor. Bakış açımıza göre yeni GVK aşağıda vurguladığımız hususları da mutlaka göz önünde bulundurarak oluşturulmalıdır;

Beyan Yükümlülüğü

Her bireye beyan yükümlülüğünün getirilmesi vergi tabanının genişletilmesi ve kayıtdışılığın azaltılması bakımından dikkate alınmalıdır; ancak bu düzenleme yapılırken vergi oranlarının düşürülmesi ve “iade” imkânların basitleştirilmesi/otomatikleştirilmesi gerekmektedir. Belli bir gelir seviyesine kadar olan bireylerin beyanname vermelerini müteakip hızlıca iadeye hak kazanmaları beyanname sayısını arttıracak ve gelir yönetimine çapraz kontrolleri yapma olanağı verecektir.

Tarife

Vergi tarifesini, beyanı teşvik edecek şekilde vergileme eşiği ve iadesine olanak sağlamalı. Bu bağlamda tarifenin basamakları yüzde 15 ve yüzde 25 olmak üzere ikiye

indirilebilir ve kurumlar vergisi oranı da gelir vergisinin en alt dilimine (yüzde 15) eşitlenebilir. Kurumlar vergisi oranının yüzde 33’ten yüzde 20’ye düşürüldüğü yıl kurumlar vergisi tahsilatının, toplam vergi tahsilatı içindeki payının arttığı da dikkatten kaçırılmamalı. Kaldı ki vergi oranlarındaki düşüş vergi uyumunu da tahrik edecek ve toplam vergi gelirleri artış gösterecektir.

Vergi Eşiği

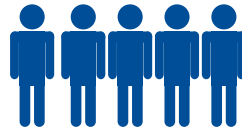
Sisteme bir “vergi eşiği” tanımlanarak bu eşiğin tüm gelir vergisi mükellefleri için vergi dışı bırakılması yararlı olabilir. Eşik için asgari ücretin brüt tutarının belli bir kısmı (örneğin yarısı) dikkate alınabilir. Eşiği aşan gelirler yukarıda belirttiğimiz iki oranlı (yüzde 15- yüzde 25) tarifeye göre vergilendirilebilir.

%25



Kayıtdışı ekonominin
GSYH’ya oranı
yüzde 25’ler düzeyinde

5m



Kayıtlı mükellef sayımızın
henüz 5 milyonun altında
olduğunu görüyoruz.

İstisna ve Muafiyetler

Tüm istisna ve muafiyetler gözden geçirilmeli ve tabanda yer alan vergi istisna ve muafiyetlerinin kaldırılması tartışılmalıdır. Bu yolla sistem hem basitleşecek hem de etkinleşecektir.

Uluslararası Vergi Mevzuatına Tam Uyum

Hızla entegre olan dünya ekonomisi, entegre bir vergi sistemini de zorunlu kılıyor.

Bu konudaki en önemli adımları son dönemde OECD, “Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)” projesi ile atıyor. Yeni kanunun BEPS gereklerine uygun kaleme alınması bu anlamda oldukça hayati. Diğer yandan ekonomik işlemlerin hızla uluslararasılaşması “transfer fiyatlaması” uygulamalarının önemini arttırıyor. Transfer fiyatlandırması, masraf paylaşımı anlaşmaları ve peşin fiyatlandırma anlaşmaları konularındaki kanuni düzenlemelerin yeni kanunda etraflıca ele alınması da büyük önem arz ediyor.

En önemli vergisel kavşak...

Türk vergi sisteminin temelini oluşturan üç ana vergi kanununun bu yıl içinde değişecek olması oldukça önemli bir mali ve ekonomik kavşağa geldiğimiz de işareti aslında. Uluslararası ekonominin gerekleri, kayıtdışı ekonomi, ekonomik büyüme, mali disiplin, sağlıklı vergi geliri politikası, verginin tabana yayılması, etkin bir maliye politikası gibi unsurların bu kanunlara yansımaları bu kavşakta seçeceğimiz yönü de tayin edecek. Seçilecek yönün, 2023 hedeflerine hizmet edecek mali ve ekonomik politikalar demetine doğru olmasını umalım.

İngiltere-Türkiye sigorta sektörleri ses veriyor

KPMG Türkiye, Türk ve İngiliz uzmanlarla sigorta sektöründe iki ülke arasındaki olası işbirliklerini analiz etti. Türkiye ve Birleşik Krallık Arasında Finansal Hizmetlerde İşbirliği Projesi kapsamında “Sigorta ve Emeklilik: Türkiye ve Birleşik Krallık arasında uzun vadeli değer yaratmak için öneriler” adlı çalışmanın sonuçları, İstanbul’da düzenlenen konferansta açıklandı.

Birleşik Krallık Hükümeti'nin, "Türkiye ve Birleşik Krallık Arasında Finansal Hizmetlerde İşbirliği Projesi" için Türkiye sigorta sektörünün analizinin yapılması talebi üzerine harekete geçen KPMG ekibi, hazırladığı çalışmanın sonucunu açıkladı.

Daha önce Birleşik Krallık Yatırım ve Ticaret Ajansı (UKTI) ile bu konuda bir proje gerçekleştiren KPMG ekibi, KPMG Global Strateji Grubu Şirket Ortağı Raymond Timmer ve Gülşah Gülser öncülüğündeki takım ile yine başarılı bir iş çıkardı. Çalışmada, her iki ülkenin sigorta sektörlerindeki fırsatlar, zorluklar ve gelişim alanları belirlendi. "Türkiye ve Birleşik Krallık Arasında Finansal Hizmetlerde İşbirliği" adlı çalışmanın sonuçları, düzenlenen konferansta kamuoyuyla paylaşıldı. Araştırmanın sonuçlarını, İngiltere'nin İstanbul Başkonsolos Yardımcısı ve Ekonomi Bölümü Başkanı Rafe Courage, KPMG Gündem için değerlendirdi.

Türkiye & Birleşik Krallık Finansal Hizmetler İşbirliği programından bahseder misiniz? Bu programın temel amacı ve vizyonu nedir?

Birleşik Krallık Finansal Hizmetler Ticaret ve Yatırım Kurulu (FSTIB) dünya genelinde sermaye piyasalarının gelişimini destekliyor. İngiltere'nin destek verebileceği başlıca ülkeler için projeler hazırlıyor. FSTIB, İngiltere hazinesinin bir parçası olarak çalışıyor ve hükümet ile işletmeleri bir araya getiriyor. Kurulun asıl hedefi küresel finans piyasasının merkezinde olan İngiltere'nin konumunu güçlendirmek ve ülke çapında istihdam yaratıp büyümeyi desteklemek.

Finansal Hizmetler sektörü hızlı ve güçlü bir şekilde gelişen Türkiye, FSTIB'nin projeleri kapsamında belirlediği öncelikli ülkelerden biri. Türkiye, yüksek gelirli gelişmiş bir ekonomiye dönüştüğü ve küresel varlığını artırdığı çok önemli bir dönem yaşıyor. Kraliyet hükümeti, Londra ve Birleşik Krallık şirketleri bu kapsamda, Türkiye finansal hizmetler sektörünün gelişimini hızlandırmak amacıyla ortaklıklar yapmayı istiyor. Birleşik Krallık Dışişleri Bakanlığı ve Birleşik Krallık Hazinesi 2015- 2016 yılları itibarıyla, Türkiye'de finansal hizmetler alanında Türkiye-Birleşik Krallık Ortaklık Projesi geliştirdi. Bu projenin amacı; Türkiye'nin ekonomik gelişimine katkıda bulunmakta önemli payı olan Türkiye Sermaye Piyasalarının gelişimini hızlandıracak önemli basamakları, özellikle İslami finans, sigorta, emeklilik ve varlık yönetimi sektörlerine odaklanarak tespit etmek olarak belirlendi.

Bu program kapsamında ne tür çalışmalar yapıldı? Nasıl bir katkı sağladı? Gelecekte ne gibi çalışma ve organizasyonların yapılması öngörülüyor?

Türkiye ve Birleşik Krallık Arasında Finansal Hizmetlerde İşbirliği Projesi kapsamında İstanbul'da bulunan İngiliz Konsolosluğu ile Londra, Ankara ve İstanbul'da birçok etkinlik organize edildi. Bu etkinliklerde Türkiye ve Birleşik Krallık özel ve kamu sektörü çalışanları, medya mensupları ve sivil toplum örgütleri bir araya geldi. Hedefimiz iki ülkenin işbirliği sayesinde, Türkiye Finansal Hizmetler sektörünün gelişimini sağlamak ve İstanbul'u, uluslararası bir finans merkezi konumuna gelme hedefi doğrultusunda desteklemek. Buna ek olarak, Türkiye'nin potansiyel gelişimi ve sermaye piyasalarında özellikle İslami finans, sigorta, emeklilik ve varlık yönetimi alanlarında işbirliği fırsatlarıyla ilgili dört sektör raporunun hazırlanması amacıyla bağımsız danışmanlar görevlendirildi.

Etkinliklerde ve toplantılarda bir araya gelen Türkiye ve Birleşik Krallık sektör uzmanları, Türkiye Finansal Hizmetler sektörünü geliştirmek, özellikle de İstanbul Finans Merkezi Projesi için büyük bir istek ve arzu olduğunu kanıtladı. Birleşik Krallık, Türkiye'nin ekonomik gelişimini daha da desteklemek için oldukça istekli. Finansal Hizmetler, Türkiye'nin ekonomik gelişimi için en önemli taşlardan biri. İnanıyoruz ki İngiltere'nin uzmanlığı olan İslami finans, sigorta ve varlık yönetimi gibi alanlarda şirketlerin ve de hükümetlerin işbirliklerine katkı sağlayacağız.

1,3 milyar sterlinlik Refah Fonu Türkiye'yi de destekleyecek

Kasım 2015 itibarıyla önümüzdeki beş yıl için Birleşik Krallık 1,3 milyar sterlin değerinde Refah Fonu oluşturdu. Refah Fonu'nun amacı sürdürülebilir ekonomik büyümeyi desteklemek ve Birleşik Krallık şirketlerini de içerecek şekilde uluslararası işletmeler için fırsatlar yaratmak. Finansal Hizmetler sektörü alanındaki çalışmalarımız yeni Refah Fonu kapsamında devam edecek. Türkiye Finansal Hizmetler sektöründeki değişimlere yön veren büyük çaplı projeleri desteklemek ve çok uluslu şirketlerin yatırım yapıp faaliyetlerini devam ettirmesi için daha uygun ortamı oluşturmayı hedefliyoruz. Türkiye Hükümeti, özel sektör ve Türkiye'de bulunan sivil toplum örgütleriyle birlikte çalışmaya devam etmeyi amaçlıyoruz.

Türkiye’de sigorta sektöründe yüzde 12,4’lük büyüme bekleniyor

Türkiye’deki sigorta sektörü hakkında tespitleriniz nelerdir?

Türkiye’de sigorta sektörünün büyümesi GSMH’nin büyümesi ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. 2015-2019 yılları arasında genç nüfus ve artan harcanabilir gelir gibi güçlü faktörlerin etkisiyle sigorta sektöründe yüzde 12,4’lük kayda değer bir büyüme öngörülmüyor. Her ne kadar içerisinde birçok zorunlu sigorta (trafik, DASK vb.) barındıran hayat dışı segmentin penetrasyonu yüzde 1,3 ile hayat (yüzde 0,19) ve emeklilik (yüzde 0,03) segmentlerinden yüksek olsa da Türkiye’de emeklilik ve hayat sigortalarının büyümesi pek çok gelişmekte olan ülkedeki büyümenin üzerindedir. Genel olarak, Türkiye sigorta sektörü, parlak bir gelecek vaat etmektedir.

Yapılan çalışmaya göre Türkiye’yi diğer ülkelerden ayıran ilginç sonuçlar var mı?

Türkiye’de sigorta sektörü penetrasyonu özellikle hayat sigortası branşında oldukça düşük. Hayat sigortasında yaklaşık Türkiye’de yüzde 0,19 olan penetrasyon, İngiltere’de yüzde 5,96 seviyesinde. Müşterilerin sigorta ürünlerine karşı farkındalığının ve güveninin düşük olması temel neden olarak görülebilir. Bu nokta Türkiye’yi sigorta sektöründe görece daha gelişmiş ülkelere ayıran önemli bir faktördür. Bir diğer ilginç nokta ise kârlılık. Kârlılık analizlerine baktığımızda Türkiye’nin özellikle hayat sigortası branşında İngiltere’den daha kârlı bir yapısı olduğunu gözlemliyoruz. Bu durum sektörün sağlıklı büyümesini de sağlayacaktır. Dağıtım kanalları da ele alınması gereken ilginç bir nokta. Hayat dışında acentelerin, hayat branşında ise banka sigortacılığının hâkim bir yapısı mevcut. Dağıtım kanallarının görece dengeli dağıldığı bir yapı mevcut değil. Bu durumun sektördeki şeffaflık üzerinde etkisi olabiliyor.

Sigorta sektöründeki trendler sektörü nasıl şekillendiriyor? Bu trendler iki ülkeyi de nasıl etkiliyor?

Regülasyon ve de teknoloji ile ilgili trendler sektöre yön veriyor. Özellikle teknolojinin etkisi iki ülkede de hissediliyor. Online direkt satış, mobil uygulamalar ve sosyal medya, satış süreçlerinden tutun da yasal dolandırıcılığın saptanmasında bile kullanılıyor. İngiltere’de sigorta müşterilerinin yaklaşık yüzde 38’i hayat sigortasını online satış kanalı üzerinden alıyor. Türkiye’de de özellikle hayat dışı sigorta branşında online satışta artış ve potansiyel görülüyor. Mobil uygulamalar ve sosyal medya üzerinden yapılan reklamların müşteriler üzerinde oldukça etkili olduğu iki ülkede de konuşulan trendler arasında yer alıyor.



Yapılan çalışmada Türkiye’de yasal düzenlemelerin sektör için kritik etkileri olduğu ve önemli olduğu ortaya çıkıyor. Sizce Türkiye sektörde öncelikli olarak ne tür regülasyonlara ihtiyaç duyuyor?

Şu sıralar basında da sıkça karşımıza çıkan “auto enrollment” (otomatik katılım) için mevzuatın oluşturulması oldukça kritik bir süreç. Otomatik katılım sisteminin bireysel emeklilik sistemine katılımcıları artıracığı şüphesiz. Bu durum sektörün gelişmesini oldukça besleyecektir. Ancak otomatik katılım gerek operasyonel gerekse alt yapısal riskleri de beraberinde getiriyor. Bu nedenle kritik ve hassasiyetle yaklaşılması gereken bir konu olarak öne çıkıyor. Dağıtım kanalları özelinde birtakım yasal değişiklikler yapılabilir. Örneğin yasada brokerların ve acentelerin rollerindeki farklar ve rol tanımları netleştirilebilir. Yaptığımız yuvarlak masa toplantısında bu ayrımın çok net olmadığı dile getirilmişti.

Daha uzun vadeli adım olarak bağımsız bir denetleyici yapı kurulabilir. Yuvarlak masa toplantımızda şu aşamada sigorta sektöründe ayrı bir otoritenin varlığının karmaşıklığı ve teknik zorlukları beraberinde getirebileceğine değinildi. Ancak, orta ve uzun vadede, daha bağımsız ve etkin bir yapı düşünülebilir.



Soldan sağa: İstanbul Başkonsolos Yardımcısı ve Ekonomi Bölümü Başkanı Rafe Courage, Başkonsolosluk Ticaret Danışmanı Vefa Atağ, KPMG Global Strateji Grubu Şirket Ortağı Raymond Timmer, KPMG Türkiye Strateji Danışmanı Ruhican Özen, KPMG Türkiye Strateji Müdürü Gülşah Gülser.

Türkiye sigorta ve emeklilik sektörünün gelişimi açısından, İngiltere pazarı neden önemli bir örnek teşkil ediyor?

İngiltere’de sigortacılık sektörü çok uzun yıllara dayanıyor. 1688 yılında İngiltere’de Lloyd’s’un temellerinin atılmasıyla sigortacılıkta yeni bir dönem başladı. Uzun bir geçmişe sahip olan İngiltere gerek yasal altyapısı gerek ürün çeşitliliği gerekse sektördeki teknoloji adaptasyonu açısından oldukça önemli bir yere sahip. Bu durum İngiltere pazarını genel olarak önemli bir örnek olarak konumlandırıyor.

Türkiye ve İngiltere sigorta sektöründe yapılacak potansiyel işbirliklerini nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu işbirliklerinde hangi alanların öne çıkması bekleniyor?

İki ülke arasında birçok alanda potansiyel işbirliği gerçekleştirilebilir. Bu alanları; eğitim, mevzuata ilişkin alt yapı geliştirme ve dağıtım kanallarının yapısı olarak sıralayabiliriz. Türkiye sektörün ihtiyaç duyduğu becerileri geliştirmek için İngiltere’deki eğitimlerden yararlanabilir. Örneğin Türkiye’de yeterli sayıda olmayan aktörler ve de yeni gelişen tekaful (katılım sigortası) gibi ürünlerin eğitim programlarını geliştirmek için işbirlikleri kurulabilir. Ayrıca sektörde önemli değişikliklere yol açabilecek ürünleri ve mevzuatları geliştirirken, otomatik katılım gibi alanlarda bilgi alışverişinde bulunmak, iki ülke için de tecrübeleri paylaşmak faydalı olacaktır. Her iki ülke de daha şeffaf bir dağıtım yapısı kurmak ve geliştirmek için fikir alışverişinde bulunabilir.



KPMG ekibi araştırmada önce iki ülke arasındaki sigorta ve emeklilik sektöründe fırsat ve gelişim alanlarını belirlemeye odaklandı. Ekip daha sonra ticari ve regülasyonlarla ilgili zorlukları ortaya koydu. Bu bulgular, karşılıklı fayda sağlayacak alanları belirlemek için kullanıldı.

KPMG ve UKTI’nın işbirliği nasıl ve ne zaman başladı? Birlikte ne tür çalışmalar gerçekleştirildi?

KPMG ve Birleşik Krallık Yatırım ve Ticaret Ajansı (UKTI) işbirliği yaklaşık 3 yıl önceye dayanıyor. İlk projemizin konusu Türkiye’den İngiltere’ye FDI (Doğrudan Yabancı Yatırım) potansiyeli ve analizi ile ilgiliydi. Bu proje kapsamında Türkiye’den İngiltere’ye yatırım yapabilecek öncelikli sektörler ve şirketler detaylı bir analiz sonucunda belirlendi. Bu projenin devamı olarak yaklaşık bir yıl süresince tek bir takım gibi çalıştığımız bir proje gerçekleştirdik. Proje kapsamı Türkiye’den İngiltere’ye giden doğrudan yabancı yatırım için belirlenen sektörlerdeki şirketler ile birebir görüşmelerde bulunup İngiltere’de sektör özelindeki yatırım fırsatlarını ve koşullarını sunmaktı. En son projemiz sigorta sektörü ile ilgiliydi. Bu proje kapsamında KPMG, sigorta sektöründe Türkiye ve İngiltere arasındaki olası işbirliklerini; sektördeki öncü isimler, İngiltere ve Türkiye’deki uzmanlar ve otoriteler ile görüşmeler yaparak detaylı şekilde analiz etti. Daha sonra rapordaki bulgularını İstanbul’da gerçekleştirdiğimiz “Türkiye ve Birleşik Krallık Arasında Finansal Hizmetlerde İşbirliği” konferansımızda sunduk. Bu organizasyonun ardından KPMG organizasyonu ile konsoloslukumuzda, sektördeki öncü oyuncuların yöneticilerinin katıldığı bir yuvarlak masa toplantısı düzenlendi. Bu toplantıda da sektörle ilgili derinlemesine bilgi alışverişi yapabileceğimiz bir platform oluşturma şansımız oldu. Burada Raymond Timmer ve Gülşah Gülser liderliğindeki başarılı profesyonel uzmanlardan oluşan KPMG ekibi ile çalıştığımız için şanslıydık.

Türkiye'nin M&A karnesi

Gelişmekte olan bir pazar olarak Türkiye'nin zaman zaman inişli çıkışlı bir yatırım ortamı sunduğunu ve Türkiye'yi takip eden yatırımcıların belli ölçüde bu ortama alışkın olduklarını söylemek mümkün. Ancak Türkiye 2015 yılında, bu genel değerlendirmenin ötesinde, tekrarlanan seçimler, bölgesel siyasi ve güvenlik riskleri ile birlikte uluslararası ekonomik belirsizliklerin üst üste geldiği daha da zor bir yatırım dönemi geçirdi.



Ayhan Üstün

Vergi
Şirket Ortağı
E: ayhanustun@kpmg.com



Tayfun Pişirir

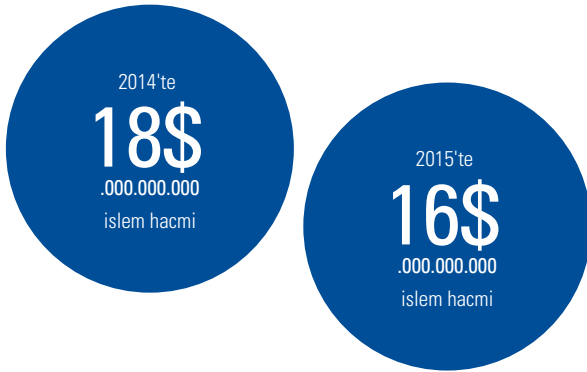
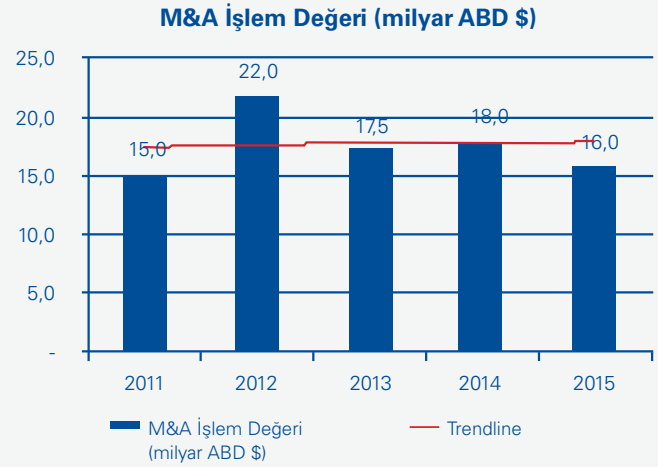
Danışmanlık
Şirket Ortağı
E: tayfunpisirir@kpmg.com

Dünyada M&A işlemlerinin özellikle gelişmiş batı ülkelerinde önemli düzeyde artış gösterdiği 2015 yılında, Türkiye'de toplam M&A işlemleri 2014 yılına göre azaldı ve 2011 sonrası en düşük değerine geriledi. Bunda 2015 yılında planlanan özelleştirmelerin gerçekleşmemesi ve yüksek tutarlı işlem sayısındaki azalmanın önemli rol oynadığı söylenebilir. Sevindirici olan gelişme ise 2015 yılında yabancı yatırımcıların pazardaki payının tekrar yükselişe geçmesi ve finansal yatırımcıların daha aktif rol oynamaya başlaması oldu. Türk yatırımcıların pazar payındaki azalmanın sebepleri olarak özelleştirmelerin tamamlanamaması, finansman kaynaklarındaki daralma ve yurtdışında satın alma fırsatlarını kovalamaları gösterilebilir.

Bu durum, Türkiye ekonomisinde 2015 yılının yatırımcılar açısından bir bekle-gör dönemi olduğuna ve Türkiye'nin M&A fırsatları bakımından "temkinli bir ilgi" görmeye devam ettiğine işaret ediyor. Ancak gerek yerel gerekse bölgesel zorluklar aşılamadığı takdirde 2016 yılında da M&A pazarında önemli bir artış beklenmesini güçleştiriyor.

2015 Birleşme ve Satın Alma (M&A) rakamları ne söylüyor?

Türkiye'deki M&A, 2014'teki 18 milyar dolar seviyesinden 2015'te 16 milyar dolara seviyesine geriledi. Bu, geçen yılın aynı dönemine oranla yüzde 10'un üstünde bir daralmayı ve 2011'den sonra son 5 yılın en düşük değerini temsil ediyor. Rakamlar, Türkiye'de M&A pazarının 5 yıllık ortalamasının da yatay bir seyir izlediğini gösteriyor.



İşlem sayısı artarken işlem değeri azaldı

Türkiye'de M&A pazarı 2012 yılında görülen ve Türkiye için tüm zamanların en yüksek rakamlarını temsil eden 22 milyar dolar rakamına ulaştıktan sonra son 3 yılda gerilemeye devam ediyor. Son 4 yıldır devam eden ortalama işlem değerindeki azalma Türkiye'de M&A işlemlerinin daha çok küçük ve orta ölçekli şirketler düzeyinde gerçekleştiğini ve büyük ölçekli satın alma ve birleşmelerin zorlaştığını teyit ediyor.

2015'den dikkat çeken rakamlar...

- Gerçekleşmeyen veya iptal edilen özelleştirme ihaleleri sebebiyle kamu kaynaklı M&A işlemleri 1,8 milyar dolar seviyesine geriledi (2014'te 5,9 milyar dolardı).
- Yabancı yatırımcıların taraf olduğu M&A işlemlerinin değeri uzun süre sonra 10 milyar doların üzerine çıktı (2014 yılında 6 milyar dolardı) ve toplam işlem hacminin yüzde 70'ini karşıladı (2012-2014 yılları arasında ortalama yüzde 30'du).
- Finansal yatırımcılar az da olsa harekete geçerek M&A piyasasında yüzde 20 gibi önemli sayılabilecek bir pay aldı (bu finansal yatırımcıların da ağırlıklı olarak yabancı kaynaklı olduğunu görüyoruz).
- Türk yatırımcılar çok sayıda işleme taraf olmalarına rağmen (az sayıda da olsa devam eden enerji özelleştirmeleri dışında) bu işlemler görece küçük ölçekli oldu ve pazar payları önemli ölçüde azaldı.

2015'in öne çıkan M&A işlemleri

Bu işlemlerin değeri 2015 yılında bilinen toplam M&A işlemlerinin neredeyse yarısına yaklaştı ve analizlerde belirleyici rol oynadı. Büyük işlemler, Soma Termik Santral özelleştirmesi hariç, yabancı kaynaklı oldu ve farklı sektörlerde dağıldı.

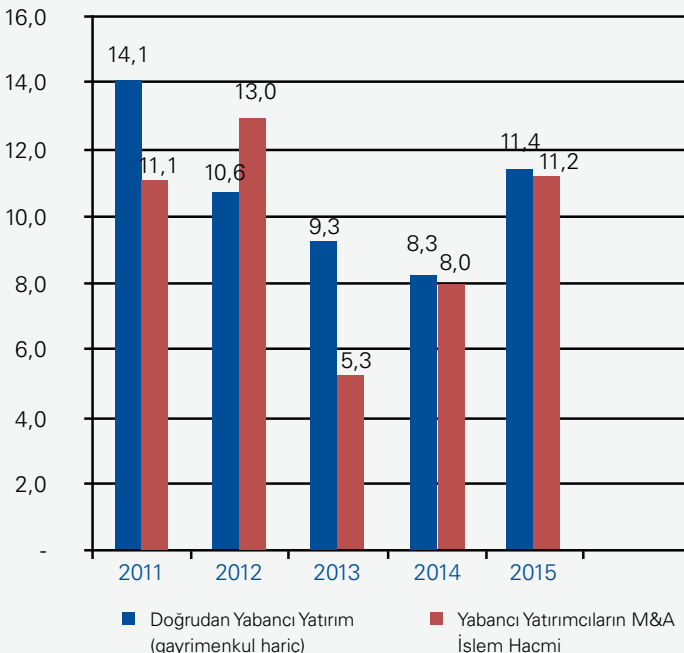
Alıcı	Hedef Şirket	Sektör	İşlem değeri (milyon ABD\$) ²
Quatar National Bank (Katar)	Finansbank	Finansal	2,940
Goldman Sachs (ABD)	Socar Türkiye	Enerji / Petrol ve Gaz	1,300
COSCO, China Merchants Holding, CIC Capital (Çin)	Kumport Limanı	Ulaştırma	940
Lactalis (Fransa)	Ak Gıda (İçim)	Gıda / Üretim ve Perakende	800
Konya Şeker (Türkiye)	Soma Termik Santrali	Enerji / Üretim	689
Delivery Hero (Almanya)	Yemek Sepeti	İnternet / Hizmetler	589

Analiz edilmesi gereken önemli etmenlerden biri de Türkiye M&A pazarındaki yabancı yatırımcı payının uzun zaman sonra yükselişe geçmiş olması ve 2015 yılında yaklaşık 11 milyar dolar değer ile pazarın yüzde 70'ini temsil eden bir orana ulaşmış olmasıdır. Tabi bu oranın bu kadar yüksek olmasında ağırlıklı olarak Türk şirketlerinin rol oynadığı özelleştirme işlemlerinin 2015 yılında gerçekleşmemesi, bunun dışında kalan yerel M&A işlemlerinin ise görece küçük ölçekli olmasını ve Türk yatırımcıların yurtdışında satın alma fırsatlarını kovalamaya başlamasını da söyleyebiliriz.

Bir diğer ilginç veri ise Türkiye'ye doğrudan yabancı yatırım (FDI) akışı ile ilgili. Verilere baktığımızda, 2011'den bu yana sürekli olarak düşüş eğiliminde olan FDI rakamlarının 2015 yılında ilk kez arttığını ve 11,4 milyar dolar düzeyine ulaştığını görüyoruz.

Bu rakamları birlikte okuduğumuzda yabancı yatırımcıların iştahının halen devam ettiğini ve küresel ekonomik ortama ve yurtiçindeki belirsizliklere bağlı olarak temkinli bir seviyede de olsa Türkiye'de yatırım olanaklarını takip ettiklerini söyleyebiliriz. Diğer taraftan gerek Türkiye'ye gelen doğrudan yatırım gerekse yabancı kaynaklı M&A işlemlerine baktığımızda gelişmiş batı ekonomileri kaynaklı işlemlerin payının azaldığının buna rağmen Körfez ve Doğu ülkeleri kaynaklı işlemlerin payının arttığını söylemek yanlış olmaz.

Türkiye gelişmekte olan bir ekonomi ve kendi liginde yer alan ülkelerin yakaladığı yüksek büyüme oranlarını sağlayabilmek için daha yüksek ve kalıcı şekilde yabancı yatırım çekmesi son derece önemli. Türkiye'ye gelen yatırımın özellikle yeni üretim kapasitesi, teknoloji ve istihdam olanakları yaratması önemli, aksi takdirde mevcut şirketlerin verimliliğini, kapasitesini vb. arttırmayan şirket el değiştirmeleri, M&A istatistiklerini güzel göstermekten öteye önemli ve kalıcı bir fayda sağlamayabilir.



En popüler sektör yine enerji oldu

M&A faaliyetlerinde sektör bazlı bir değerlendirme yapacak olursak önceki yıllara benzer bir görüntü ortaya çıkıyor. Enerji, üretim, hizmetler, teknoloji ile gıda ve içecek perakende sektörlerinin, işlem sayısı bakımından listenin en tepesinde yer aldığını görüyoruz.

Ancak bu rakamlar içinde enerji sektörü özellikle dikkat çekiyor. Toplam işlem hacminde birinci ve toplam işlem sayısında ikinci durumda olan enerji, M&A pazarının en aktif sektörü olmaya devam ediyor. Üstelik bunu birçok enerji özelleştirme ihalesinin gerçekleşmediği veya ertelendiği bir yılda sağlayabilmesi yerli ve yabancı yatırımcının bu sektörde birleşme ve satın alma fırsatları kovaladığının işareti. Tabi bir yandan da sektörün bazı alanlarında (üretim, dağıtım gibi) beklenen karlılığı sağlayamayan ve borçluluk sorunu yaşayan şirketlerin elden çıkartılması dolayısıyla ortaya çıkan M&A olanakları olduğunu görüyoruz.

Finansal sektör işlemleri, hacim olarak listede ikinci sırada ama bu rakamın neredeyse tamamı Finansbank'ın Katar Ulusal Bankası'na satılmasından kaynaklanıyor. İşlem sayısı olarak ise listenin başını çeken üretim sektörü, bu sektörde yer alan şirket birleşme ve satın almalarının ağırlıklı olarak küçük ölçekli şirketleri içermesi sebebiyle işlem büyüklüğü olarak listenin altlarında kalıyor.

Finansal yatırımcılar alış ve satış fırsatları kolluyor

Özellikle finansal yatırımcıların da aktif olduğu teknoloji, e-ticaret, internet ve hizmetler, gıda ve içecek gibi sektörlerde de çok sayıda küçük ve orta ölçekli işlem göze çarpıyor. Goldman Sachs ve EBRD gibi uluslararası finansal kurumlar haricindeki özel sermaye fonlarının Türkiye'de işlem yapmakta halen zorlandıkları ve daha çok küçük - orta çaplı işlemlere yoğunlaştıkları göz çarpıyor. Diğer taraftan bu özel sermaye fonlarının portföylerinde mevcut şirketleri satışa hazırlama sürecinde oldukları da dikkat çekiyor. 2015 yılında gerçekleşen yatırımdan çıkış işlemlerinde alıcıların ağırlıklı olarak mevcut veya eski ortaklar/yöneticiler olması dikkat çekici; bu özel sermaye fonlarının Türkiye'deki yatırımlarına yönelik halen efektif bir ikincil piyasa oluşmadığını gösteriyor.

2016 yılına bakış

2012 yılında görece yavaş büyüyen bir GSYİH ile “yumuşak iniş” gerçekleştiren Türkiye ekonomisi 2013 – 2015 yıllarını yüzde 3 - yüzde 4 arası büyüme oranları ile kapatmayı başardı. 2016 yılı için de büyüme tahminleri yine yüzde 3 - yüzde 4 bandında. Bu oranlar Türkiye’nin liginde yer alan diğer gelişmekte olan ülkeler ile karşılaştırıldığında düşük kalsa da Türkiye’nin içinden geçtiği süreçleri dikkate aldığımızda yine de önemsenmesi gereken rakamlar ve Türkiye ekonomisinin dinamizminin de bir kanıtı. Yatırımcılar, bu dinamik piyasada yer alabilmek için fırsatları kollamaya devam ediyorlar.

Ancak hem genel ekonomik durumu hem de M&A pazarının geleceğini etkileyen önemli faktörler var. Örnek vermek gerekirse;

- Doğrudan yabancı yatırım (FDI) şeklinde fon girişlerinin ve büyük ölçekte M&A işlemlerinin sürdürülebilmesi uluslararası finansal kaynakların bolluğu ve ucuzluğu ile doğru orantılı. ABD Merkez Bankası’nın beklenen politikalarından kaynaklanan küresel likidite üzerindeki baskı, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere fon akışı üzerinde güçlü bir tehdit oluşturuyor. Avrupa Merkez Bankası tarafından uygulanan genişleyici para politikası bir anlamda bu baskıyı dengeleme fırsatı sunuyor ama uzun vadede gelişmekte olan ülkelerin yatırım çekme potansiyellerini ciddi oranda zorlaştırabilir.
- Türkiye’de 2014’te ve 2015’te sağlanan büyüme büyük ölçüde iç talep kaynaklı oldu ve enflasyonun artış trendine girmesine yol açtı. Diğer taraftan küresel petrol fiyatlarındaki düşüş Türkiye ekonomisini (net petrol ve gaz ithalatçısı bir ülke olarak) olumlu şekilde etkiliyor ve uzun süredir devam eden cari hesap açığı sorununun kısmen iyileşmesine yardımcı oluyor. Ancak petrol fiyatlarının artmaya başlaması durumunda Türkiye ihracat pazarlarını genişletemezse yine iç taleple büyüme ve enflasyon döngüsüne girebilir.
- Türkiye’nin son iki yıl içinde geçirdiği bir dizi seçim dönemi birtakım toplumsal ve siyasi anlaşmazlıklara yol açtı. Bu seçimlerin sonucunda tek parti iktidarının devam etmesi yatırımcılar açısından yerel siyasi ortamın istikrara kavuşması olarak yorumlansa da gerek bölgesel gerekse yerel düzeyde devam eden çatışma ortamı bu olumlu algıyı azaltıyor.
- Türkiye’de özel sektörün görece olarak yüksek bir borç yükü altında olduğu biliniyor. Döviz kurundaki baskı ve bazı önemli sektörlerdeki (enerji, finans, gayrimenkul, turizm gibi) düşük karlılık ve yüksek borçluluk durumu birçok şirketi finansal olarak zor duruma sokabilir ve yatırım ortamındaki bir iyileşmenin bu gibi şirketler tarafından bir satış fırsatı olarak değerlendirilmesine yol açabilir. Diğer taraftan bu durum Türkiye’de pazara giriş yapmak veya pazar payını büyütme için fırsat kollayan şirketleri yatırıma yönlendirebilir.

2016 M&A pazar tahminleri

2016'da gerçekleşen M&A işlemlerine bakıldığında genelde küçük ve orta ölçekli işlemlerin gerçekleştiği görülüyor. Bazı büyük işlemlerin, politik ve ekonomik gelişmelerin daha elverişli olacağı umut edilen 2017'ye ertelendiği yönünde duyumlar alıyoruz.

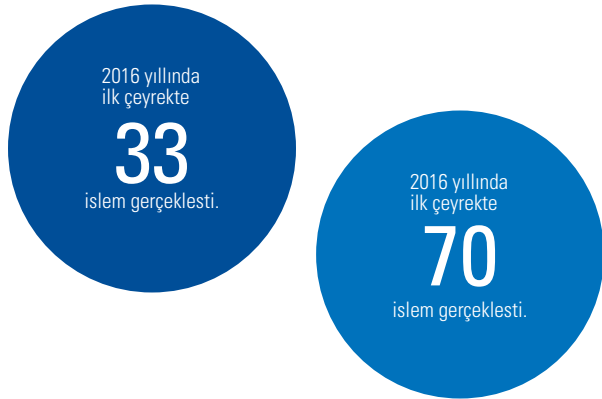
2016 yılı ilk çeyreğinde 33 adet işlem gerçekleşti. 2015 yılı ilk çeyreğinde 70 işlem gerçekleştiği göz önünde tutulursa, 2016 yılı 2015 yılına nazaran işlem adedi bakımından çok zayıf başlamış gibi duruyor. İşlem hacmi açısından bir karşılaştırma yapmak zor zira birçok işlemin tutarı açıklanmıyor. 2016 ilk çeyreğinin en hacimli işlemi ise 685,5 milyon dolarla Sivas Kangal Termik Santrali'nin Konya Şeker tarafından satın alınması.

Piyasada konuşulan M&A işlemlerine bakıldığında birçok yerli ve yabancı sermayeli şirketin satış veya ortaklık hazırlığında olduğunu görüyoruz ama belirgin bir alıcı ilgisi henüz oluşmadı. Bunun sebebi ise satış ağırlıklı işlemlerde hem küresel gelişmeler (gelişmekte olan ülkelerin kriz sonrası daha aktif ve çekici M&A imkânları sunması) hem de Türkiye özelinde makroekonomik ve politik sıkıntılar sayılabilir. Ancak yabancı yatırımcıların Türkiye'ye olan uzun vadeli ilgisi devam ediyor ve koşullar uygun olduğunda Türkiye'ye yatırım iştahları tekrar artacak gibi gözüküyor.

2016 yılının ilk çeyreğinde gerçekleşen 33 işlemten 12'sinde alıcı yabancılar oldu. 2015 yılının ilk çeyreğindeki 22 yabancı alımı olduğu göz önünde tutulduğunda geçen seneye göre yabancıların işlem adedi bakımından da bir miktar azalma var.

Bu ve benzeri faktörleri dikkate aldığımızda 2016 yılına ilişkin M&A Pazar tahminlerimizde aşağıdaki öngörülere yer verebiliriz:

- M&A pazarında 2016 yılı işlem hacminin geçen yılın biraz üstünde ancak son 5 yılın ortalama değerlerinden çok uzakta olmayacağını öngörüyoruz. Bu doğrultuda 15 – 20 milyar dolar arası bir işlem hacmi beklenebilir.
- M&A işlemlerini ve dağılımını etkileyecek en önemli kalemler özelleştirmeler olacak. Siyasi ve ekonomik istikrar sağlanabilirse ve bu sayede bazı kamu bankalarının (veya iştiraklerinin), enerji santrallerinin ve limanlar, otoyollar gibi özel projelerin özelleştirmesi başarıyla tamamlanabilir ve 2016 yılı M&A rakamlarının 2015'in üstüne çıkması mümkün olabilir. Aksi takdirde 2015 yılı rakamı olan 16 milyar doların yakalanması bile güç olacaktır.
- Özelleştirmelerin hız kazanması halinde piyasada yerli yatırımcının işlemlerinin payının da geçmiş yıllarda olduğu gibi yükselişe geçmesini ve ortalama işlem büyüklüğünün görece olarak artmasını bekliyoruz.
- Türk yatırımcıların birçok sebeple yurtdışında yatırım olanaklarına da baktığı bilinen bir olgu; bu sebeple elindeki finansman kaynaklarının bir kısmını yurtdışındaki fırsatlar için ayıran Türk yatırımcıların taraf olacağı işlemlerin 2015'deki %30 oranından yüksek olsa da önceki dönemler kadar baskın olmasını beklemiyoruz.
- 2015'i satışa hazırlanarak geçiren birçok şirkete bakarak 2016'da satıcılar tarafından başlatılan M&A süreçlerinin artacağını söyleyebiliriz ancak bu süreçlerin olumlu şekilde sonuçlanması cazip bir fiyat teklifi sunabilecek yatırımcıların (alıcıların) ilgisine bağlı olacak.
- 2016'nın ilk çeyreğinde enerji, gıda sanayi, sigortacılık, mobilya/yatak sanayi ve plastik sanayi sektörleri öne çıkmış gibi gözüküyor. Bunlara ilave olarak, özellikle döviz borcu olan sektörler, siyasi sorunlar sebebiyle ihracat pazarları daralan veya turizm gibi doğrudan etkilenen sektörlerde satış veya ortaklık beklentisi daha yüksek.
- Türkiye'ye gelen yatırımcıların dağılımı bakımından, yine Körfez ve Uzak Doğu kaynaklı sermaye akışının yabancı yatırımlar içinde önemli bir pay tutacağını, gelişmiş batı ekonomilerinden Türkiye'ye gelen M&A yatırımcılarının sınırlı sayıda olacağını söyleyebiliriz. Ancak düşen petrol fiyatlarının etkisiyle körfez ülkeleri kaynaklı M&A işlemlerinde önceki yıllara göre düşüş görülebilir.
- Yatırımların finansmanı için gerekli olan kredi kaynaklarının azalması özellikle yerli yatırımcıların M&A potansiyelini azaltıyor. Bankacılık sektörünün de son dönemde yaptığı uyarılar dikkate alındığında, proje finansmanı veya satın alma kredisi gibi olanakların azalması Türk yatırımcısının hem yurtiçi hem yurtdışı M&A işlemlerinin artmasına engel teşkil ediyor.



2015 M&A pazarı bakımından durgun geçti ve 2016 yılında bunun üstünde bir aktivite olması ağırlıklı olarak özelleştirme projelerine bağlı olacak. Her ne kadar sırada bekleyen ve M&A işlem hacmi üzerinde etki yaratacak birçok özelleştirme projesi olsa da bu özelleştirmelerin başarılı bir şekilde tamamlanması birçok faktöre bağlı.

2015 yılında yabancıların M&A işlemleri içinde pazar payını artırması dikkat çekici ancak gerek söz konusu işlemlerin özelliği gerekse yabancı yatırımcıyı tereddüt ettiren belirsizliklerin sürmesi 2016 yılında bu eğilimin sürmesini zorlaştırıyor. Türk yatırımcıların 2016 yılında M&A işlemleri bakımından daha aktif olması beklense de kaynakların bir kısmının yurtdışı yatırımlara yöneldiği görülüyor, bu sebeple Türkiye’de M&A pazarını ciddi etkileyebilecek bir artış beklemek güçleşiyor.

Finansal yatırımcılar tarafında varlığını koruyan isteklilik ve Türkiye’nin dinamik küçük ve orta ölçekli şirketleri üzerinde birleşme ve satın alma imkânları sürdürülebilir bir M&A seviyesi sağlamaya yardımcı olacaktır. Ancak bu kategorideki şirketlerin toplam işlem hacmine katkısı, ölçeklerinin küçük olması sebebiyle, önemli boyutta olmayacaktır.

Türkiye genç nüfusu ve uzun vadeli büyüme potansiyeliyle gelecek vaat eden bir ülke. Eğer yurtiçi ve bölgesel belirsizlikler çözebilirse ve makroekonomik durumu iyileştirecek yapısal değişiklikler başlatabilirse Türkiye için ufukta daha birçok yatırım fırsatının belireceğini ve global ölçekte artan M&A pazarından daha fazla pay alabileceğini düşünüyoruz.

Küresel pazarlardaki trend nasıl ?

2015 yılı küresel olarak M&A pazarının çok aktif olduğu bir yıldır. Pazarın belirleyici karakteristiği gelişmiş ülkelerde M&A işlemlerinin yüksek seviyede seyretmesi, bu ülkelerden gelişmekte olan ülkelere yönelik M&A işlemlerinin ağırlığının azalması ancak gelişmekte olan ülkelerin kendi aralarında yaptığı M&A işlemlerinin artması olarak özetlenebilir. Özellikle gelişmekte olan pazarlardan Çin, Hindistan, Doğu Avrupa (CEE) M&A işlemlerinin artışı bakımından dikkat çekici.

2016 yılında ise pazardaki dalgalanmalar belirleyici olacak gibi gözüküyor. M&A işlemleri 2016 yılına biraz yavaş başlamış olsa da 2015 yılındaki yüksek M&A aktivitesini sağlayan bir çok önemli faktör (düşük faiz oranları, kurumların birikmiş nakit varlıkları ve finansman imkanları) halen geçerli. Ekonomik kaygı yaratan gelişmelerin kısa vadeli olduğu görülürse yıl ilerledikçe M&A işlemlerinin hızlı bir şekilde arttığı görülebilir. Özellikle istekli alıcı ve satıcıların bulunduğu orta ölçekli şirketler grubu M&A işlemleri için çok cazip bir pazar oluşturuyor.

2016 yılında küresel ölçekte çok aktif olması beklenen sektörler sağlık, teknoloji, kamu sözleşmeleri ve genel üretim olarak gözüküyor. Özellikle düşük seyreden petrol fiyatları sebebi ile sıkıntı yaşayan petrol arama ve üretimi alanında faaliyet gösteren enerji şirketleri arasında M&A işlemlerinin artması bekleniyor.

Dijital gölgenizi takip edin



Dijital, hızla pek çok sektörde yeni “normal”e dönüşürken; tüm bu harikalar diyarı yalnızca, akıllı cihazlar, hızlı internet ya da tüm teknik yükün bulutta taşınmasıymış gibi anlaşıyor. Bunlara kısmen katılıyoruz fakat ötesi de var...

Dijital değişim rüzgârının özünde zaten kabiliyetimiz olan bir iş alanında “dijitalleşmenin” gücünü arkamıza alarak yeni alanlar oluşturabilmek, yetkin üretkenliği sürdürülebilir hale getirilmek ve ortaya çıkan işin kalitesini bozmadan birim zamanda çok daha kolay fakat daha fazla iş üretilmek gibi fırsatlar yatıyor. 3D biyolojik yazıcı sistemler, otonom sistemleri, yapay zekâ, akıllı danışmanlar, kural koyabilen analitik sistemler, doğal dilde soru cevaplama hizmetleri, makineler arası derin iletişim servisleri, kişisel asistanlar, akıllı robotlar gibi pek çok teknolojik değişimin eşliğindeyiz...*

Finans sistemi dijitale döndü, elektronik haberleşmenin DNA'sında var, otomobiller dijital dönüşüm yolunda, sosyal hayatımız dijital evrimi neredeyse tamamladı.

Deneyimli dijital reklam danışmanları “2004 yılına kadar internette her şey vardı ancak İnsan yoktu” diyor. Sosyal medyanın yaygınlaşması, devlet tarafından pek çok e-dönüşüm projesinin devreye girmesi ile insanlar hem özel hayatlarını hem vatandaşlık işlemlerini internet üzerinden yönetmeye başladılar. Sonra bu dönüşüm kurumlara bulaştı. Bugün internet trafiğini takip edip; anlamlandırabilmek için hem kurumlar hem devletler ciddi yatırımlar yapıyor.



Tanıl Durkaya

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



Ceyda Bursalı

Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
Müdür
E: cbursalı@kpmg.com

* Gartner Hype for Cycle for Emerging Technologies 2015 Raporu

İnternet dünyasının görünmeyen yüzü

İnternetin “derin internet” ya da “deep web” olarak ifade edilen görünmeyen bir yüzü var. Farklı sunucu yöntemlerinin kullanılarak herkesin erişimine açık olmayan özel ağlarda barınan sitelerin olduğu, bildiğiniz internetten farklı bir dünya olarak tanımlayabiliriz burayı. Bilgisayarınızı açıp, Google’da aramalar yaparak internetin tüm verilerine erişebildiğinizi düşünmek, kendimizi küçük bir kutuya kapatmak olur. Buzdağının öteki yüzü deep web içerik olarak bildiğimiz erişilebilir internetten çok daha fazlasını taşıyor. Erişilebilir sosyal medya, haber siteleri, oyun, film, dizi siteleri, bloglar, tüm internet içeriğinin yalnızca yüzde 4’ünü oluşturuyor.

Kimin ne tür bir teknolojiye sahip olduğunu bilemezsiniz

ABD Siber Kuvvetler Direktörü Amiral Micheal S. Rogers’ın şöyle bir açıklaması var: “Siber alanda istediğinizi yapabilirsiniz ve bedel ödemek zorunda da değilsiniz.” Savaşların siber dönüşümü tartışılırken herkesin en büyük yanılgısının verimsiz yöntemler ile siber saldırılardan korunmaya çalışmak olduğu düşünülüyor. Kimin ne tür bir teknolojiye sahip olduğunu ve bu teknolojinin sizi zedeleyip zedelemeyeceğini bilmeniz mümkün değildir. Asıl tehlike; belki de çoktan yaşanmış ancak henüz farkına varmadığınız olaylar dizisinde saklı olabilir. Henüz farkına varmamış olabilirsiniz. Ancak ne yazık ki sonuçları ile yüzleşmeniz hiç de uzak bir gelecek değil.

Son dönemlerde ülke olarak sık sık karşılaştığımız siber saldırıların sonuçlarını bugün yaşamaya

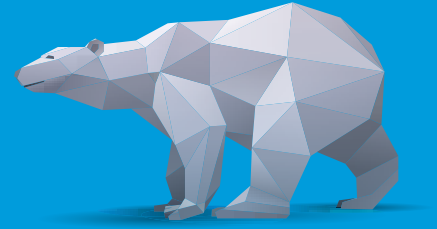
devam ediyoruz. Henüz internet ortamında ifşa edildiği iddia edilen 50 milyona yakın kişisel verilerimizin kimin, ne zaman ve hangi yöntemler ile ele geçirildiğinin kanıtlanmamış olması; bu gibi saldırıları engelleyecek tekniklerin önemi ile birlikte, yaşanan bir olayın sorumlularını tespit edebilecek altyapının ve gerekli farkındalık tekniklerinin önemini de gündeme getiriyor. Kurum ve kuruluşları ilgilendiren temel soru ise: “Dijital dönüşümün yolunda ilerlerken, bu rüzgârı arkamıza almak için neler yapmalıyız?” olmalıdır.

Dijital gölgelerinizle buluşun

Kurum ve kuruluşlara markalarını, rakiplerini ve sektörü hakkında sürekli olarak sosyal medya üzerinde izlemenin yanında deep web üzerinde oluşan içerikleri anlık olarak tespit edip gerekli zamanda doğru istihbaratı alabilmek için eş zamanlı, kapsamlı ve gereksiz içeriklerden arındırılmış çözümler gerekiyor.

Teknolojinin durdurulamaz bir şekilde gelişmesi ile fark bile edemeyeceğiniz gölgeleriniz doğuyor veya yakın gelecekte doğacak olabilir. Yine teknolojinin durdurulamaz bir şekilde gelişmesi nedeniyle kurum ve kuruluşlar tam olarak bu değişimin ortasında olmak zorundadır. Bu nedenle siber güvenliğin sadece bizim değil bütün devletlerin en büyük açmazı olarak gelişen bir kavrama dönüştüğünü izliyoruz.

Bu noktada internet ağları veya kurum içerisindeki ağlarınız üzerinden anlık istihbarat edinmenin gerekliliği ancak siber güvenliği sağlama yolunda yalnızca uygun araçları kurup izlemenin yeterli olmayacağı; uygun teknoloji ile uzmanlığın bu siber dönüşüm süreci ile güç birliği yapmasının gerekliliği ortaya çıkıyor.



KPMG Intelligence Tool (K-IT) aşağıdaki imkânları sunuyor:

- Sosyal ağlar; 7 gün 24 saat boyunca etkinliklerin, grupların, profillerin, sayfaların ve sosyal ağlardaki mesajların gerçek zamanlı gözlemi,
- 7 gün 24 saat forumların, gazete ve dergilerin, blogların ve internet sitelerinin RSS ve HTML üzerinden takibi,
- 7 gün 24 saat derin internet ve içeriğinin takibi, TOR web taraması,
- 7 gün 24 saat P2P Ağlarının Gözlemi, (eMule, Torrent, vb.)
- IRC ve diğer ortamlardaki sohbetlerin takibi,
- Lokasyon bazlı saptama imkanı,
- Sosyal ağlar, (Twitter, Instagram, Foursquare...)
- IP Adresleri,
- Takip sistemleri,
- Akıllı ağ çizimi; referanslama ile tüm kaynakların ağ oluşumu haritasının oluşturulması,
- Sosyal ağlardaki geçmiş paylaşımların taraması,
- WhatsApp tarafından alınan bilginin gözlemi,
- Olası phishing saldırılarının ve web sitelerindeki kötü amaçlı yazılımların belirlenmesi,
- Elde edilen grafiklerin Maltego’ya aktarımı.

Fırsatlar ülkesi İran

İran genç nüfusu ve zengin doğal kaynaklarıyla bölgede ve dünyada stratejik öneme sahip bir ülke. 1995'te ABD'nin ve 2005'te ise AB'nin uygulamaya başladığı yaptırımların 2010 yılında ağırlaşması nedeniyle ekonomisi oldukça yıpranan İran, Ocak 2016'da üzerindeki yaptırımların önemli bir kısmının kaldırılmasını sağlayacak anlaşmayı imzalayarak yeni bir döneme girdi.

Devrimden bu yana geçen 37 yıl boyunca uluslararası platformda baskı gören ve gerçek potansiyelinin çok altında bir performans sergileyen İran ekonomisi, yaptırımların kaldırılmasıyla potansiyelini açığa çıkarma fırsatına şimdi daha yakın.

Terörizme destek, insan hakkı ihlalleri, balistik füzeler ve nükleer faaliyetler gibi gerekçelerle İran'a uygulanan yaptırımlar 2015 sonuna kadar devam etti. Ekonomik yaptırımlar, İran'ın kalkınmasını ve uluslararası ticaretini olumsuz etkiledi. Bu dönemde, SWIFT sisteminden çıkarılması ve modern teknolojilerden yoksun kalmasıyla, İran, bölgesel ve küresel pazarlardaki rekabet gücünü kaybetti. Bu durum da 2012-2014 arası dönemde toplam ihracat gelirinin yaklaşık yüzde 13,5'ine denk gelen 17,1 milyar dolarlık kayba sebep oldu.

İran, 14 Haziran 2015'te, tarihindeki dönüm noktalarından birini yaşadı. P5+1 ülkeleri (Çin, Fransa, Almanya, Rusya, Birleşik Krallık ve ABD) ile İran'ın başka ülkelerle iş ve işbirliği yapabilmesine izin veren Ortak Kapsamlı Eylem Planı (JCPOA) imzalandı. AB'nin nükleer konulu yaptırımlarının kaldırılması konusunda ilk adım atıldı. Ancak, ABD'nin yaptırımları hâlâ devam ediyor.



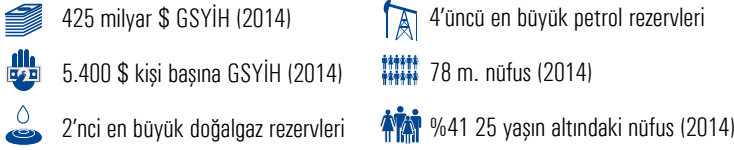
Kaveh Taghizadeh

İran Masası Lideri
Yönetim Danışmanlığı Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
E: kavehtaghizadeh@kpmg.com



İlker Dinç

Yönetim Danışmanlığı
Direktör
E: ilkerdinc@kpmg.com



Yeni seçilen ılımlı kabine ve politikalarındaki iyileşmelerin, İran için daha iyi bir ekonomik ortam yaratması bekleniyor. Buna göre, 2015/16 ile 2020/21 arasında İran için yıllık ortalama ithalat büyüme oranının yüzde 9,3 ile yüzde 11,6 arasında olması öngörülüyor.

2002'de yabancı yatırımcıların hakları, olanakları ve sınırlamalarına dair kanun olan Yabancı Yatırım Teşvik ve Koruma Kanunu (FIPPA), daha cazip bir iş ortamı için yeniden düzenlenerek onaylandı.

Böylece daha fazla sektör yabancı yatırıma açıldı ve kamulaştırma işlemlerinde ilgili şirkete tazminat ödenmesi garantisi yürürlüğe girdi. İran halen; imalat, madencilik ve turizm sektörlerine yapılan yatırımlara çeşitli kurumlar vergisi muafiyetleri uygulamanın yanı sıra, özellikle serbest ticaret bölgeleri için bazı gümrük vergisi muafiyetleri de uyguluyor.

Yatırımların kaldırılmasından sonra, İran'ın 1996'daki Dünya Ticaret Örgütü üyeliği başvurusu sonuçlanmamış olsa da gelecekteki üyeliğiyle küresel ticaretteki konumunu güçlendirmesi bekleniyor.

Yatırımların kalkmasının olası ekonomik etkileri

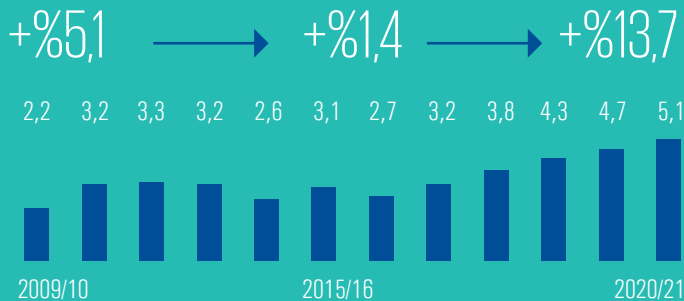
Yatırımların kaldırılmasının, ekonomi üzerindeki olası 3 etkisi şöyle: 1) Petrol üretimindeki artışla birlikte ülke gelirlerini ve petrol dışı sektörlerin gelişimini olumlu etkilemesi 2) Uluslararası ticari maliyetlerde azalma 3) Yabancı yatırımlarla birlikte ticarete liberalleşme.

Ekonomik büyüme, ağırlıklı olarak petrol üretimi ve ihracatı artışına bağlı olduğundan, petrol fiyatlarındaki olası düşüşler, büyüme önündeki en temel risk olarak görünüyor. 2020/21 yılı sonunda, petrol üretiminin yıllık ortalama yüzde 9 büyümeyle 4,4 milyon varil/gün ve ihracatının da yüzde 14 büyümeyle 2,4 milyon varil/gün seviyesine geleceği öngörülüyor. Bu bağlamda, reel GSYİH artışının da 2016/17 yılında yüzde 4,2-4,8 aralığında gerçekleşmesi bekleniyor.

Türkiye'den İran'a ihracat (Değerli taşlar hariç), milyar dolar

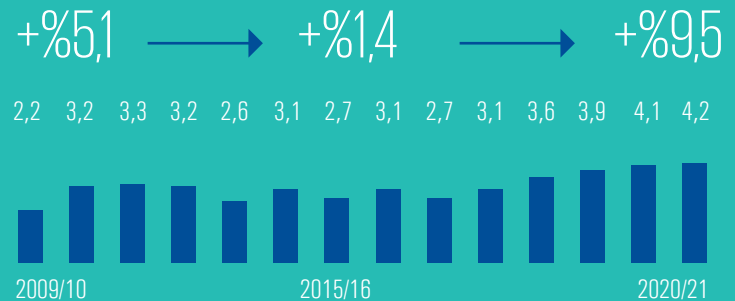
EN İYİ SENARYO

Petrol fiyatı: 41-53 dolar



EN KÖTÜ SENARYO

Petrol fiyatı: 30-40 dolar





Petrol ve doğal gaz

İran için eskiden bu yana önemli gelir kaynağı oldu. Fakat yaptırımlar nedeniyle İran'ın petrol arzı oldukça düştü. Yaptırımların kaldırılmasıyla birlikte, İran'ın petrol ihracatının artması bekleniyor. İran'daki rafinerilere ciddi yatırımlar ve özellikle upstream sektöründe modern teknoloji transferi yapılması gerekiyor. İran'ın doğalgaz üretimi yurt içi talebi karşılayamıyor. Ancak yeni üretim noktalarıyla İran'ın doğal gaz üretimi önceki yıllara kıyasla daha yüksek bir büyüme kaydetti. Kısa vadede bölge ülkelerine yapılan doğal gaz ihracatında artış bekleniyor. İran, Türk şirketlerine özellikle dağıtım konusunda, downstream sektöründe önemli fırsatlar sunacak.

Petrokimya

Ekonomiye büyük katkı potansiyeli nedeniyle stratejik olan petrokimya sektöründeki üretim kapasitesi son 15 yılda yaptırımlara rağmen 60 milyon ton seviyelerine ulaştı. Ambargolar sırasında İran ihracatı, Avrupa'dan Çin ve Hindistan'a kaydı. Gelecek dönemde, yeni Etilen üretim yatırımlarının oluşması ve Polimer üretim kapasitesinin gelişmesi gündemde. İran'ın, plastik, kauçuk, elyaf ve ambalaj gibi alt sektörlerde de büyümesi, Türkiye gibi hammadde konusunda ithalata bağımlı ülkeler açısından rekabeti arttıracaktır.

Turizm

İran'da 30 yıldan uzun bir süredir yerli otellerin hakimiyetinde olan turizm sektörü, şimdi potansiyeli ve artan ziyaretçi sayısı ile uluslararası otel zincirlerinin ilgisini çekiyor. Öte yandan, istikrarsızlık ve enflasyon sektörü tehdit ediyor. Alkollü içki kullanımının yasak olması ve kredi kartıyla ödeme seçeneğinin bulunmaması önemli dezavantajlar. Yaptırımların kaldırılmasını takiben, halkın refah seviyesinin artmasıyla birlikte İran'dan Türkiye'ye gelecek turist sayısında da artış bekleniyor.

İnşaat ve altyapı

Yatırımlar, tüketicilerin satın alma gücünü ve konut fiyatlarını etkilediğinden, sektör zayıflamış durumda. İran'da altyapı inşasına ve uygun fiyatlı konutlara ihtiyaç duyuluyor. Mehr projesiyle özellikle düşük gelir grubuna yönelik çeşitli konutlar inşa eden hükümet yoğun talebi karşılayamadı. JCPOA'nın imzalanmasıyla İran, yabancı şirketleri, ülkedeki inşaat projelerine çekebilmek amacıyla bazı ülkelerle mutabakat anlaşmaları imzaladı. Başlıca projelerin havalimanı, demiryolu ve metro modernizasyonu olması bekleniyor. Yine de ulusal projelere girmek hâlâ bazı riskler barındırıyor. Geçmişte de Türk şirketleri bu sektördeki yatırımlarında önemli bürokratik zorluklarla karşılaşmıştı.

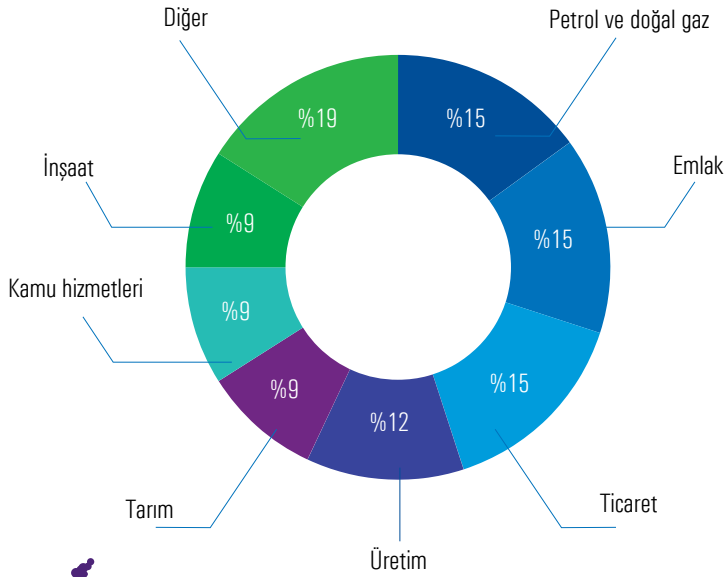
İnşaat malzemeleri

İran inşaat malzemeleri sektörü önemli bir potansiyele sahip. İran, zengin doğal kaynakları ve ucuz iş gücü sayesinde, çimento ve seramik gibi enerji yoğun sektörlerde Türkiye gibi ülkelere çok daha ucuza üretim yapıyor. İran'ın Türkiye'nin ihracat yaptığı pazarlara ve Türkiye'nin iç pazarına ağırlıklı çimento olmak üzere inşaat malzemeleri ihraç ettiği düşünüldüğünde; Türkiye İran'ı pazarda bir tehdit unsuru olarak değerlendirebilir.

Tekstil

Devam eden yurt içi talebe rağmen, yabancı üreticilerle olan rekabet ve yaptırımlar İran'ın yerli tekstil üretiminde daralmaya sebep oldu. Türkiye, BAE ve Çin'in ardından İran'a en fazla tekstil ürünü ihraç eden 3'üncü ülke durumunda. Türk tekstil üreticileri açısından bakıldığında Tercihli Ticaret Anlaşması'nın bir sonucu olarak bazı tekstil ürünlerine getirilen düşük gümrük tarifeleri, kısa vadede ihracatı artırmaya yönelik en önemli fırsat. Ancak, genel olarak tekstil ürünlerine uygulanan tarifeler çok yüksek olduğundan, İran'da üretim yapılması tercih edilebilir.

İran'ın GSYİH Dağılımı (%)



İran, 2014/15 yılında 272 terawatt saat (tWs) elektrik üretmiş ve net ihracatçı konumunda. Hükümet, 2021 yılına kadar hedeflediği 100 GW kapasiteye ulaşabilmek amacıyla, önümüzdeki 20 yıl için 800'den fazla proje planlıyor ve yenilenebilir enerjiyi teşvik ediyor. Türk yatırımcılar açısından ise, elektriğin ortalama tüketici fiyatı (İran: yaklaşık 8\$/MWs, Türkiye: 85\$-144\$/MWs) yatırım iştahının başlıca belirleyicisi. Yüksek sermaye gerektiren büyük çaplı yatırımlar söz konusu olduğunda, enerji sektörünün hala devlet güdümünde işlediği, İran'ın karmaşık karar alma mekanizmalarına sahip olduğu unutulmamalı.



Otomotiv

İran, Ortadoğu'nun en büyük otomotiv endüstrisine sahip ve dünyanın en büyük 20 otomobil üreticisi arasında. Ülkenin en büyük ikinci sektörü olan otomotiv, GSYİH'nın yüzde 10'unu oluşturuyor. 2011-2013 dönemindeki yüzde 51,2'lik satış düşüşüne rağmen, 2020'ye kadar, otomobil satışlarının 2 milyon adede ulaşması muhtemel. Yurt içi pazarın yüzde 90'ına sahip olan yerel oyuncuların (IKCO ve Saipa) özellikle Çinli üreticilerle ortaklıkları bulunuyor. Çinli üreticiler rakiplerine kıyasla daha güçlü olsalar da İran pazarı orta vadede özellikle yedek parça ve aksesuar alanında Türk otomotivciler için de cazip bir pazar olabilir.



Perakende

Bağımsız ve küçük ölçekli bakkal/marketlerin hakimiyetinde olan perakende sektörünün, yaptırımlar sonrasında, uzun vadede organize mağazalardan oluşan bir yapıya dönüşmesi bekleniyor. Geleneksel dağıtım ağı modernleşmeyi sınırlayıp, fiyatlamayı etkiliyor. İran hükümeti kayıt dışı ticareti azaltmayı hedefliyor. Perakende sektörünün 2019'a kadar yüzde 18 ortalama büyümesi ve 2020'de 202 milyar dolara; gıda dışı perakendeninse 2021 yılında 93 milyar dolar büyüklüğe ulaşması öngörülüyor. İran perakende sektörü Türk markalar için önemli fırsatlar sunsa da doğru işbirlikleriyle pazara girmek gerekiyor.

Öneriler

İran'ın ekonomik büyüme ve teknoloji transferi anlamında başarıya ulaşabilmesi için desteğe ihtiyacı var ve bu da yaklaşık 250 milyar dolarlık yabancı yatırım anlamına geliyor. İran hükümeti şu noktalar üzerinde duruyor:

- Teknolojik altyapı eksikliği dikkate alındığında, teknoloji ve bilgi birikimi transferinde güçlü ülkeler avantajlı konumda.
- İran halkını istihdam edecek yabancı yatırımcıların şansı daha fazla görünüyor.

İran iş yapmak için zorlu bir pazar. Bu nedenle yabancı şirketlerin İran'a özgü iş ortamını ve kültürünü dikkate alarak strateji geliştirmesi gerekiyor. Yatırım stratejisinin; vergi yükü, lojistik/tedarik zinciri yönetimi, izin ve onay süreçleri ve teknolojiye erişim konuları dikkate alınarak detaylı bir şekilde analiz edilmesi önerilebilir.

Kamu otoriteleri, İran'a yapılacak ihracat hacmini artırmak amacıyla ihracat işletme sermayesi finansmanını destekleyebilir. Böylece, ihracat faaliyetlerinden elde edilen finansal alacakların teminat altına alınması kolaylaşacak ve ihracat riski azalacaktır.

- Kamu otoriteleri, Türk yatırımcıları ve ihracatçıları desteklemek için finansal ve politik riskleri MIGA, Türk Exim Bankası ve İslam Kalkınma Bankası gibi çeşitli kurumların enstrümanları ve ürünleri aracılığıyla azaltmak için girişimde bulunabilirler.
- Türk hükümeti; yatırımcıların vergi, gümrük veya mevzuatla ilgili sorunları aşmalarına yardımcı olmak amacıyla İran ile yeni kapsamlı anlaşmalar imzalayabilir veya mevcut anlaşmaların kapsamını genişletebilir.
- Transit ticaret hacminin artması için Türkiye'nin lojistik politikalarını yeniden değerlendirilmesi ve İran'ı da önemli bir bölgesel oyuncu olarak değerlendirilmesi önerilebilir.

DEİK ve TİM ortaklığı ile KPMG Yönetim Danışmanlığı ile hayata geçirilen ve genel itibarı ile ambargo sonrası dönemin ekonomik etkilerine yoğunlaşan 'Ambargo sonrası İran-Türkiye arası ekonomik ve ticari etki analizi' projesinden alınmıştır. Bu etkiler; Türkiye-İran ticaretini oluşturan ana sektörler, yatırım fırsatları ve geleceğe dönük olası senaryolar üzerinden analiz edilmiştir.

Türk müteahhitler için yeni rota: Nijerya

İnşaat ve altyapı sektörü, ülke ekonomisi için büyük önem taşıyor. Sadece yurt içi faaliyetleriyle değil, Türk müteahhitler yurt dışındaki projeleriyle de önemli bir gelir elde ediyor. Bugün, dünya üzerinde en büyük 250 firmadan 43'ü Türk müteahhitlere ait. Ekonomi Bakanlığı'nın 2014 verilerine göre; Türk müteahhitler, yurt dışında 26 milyar dolar tutarında proje gerçekleştirdi. Uluslararası arenada aktif olan müteahhitlerimizin yoğun olarak çalıştığı ilk 3 ülke sırasıyla; Türkmenistan, Rusya Federasyonu ve Cezayir. 2050 yılında dünyanın en büyük ilk 10 ekonomisi arasına girmesi beklenen Nijerya, Türk müteahhitler için önemli fırsatlar sunuyor.



İsmail Ünal

Altyapı ve İnşaat Sektör Lideri
Denetim, Şirket Ortağı
E: iunal@kpmg.com



Engin Ölmez

Altyapı ve İnşaat Sektör Yöneticisi
Denetim, Kıdemli Müdür
E: eolmez@kpmg.com





İnşaat ve altyapı sektörü, ürettiği çıktı ile ekonomik etkinliği destekleyen ve birçok alt sektörü etkileyen, ülkemizin önemli sektörlerinden biri. Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre 2014 yılında inşaat ve altyapı sektörünün, Türkiye Gayri Safi Milli Hasıla'daki (GSMH) payı yüzde 4,4 olarak gerçekleşti.

İnşaat ve altyapı sektörünün, ülkemiz Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'daki (GSYİH) önemine ek olarak bir ihracat kalemi olarak da önemli bir fonksiyonu bulunuyor. Dünyanın önde gelen müteahhitlik dergilerinden olan Engineering News Record'un (ENR) 2015 yılı verilerine göre; dünya üzerinde en büyük 250 firmadan 43'ü Türk müteahhitlerden oluşuyor. Yine ENR verilerine göre 521 milyar dolar tutarındaki toplam hacmin yüzde 5,6'lık kısmına tekabül eden 29 milyar dolar tutarındaki kısmı Türk müteahhitlerce gerçekleştiriliyor.

Küresel ekonomide son görünüme ilişkin analizlerde gelişmekte olan ülkeler aleyhine bir tablo ortaya çıkıyor. Son 10 yılda küresel ekonomi için lokomotif işlevi gören gelişmekte olan piyasalar, yapısal reform eksikliği, değişen demografik unsurlar ve yavaşlayan küresel ticaret nedeniyle güç kaybetmeye başladı. Gelişmekte olan ülkelerin para birimleri, FED faiz artırımı ile ilgili beklentiler ve Çin ekonomisinden gelen olumsuz sinyallerle 2015 başından bu yana baskı altında kaldı.

Yurt dışı müteahhitlik hizmetleri, ülkemizin yetişmiş insan gücü, teknik birikimi ve teknolojiye uyumu, iş deneyimi ve disiplini, coğrafi konumu, bölge ülkeleri ile siyasi ve kültürel yakınlığı gibi avantajlarının kullanılabileceği önemli bir ihracat unsuru oldu. Ekonomi Bakanlığı verilerine göre Türk müteahhitler, 1972'den 2015 Ağustos ayı sonuna kadar 104 ülkede, 318,4 milyar dolar değerinde 8 bin 620 proje gerçekleştirdi.

Uluslararası arenada aktif olan müteahhitlerimizin yoğun olarak çalıştığı ülkeler Türkmenistan ve Rusya Federasyonu. Ekonomi Bakanlığı'nın yayınladığı "Yurt Dışı Müteahhitlik Ve Teknik Müşavirlik Hizmetleri Genel Notu"nda, 2014 yılına ilişkin belirtilen verilere göre 2014 yılında gerçekleşen 26 milyar dolar tutarındaki projelerin yüzde 24,2'si Türkmenistan'da, yüzde 14,3 ise Rusya Federasyonu'nda gerçekleştirildi. Yüzde 12,3'lük pay ile 3'üncü sırayı ise Cezayir aldı.

Yabancı pazarlara açılma esnekliği müteahhitlerimizin yurt içi faaliyetleri için önemli bir alternatif sunuyor. Son yıllarda keşfedilmiş pazarlara ek olarak nispeten bakir Afrika pazarı müteahhitlerimizin ilgisini çekmeye başladı. Türk müteahhitleri, dünyadaki enerji talebi ile birlikte yüksek miktarda petrol ve doğalgaz rezervlerine sahip Sahra Altı Afrika'nın yeniden yapılandırılmasında aktif rol almaya çalışıyor. ENR verilerine göre; 2015 yılında Türk müteahhitlerinin Afrika kıtasında gerçekleştirdiği projelerin bedeli 4,6 milyar dolar dolaylarında.

2050 yılında en büyük ilk 10 ekonomi arasında

Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) World Economic Outlook (WEO) Kasım 2015 raporuna göre; dünyanın en hızlı büyüyen ekonomileri arasında orta ve düşük gelir grubundaki ülkeler dışında bırakıldığında Nijerya, Çin ve Hindistan'dan sonra 3'üncü sırada yer alıyor. Nijerya'nın, bankacılık alanında yapılan kapsamlı reformlarının, enerji ve petrol endüstrilerine de yansıtılması halinde, 2030 yılında dünyanın en büyük ilk 15, 2050 yılına kadar ise ilk 10 ekonomisi arasına girmesi bekleniyor.

Bu çerçevede, özellikle son dönemde pazar odaklı reformlar ile ekonomisini güçlendirme çalışmaları içerisinde olan Nijerya'nın, sermaye-yoğun petrol ekonomisinden petrol dışı bir büyümeye yönelmesi, altyapı yatırımları açısından Türk şirketlerine büyük fırsat sağlıyor.

İstikrarlı, genç bir demokrasi olan ve yolsuzluğa karşı savaşan Nijerya'nın, açıklık, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleriyle hareket eden iyi bir yönetimi bulunuyor. Afrika'nın en büyük ekonomisi olarak yaklaşık 573 milyar dolar GSYİH büyüklüğü ve ülkenin yüzde 25'ini oluşturan orta sınıfı ile yatırımcılara mali ve yatırım teşvikleri sunuyor.

Neden Nijerya?

KPMG Gündem'in bu sayısında inşaat ve altyapı sektörü için ülke değerlendirmelerinde Sahra Altı Afrika'sından Nijerya'yı değerlendiriyoruz. KPMG ve Türkiye Mühaitler Birliği (TMB) ortaklığında, Türk müteahhitlerin ilgisini çeken yeni coğrafyalarla ilgili, KPMG ağını kullanarak katkı sağlamak üzere bir süredir toplantılar gerçekleştiriyoruz. Bu kapsamda, KPMG Nijerya'dan şirket ortağı Wole Obayomi ve kıdemli müdür Chinedu Ezomike'nin katılımı ile Aralık ayında bir toplantı gerçekleştirdik. KPMG Nijerya ekibinin katkıları ile hazırlanan bu makalemizin kendine yeni pazarlar arayan inşaat sektörüne yol gösterici olmasını umut ediyoruz.

Orta Batı Afrika ülkesi olan Nijerya, toplam 923 bin 773 km² yüzölçümü ve 4 bin 37 km kara sınırı ile bölgenin en geniş topraklara sahip ülkelerinden birisi. Kara sınırlarını paylaştığı komşuları batıda Benin (773 km), doğuda Kamerun (bin 690 km) ve Çad (87 km), kuzeyde de Nijer'dir (bin 487). Ülkenin 853 km uzunluğundaki sahil şeridi ise güneyinde yer alan Atlas Okyanusu'nda, Gine Körfezi'ne açılır.

Nijerya, 186 milyonluk nüfusu ile Afrika kıtasında en kalabalık ülke konumunda olup Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Politikalar Nüfus Birimi'nin raporlarına göre 2050 yılında 399 milyon nüfus ile dünyanın en kalabalık 3'üncü ülkesi olacak. Genç bir nüfusa sahip olan Nijerya'da toplam nüfusun yüzde 43'ü 15 yaş ve altında.

Nijerya ekonomisi, büyük ölçüde tarım ve petrole bağımlılık gösteriyor. Bağımsızlığın kazanıldığı 1960 yılından 1970 yılına kadar tarım sektörü, ülkenin ihracat gelirlerinin ana kaynağını oluşturdu ve bu da GSYİH'nin yüzde 60'ından fazlasını denk geliyordu. 1970'li yıllardan itibaren petrol sektöründe yaşanan hızlı gelişim, büyümenin de en önemli kaynağı oldu. Nijerya ekonomisinde, petrol sektörü federal devlet gelirlerinin yüzde 80'ini, ihracat gelirlerinin yaklaşık yüzde 90'ını ve GSYİH'nin yüzde 40'ını oluşturuyor. Nijerya, dünyanın 10'uncu ve Afrika kıtasının ise 3'üncü büyük petrol üreticisi. Bununla birlikte tarım, ekonomideki ağırlığını muhafaza ediyor. İstihdamın yüzde 50'sini karşılayan tarım sektörü, halen GSYİH'nin yüzde 33'ünü oluşturuyor.

2000 yılından beri petrol fiyatlarındaki yükselişe bağlı olarak kamu harcamalarında artış görüldü ve bu kaynak, altyapı eksikliklerine yöneltildi. Bütçede yol ve inşaat projeleri için ayrılan payda, son yıllarda artış oldu. Bitirilmemiş yolların tamamlanması ve yeni yol yapımı için önemli ölçüde kaynak ayrıldı. Nijerya Devleti, önümüzdeki 30 yıllık dönemde sadece altyapı için karayolu, demiryolu ve gayrimenkul alanlarında 900 milyar dolar yatırım planlıyor. Bu yatırımın finansmanı ise petrol gelirleri ile yapılacaktır. Bu açıdan bakıldığında, petrol fiyatlarının seyri ülkenin planladığı yatırımların gerçekleşme zamanı için belirleyici olacak. Aynı zamanda petrol ticaretinin etkisi ile Nijerya, ABD'nin Sahra Altı Afrika'daki en büyük ticaret ortağı konumunda. Bu ortaklığın da uzun vadede Nijerya için faydalı sonuçlar doğuracağı bekleniyor.

Nijerya, 1995'te yüzde 100 yabancı sermayeyle şirket kuruluşuna ve sermaye ile kâr payının hiçbir kısıtlama olmaksızın yurt dışına transferine izin veren bir kararname çıkardı. Bu politika ile Nijerya, ülkede yabancı sermayenin, 2005 yılında bulunduğu 36 milyar dolar seviyesinden 90 milyar dolar seviyelerine ulaşmasını sağladı. Toplam ham petrol ihracatının yüzde 46'sını ABD'ye yapan Nijerya'daki inşaat sektörünün, Türk müteahhitlere sunduğu fırsatların oldukça fazla olduğunu düşünüyoruz. Özellikle altyapı alanında ciddi açıkları bulunan Nijerya'da devletin önümüzdeki kısa vadeli dönemde altyapıya 25 milyar dolar yatırım planladığı ifade ediliyor.

Nijerya'nın sunduğu inşaat ve altyapı sektöründeki fırsatlar, 3 ana başlık altında toplanıyor; Konut, Ulaştırma ve Enerji.



Ulaştırma

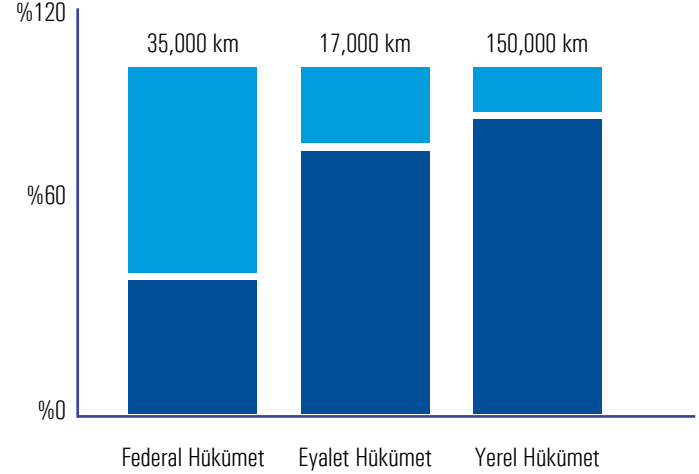
Hali hazırda 202 bin km'lik bir karayolu ağına sahip olan Nijerya'da, karayollarının durumu yolcu ve mal taşımacılığı için yeterli düzeyde değil. Afrika Kalkınma Bankası'nın verilerine göre Nijerya karayolu ağının 157 bin km'lik kısmı kötü durumda.

Bu çerçevede, Ulusal Entegre Altyapı Master Planı'nda (National Integrated Infrastructure Master Plan - NIIMP) belirtilen rakamlara göre Nijerya, önümüzdeki 30 yıllık süreçte 450 milyar dolarlık yatırım planlıyor. Demiryolu ağı gelişmemiş durumda olan Nijerya, NIIMP'da belirtilen rakamlara göre bu ağı geliştirilmesi için 30 yıllık süreçte 100 milyar dolar bütçe ayırmış durumda.

Bu süre zarfında 3 bin 760 km'lik demiryolu ağının, 8 bin 750 km'ye, istasyon sayısının 280'den 427'ye çıkartılması ve 49 bin yeni vagon ünitesinin satın alınması planlanıyor. Ayrıca büyük şehirler arasında hızlı tren yolları da program dahilinde.



Nijerya Karayolu Ağları



Konut

Şehir nüfusunda gerçekleşen yüzde 5,8'lik artışın yanı sıra şehirlilik oranının 2025 yılında yüzde 50'den yüzde 60'lara çıkacağı tahmin ediliyor. Bu durum, kısa vadede 17 milyon konut ihtiyacına ve 2043 yılı itibarıyla de 30 milyon konut ihtiyacına işaret ediyor. Bu ihtiyacın karşılanabilmesi için hali hazırdaki konut açığına ek olarak yıllık 1 milyon konut inşa edilmesi gerekiyor. Konut açığının kapatılması için Yeni Ulusal Konut Politikası'nı (New National Housing Policy - NNHP) yayınlayan Nijerya, yıllık 1 milyonluk konut açığını kapatmak için önemli adımlar atıyor.



Enerji

Enerji sektöründe talep, kapasitenin çok üzerine çıkmış durumda. Hâlihazırdaki 4 bin 500 MW kapasitenin 2020 sonuna kadar 40 bin MW'a çıkartılması planlanıyor. Bu kapsamda enerji santrallerinin inşası, gaz ve elektrik dağıtım altyapısı önemli fırsatlar sunuyor.

Nijerya'da planlama aşamasında olan önemli projelere ilişkin detaylar aşağıdaki gibidir;

İşin Türü	Sektör	Tahmini bedel	Durum
Abuja hafif raylı toplu taşıma sistemi inşaatı	Ulaşım	840 milyon dolar	Çalışmalar devam ediyor
Logos-Ibaden otoyolu imtiyazı	Ulaşım	600 milyon dolar	Çalışmalar devam ediyor
Lekki-Epe otoyolu geliştirilmesi	Ulaşım	300 milyon dolar	Çalışmalar devam ediyor
Lagos Serbest Bölgesi'nde Lekki Derinsu Limanı inşası	Liman	1 milyar dolar	Çalışmalar devam ediyor
Doğu (Kafanchan üzerinden Port Harcourt'tan Maiduguri'ye) ve Batı (Kaduna üzerinden Lagos'tan Kaura Namoda ve Nguru'ya) demiryolları rehabilitasyonu ve imtiyazı	Ulaşım	1.4 milyar dolar	Çalışmalar devam ediyor
Abuja Teknoloji Köyü	Endüstri Parkı/ Emlak	400 milyon dolar	Çalışmalar devam ediyor
İlk iki hattı inşa halinde olan Lagos hafif raylı toplu taşıma sistemi inşaatı	Ulaşım	1.4 milyar dolar	Çalışmalar devam ediyor

Romanya Türk yatırımcı bekliyor

KPMG Gündem olarak KPMG Romanya Başkanı Serban Toader'ı ağırladık. Toader Romanya'da iş yapan 14 binin üzerinde Türk şirketinden dolayı Türkiye'yi ve Türk şirketlerini çok yakından tanıdığını belirtti. Türkiye merkezli birçok şirkete hizmet verdiklerini anlatan Toader, iş dünyasına seslendi: "Orta ve Güneydoğu Avrupa'nın en önemli yatırım merkezlerinden biri olan Romanya'da daha fazla Türk yatırımcı görmek istiyoruz."

KPMG Romanya Başkanı Serban Toader, KPMG Türkiye Romanya Masası'nın davetiyle İstanbul'a geldi. Les Ottomans Otel'de KPMG Türkiye yönetici ve sektör liderlerinin katılımıyla gerçekleştirilen etkinliğe katılan Toader, KPMG Gündem dergisinin sorularını yanıtladı. Romanya'da iş yapan pek çok Türk şirketine hizmet veren KPMG Romanya, iki ülke arasındaki ekonomik işbirliğinin geliştirilmesinde de önemli bir köprü görevi üstleniyor. KPMG Romanya Başkanı Serban Toader ile inşaattan turizme kadar geliştirilebilecek farklı sektörlerdeki durumu konuştuk.

Öncelikle Romanya'daki yatırım fırsatları ve ekonomik potansiyeli anlatabilir misiniz?

Romanya, pek çok sektörde önemli bir potansiyele sahip. Altyapının geliştirilmesine yönelik hükümet projeleri ve bu sektöre yatırım yapılmasını desteklemek için sunulan önemli miktardaki AB fonları, altyapı geliştirme sektörünü cazip hale getiriyor. Romanya BT sektörü de hızla gelişen bir sektör ve ülkenin pek çok BT uzmanı bu konuda dünya çapında bir şöhrete sahip. Romanya, BT geliştiriciler için bazı vergi teşvikleri sunuyor. Örneğin dün bir finans gazetesinde, Romanya'daki en büyük BT şirketlerinden Total Soft'un bir Türk firması tarafından satın alınacağı haberi vardı. Tarım da önemli potansiyel barındıran başka bir sektör ve ülke doğal kaynaklar bakımından oldukça zengin. Bu sektörün desteklenmesi için de yüksek miktarda AB fonu sunuluyor. Turizm sektöründe de büyük bir potansiyel var. AB üyesi olan Romanya, Avrupa Ortak Pazarı'nın bir parçası olması sayesinde yatırımcıların faaliyetlerini tüm AB ülkelerine yayabilmelerine imkan tanıyor.

Romanya ile Türkiye arasındaki ticaret hacmi hakkında bilgi verebilir misiniz?

Romanya Dışişleri Bakanlığı'nın verdiği bilgilere göre, 31 Aralık 2015 itibarıyla Romanya'da kayıtlı Türk sermayeli şirket sayısı 14 bin 369 idi. Türkiye Romanya'nın AB üyesi olmayan ülkeler içinde en büyük, tüm ülkeler içinde ise beşinci en büyük ticari ortağı. Romanya ise Türkiye'nin en büyük on beşinci ihracat ve yedinci ithalat ülkesi konumunda. Romanya'da iki Türk bankası faaliyet gösteriyor: Credit Europe ve Garanti Bankası. Turizm önemli bir role sahip. Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı'nın verilerine göre 2015 yılında Türkiye'ye 441 bin Romen turist geldi ve Romen turistler fiyatların sunulan yüksek kaliteye göre uygun olduğundan son derece memnunar. 2015 yılında Romen tur operatörü Paravion Türk şirketi Bavul'u satın aldı.

KPMG Romanya'nın ne gibi çalışmaları var? Türkiye

merkezli şirketlere de önemli hizmetler verdiğinizi biliyoruz. Bunlar hakkında biraz bilgi verebilir misiniz?

KPMG olarak Romanya'da faaliyet gösteren pek çok Türk firmasıyla ciddi çalışmalarımız var. Türk firmaları özellikle KPMG'nin sağladığı denetim hizmetleriyle yakından ilgileniyor. Yakın zamanda vergi danışmanlığı hizmetlerimizle de ön planda olmaya başladık. Ayrıca kurumsal finansman hizmetlerimiz ön plana çıkıyor. Türk firmalarıyla KPMG arasında yıllar öncesine dayanan bir işbirliği var. Romanya'da faaliyet gösteren bankalardan Credit Europe'a denetleme hizmeti sunuyoruz. Romanya'da hizmet veren diğer Türk bankası Garanti Bankası'na ise vergi ve danışmanlık hizmeti sunuyoruz. Romanya'da ilk alışveriş merkezini yapan bir Türk firması da müşterilerimiz arasında bulunuyor. Halihazırda Romanya'da faaliyetlerini sürdüren pek çok büyük Türk firmasına da yine hizmet vermeye devam ediyoruz. Aynı zamanda Romanya'da bulunan pek çok Türk yatırımcı ile de iyi ilişkiler içerisindeyiz. Bugün İstanbul'da bulunma sebebimiz de bu yakın ilişkilerden kaynaklanıyor.

Türk şirketlerinin Romanya'ya özel bir ilgisi var mı? Romanya'ya yatırım yapmak isteyen potansiyel şirketler hakkında bilgi verebilir misiniz?

Geçtiğimiz yıl pek çok Türk şirketi Romanya'daki olası yatırım projeleri hakkında görüşmeler yaptı. Örneğin; Türk yatırımcılar, Brasov Havalimanı projesinin yanı sıra çimento, kimya ve bakım sektörlerine ilgi gösterdiler. Ocak 2016'da bir Türk iş heyeti Romanya'nın Karadeniz sahilindeki Mangalia şehrini ziyaret ederek turizme ve diğer sektörlerle yapılabilecek Türk yatırımlarının da aralarında bulunduğu bazı konularda yerel yetkililerle görüştü. Bir başka Türk yatırımcı grubu da yakın zaman önce Argeş şehrine turizm yatırımı yapmakla ilgilendiğini açıkladı. Türkiye ile Romanya arasındaki güçlü ekonomik ilişkiler uzun yıllara dayanıyor. 1989 yılında SSCB'nin dağılmasından sonra ortaya çıkan yeni fırsatları ilk değerlendirenler arasında Türk yatırımcılar da vardı ve Romanya'nın hem ekonomik hem siyasi bakımından nispeten de olsa izole edilmiş olduğu 1990'lı yıllarda Türkiye Romanya'nın en önemli ticaret ortaklarından biriydi.

Romanya izole durumdayken Türkiye'nin yardımlarını unutamayız.

Romanya izole durumda iken Türkiye en önemli ticari ortaklarımızdan bir tanesiydi. Romanyalılar bunu hiçbir zaman unutmuyorlar. Ekonomik açıdan bakıldığında Romanya ve Türkiye arasında uzun geçmişe dayanan bir ilişki söz konusu. Komünist rejimin bitmesinin ardından 1990 yılından sonra Romanya'ya ilk gelen yatırımcıların büyük kısmı Türk yatırımcılardı. 90'lı yılların başında Romanya gerek ekonomik gerekse siyasi anlamda izole durumda iken Türkiye en önemli ticari ortaklarımızdan bir tanesiydi.

Türk şirketlerinin Romanya'yı tercih etme sebepleri arasında vergilendirme, yatırım ortamının uygunluğu, Avrupa'ya erişim gibi avantajlar mı etkili oluyor?

Kurumlar ve gelir vergisinin yüzde 16 gibi düşük olduğu Romanya genel olarak avantajlı bir vergi ortamı sunuyor. Ülke eğitimli bir iş gücüne sahip, ücretler ise pek çok AB ülkesinden daha düşük seviyelerde. Romanya ayrıca, bir AB üyesi olarak Avrupa Ortak Pazarı'na erişim imkanı da sağlıyor. Ülke yıllar boyu pek çok AB ülkesinden daha yüksek oranlı bir ekonomik büyümeye imza attı. Avrupa'nın en büyük limanlarından biri olan Köstence Limanı, Türk mallarının hem Romanya pazarına girmesine hem de Avrupa Ortak Pazarı'na açılabilmesine imkan tanınması bakımından oldukça önemli. Güçlü sermaye yapılarına sahip bankalardan oluşan Romanya bankacılık sektörü oldukça sağlam bir durumda ve geçtiğimiz yıllarda hem Avrupalı hem de diğer bankaların yaşadığı badireleri çok daha iyi bir şekilde atlattılar. Üstelik Romanya, bir kısmı iş dünyası için kullanılan önemli miktarda AB fonuna da erişebiliyor. Romanya'da, önemli büyüme potansiyeline sahip pek çok sektör var.

Romanya ile Türkiye arasında imzalanmış veya yakın zamanda imzalanacak ticari anlaşmalar var



mi? İlişkiler hangi yasal dayanak temel alınarak yürütülüyor?

Türkiye ile Romanya arasında 1998 yılında imzalanan serbest ticaret anlaşması halen yürürlükte. Ayrıca, 2011 yılında Stratejik Ortaklık Beyanı, 2013 yılında ise bu beyanın uygulanmasına yönelik Eylem Planı imzalandı. İki ülke arasında sık sık üst düzey ziyaretler yapılıyor. Türkiye Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan Mart 2015'te Romanya'ya resmi bir ziyarette bulundu. Türkiye Dışişleri Bakanı Mevlüt Çavuşoğlu Haziran 2015'te, Avrupa Birliği Bakanı ve Baş Müzakereci Volkan Bozkır ise Şubat 2016'da Romanya'da resmi temaslarda bulundular. Romanya'daki 70 binden fazla Türk ve Tatar Türkü, diğer 16 azınlık grubuyla birlikte, kurdukları azınlık örgütleri aracılığıyla anayasal haklarını özgürce kullanabiliyorlar. Her azınlık örgütü siyasi parti niteliğinde ve azınlıklar nüfuslarıyla orantılı olarak Romanya Parlamentosu'nda temsil ediliyorlar. Türkler ve Tatar Türkleri de

parlamentoda birer milletvekiline sahip. Romanya Anayasası'nın 6. maddesi, ülkedeki azınlıkların, anadilde eğitim de dahil olmak üzere etnik, kültürel, dilsel ve dini kimliklerini "koruma, geliştirme ve ifade etme hakkını" garanti altına almış durumda.

Tuna Nehri'nde karşılıklı işbirliğiyle geliştirilen bir proje yapılabileceği söyleniyor. Biraz detaylı bilgi verebilir misiniz?

Tuna Nehri'nin en uzun kolu Romanya topraklarından geçiyor. Nehir uzunluğunun yaklaşık yüzde 45'i Romanya-Bulgaristan sınırını oluşturuyor. Ayrıca Tuna Nehri, hem Romanya'nın hem de Türkiye'nin kıyısı bulunan Karadeniz'e Romanya'dan dökülüyor. Doğal olarak Romanya'nın bu nehir üzerindeki su taşımacılığı faaliyetleri oldukça yoğun. Tuna Nehri'ndeki taşımacılık faaliyetlerini geliştirecek her tür işbirliği Türkiye'ye de doğrudan fayda sağlayacak.



Tuna Nehri üzerinde yapılabilecek köprü inşaatları özellikle Türk şirketleri için önemli bir potansiyel sunuyor.

Tuna Nehri üzerinde az köprü var ve Yavuz Sultan Selim Köprüsü gibi bir köprüye ihtiyaç var. Türkiye'nin buradaki deneyimi göz önünde bulundurulduğunda, Tuna Nehri üzerine yapılabilecek böyle bir köprüde Türkiye'deki yatırımcıların sunabileceği olası katkılar bizim de ilgimizi çekiyor.



Tuna Nehri üzerinde az sayıda köprü bulunması ise bu alanda da işbirliği potansiyeli olduğunu gösteriyor. Türkiye bu alandaki tecrübesini Yavuz Sultan Selim Köprüsü ile bir kez daha net bir şekilde ortaya koyduğundan, Tuna Nehri üzerinde yapılabilecek köprü inşaatları özellikle Türk şirketleri için önemli bir potansiyel sunuyor. Dünyadaki en uzun otoyol-demiryolu kombine köprüsü olması beklenen üçüncü köprünün inşaatında Romanyalı bir şirket de görev yapıyor. Türkiye, bir hidroteknik kompleksi ve Bükreş-Tuna Nehri kanalının inşası gibi bazı önemli altyapı projeleriyle ilgilendiğini ortaya koydu bile.

Türk-Romen ortak projelerinin bölge üzerindeki etkileri neler olabilir?

Orta Avrupa ülkeleri ile Ortadoğu ülkeleri arasındaki iletişimi güçlendirebilecek her tür proje, sadece Türkiye ve Romanya için değil bu iki bölgede yer alan diğer ülkeler için de son derece faydalı olacaktır. Karadeniz bu iki bölge arasında bir köprü konumunda ve sadece birkaç AB ülkesi Karadeniz'e erişme imkanına sahip. Tuna Nehri'nin Karadeniz'e döküldüğü Romanya'nın Köstence Limanı, Avrupa Birliği'nin en doğudaki limanı.

AB'nin su yolu taşımacılığını teşvik ettiği dikkate alındığında ise, Tuna Nehri'ndeki taşımacılık faaliyetlerini geliştirecek her tür projenin AB genelinde olumlu bir etkisi olacağı söylenebilir. Yeni köprülerin inşa edilmesi ise, ulaşım ve trafiğin daha akıcı hale getirilmesinde önemli bir etki yaratacak. Üstelik bu etki, ticaretin yanı sıra, turizm başta olmak üzere diğer pek çok sektörde de kendisini gösterecek.

İkili ilişkiler arasında en önemli konulardan biri de turizm. Romanyalıların Türkiye'ye turizm açısından bakışı nasıl? Yılda kaç Romanyalı tatilini Türkiye'de yapıyor?

Öncelikle şunu söylemeliyim. Romanyalılar, Türkiye'ye olan turistik ilgilerini kaybetmedi. Türkiye, Romanya için her zaman önemli bir turistik destinasyon olmuştur. Geçen yıl yaklaşık 400 bin Romanyalı'nın Türkiye'ye seyahat ettiğini görüyoruz. Romanya'lılar, Türkiye için hiç rezervasyon iptaline gitmiyor. Bu yıl da Romanya'dan Türkiye'ye seyahat edecek turist sayısının da yüksek olacağını düşünüyorum.

Kore Masası'na sormadan yatırım yapmayın!

Uzak mesafeye rağmen tarihi bağlar nedeniyle birbirine hep yakın olan Türkiye ve Güney Kore arasındaki işbirliği giderek gelişiyor. Asya Pasifik bölgesinin en önemli ihracatçılarından ve ekonomik büyüklüklerinden biri olan Güney Kore'nin Türkiye'ye, Türkiye'nin de Güney Kore'ye ilgisi iki ülke arasındaki iş hayatını canlandırdı.



Murat Palaoğlu

Kore Masası Lideri
E: mpalaoglu@kpmg.com



Jong Sang Lee

Kore Masası Sorumlusu
Kıdemli Müdür
E: jongsanglee1@kpmg.com

Bugün irili ufaklı 270 Koreli şirketin faaliyet gösterdiği Türkiye’de, KPMG de bir Kore Masası kurarak artan ihtiyaca hizmet vermeye başladı. KPMG Türkiye Gümrük ve Dış Ticaret Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Murat Palaoğlu ile Kore Masası Sorumlusu Jong Sang Lee, Gündem’in Kore Masası ve yapılan çalışmalarla ilgili sorularını yanıtladı:

Kore Masası neden kuruldu ve hangi amaçla çalışacak?

Türkiye’de 270 Güney Koreli şirket faaliyet gösteriyor. Güney Kore şirketlerinin Türkiye’ye yatırımları devam ediyor. Örneğin, kısa süre önce Koreli bir eğlence şirketi, Türkiye’nin en büyük sinema şirketi olan Mars Entertainment’a yatırım yapma kararı aldı. Bunun yanında KPMG’nin mevcut Koreli şirketlerinin sayısı ve iş hacminde ciddi bir artış oldu.

Türkiye’de Güney Kore şirketlerinin sayısının artmasıyla birlikte, yatırım alanındaki hizmet fırsatları da arttı ve Kore insanıyla verimli iletişim kurmak bir gereklilik halini aldı. Bu ihtiyaçları karşılamak üzere, KPMG Türkiye’de bir Kore Masası kuruldu.

Kore Masası, yerel yatırım/iş ortamı hakkında kapsamlı bilgi sunarak ve etkili iletişim olanağı tanıyarak Koreli şirketlere çok değerli hizmetler veriyor. Kore Masası bu önceliklere hizmet etmek için kuruldu.

Güney Koreli şirketlerin dünya genelindeki yatırımları nasıl? Yeni trendlerden ve gelişmelerden bahsedebilir misiniz?

Güney Kore’nin doğrudan yurt dışı yatırımları 2015 itibarıyla 27,2 milyar dolara ulaşarak bu alanda dünyada 13’üncü büyük yatırım hacmi konumuna yükseldi.

Yatırımlara bölge bazında bakıldığında ise sırasıyla Asya (yüzde 40,7), Kuzey-Güney Amerika (yüzde 39,6), Avrupa (yüzde 10,1) ve diğerleri geliyor. İş dalına göre yatırımlarda ise sırasıyla imalat (yüzde 26,8), finans (yüzde 19) gayrimenkul kiralama (yüzde 12,5) ve diğer sektörler yer alıyor.

Yatırımlar yüzde 83,7 oranında hisse senedi satın alımıyla ve yüzde 16,3 oranında ise tahvil alımıyla yapılıyor. Yatırım yöntemi, yüzde 73,8 oranında yeni şirket kuruluşu, yüzde 26,2 oranında ise şirket birleşmesi şeklinde gerçekleşiyor. Tabii teknoloji, elektronik ve otomotivin öne çıkan sektörler olduğunu da belirtmeliyiz.

Güney Koreli şirketler, Türkiye’deki yatırımlar hakkında ne düşünüyor?

Türkiye’de yatırım yönünden pek çok cazibe unsuru bulunuyor. Birincisi, Avrupa, Orta Asya ve Afrika’yı birbirine bağlayan önemli bir bölgesel merkez olması dolayısıyla, Türkiye’deki lojistik maliyet avantajları, yatırımcılar için son derece büyük önem arz ediyor.

Türkiye hükümetinin belirli sanayilere yatırımı teşvik etmesi (otomotiv vb), yüksek ekonomik büyüme hızı, büyük iç pazar, yüksek tüketim eğilimi, bol doğal kaynaklar ve nitelikli iş gücü gibi faktörler de diğer cazibe kaynakları arasında bulunuyor.

Öte yandan, Türkiye’ye yatırım konusunda dikkat edilmesi gereken hususlar da söz konusu. Bölge ve gelir grubu bazında gelir boşlukları ve iş gücü boşlukları, Türkiye’nin dengeli kalkınması yolunda en büyük engeli oluşturuyor.

Jeopolitik güncel gelişmeler, kayıt dışılık ve Avrupa ekonomisine yüksek derecede bağımlı olunması, Türkiye’ye yatırım konusundaki riskleri teşkil ediyor.

Güney Koreli şirketlerle iş yaparken hangi önemli faktörler dikkate alınmalı?

Güney Koreliler Konfüçyüs’ün öğretilerine bağlıdır ve bu öğretiler büyüklere, otoriteye ve eğitime saygı gösterilmesi gerektiğini öğretir.

Ayrıca hiyerarşik ilişkileri diğer insanların yaşına, mevkilerine, statülerine ve eğitim geçmişlerine bakarak geleneksel biçimde sürdürürler.

Bu nedenle kendilerine göre bir hiyerarşik noktaya oturtmak istedikleri kişilerin yaşını, medeni halini ya da eğitim geçmişlerini sormak, Koreliler için son derece olağan bir durumdur.

Birine kartvizit verirken, iki elle kibar bir şekilde vermek ve aynı şekilde iki elle birlikte almak önerilir. Tek elle vermek ve almak kaba bir davranış olarak kabul edilebiliyor.

İletişimi güçlendirmek ve dilden kaynaklı yanlış anlamaların önüne geçmek için, Koreli biriyle görüşmeden önce broşürler, pazarlama materyalleri, teklifler gibi yazılı materyalleri göndermek yararlı olabilir.

Koreliler genellikle riskten kaçınma eğilimindedir ve kendilerine sunulan iş tekliflerini ince eleyp sık dokuyarak değerlendirirler. Bu nedenle sabırlı olmak gerekir ama anlaşma sağlandıktan sonra işin gerçekleştirilmesi çoğu zaman hızlı olur.

Hem girişimci hem stratejist

Almanya'daki Münster Üniversitesi'ni bitirip KPMG'de işe başladı. Tam 12 yıl, kendi ifadesiyle KPMG'de "zor ve şeffaf olmayan büyük sorunları nasıl aşacağını" öğrendi. Sonra "yeni dünyanın bir parçası olmak için" eBay'in teklifini kabul etti. 5 yıl da eBay'de çalışıp Markafoni ile yepyeni bir yolculuğa çıktı. "Girişimcilik" deyince akla gelen ilk isimlerden, melek yatırımcı Sina Afra KPMG Gündem'de Profesioneller Kulübü'nün konuğu oldu.

Sina Afra

Markafoni Kurucusu
Türkiye Girişimcilik Vakfı
Yönetim Kurulu Başkanı



Türkiye iş dünyasının marka isimlerinden Sina Afra kendisini “seri girişimci” diye tanımlıyor. 40 yaşında başladığı “girişimcilik” kariyerinde epey yol alan, şu sıralarda ise girişimciliği gençler için kariyer alternatifi haline getirme stratejisiyle çalışan Sina Afra, KPMG Gündem’in sorularını yanıtladı.

Sizi tanıyalım, kaç ülkede geçti çocukluğunuz? Nasıl bir hayatı? İstedığınız üniversite eğitimi mi aldınız? Hayallerinizin peşinden mi gittiniz yoksa hedefe mi ilerlediniz?

Babamın mesleğinden dolayı – kendisi diplomattı – 18 yaşına kadar 3 ülkede yaşadım. Sonrasında üç ülkede daha ikamet ettim. Aslında üniversiteyi ABD’de okuyacaktım ama Almanya’da başladım. İlerleyen yaşlarımda hedeflerim çok daha somut oldu.

KPMG ilk işyerinizmiş. KPMG’de 12 yıl, 150’den fazla proje... Nasıl hatırlıyorsunuz?

Ben başladığım zaman iş kontratım Peat Marwick antetli kâğıt üzerinde yazılmıştı, yeni KPMG olmuştu. KPMG’yi hep bir okul olarak gördüm ve dönüp baktığımda, ne kadar uzun kaldığıma şaşıyorum. Aslında 3-4 sene kalırım diye başlamıştım. Ama 90’ların danışmanlık dünyası son derece renkli ve güzel bir dünyaydı. Zamanın nasıl geçtiğini fark etmedim.

“En sevdiğim, şirket satın alma projeleri oldu” demişsiniz? Neden, hangi aşamalar keyif verdi size?

Şirket satın alma projeleri aslında bilimden ziyade sanat gibi projelerdi. Sadece değerlendirme gibi teknik becerilerin değil aynı zamanda çok boyutlu psikolojik olayların işin içine girdiği bir süreç. Onun için çok sevmişimdir.

“İyi ki buradayım” dediğiniz gün?

KPMG’de 1995’te müdürlüğe terfi ettiğim gün, en mutlu günümdü diyebilirim. Daha sonra ortaklık dâhil olmak üzere, diğer terfiler bana bu kadar mutluluk vermemişti.

KPMG’den neden ayrıldınız?

eBay’den gelen bir teklif üzerine KPMG’den ayrıldım. Yeni dünyanın bir parçası olmak istiyordum. Ayrılırken çok üzgündüm.

KPMG deneyimi size ne kattı?

KPMG benim için ikinci bir okul oldu. En önemlisi, zor ve şeffaf olmayan büyük sorunların nasıl üstesinden geleceğimi bana öğretti.

e-Bay ve Markafoni yıllarını nasıl tanımlarsınız?

eBay yılları benim için yeni dünyaya giriş seneleriydi. Bu dünyayı inanılmaz bir network içinde, son derece hızlı dönen bir dünya olarak tanımlayabiliriz. Markafoni ise ilk kurduğum şirketim oldu. Markafonili seneler "rocknroll" seneleriydi. 2 sene içinde Türkiye'nin en hızlı büyüyen şirketi olmuştuk. 5 ülkede 20'ye yakın şirket daha açmıştım. Çok zevkli bir dönemdi.

Markafoni ile aylık kararını vermek zor oldu mu?

Markafoni 2008 Eylül'de kurduğum, yüzde 60'ını 2011 Mayıs'ta sattığım bir yapı oldu. Markafoni hala en büyük üç internet satın almasından biridir. Bu kadar hızlı şekilde başka hiçbir şirket bu değerlendirme ve satış mertebesine gelememi. Onun için satmak hem zor oldu hem de diğer taraftan karşılığını alınca da bir bakıma kolay oldu.

"İnandığın işi yap"... Sihirli sözcük bu mu?

Girişimci için kesinlikle öyle. Siz inanmadıktan sonra kimse inanmıyor.

Bu aralar neye "inanıyorsunuz"?

Girişimciliğin eğitim ile beraber Türkiye'yi olumlu yönde değiştirecek çok önemli bir kariyer alternatifi olduğuna...

Şu anda hangi girişimler gelecek vaat ediyor?

Keşke bunu böyle söyleyebilsek. Genel olarak platform diye tabir edilen – Airbnb, Uber vb – start-up'lar son derece hızlı gelişti. Türevlerinin de iyi gelecek vaat ettiğine inanıyorum.

Şimdiye kadar start-up'lara ne kadar yatırım yaptınız? Çok hayal kırıklığı yaşadınız mı?

Hayal kırıklığı yaşamak işin özünde var. Şu ana kadar 25 start-up'a yatırımcı olarak girdim. Olumlu veya olumsuz sonuçlanan yatırımlar oldu.

Ekşi Sözlük'te sizi "ağır abi" diye anlatıyorlar, "tevazu, tevazu, tevazu" diyorlar. Doğru mu? Bu imajı nasıl sağladınız?

İlginc bir imaj :) Tevazu olayına başkaları karar versin ama genelde ben kendimden bahsetmeyi sevmiyorum. Belki bunun bu imaja katkısı olmuştur.

Gençler sizi neden örnek alıyor?

Bu soruyu onlara sormanız daha doğru olur.

Hobiniz var mı? Yorgunluğu nasıl atıyorsunuz?

Benim hobilerim belirli konular hakkında kitap ve resim koleksiyonu yapmak. Resim konusunda çağdaş Türk ressamlarına ilgiliyim. Öte yandan düzenli spor, hayatımın bir parçası. Fenerbahçe, dalgıcılık, deniz sevgisi hayatımdaki önemli başlıklardan.

Resim tutkunuz nereden geliyor, annenizin etkisi var mı?

Annemler her zaman sanata çok önem verirdi ve güzel resimler alırlardı. Koleksiyon olarak değil, daha çok hayata sanatın kattığı güzelliklerden dolayı.

Girişimcilik kariyer alternatifi olmalı

Girişimcilik Vakfı nasıl doğdu? 40 yaşında girişimci olmanızda neyin etkisi var?

Ben bir devlet memurunun oğlu olarak dünyaya geldim. Uzun süre kurumsal olarak çalıştım ve bu hayattan çok mutluydum. Girişimciliği çok geç keşfettim. Ama bir şekilde başarılı oldum. Belki benim hikâyemde çok kişi kendinden bir parça bulabiliyor.

Girişimcilik Vakfı neden bu kadar çok ilgi gördü?

Girişimcilik, Türk kültürünün ve dolayısıyla eğitim sisteminin bir parçası değil. Bugünkü girişimcilere baktığımızda, çoğunun bir şekilde dünya ile bağlantısını kurmuş kişiler olduğunu görüyoruz. İlham veren rol modelleri görmek ve risk almak, girişimcilik için en önemli unsurların başında geliyor. Bununla birlikte, Türkiye'deki mevcut yapı hâlihazırda girişimci olmaya karar vermiş kişilere yönelik hızlandırma programlarından ve sonrasındaki desteklerden oluşuyor. Oysa girişimcilik kültürünü geliştirmek için önce altyapı oluşturmanız, buna temelden başlamanız gerekir. Burada en doğru başlangıç noktası da üniversitelerdir. Üniversiteler, girişimcilik için doğru inkübasyon alanlarını oluşturuyor. Çünkü gençler, bu yaş aralıklarında ve üniversite ortamında risk almaya, farklı ve yeni şeyler öğrenmeye, en önemlisi de ilham almaya çok daha açıktır.

Biz de bu düşünce ve gerekçeler ile yola koyulduk. Kurucusu olduğum ve dünyada da bir ilk olan Girişimcilik Vakfı, Türkiye'de girişimcilik kültürünü geliştirmek için 17-24 yaşları arasındaki gençlerle birlikte çalışan bir yapıdır.

Girişimciliğe başlamanın tek bir yolu yok. Bugünün başarılı girişimcilerinin hepsinin başlangıç hikâyesi değişik. İlham mekanizmasını kullanarak Girişimcilik Vakfı Fellow'larını iki ayda bir başarılı girişimcilerle buluşturup bu hikâyelerden kendilerine sonuç çıkarmalarını sağlıyoruz. Türkiye'nin en yüksek öğrenci bursunu veriyor, girişim elçileri olarak farklı etkinlik ve projelerde yer almalarını teşvik ediyoruz. Artan uluslararası işbirliklerimiz ve sponsorlarımız sayesinde dünyadaki önemli oluşumlara ve konferanslara Fellow'larımızı göndermeye çalışıyoruz.

2015 yılı seçim sürecinde beklentilerimizin çok üzerine çıkarak 170'ten fazla üniversitedeki 30 bin öğrenciden başvuru aldık. Şu an bünyemizdeki 40 kadın, 40 erkek toplam 80 Fellow'umuzla yolumuza devam ediyoruz. Gitmek istediğimiz nokta girişimciliğin gençler arasında ciddi bir kariyer alternatifi olması. Bu amaçla Fellow Programı'ndan geçecek yüzlerce Fellow'la girişimciliğin yayılmasına katkı sağlamak istiyoruz.



Girişimci-yatırımcı ilişkisi nasıl olmalı?

Genç girişimcilerin en çok ihtiyaç duydukları mentorluk, “yatırımcı tarafı” ile nelerin konuşulması ve nasıl konuşulması gerektiği ile ilgili. Bu alanda büyük eksiklikler var - özellikle yabancı yatırımcı ile olan ilişkilerde.

Girişimciler küçük düşünüp büyük adımlar atmaya çalışıyorlar. Fakat tam tersi olmalı. Yani büyük düşünüp küçük adımlar atmalılar.

Girişimciler ayrıca yatırımcılarını seçerken onlar hakkında bilgi toplamalı ve geçmişte yaptığı yatırımlardaki girişimcilerden referans almalılar. Aynı zamanda yeni girişimciler inovasyona yönelmeli ve nakit akışlarını ciddi, planlı şekilde kontrol etmelidir.

Bununla birlikte girişimler her şeyden önce çok iyi bir fikirle gelmeli. En önemli sermayelerinin, pazarın ihtiyaçlarına karşılık veren iş fikri ve bunu hayata geçirecek ekip olduğunu unutmamalıdır. Tüm bunları yaparken kendilerine inansınlar ve iş fikirlerine tutkuyla sarılsınlar. Eğer siz inanmıyorsanız, emin olun karşınızdakileri de heyecanlandıramazsınız. Örneğin ben bir melek yatırımcı olarak işin başındaki ekibin bu işe inanmadığını anlarsam hemen geri çekilirim. Bunun yanı sıra net bir gelir modeli sunabilmek de girişimciye avantaj sağlar.

En başarılı girişim / girişimci hikâyesi ne sizce? Neden?

Steve Jobs ve Apple dünyadaki, Hüsnü Özyeğin ise Türkiye’deki en başarılı girişimciler bence. Girişimciler büyüyünce onların girişimci olduğunu unutuyoruz ama her büyük şirketin başlangıç noktası girişimcilik.

Türkiye’de e-ticaret nereye gidiyor?

Mevcut piyasa ve ülke koşulları nedeniyle e-ticareti zorlu iki sene bekliyor diyebiliriz. Yatırımcılar geri dönmeyecek, melekler harekete geçmeyecek, yabancı yatırımcıları bekleyeceğiz. Bu süreçte kapanma haberleri de duyabiliriz ancak yine de cirolar bugünkü tempoyla gitse bile 3-4 katına çıkacak.

Dünya piyasalarıyla kıyaslandığında e-ticarette potansiyel çok fazla. E-ticaret, Türkiye’de gıda dışı tüketimin yüzde 1.8-2’si gibi bir orana sahip. Bu oran İngiltere’de yüzde 12, ABD’de ve Almanya’da yüzde 8-10 arası. Önümüzdeki 5 yıl içinde bizim de bu oranları görebilme potansiyelimiz olduğunu düşünüyorum.

AB denetimin kalitesini rotasyonla artıracak

Denetim şirketlerinin zorunlu rotasyonunun denetim kalitesini artırdığı küresel ve yerel finansal krizlerin oluşmasında önleyici olduğu belirtiliyor. Avrupa Birliği bu bakış açısıyla bazı düzenleyici kurumlarda denetim firması değişimini zorunlu kılan düzenlemeleri hayata geçiriyor.



Ergün Kış

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



Işıl Topçuoğlu Keser

Denetim, Direktör
E: itopcuoglu@kpmg.com



Üye ülkeler, kuralları nasıl uygulayacağına karar verinceye kadar, Avrupa Birliği'ndeki belirsizlik, iki senelik değerlendirme süresinin sonu olan 17 Haziran 2016 tarihine kadar, devam edecek.

Denetim kalitesinin güvence altına alınması için vazgeçilmez konuların başında denetçi bağımsızlığı gelir. Avrupa Birliği denetim reformunun ortaya çıkışında da öngörüldüğü gibi denetim firması rotasyonunun temel amacı denetleyen ve denetlenen işletme arasında denetim kalitesini tehdit edebilecek şekilde bir yakınlığın oluşmasını önlemektir. Bir denetim firmasının çok uzun süreler boyunca aynı şirketi denetlemesi, bazı kesimler tarafından bağımsızlığı zedeleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Bu kesimin savunduğu görüşe göre, firma içerisinde sorumlu denetçinin ve/veya denetim ekibi üyelerinin değiştirilmesiyle denetçi ve denetlenen firma arasındaki bağımsızlık ilkesine dayanan ilişkinin zedelenme tehdidin önüne yeterince geçilememektedir. Ayrıca, denetim şirketlerinin zorunlu rotasyonunun denetim kalitesini artırarak son dönemlerde yaşanan küresel ve yerel finansal krizlerin oluşmasında önleyici bir rol oynayacağı savunuluyor. Bu kapsamda, Avrupa Birliği üye ülkelerinin de dahil olduğu bazı düzenleyici kurumlar denetim firması değişimini zorunlu kılan düzenlemeleri hayata geçiriyor.

Avrupa Birliği denetim reformu

Avrupa Parlamentosu, 3 Nisan 2014 tarihinde denetim reformlarına ilişkin düzenlemeleri oyladı. Düzenlemeler 17 Haziran 2016 tarihinden itibaren yürürlüğe giriyor. Ancak her üye ülke reformun getirdiği düzenlemeleri kendi yerel kanunları çerçevesinde uygulama imkanına sahip olacak. Özetle bu uygulamaları daha sıkı bir kapsamda uygulayabilme olasılığını seçebileceğinden zorunlu denetim firması rotasyonunu sadece halka açık şirketler için değil halka açık olmayan şirketler içinde geçerli hale getirme opsiyonunu kullanabilecek. AB düzenlemesi toplam 21 seçenek içeriyor. Bu nedenle tüm ülkeler kuralları nasıl uygulayacağına karar verene kadar Avrupa Birliği'ndeki belirsizlik, iki senelik değerlendirme süresinin sonu olan 17 Haziran 2016 tarihine kadar bir süre daha devam edecek.

Bu düzenlemeye tabii olan şirketler ise şu şekilde:

- 28 AB ülkesinde, İzlanda, Norveç ve Lichtenstein'da faaliyet gösteren Kamu Yararını İlgilendiren Kuruluşlar (KAYİK'ler),
- Düzenlemeye tabii piyasada (ESMA) işlem gören şirketler,
- Borçlanma araçları borsada işlem gören ihraççıları,
- Kredi kuruluşları,
- Sigorta kuruluşları,
- AB ülkelerinin KAYİK olarak belirlemiş olduğu şirketler.

Avrupa Birliği yasal düzenlemesinin ana amaçları denetçi bağımsızlığını artırmak ve özellikle hisseleri halka açık şirketlerin finansal tablolarına olan güvenin yeniden kazanılmasına yardımcı olmak şeklinde sıralanabilir. Bu reform ile beklenen önemli değişiklikler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Denetim firması ile çalışma süresinin maksimum 20 yıla kadar uzatılmasını sağlayan "üye ülke opsiyonu" ile denetçilerin her on yılda bir rotasyona tabii tutularak değiştirilmesi zorunluluğu,
- Denetim firmalarının, denetim müşterilerine verebileceği yasaklanmayan denetim dışı hizmetlerin bir listesinin sunulması,
- Yasaklanmayan denetim dışı hizmetlerin ücretleri için son üç yıldaki ortalama denetim ücreti ortalamasının yüzde 70'i olarak belirlenen bir üst limit tanımlanması.

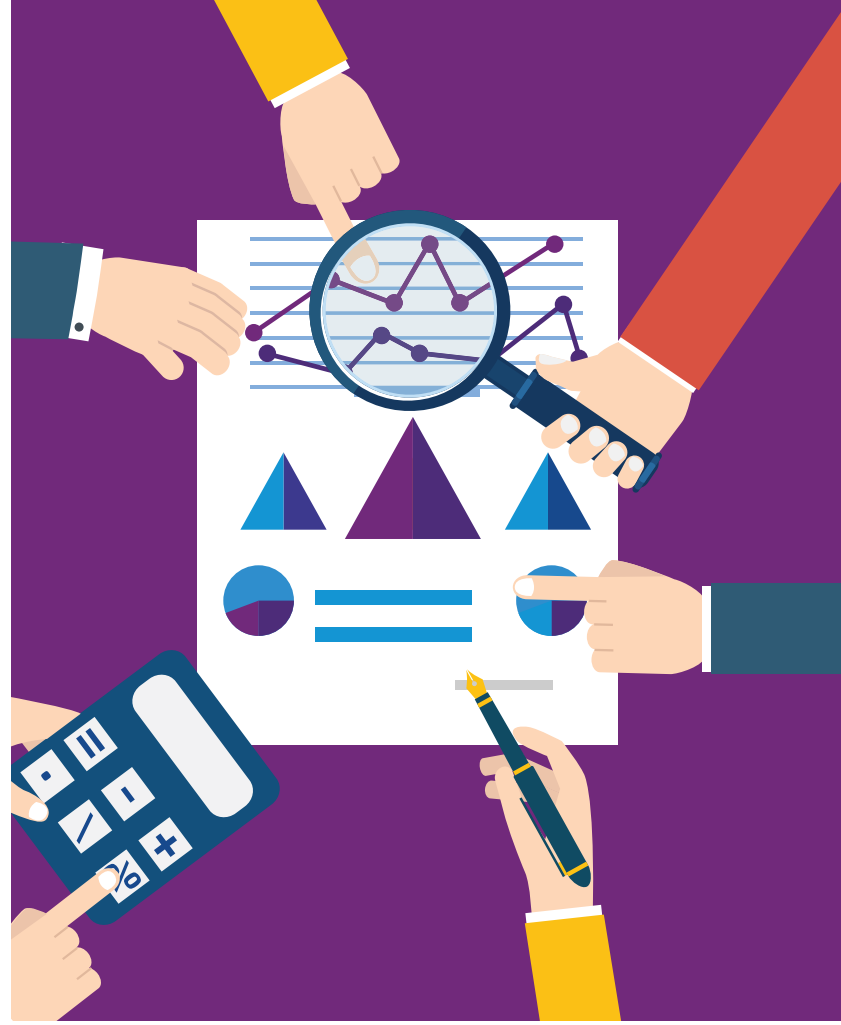
Zorunlu denetim firması rotasyonu baz dönem kurallarıyla ilgili bazı istisnalar barındırıyor:

- Tüm halka açık şirketler için 10 yıl geçtikten sonra zorunlu olarak denetim firmasının değişmesi gerekmektedir,
- İhale yapılarak denetim şirketlerinin teklif vermesi sağlanırsa bu süre maksimum 20 yıla uzatılabilir,
- Eğer "joint audit-birlikte denetim" yapılıyorsa toplam süre maksimum 24 yıla çıkabiliyor,
- Üye ülkelerin daha kısa rotasyon süresi uygulama opsiyonu bulunuyor. Örneğin; İtalya mevcut yasal uygulamadaki rotasyon zorunluluğunu sürdürerek bu süreyi 9 yıl olarak uygulama kararı almıştır.
- Yeni düzenleme, halihazırda maksimum 7 yılda bir değişmesi zorunlu olan "sorumlu denetçilerin" rotasyonu kuralını kaldırıyor. Bu süreyi de bazı ülkelerin daha kısa tutması mümkün. Ayrıca, yeni düzenlemeyle ara verme süresi iki yıldan üç yıla uzatıldı.

Avrupa Birliği'ndeki düzenleme uzun yıllardır yasal denetim ilişkisine sahip olan şirketler için denetim firması değiştirme zorunluluğunu kademeli olarak uygulamaya alıyor. Türkiye'de 2010 yılından itibaren uygulamaya geçen denetim firması rotasyonu, Avrupa Birliği'nde ilk defa uygulanacak. Kademeli uygulama seçeneği ile Haziran 2014 tarihinden itibaren denetçi olarak çalışılan süreler göre 2016 yılından 2023 yılına göre değişiklik gösteren bir geçiş şekli görüyoruz.

Öte yandan denetlenen şirketin yerleşik olduğu üye ülke; ihale yapılarak 10 yıl uzatma veya "birlikte denetim" yapıldığı durumda geçerli olan ihale yapılarak 14 yıl uzatma istisnalarından birini uyguladı ise her iki durumda 17 Haziran 2016 tarihinden sonra sözleşmelerin yenilenmesi mümkün olacak.

Diğer bir husus ise bir AB üye ülkesinin iştiraklerinin bu kapsamda nasıl değerlendirileceği. Bir AB ülkesinde yerleşik iştirakin, KAYİK olarak tanımlandığı takdirde yerleşik olduğu ülkenin rotasyon kurallarına uyması gerekir. Ancak, ana şirketi AB ülkesinde yerleşik olan grupların, AB dışındaki iştirakleri buradaki KAYİK tanımına dahil edilir. Dolayısıyla bu iştiraklerin rotasyon kurallarını uygulamaları gerekir.



Türkiye'de "Zorunlu Denetim Firması Rotasyonu Düzenlemesi" nasıl işliyor?

Türkiye, zorunlu denetim firması rotasyonu yöntemini benimsemiştir. Rotasyona ilişkin düzenlemeler ise, Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 400. Maddesinin ikinci fıkrasında yer almaktadır. Zorunlu Denetçi Rotasyonu aşağıdaki gibi tanımlanıyor:

"10 yıl içinde aynı şirket için toplam 7 yıl denetçi olarak seçilen denetçi 3 yıl geçmedikçe denetçi olarak yeniden seçilemez. Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) bu fıkranın uygulanmasına ilişkin usul ve esasları belirlemeye ve bu fıkra da belirtilen süreleri kısaltmaya yetkilidir.

KGK'nın rotasyon ile ilgili düzenlemeleri ise özellikle Bağımsız Denetim Yönetmeliği'nin Denetim Faaliyetine İlişkin Kısıtlamalar bölümünde yer alıyor. Buna göre; "denetim kuruluşları ve denetçiler aradan 3 yıl geçmedikçe; son 10 yılda 7 yıl, denetim kuruluşlarında çalışanlar da dahil olmak üzere denetçiler ise son 7 yılda 5 yıl denetim çalışması yürüttükleri işletmelere ilişkin denetimleri üstlenemezler."

KGK düzenlemeleri uyarınca denetim firması rotasyonu ile birlikte denetim ekibinde yer alan denetçiler de değiştiriliyor. Buna göre 7 yıllık süre dolmadan önce 5 yılın bitiminde denetim ekibinde yer alan denetçiler rotasyona tabii oluyor.

AB Düzenlemeleri Çerçevesinde Türkiye Uygulamasının Değerlendirilmesi

1- Ülkemizdeki şirketlerin önemli bir kısmının ana şirketlerinin Avrupa Birliği ülkelerinde kayıtlı olduğu veya merkezi bu ülkelerde bulunan ortakları bulunduğu düşünüldüğünde, Avrupa Birliği'ndeki rotasyon düzenlemesinin ülkemizdeki denetim faaliyetlerini etkileyeceği açık.

Bu kapsamda Türkiye'deki rotasyon uygulama sürelerinin Avrupa Birliği'ndeki ile farklı olması ülkemizdeki yabancı yatırımlar ile yurtdışına yatırım yapan Türk şirketleri açısından zorluk yaratacaktır. Bu karmaşıklığı gidermek ve Avrupa Birliği ile uyumu artırmak amacıyla Türkiye'de Avrupa Birliği rotasyon düzenlemelerinin benimsenmesinde yarar görülüyor.

2- 7 yıllık sürenin AB ülkelerindeki rotasyon süreleri ile karşılaştırdığımızda kısa olduğu görülüyor. Bu süre içinde bir de denetçinin değişmesi ve yeni denetimin ekibinin en fazla iki sene boyunca aynı şirketin denetiminde devam edebilmesi rotasyonun zorluklarını artırıyor. Bu nedenle denetçi rotasyonunun zorunlu firma rotasyonu ile aynı anda uygulanmasının kaldırılmasının değerlendirilmesi uygun olacaktır.

3- Avrupa Birliği uygulamasındaki geçiş düzenlemeleri ile süre uzatmak opsiyonlarının etkisi ile göreceli olarak daha az görünen, ancak çok önemli diğer bir konuda denetim firma rotasyonunun bir fiyat rekabetine dönüşmemesi için önleyici düzenlemelerinin getirilmesi denetim firmalarını haksız rekabete karşı koruyacaktır.

Avrupa Birliği Reformu Denetçi Rotasyonu Uygulaması'nın Türkiye Uygulaması ile Karşılaştırması

	Avrupa Birliği		Türkiye	
 Uygulamaya Gireceği Tarih	(a)	17 Haziran 2016	(a)	2010 yılından beri
Rotasyon'a tabii şirketler				
- KAYIK	(b)	✓		✓
- Diğer denetime tabi olan şirketler		✗		✓
 Zorunlu Denetim Firması Rotasyonu				
- Süre				
Standart		10 yıl		7 yıl
Uzatma opsiyonu	(c)	+10 veya +14 yıl	(f)	mümkün değil
- Ara verme süresi ("Cooling-off")	(d)	3 yıl		3 yıl
 Zorunlu "Sorumlu Denetçi" Rotasyonu				
- Süre	(e)	7 yıl	(g)	5 yıl
- Ara verme süresi ("Cooling-off")	(e)	3 yıl		3 yıl

a. Avrupa Birliği'nde denetim firması rotasyonu yeni bir düzenleme olup, 17 Haziran 2016 tarihinden itibaren uygulamaya geçecektir. Türkiye'de ise, denetim firması rotasyonu uygulanması 2010 yılından beri uygulanmaktadır.

b. Her üye ülke, reformun getirdiği düzenlemeleri kendi ulusal kanunları çerçevesinde uygulama imkanına sahip olup, bu uygulamaları daha sıkı bir kapsamda uygulayabilme olasılığını seçerek zorunlu denetim firması rotasyonunu sadece halka açık şirketler için değil, halka açık olmayan ilave başka şirketler için de geçerli hale getirme opsiyonunu kullanabilir.

c. Tüm halka açık şirketler için, denetim firması ile çalışma süresinin maksimum 20 yıla kadar uzatılmasını sağlayan "Üye Ülke Opsiyonu" ile denetçilerin her 10 yılda bir rotasyona tabii tutularak değiştirilmesi gereklidir.

d. Üye ülkelerin daha kısa rotasyon süresi uygulama opsiyonu bulunmaktadır, örneğin; İtalya mevcut yasal uygulamadaki rotasyon zorunluluğunu sürdürerek bu süreyi 9 yıl olarak uygulama kararı almıştır.

e. Üye Ülke Opsiyonu olarak, şirketlere ihale yaparak denetim şirketlerinin teklif vermesi sağlanırsa maksimum 20 yıl olmak kaydıyla baz süre 10 yıl daha uzatılabilmektedir.

f. "Joint Audit-Birlikte Denetim" yapılıyorsa toplam süre maksimum 24 yıla çıkabilmektedir.

g. Yeni düzenleme hali hazırda maksimum 7 yılda bir değişmesi zorunlu olan "sorumlu denetçilerin" rotasyonu kuralını kaldırmamaktadır. Bu süreyi de bazı ülkelerin daha kısa tutması mümkündür. Ayrıca, yeni düzenlemeyle ara verme süresi iki yıldan üç yıla uzatılmıştır.

h. 10 yıl içinde aynı şirket için toplam 7 yıl denetçi olarak seçilen denetim firması 3 yıl geçmedikçe denetçi olarak yeniden seçilemez.

i. Denetçiler son 7 yılda 5 yıl denetim çalışması yürüttükleri işletmelere ilişkin denetimleri üstlenemezler.

UFRS 16 Kiralama Sözleşmeleri standardının finansal tablo ve temel performans göstergelerine etkisi

Uzun zamandır beklenen kiralama standardı, neredeyse on yıllık bir inceleme ve tartışma sürecinden sonra Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (UMSK) tarafından yayımlandı. Yeni standart, şirketlerin varlıklarında gerçekten bir büyümeye sebep olacak mı?



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



Yeni standardın, şirketlerin varlıklarında büyümeye yol açıp açmayacağını tahmin edebilmek için önce eski kiralama standardı UMS 17'ye bakalım. UMS 17'ye göre, faaliyet ve finansal kiralama sözleşmelerinin muhasebeleştirilmesinde büyük farklılık vardı. Finansal kiralama sözleşmelerine ilişkin borçlar ve kiralamaya konu varlıklar bilançoda gösterilirken, faaliyet kiralaması sözleşmeleri ile ilgili borç ve varlıklar bilanço dışında bırakılıyordu.

Peki ya borçlar?

Eski standardın doğurduğu en büyük endişe, kiracı tarafında, pek çok borcun kayıtlara alınmamış olmasıydı.

2005 yılında ABD Sermaye Piyasası Kurulu (SEC), ABD'de hisseleri borsada işlem gören şirketlere ait toplam 1 trilyon 25 milyar Dolarlık borcun bilanço dışında olduğunu açıkladı. Risk yönetimi bakışıyla değerlendirildiğinde, bu şirketlerin birçoğu bilançoda gösterilenden daha fazla riski bilanço dışında taşıyordu.

UFRS 16'nın yürürlüğe girmesiyle, 2019 yılından itibaren, faaliyet kiralamaları da artık bilançoya taşınacak ve eski uygulamadaki finansal kiralama ve faaliyet kiralaması ayrımı ortadan kalkacak.

Mevcut uygulamada bilanço dışında tutulan faaliyet kiralamasına konu varlıklar artık bilançoya eklenecek ve bunların karşılığında da kiralama borcu kaydedilecek.

	UMS 17		UFRS 16
	Finansal Kiralama	Faaliyet Kiralaması	Tüm Kiralamalar
Varlıklar	✈️ 🏠	---	✈️ ✈️ 🏠 🏠 🏠
Borçlar	\$\$	---	\$\$\$\$\$\$\$\$
Bilanço dışı hak ve yükümlülükler	---	✈️ 🏠 \$\$\$\$	---

Kaynak: UMSK- UFRS 16 Kiralama Sözleşmeleri Etki Analizi, Ocak 2016

Standardın finansal tablolardaki etkisi sadece bilanço ile kalmıyor. Kiralama süresi boyunca şirketler yıllık olarak sabit tutarda kira ödemesi yapsalar bile, ilk yıllarda daha fazla faiz gideri kaydedecekler, çünkü kiralama süresi boyunca anapara ödemeleri yapıldıkça borcun azalması nedeniyle faiz gideri de azalıyor.

Hangi sektörler daha çok etkilenecek?

Kiralama işlemleri havayolları, perakende, taşımacılık, turizm ve telekom gibi bazı sektörlerde oldukça fazla kullanılıyor. Değişiklikler, bu sektörlerdeki şirketlerin kar/zarar tablolarını ve temel performans göstergelerini ciddi olarak etkileyecek.

UMSK'nın yayınladığı etki analizi raporunda, dünyanın farklı bölgelerindeki farklı sektörlerden bin 22 halka açık şirketin verileri incelendi ve bazı önemli göstergelerin yeni standardın uygulanması ile nasıl etkileneceği açıklandı. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi havayolları, perakende ve turizm seyahat gibi belli sektörlerin varlık tutarları UFRS 16'nın uygulanması ile yüzde 20-23 arasında artış gösterebilecek.

	UMS 17		UFRS 16
	Finansal Kiralama	Faaliyet Kiralaması	Tüm Kiralamalar
Hasılat	x	x	x
Faaliyet Giderleri (Amortisman ve itfa hariç)	---	Tek bir gider	---
EBITDA			
Amortisman ve itfa	Amortisman	---	Amortisman
Faaliyet kârı			
Finansman gideri	Faiz	---	Faiz
Vergi öncesi kâr			

Kaynak: UMSK- UFRS 16 Kiralama Sözleşmeleri Etki Analizi, Ocak 2016

Dünya genelinde

1.022

halka açık şirket analiz edildi

Sektör	Şirket sayısı	Toplam Varlıklar (milyon \$)	Bilanço dışı kiralama ileriye dönük ödeme tutarı (iskonto edilmemiş) (milyon \$)	Bilanço dışı kiralama ileriye dönük ödemeleri / Toplam Varlıklar	Bilanço dışı kiralama ödemelerinin iskonto edilmiş tutarı (tahmin) (milyon \$)	Bilanço dışı kiralama ödemelerinin iskonto edilmiş tutarı / Toplam Varlıklar
Havayolları	50	526,763	151,549	%28.8	119,384	%22.7
Perakende	204	2,019,958	571,812	%28.3	431,473	%21.4
Turizm ve seyahat	69	403,524	115,300	%28.6	83,491	%20.7
Taşımacılık	51	585,964	90,598	%15.5	68,175	%11.6
Telekomünikasyon	56	2,847,063	219,178	%7.7	172,644	%6.1
Enerji	99	5,192,938	400,198	%7.7	287,858	%5.5
Medya	48	1,020,317	71,743	%7.0	55,764	%5.5
Distribütörler	26	581,503	31,410	%5.4	25,092	%4.3
Bilgi Teknolojileri	58	1,911,316	69,870	%3.7	56,806	%3.0
Sağlık	55	1,894,933	72,149	%3.8	54,365	%2.9
Diğer	306	13,959,223	401,703	%2.9	306,735	%2.2
Toplam	1.022	30,943,502	2,195,510	%7.1	1,661,787	%5.4

Kaynak: UMSK- UFRS 16 Kiralama Sözleşmeleri Etki Analizi, Ocak 2016

UFRS 16'nın, şirketlerin en sık kullandığı metriklerden biri olan EBITDA (faiz, vergi, amortisman ve itfa payı öncesi kar) ve EBIT (faiz ve vergi öncesi kar) üzerinde de etkileri olacak. Bilanço dışı kiralama sözleşmeleri yüksek olan şirketler için EBITDA'da önemli artışlar olacak. Bunun sebebi, UMS 17'ye göre faaliyet kiralamaları için yapılan

tüm ödemeler kira gideri olarak kaydedilirken, UFRS 16 sonrası kaydedilen giderler, faiz gideri ve amortisman gideri olacak ve bu giderler de EBITDA hesaplamasında dikkate alınmayacak. Aşağıdaki tabloda görüleceği gibi UFRS 16, kârlar bakımından da en çok havayolları, perakende, turizm ve seyahat gibi sektörleri etkileyecek.

Sektör	"EBITDA"		Faiz ve vergi öncesi kar/ hasılat		Faiz ve vergi öncesi kâr marjı yüzdesindeki artış
	UMS 17'ye göre raporlanan	Tüm kiralamaların bilançoda raporlandığı durum (UFRS 16)	UMS 17'ye göre raporlanan	Tüm kiralamaların bilançoda raporlandığı durum (UFRS 16)	
			A	B	C=B- A
Havayolları	51,624	73,849	%6.33	%7.69	1.36
Perakende	270,403	347,716	%6.01	%6.66	0.65
Turizm ve seyahat	50,299	63,279	%11.80	%13.15	1.35
Taşımacılık	71,177	87,580	%10.00	%10.70	0.70
Telekomünikasyon	399,328	434,452	%13.18	%13.80	0.62
Enerji	688,370	745,273	%8.11	%8.42	0.31
Medya	118,156	128,959	%17.70	%18.29	0.59
Distribütörler	29,350	35,047	%3.70	%3.94	0.24
Bilgi Teknolojileri	298,655	312,392	%18.28	%18.50	0.22
Sağlık	254,616	265,181	%15.41	%15.63	0.22
Diğer	1,162,512	1,228,643	%10.63	%10.83	0.20
Total	3,394,490	3,722,371	%10.19	%10.58	0.39

Kaynak: UMSK- UFRS 16 Kiralama Sözleşmeleri Etki Analizi, Ocak 2016

İstisna

Kiralama süresi kısaysa (12 aydan daha az) veya kiralama tutarı düşükse (örneğin kişisel bilgisayar kiralaması) bu kiralama sözleşmeleri ile ilgili varlık ve borçların bilançoda kaydedilmesi gerekmiyor.

Kiralama şirketleri

UFRS 16'nın kiracı olan şirketlere önemli etkileri var ancak kiralama şirketleri için değişen pek bir şey yok çünkü UMSK, UMS 17'de uygulanan kiraya veren tarafın muhasebeleştirme yöntemini UFRS 16'ya da taşıdı. Dipnotlarda ise mali tablo kullanıcılarının kiralama faaliyetleri ile ilgili nakit akışlarındaki belirsizliği daha iyi değerlendirebilmeleri için bazı ek açıklamalar yer alacak.

Hazırlıklara erken başlamalı

UFRS 16'nın yürürlüğe girmesine uzun bir süre var gibi görünse de etkilerin büyüklüğü göz önüne alındığında şirketlerin kiralama sözleşmelerini gözden geçirip, kendi şirketlerinin nasıl etkileneceği konusunda tahmin ve hesaplamalarını yapmaları gerekiyor. Hazırlıklar yapılırken hem finansal tablolara etkisi, hem yeni standardı uygulamanın maliyeti, hem de şirketin kiralamaları ile ilgili uygulamalarını değiştirip değiştiremeyeceği değerlendirilmeli.

Denetim komitelerinin risk gündemi

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü tarafından yapılan **Küresel Denetim Komitesi Araştırması** sonuçlarına göre denetim komitelerini kaygılandıran konular arasında ekonomik ve politik belirsizlikler, regülasyonlar, siber güvenlik ve operasyonel riskler yer alıyor.



Naciye Kurtuluş Sime

İç Denetim, Risk ve Uyum Hizmetleri
Direktör
E: nkurtulus@kpmg.com

Denetim komiteleri, mali tablolar üzerindeki iç kontroller, raporlama ve süreç riskleri gibi klasik sorumluluk alanlarının ötesinde çok daha geniş konularla ilgileniyor.

Pek çok kurumsal şirketin siber saldırılara maruz kalması ile siber güvenlik, son yıllarda en önemli konulardan biri haline geldi. Sosyal medyanın yaygın kullanımı ve akıllı telefonlar ile sosyal medyaya kesintisiz erişim, şirketlerin gizli bilgilerinin veya şirket değerleri ile örtüşmeyen görüşlerin dış dünya ile paylaşılmasına neden oluyor. Bu nedenle pek çok kurumsal şirket, üst yönetimin sosyal medya hesaplarından yapacakları paylaşımlara yönelik olarak sosyal medya politikaları oluşturuyor ve çalışanlarına bilgi güvenliğine ilişkin beyanlar imzalatıyor.

Denetim komiteleri; komite üyelerinin ve kendilerine raporlayan iç denetim fonksiyonlarının siber güvenlik, bilgi teknolojileri, tedarik zinciri ve diğer riskleri izlemek üzere yeterli zaman ve deneyime sahip olup olmadıklarını değerlendirerek bu yönde aksiyon alıyor. Reaktif bir yaklaşımdansa proaktif ve stratejik bir yaklaşımla kurumsal risk yönetimi çerçevesine siber güvenlik ile sosyal medya dahil ediliyor.

Ayrıca strateji belirleme sürecinde risklerin göz önünde bulundurulması gerektiğini düşünen Denetim komiteleri, twitter, YouTube, facebook ve diğer sosyal mecraların yol açtığı radikal şeffaflığın farkında olunması gerekliliğine vurgu yapıyor.

Denetim komitelerinin gündemini meşgul eden konular genişledikçe komitelerin iç denetim fonksiyonlarından beklentileri de aynı ölçüde değişerek artıyor. Komiteler, iç denetçilerden daha detaylı ve spesifik konular hakkında raporlar talep ediyor. Küresel iç denetim trendlerini değerlendirdiğimizde denetim komitelerinin beklentileri

ile paralellik gösterdiğini görmekteyiz. İç denetim trendlerinin başında sürekli denetim ve izleme için veri analitiğinin kullanımı geliyor. Bu sayede sorunların kökünde yatan nedenlere inilebiliyor. Daha az eforla daha fazla iş gerçekleştiriliyor. Katma değeri yüksek denetimler gerçekleştiriliyor ve yönetim gerçek zamanlı ölçümleri görebiliyor. Ayrıca veri analitiği kullanımı ile iç denetçiler suüistimalin tespiti konusunda daha çarpıcı sonuçlar elde ediyor.

Denetim komitelerinin gündemi ile uyumlu olarak iç denetim birimleri sosyal medya denetimleri gerçekleştiriyor. Sosyal medya politikalarının oluşturulmasında yönetime destek oluyor. Ayrıca siber güvenliğe ilişkin teknoloji denetimlerine ağırlık veriyor. Bilgi güvenliği politikalarının oluşturulmasını ve riskleri yönetmek için gerekli önlemlerin alınmasını sağlıyor.

İç denetim birimleri, şirket satın alma ve birleşme süreçlerine daha fazla dahil olarak süreç analizleri ve incelemeler gerçekleştiriyor. Ayrıca sadece kontrolleri raporlayan bir birim olmanın ötesinde, risklerin şirketin stratejik planlama sürecinin bir parçası olmasında etkin rol alıyor.

İç denetim birimleri, spesifik konularda denetimler gerçekleştiriyor ve özellikle tedarikçi denetimlerine zaman ayırıyor.

İç denetim birimleri, katma değerli iç denetimler gerçekleştirmek ve denetim komitelerinin beklentilerine cevap verebilmek için bünyelerinde farklı yetkinliklere sahip denetçiler bulundurmalı. Sürekli eğitimlerle kendilerini geliştirmeli ve denetim komiteleri ile yakın iletişimde olmalıdır.

Bankacılık ve sermaye piyasalarında en önemli 10 iç denetim riski

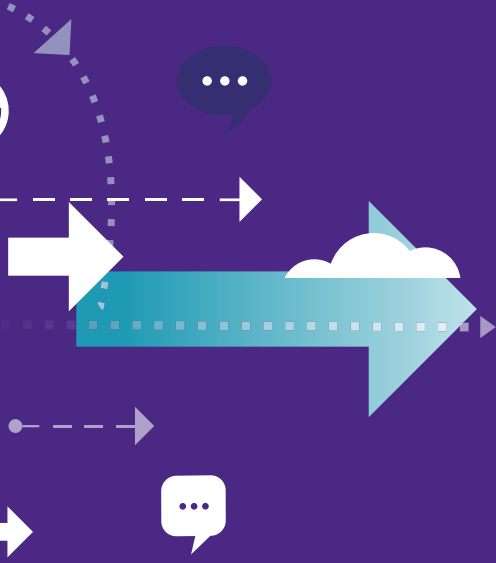
Mali krizden yıllar sonra bile bankalar ve sermaye piyasası şirketleri hem içeriden - yönetim kurulundan, yönetici kadrodan ve paydaşlardan - hem dışarıdan - düzenleyici kurumlardan ve yatırımcılardan - büyük baskıyla karşı karşıya. İç denetçiler çözümün bir parçası olarak görüldüklerinden, görevlerini yapmaya devam etmeleri gerekiyor.



Sinem Cantürk

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





Yapılan çalışmaların sonucunda, bankalardaki iç denetçilerin ve sermaye piyasası şirketlerinin genel stratejilerinin, risk yönetimlerinin ve iç denetim planlarının bir parçası olarak değerlendirmesi gereken ilk 10 husus ortaya çıktı.

1— Düzenleyici kurumlardan artan beklentiler

Bankalar ve sermaye piyasası şirketleri, birden fazla düzenleyici makamın etki alanına giriyor ve bunların artan taleplerini yerine getirme noktasında zorluklar yaşıyor. Kurumların karşı karşıya kaldığı bir diğer zorluk ise düzenleyicilerin sektör içinde kontrol ortamlarına, risk değerlendirmelerine, sistemlerine dönük bir görüş hattına sahip olmaları ve bu kurumlara yönelik birinci sınıf faaliyetlerle yatay bir bakış açısı geliştirebilmeleri.

İç denetim nasıl yardımcı olabilir:

Yönetmeliklerin resmi olarak uygulamaya konulmasından önce eksikliklerin ve performans geliştirme fırsatlarının bulunması konusunda hazırlık değerlendirmesi yapar.

- Kurumun iş modeli için uygun olan kural ve yönetmelikleri belirler.
- İleriye dönük olarak gerekli olabilecek alanlarda pilot güvence programları/bağımsız testler gerçekleştirir.
- Risk yönetimi ve uyumun yeterliliği ve kurumun değişen düzenleyici çevrede en etkin şekilde nasıl güncel kalabileceğiyle ilgili değerlendirme yapar ve görüş sunar.
- Denetim ekiplerinin güvence hatlarını etkin şekilde sorgulamasını sağlamak üzere eğitim ve işe alım uygulamaları ve/veya eş kaynak kullanımı yolu ile konusunda uzman profesyoneller sunar.
- Politikaların, prosedürlerin ve kontrol ortamının güncel olup olmadığını değerlendirir.

2— Kültür ve davranış

Siyasi, düzenleyici ve yasal otoriteler ile medya, bankalar ve sermaye piyasası şirketleri bünyesindeki kültüre ve davranışa ilişkin eksiklikleri ve sorunları ön plana çıkarmaya devam ediyor. Bu unsurlar, milyarlarca dolar mali zarara neden olmakla birlikte kurumların davranış ve değerleri, toplumun normları ve beklentileriyle uyuşmadığında finansal olmayan riske de maruz kalmalarına yol açtı.

İç denetim nasıl yardımcı olabilir:

- Yanıtların, yönetim tarafından tanımlanan hedeflere ve amaçlara uygun olup olmadığını görmek için çalışanlar arasında araştırma ve anket yapar.
- Kalitatif ve kantitatif analiz ile kurumun kültürünü ve davranışını sektörel normlarla kıyaslar ve ihtiyaç duyulan gelişim alanlarını tespit eder.
- Kurumun kültürünü ve davranışını güçlendirmek için yönetime bir yol haritası hazırlar.
- Kültür ve davranışla bağlantılı sorunları gösterebilecek denetim ortamındaki yaygın “kültürel” konuları tespit eder.
- Kültür ve davranışla olası bir bağlantıya ilişkin bulgular üzerinde köklü neden analizi gerçekleştirir.

3— Yasal raporlama

Tarihsel olarak bakıldığında düzenleyici otoriteler kantitatif bilgilerin raporlanmasına odaklandı. Ancak mali krizden bu yana stres testi ve senaryo analizleri gibi uygulamalar ile kalitatif bilgilerin raporlanmasına yoğun şekilde odaklanılıyor ve şirketler temel düzenleyici raporları hazırlama konusunda bir dizi zorlukla karşı karşıya.

İç denetim nasıl yardımcı olabilir:

- Düzenli inceleme ve testlerle veri kalitesinin ve süreçlerin bütünlüğünü doğrular.
- Yasal raporlamayı etkileyen süreçleri kapsamlı olarak tespit eder ve iyileştirmeye açık alanları ve kontrol eksikliklerini belirler.
- Sistemlerdeki ve süreçlerdeki değişimlerin yasal raporlama üzerindeki etkisini proaktif olarak tespit etmek amacı ile şirket içi kurumsal yönetim komitelerine katılır.
- Yasal raporlama sürecini etkileyebilecek fonksiyonlardaki ilgili personelin yasal raporlama farkındalığını ve bilgisini değerlendirir, eğitim ihtiyaçlarını belirler.

4— Stres testi

Stres testlerinin amacı, ihmalden kaynaklanması muhtemel ve genel ekonomide ortaya çıkabilecek olası bir mali istikrarsızlığın etkisini saptamak ve bu durumu hafifletmektir. Düzenleyiciler uygunluk çıtasını sürekli olarak yükseltmeye devam ettiğinden bankalar, yıllık stres testi uygulaması boyunca zorluk yaşamaya devam ediyor.

İç denetim nasıl yardımcı olabilir:

- İç denetim planı kapsamında stres testlerinin girdileri, çıktıları ve raporlama sonuçlarına yönelik bağımsız bir inceleme yapar.
- İlgili kurumsal yönetim komitelerine katılır ve yıllık stres testi uygulamasına yönelik bilgi sağlar.
- Yıllık stres testlerinin girdi ve sonuçlarının olağan iş süreçlerine ne şekilde uygulandığına yönelik yönetimi inceler.
- Kurumun veri toplama kabiliyetlerinin yeterliliğini, veri kalitesini ve otomasyonun etkinliği ve esnekliği ne şekilde maksimize ettiğini değerlendirir.
- Kurumun risk yönetiminin ve iç kontrol altyapısının risk profili ve sektörel uygulamalardaki değişimlere uygun olup olmadığı değerlendirir.

5— Model risk yönetimi

Uygun bir model riski yönetim çerçevesini oluşturan üç unsur: (1) modelleri doğru geliştirme, uygulama ve kullanma; (2) güçlü model doğrulama prosedürleri ve geriye dönük test (3) yönetim kurulu ve üst yönetim gözetimini, politikaları ve prosedürleri, kontrolleri ve model envanterini içeren kurumsal yönetim ve kontrol, uygun teşvik ve organizasyonel yapı.

İç denetim nasıl yardımcı olabilir:

- Kurumun model geliştirme ve değişim yönetimi yaşam döngüsü politikalarının, prosedürlerinin ve kontrol ortamının yeterliliğine ilişkin değerlendirme yapar.
- İşletmenin kullandığı modellerin envanterini çıkarır ve her bir modelde uygun bir sahiplik ve kurumsal yönetim olup olmadığını ve finansal modeli geliştirenler ve kullananlar arasında görev ayrılığı olup olmadığını değerlendirir.
- Modellerden oluşan bir alt grup seçip kurumun model gelişiminin ve değişim yönetimi yaşam döngüsünün uygulama olarak uygun şekilde takip edilip edilmediğini değerlendirir.
- Modellerin incelendiği senaryoları değerlendirir ve genel yeterliliği ölçer.
- Kurumun mevcut model risk yönetimi süreçlerini öncü uygulamalar ve sektör standartları ile kıyaslar.



6— Siber güvenlik

Bağlantının kolaylıkla kurulduğu, basında yer alma ve kâr zarar durumunu doğrudan etkileme riskinin her zaman olduğu günümüzde, siber güvenlik çok sayıda kurum için önemli bir odak noktası ve çoğunlukla yönetim kurulu gündemlerinde daha öncelikli. Sosyal ve kurumsal genel tehdit ortamı, teknoloji, düzenleyici çevreler gibi konulardaki değişimler gibi faktörler, siber güvenlik konularına yoğun şekilde dikkat edilmesini gerektiriyor.

Bankalar ve sermaye piyasası şirketleri, sahip oldukları bilgi türlerinin ve küresel ekonomide üstlendikleri işlevin bir sonucu olarak özel risk altında. Ayrıca düzenleyici kuruluşlar, kurumlara müşteri bilgilerinin gizliliği ve güvenliğiyle ilgili hesap vermelerinin beklendiği gereklilikleri ve kılavuzu sunmuş durumda.

İç denetim nasıl yardımcı olabilir:

- Sektör standartlarını esas alarak kurumun siber güvenlik süreci için kapsamlı bir risk değerlendirmesi yapar ve süreç iyileştirmeleri önerilerinde bulunur.
- Yönetimin sürekli değişen ortamdaki tehditleri dikkate alıp almadığını değerlendirmek üzere süreçleri inceler.
- Çok katmanlı savunmalar, gelişmiş tespit yöntemleri ve ağdan çıkan verilerin şifrenmesi gibi teknoloji güvenlik modellerinin uygulanmasını değerlendirir.
- En güncel riskleri tamamen ve yeterli ölçüde dikkate alıp almadıklarını ölçmek için üçüncü taraf güvenlik sağlayıcılarını değerlendirir.
- Şirketin kendi verileri üzerinde sahip olduğu iç kontrol düzeyinin anlaşılmasında kurumun farklı birimlerine destek olur.



7— Üçüncü taraflarla ilişkiler / tedarikçi yönetimi

Verimliliği ve etkinliği artırmak için bankalar ve sermaye piyasası şirketleri, kritik iş fonksiyonlarının yerine getirilmesi konusunda üçüncü taraflara her geçen gün daha fazla bağlı hale geldi. Üçüncü taraflardan yararlanılması, kurum için para cezaları, düzenleyici yaptırımlar, hukuk davaları, operasyonel engellemeler, itibar zararı gibi çok sayıda riski ve olası hataları beraberinde getiriyor.

İç denetim nasıl yardımcı olabilir:

- Üçüncü tarafların belirlenmesi, değerlendirilmesi, seçimi ve izlenmesi süreçlerini inceler.
- Üçüncü taraflarla olan ilişkileri gözetmek üzere yönetimin uyguladığı sözleşme yönetim süreçlerini değerlendirir.
- Denetim hakkı maddelerini kullanmanın gerekli olup olmadığını değerlendirir.
- Üçüncü tarafların kurumun bilgi güvenliği standartlarına uyup uymadığını değerlendirir ve bu konuda önerilerde bulunur.
- Üçüncü taraf iş ortaklarından kaynaklanan olaylara ilişkin sürekli denetim mekanizmasının gelişimine ve uygulanmasına destek olur.

8— Sürekli risk değerlendirmesi

Genel olarak yıllık risk değerlendirmesi iç denetim biriminin bir sonraki yıla ait gündemini belirler. Ancak bankalar ve sermaye piyasası şirketleri, yıl içinde gerçek zamanlı olarak değişmesi muhtemel ve sürekli artan risklerle karşı karşıya kalıyor. Bu durum yıllık risk değerlendirme sürecini geçersiz kılıyor.

İç denetim nasıl yardımcı olabilir:

- Belirlenen pilot iş birimleri için alt süreçlere yönelik sürekli risk değerlendirmeleri yaparak bunun iç denetim risk değerlendirmesine ve nihai denetim planına uygulanabilirliğini değerlendirir.
- İşletmenin faaliyetlerindeki değişimlerin ne zaman yeni riski ortaya çıkarabileceğini görmek için iş birimi paydaşlarıyla düzenli olarak görüşür.

9— Veri analitiğinin kullanımı ve sürekli denetim

Son yıllarda veri analitiği, bankaların ve sermaye piyasası şirketlerinin özellikle denetim kapsamını etkin şekilde genişletme ve iyileştirme konularında riski değerlendirme ve izlemesine ciddi destek sağladı. Veri analitiği ve sürekli denetim, iç denetim fonksiyonlarının denetim süreçlerini basitleştirmesine ve iyileştirmesine yardımcı olarak, kaliteli ve katma değeri yüksek denetimlerin ve işletme açısından somut değerin kazanılmasını sağlıyor.

İç denetim nasıl yardımcı olabilir:

- Belirlenen risk kriterleri doğrultusunda sistemden otomatik olarak verinin çekilmesi, dönüştürülmesi ve yüklemesi süreçlerini tasarlar.
- Şirketin stratejik hedeflerinin ve amaçlarının, risk yönetim uygulamalarıyla uyumunu değerlendirir ve hedefleri ve riskleri sürekli olarak izler, önceliklendirir.
- Veri analitiği temelli denetim programlarını geliştirir.
- Kök neden analizine ve iş anormallikleri ile tetikleyici olaylar dâhil olmak üzere yönetimin risklere verdiği yanıtlara odaklanarak otomatik denetim uygular.

10— İç denetim için yetenek bulma ve koruma

İç denetçilerin kurum içerisindeki varlıklarını genişletmesi ve stratejik ortak olarak hareket etmesi her geçen gün daha fazla isteniyor. İş süreçlerini yeni gereklilikler doğrultusunda anlayan, test eden, değerlendiren ve güvence hatlarını etkin bir şekilde sorgulayan ve kantitatif ve teknik becerilere sahip kişilere daha fazla ihtiyaç duyuluyor. İç denetim, sektör içerisinde bulunan yetenek boşluklarıyla ve kıt kaynaklara yönelik artan rekabetle karşı karşıya kalıyor. İç denetim fonksiyonları artan beklentileri karşılamak istiyorsa, sektör ve kurumun değişen risk profili hakkında bilgi sahibi olan uzman ve yetenekli profesyonellere ihtiyaç duyacak. Kurumlar üstün yetenekleri bulma, elde tutma ve iç denetim fonksiyonundaki üst seviye yöneticiler için ardıl planlaması zorluklarıyla karşı karşıya.

İç denetim nasıl yardımcı olabilir:

- Periyodik olarak yetenek değerlendirmesi yapar ve iç denetimin hedeflerine ulaşmak için gerekli dış kaynakları ya da ek eğitimin gerekli olduğu alanları tespit eder.
- Kurum bünyesindeki diğer kişilerin aktif katılımını teşvik edecek bir rotasyon programı geliştirir.
- İç denetim, kurum ve işletmenin stratejik girişimleriyle daha fazla bütünleşmeye başladığından kaynak ihtiyaçlarını değerlendirebilir.
- Geniş kapsamlı iş hedefleri ve mevzuat gelişmeleri ile uyumlu eğitim ve gelişim programları sunar.
- Gerekliğinde konunun uzmanlarından faydalanabilmek için dış hizmet sağlayıcılarıyla ilişki geliştirir.

İç denetim ile değer arayışı

KPMG ve Forbes,
400'den fazla
CFO ve denetim
komitesi üyesinin
kendi şirketlerindeki
iç denetim
fonksiyonunun
performans, odak,
değer ve geleceğine
bakışlarını
araştırdı. Yanıtlar,
iç denetimden
beklentileri
sıralıyor...

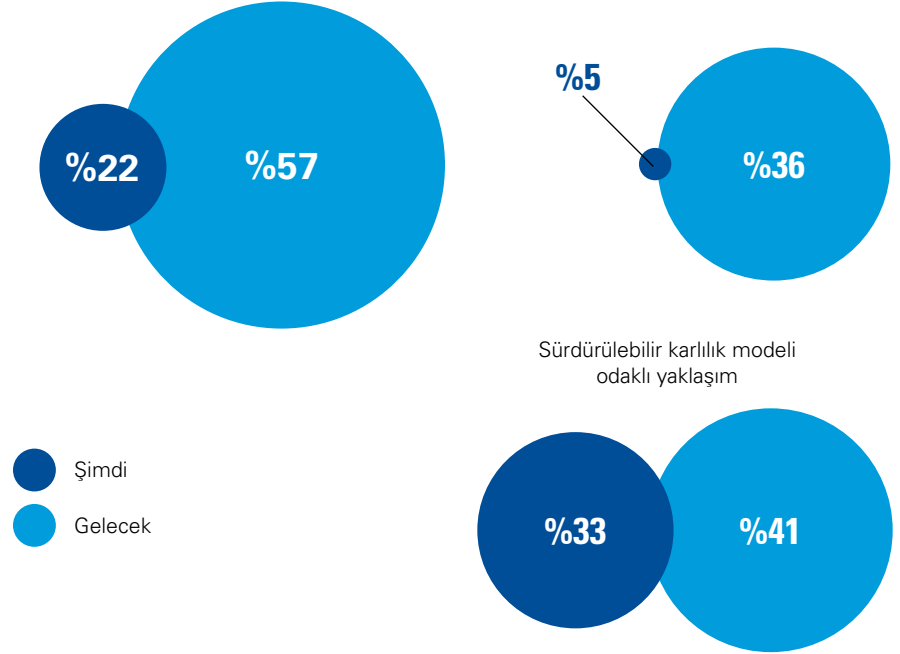
Tüm dünyada yönetim alanında hızlı bir değişim süreci yaşanıyor. İç denetim fonksiyonundan elde edilenler ile beklentiler de bu değişimden payını alıyor. Anı yaşamak kadar geleceği şimdiden öngörebilmek de gerekiyor. Araştırma sonuçları iç denetim fonksiyonunun, yakın gelecekte hızla evrileceği dönüm noktalarıyla dolu olduğunu gösteriyor.

Yapılan araştırmada öne çıkan sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

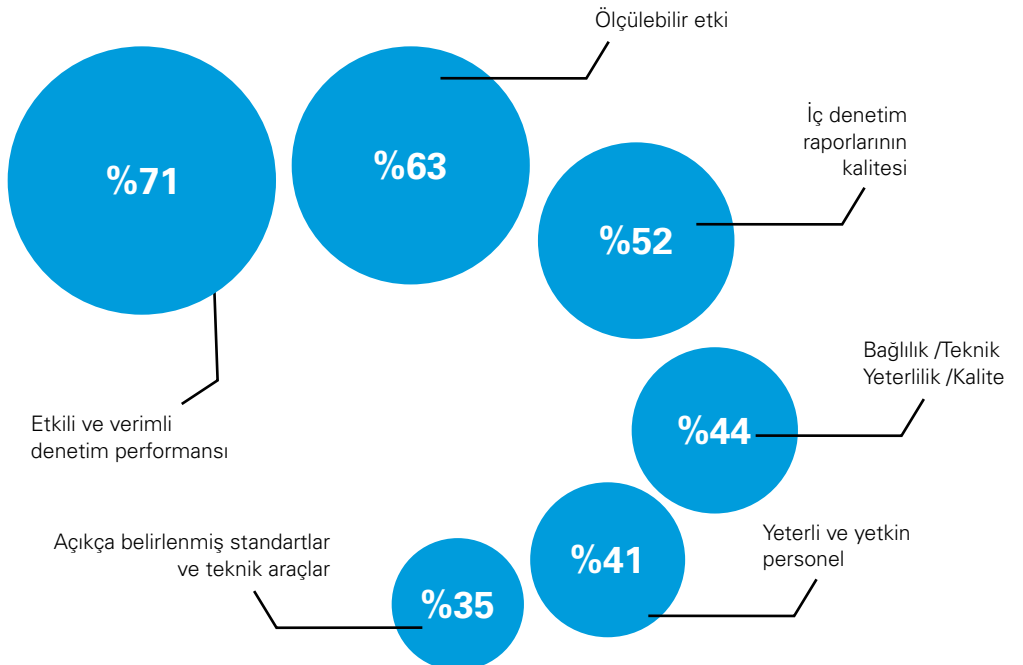
Şirketler iç denetim fonksiyonlarından bugün hangi alanlarda faydalaniyorlar? Gelecekte hangi alanlar daha değerli olacak?

Risk ve risk yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesinde destek

Yeni oluşan riskler hakkında yeni bakış açısı kazandırmak



Aşağıdaki konular CFO ve denetim komitesi üyeleri için ne kadar önemli?



Seda Tığdemir

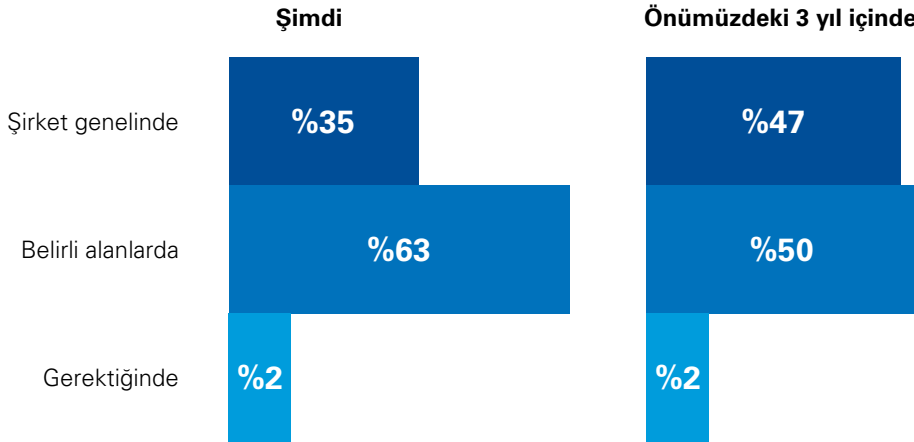
Risk Yönetimi Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür
E: stigdemir@kpmg.com

Yeni ortaya çıkan risklerin belirlenmesi ve engellenmesi için şirketiniz bünyesinde yer alan iç denetim fonksiyonunun güçlü aksiyonlar aldığına ne kadar katılıyorsunuz?



İç denetim fonksiyonunun sahip olması gereken yetkinlikler sorulduğunda, teknoloji bazlı bakış açısına doğru bir eğilim görüyoruz. Ancak teknoloji, etkili iletişimden sonra ikinci sırada yer alıyor. Stratejik düşünce kabiliyeti ise üçüncü sırada geliyor. Bu sonuçlar gösteriyor ki etkili iletişim ve sürekli geri bildirim ile beslenen teknoloji yetkinliği ve data analizi, çok daha etkili ve şirkete değer katan bir iç denetim fonksiyonu sunmaya taban hazırlıyor.

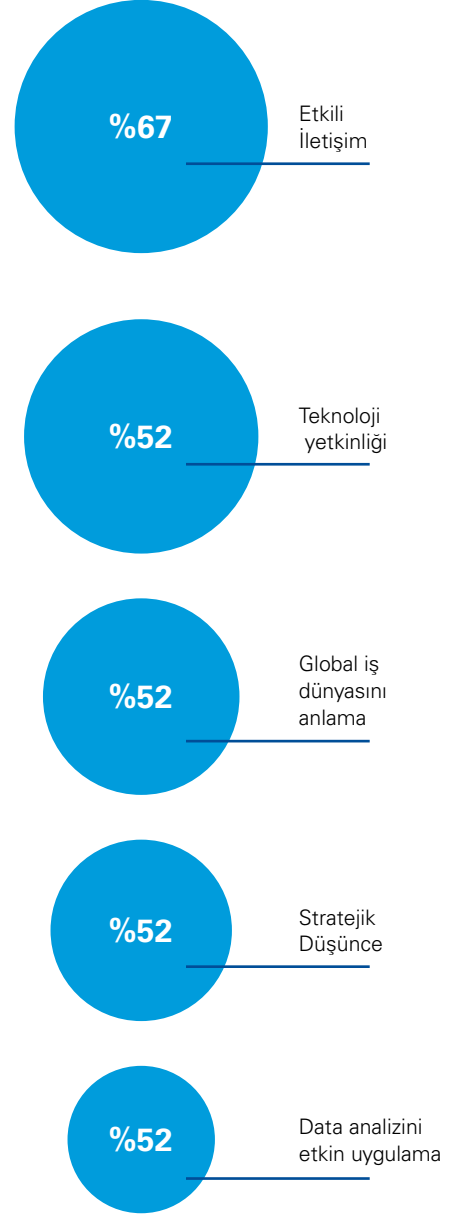
Şirketlerde veri analizi gibi teknolojik uygulamalar nerede yoğunlaşıyor?



Bu sonuçlar gösteriyor ki şirketlerin yüzde 63'ü belirli alanlarda veri analizi ve teknolojik araçlar ile denetim yöntemini kullanıyor. Bu durumun önümüzdeki 3 yıl içerisinde yüzde 50'ye düşeceği tahmin ediliyor, işletme genelinde yapılan veri analizinin ise yüzde 35'den yüzde 47'ye çıkacağı tahmin ediliyor.

İç denetim faaliyetleri, veri analizi, tecrübeli ve iletişimi kuvvetli bir ekip ile entegre bir dijital platforma taşınmalı. Böylece iç denetim fonksiyonları yeni ortaya çıkan riskler

İç denetim profesyonellerinin sahip olması gereken ilk 5 yetkinlik nedir?



için yol göstermede, daha etkin bir risk değerlendirme çalışması yaparak, gerekli aksiyonların alınmasında, risklerin azaltılmasında ve bu çerçevede şirketlerin sürdürülebilirliğine optimum fayda ve değer katar.

İç denetim fonksiyonunu bir şirket için önemli kılan nedir? Şirkete kattığı değer. Etkili bir iç denetim fonksiyonu için; yeni öneriler, yeni bakış açıları, yeni yollar.

Otomotivin geleceği: Devrim mi evrim mi?



Ergün Kış

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

Geçtiğimiz yılı ihracat, üretim ve iç pazarda rekorla kapatan otomotiv sektörü yöneticilerinin, önümüzdeki beş yıla dair öngörülerini içeren “KPMG Türkiye Otomotiv Yöneticileri Araştırması”, bu yıl dördüncü defa ve “Geleceğin İş Modelleri” temasıyla yayımlandı. Pazarla dair ihracat, satış ve üretim kapasitesi rakamlarını analiz eden araştırma; yöneticilerin beklentilerini ortaya koyarken, geleceğin iş modellerine yönelik KPMG uzmanlarının yorumlarıyla otomotiv sektörünün geleceğine ışık tutuyor.

Dünya genelinde otomotiv sektöründe büyük değişimleri beraberinde getirecek gelişmeler yaşanıyor. Bir yandan üretilen araçlar her geçen gün yeni teknolojilerle donanıp giderek güçlenirken diğer yandan Google ve Tesla gibi alışılmış otomobil algısını kökten değiştirmeyi hedefleyen yeni oyuncuların pazara girmesi ile bir devrimin yaşanma olasılığı artıyor. Herkes değişimin ayak seslerini duyarken otomotiv sektöründe akıllardaki soru şu: değişim akıllı telefonlarda yaşadığımız şekilde bir devrim ile mi gerçekleşecek yoksa otomotiv sektöründe alışık olduğumuz gibi adım adım bir evrim mi yaşanacak?

Üreticiler, otonom araç ve bağlanabilen araçlar üzerinde çalışmalarını hızlandırmış olsa da, uzun yıllardır kullandıkları iş modellerine devam edip yeni teknolojileri adım adım, lüks modellerden başlayarak alt modellere doğru genişletmeyi hedefliyor. Google ise devrim yapmayı planlıyor. Hedefi; küçük, herkesin alabileceği ve almak isteyeceği bir araç üretmek veya ettirmek. Google’ın araç üretiminde tedarik sanayisi ile yakın iş birliği içine girmesi de yan sanayi için yeni iş fırsatlarının doğacağını gösteriyor.

Tüm bu gelişmeler üreticiler için bir yol ayrımına işaret ediyor. Üreticilerin araç üreticisi mi, bilişim uzmanı mı olmak istediklerine dair karar vermeleri gerekecek. Bu iki sektörün otomotivde birleşmesi, iş modellerinin değişeceğinin habercisi olarak görülebilir.

Otomotiv sektörünün gündemini bu gelişmeler meşgul ederken KPMG Türkiye, bu yıl dördüncüsünü gerçekleştirdiği “Otomotiv Yöneticileri Araştırması”nın ana temasını “Geleceğin İş Modelleri” olarak belirledi. Böylece Türkiye otomotiv sektörünün önde gelen yöneticilerinin sektöre dair 5 yıllık beklentileri ortaya konurken KPMG profesyonellerinin derinlemesine yorumları da sektörün uzak geleceğine pencere araladı.

BRIC üreticilerinden umut kesildi

Bu yıl araştırmanın önemli bulgularından biri, Türkiye otomotiv sektöründe yöneticilerin, BRIC üreticilerinden umudu kesmesi oldu. Geçtiğimiz 3 yıl boyunca BRIC ülkelerindeki üreticilerin, Avrupa pazarına girmesinden emin olan Türkiye otomotiv yöneticileri, bu yıl fikir değiştirmiş görünüyor. Geçmiş yıllarda yöneticilerin yüzde 60’ından fazlası Çinli şirketlerin Avrupa pazarına girmesini beklerken bu yıl rakam yüzde 45’e geriledi. Başarılı olamayan Çinli üreticilere olan inanç sarsıldı.

Avrupa pazarının isteklerinden oluşan bariyerler, Çin şirketleri için aşılamayacak kadar yüksek görünüyor. En çarpıcı örnek olarak, Qoros markasının yaşadığı hayal kırıklığını hatırlayalım. Alman mühendisleri ve yöneticileri transfer ederek Alman teknolojisi ile Çin aracı üretilip Avrupa pazarlarını kazanmak isteyen ortaklar, büyük ilgi toplamalarına rağmen bu hedeften vazgeçmek zorunda kaldı. Araçlar, kalitelerinin uluslararası düzeyde olduğu düşünülmesine rağmen birçok bariyere takıldı. Düşük marka bilinirliği, Çin araçlarının düşük kalite imajı, satış ağının yetersizliği ve sınırlı model sayısı başarısızlığa yol açtı. Yeni stratejiye göre şirket, ancak Çin pazarında başarılı olduktan sonra Avrupa pazarına açılacak.”

Özellikle AB pazarında, etkin bir bayi sisteminin oluşturulmasında her yeni marka için önemli zorluklar bulunuyor. Pazar bariyerleri yüksek. Öte yandan aracın ikinci el değerinin oluşması da yerleşik markalara göre çok uzun sürüyor. Bu, tüketici talebi için çok olumsuz bir durum. Bu koşullarda Çin otomotiv ürünlerinin, AB pazarına girişi zor görünüyor. AB’de üretim yapmasına rağmen AB dışı markaların pazar paylarının hala yetersiz düzeyde olduğu da dikkate alınmalı.



Pazarın büyümesi "milli gelirde artış"a bağlı

Araştırma sonuçlarına göre; otomotiv pazarının büyümesi için kişi başına düşen milli gelirin artış hızı, pazar oyuncuları tarafından en önemli etken olarak görülüyor. Bu beklenti, ilk defa sektör üzerindeki vergi yüklerinin azaltılmasından daha önemli bir unsur olarak ortaya çıktı. Zaten kullanılmış araç pazarının yeni araçtan 4-5 kat fazla oluşu, düşük gelir nedeniyle yeni araç alınmadığı tablosunu doğrular nitelikte bir sonuç. Ekonomideki genel konjonktür değişimleri, doğal olarak her sektörde talebe yansıyor ancak milli gelirdeki artış yeni araç alımına yansımıyor. Çünkü sektör için milli gelirin dağılımı da, artışı kadar önemli. Bu durum, sektörün sanayiden ticarete her kesimindeki olumsuz etkilerinin azaltılması için daha dengeli bir sisteme ihtiyaç duyulduğunu ortaya koyuyor.

Karlılıklarını yetersiz bulan yetkili satıcılar, internet üzerinden ikinci el satışına yöneliyor

Yetkili satıcılık mesleğinin, gelecekteki sorunlarının başında büyük bir farkla karlılığın yüksek finansal riskleri ve büyük yatırımları karşılamamasının olacağı belirtiliyor. Bir yandan kur etkisi ve yüksek vergiler gibi konular maliyetleri artırırken öte yandan yoğun rekabet satış fiyatlarını baskı altında tutuyor.

Yetkili satıcıları etkileyen en önemli dış faktörler arasında ise yoğun rekabette değişen tüketici beklenti ve davranışları dikkatle izleniyor. Yetkili satıcılar nezdinde ikinci el pazarının internet üzerinden büyümesi bekleniyor.

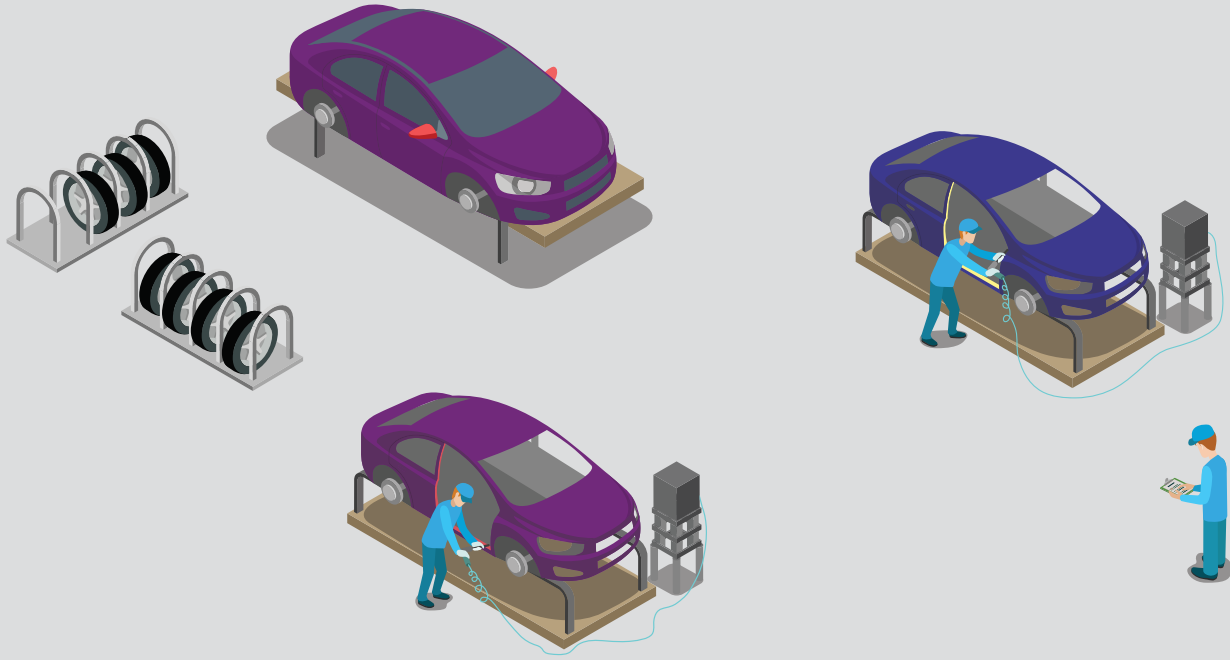
Yetkili bayiler, artan rekabetin yanı sıra hızla değişen tüketici isteklerinin yer aldığı farklı bir pazar gelişimini yakından izliyor. Özellikle yeni nesil tüketiciler daha yakından takip ediyor. Tüketici, bayiden daha fazla hizmet ve seçenek sunmasını bekliyor. Öte yandan pazarda artan marka ve model seçenekleri de bayilerin galerilerinde daha fazla modelle tüketicinin karşısına çıkmasını gerektiriyor.

Yeni araç satışlarında kullanılmış aracın uygun bedelle değişimi, müşteri için kolaylık sağlıyor. Bayiinin bu araçların satışını internet üzerinden hızla gerçekleştirmesi, işletmede nakit yönetimi açısından da önem taşıyor.

Üretim ve kapasite açıklamaları beklentileri solladı, 5 yıllık tahminler yakalandı

Yöneticilerin büyük çoğunluğu, üretimde artış bekliyor. Üretimin 1,2 milyondan (baz yılı 2014) 1,4 milyon üzerine ve kapasitenin 1,7 milyondan 1,9 milyon üzerine çıkmasına yönelik beklenti olduğunu, ancak bazı üreticilerin son açıklamaları ile gerçeklerin beklentileri geçtiği görülüyor. Toyota, Mercedes, Tofaş ve Ford'un 2016 yılının başında yaptıkları açıklamalar ile üretim miktarları ve kapasitenin beklentilerin üzerine çıkacağı da kesinleşti. Otomotiv sanayisi yeni Ar-Ge ve yatırım teşvikleriyle son yıllarda önemli bir gelişme ivmesi yakaladı ve gelişmeler olumlu devam ediyor.

Yeni bir marka yatırımı beklenmiyor. Ancak mevcut şirketlerin yeni yatırımlarla genişlemesi önemli. Özellikle "tedarik zinciri" bütünlüğünde olması da sevindirici. Ayrıca



otomotiv sektörü için stratejik önem taşıyan yassı çelik, özel çelik ve plastik sanayisinin yanı sıra elektronik ile yazılım sektörleri ile de daha sıkı ve uzun vadeli işbirliği kurmak gerektiği açık. Hızla gelişen Ar-Ge yetkinliğinin ulaştığı düzeyde tümüyle yerli olarak tasarlanan taşıtların, küresel standartlarda yapılacak geliştirme testleri için önemli altyapı yatırımının en kısa sürede tamamlanması gerekiyor. Bu sorun, Ar-Ge'nin bir bütünleyicisi olarak görülerek mevzuatın yeniden düzenlenmesi ve genişletilmesi şart. Otomotiv ihracatının en önemli sorunu ise lojistik altyapısı. AB pazarına ulaşımında demiryolu sisteminin yeniden kurulması öncelik taşıırken otomotiv limanı ihtiyacı her geçen yıl daha da artıyor.

Türkiye, BRIC ülkelerine karşı rekabet gücünü artırmalı, İran'a bakmalı

Bu yılın sonuçlarına göre; BRIC ülkelerinin pazar büyüklüğü, bu ülkelerin yatırım cazibesini artırıyor. Bu ise Türkiye için engel teşkil ediyor. Üreticilerin önde gelen sorunlarından biri olan ihracat sürekliliğinin sağlanabilmesi için ise ikili anlaşmaların yapılması şart. Özellikle tedarik ve yan sanayide Ortadoğu'nun en büyük pazarı olan İran'ın çok dikkatle izlenmesi gereken bir pazar olduğunu unutmamak gerekiyor.

Türk otomotiv sektörü şu anda tahminlerin ötesinde bir noktada. Ancak büyümeyi sürekli kılmak için rekabet gücünün artması gerekiyor. Özellikle BRIC ülkelerinin yatırım cazibesi ve İran'ın hamlesine karşılık vermek, bu tabloda sektör için elzem görünüyor. İhracat sürekliliğinin

sağlanması için serbest ticaret anlaşmalarına katılım ve gelişmekte olan pazarlar ile ikili anlaşmaların yapılması şart. Araştırma sonuçlarında tedarik sanayisinin beklentisi geleceğin kritik teknolojilerinin öne çıkması sebebiyle Ar-Ge ve tasarım yetkinliğinin artırılması olarak ortaya çıkıyor. Bölgesel aktörlerden İran'ın geçen yıl gündemde yokken bu yıl tedarik sanayisinin en önemli ülkeleri arasına girmesi de bu beklentiyi artırıyor.

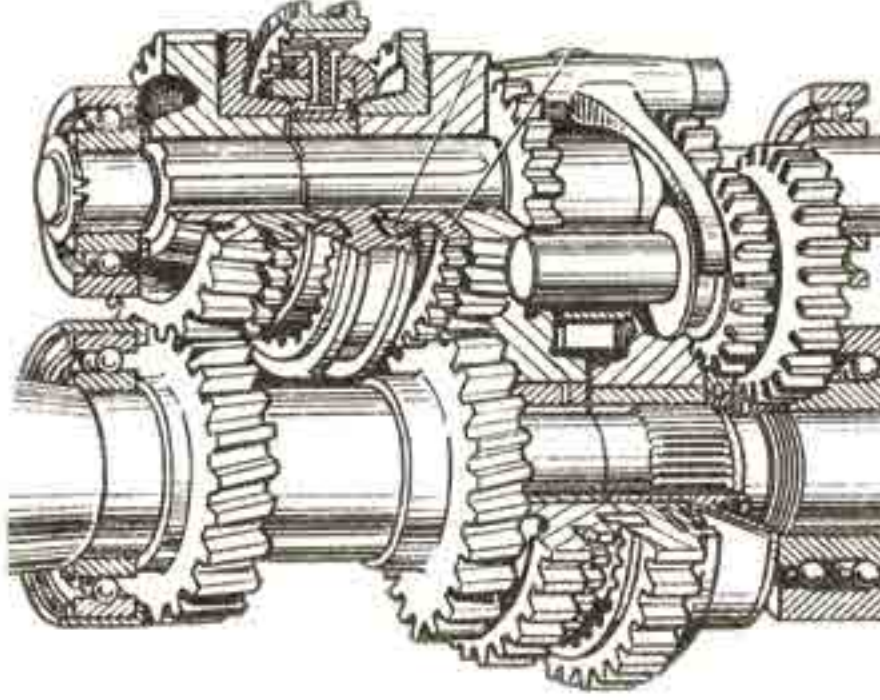
Geleceğin kritik teknolojileri önem kazanıyor

Türkiye otomotiv sektörünün küresel rekabet gücünü sürdürmenin yanı sıra bu gücü artırmaya devam etmesi gerekiyor. Bilişim sektöründeki gelişmeler, sektörü yeni nesil müşterilerle sürekli zorluyor. Geleceğin kritik teknolojilerine entegre olmadan ilerlemek mümkün değil.

Teknolojik gelişmelerin dikkate alınarak yazılım ve elektronik sektörleri ile otomotiv sektörü arasında öncelikle organik işbirliğinin sağlanması ve bu amaçla özel teşvik sisteminin kurulması gerekiyor.

Bilişim teknolojilerine kolay bağlanabilirlik, bir yandan yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlarken öte yandan sanayi dışındaki yeni oyuncu olan tarafların da doğrudan müşteri ilişkileri geliştirmesine imkân veriyor. Bu durumda, otomotiv endüstrisi üreticileri, gelecekteki değişik iş modellerine, müşterilerinin yaşam tarzlarını yansıtmak zorunda kalacak. Duruma ve uygulamaya göre harcanan zamanı ile masrafı azaltan ve yaşam kalitesini artıran çözümler geliştirmesi gerekecek. Artık otomotiv üreticilerinin son derece karmaşık bir otomotiv ürünü üreticisi olmaya ek olarak bilişim ve teknoloji alanında da hızla genişlemesi gerekiyor.

Ar-Ge ile birlikte tasarıma da teşvik



Şaban Küçük

Vergi
Direktör, YMM
E: sgozel@kpmg.com

Ar-Ge ve inovasyonun önemi her geçen gün daha da artıyor. KPMG olarak hazırladığımız Küresel Üretim Sektörünün Geleceğine Bakış raporu da bunu kanıtlıyor. Bu rapora göre; tüm dünyada endüstriyel üretim, inovasyona odaklandı. Bu gelişmeleri yakından takip eden Türkiye’de de, önemli değişiklikler öngören 6676 sayılı Kanun 1 Mart 2016 tarihinde yürürlüğe girdi. Yeni düzenlemelerle siparişe dayalı ar-ge ve tasarım merkezlerinin yanı sıra üniversite-sanayi işbirlikleri önemli hale geliyor. Ar-Ge’nin yanı sıra tasarımın da desteklenmesi bu dönemin öne çıkan avantajları arasında yer alıyor.

Ülkemizde Ar-Ge ve inovasyona verilen önem son yıllarda çok ciddi şekilde arttı. Rekabetçilik, markalaşma, sanayi 4.0 gibi alanlar Türkiye için kalkınmanın vazgeçilmez yapıtaşları haline geldi. Çağımız bilgi çağı olup, rekabet gücünü artırabilmenin ve ilerlemenin yolu, bilgiye hükmedebilmekten geçiyor. Bu farkındalık çerçevesinde araştırma ve geliştirme konusunda ülkemizde vergisel ve diğer teşvik mekanizmaları uygulanmaya başlandı. Bugün Türkiye, Ar-Ge, tasarım ve inovasyon konusunda fiskal teşvik unsurlarını bol ve geniş şekilde sunuyor.

Mevcut Ar-Ge kanunu ve inovasyon ekosistemi ile ilgili diğer yasalarda önemli değişiklikler öngören 6676 sayılı Kanun, 1 Mart 2016 tarihinde yürürlüğe girdi. Yeni düzenlemelerle siparişe dayalı ar-ge ve tasarım merkezlerinin yanı sıra üniversite-sanayi işbirlikleri önemli hale geliyor. Sipariş yöntemiyle Ar-Ge yapılmasına destek sağlanması ve tasarımın da desteklenmesi bu dönemin öne çıkan avantajları arasında yer alıyor. Kanunda sağlanan diğer avantajları şu şekilde sıralamak mümkün: tasarım merkezlerine, Ar-Ge merkezlerinden daha az asgari çalışan sayısı getirilmesi, stratejik sektörlerde Ar-Ge personel sayısının 15’e düşürülmesi, Bakanlar Kurulu tarafından belirlenen kriterlere uyan Ar-Ge merkezlerinde bir önceki yıla göre artan Ar-Ge harcamasının ilave yüzde 50 olarak desteklenmesi, gümrük vergisi kolaylığı, temel bilim mezunlarına verilen maaş desteği ve gelir vergisi istisna oranının yükseltilmesi vb. Bütün bunların yanı sıra Ar-Ge personeli için farklı uygulama ve yorum ve eleştirilere neden olan hafta tatili, yıllık ücretli izin süreleri ve dini ve millî bayramların destek süresine dâhil olmasının yasal olarak netleştirilmesi de önemli konular olarak karşımıza çıkıyor.

Tasarım merkezleri de vergi indirimi kapsamına alındı

Yeni Kanun, Tasarım Merkezi kavramını ön plana çıkarıyor. Tasarım, ülkemizin görece olarak üstünlük sağlaması kolay alanlardan birisi olarak kabul görüyor. 2010 yılında çalışmalarına başlayan Türk Tasarım Danışma Konseyi ve Tasarım Strateji Belgesi de tasarımı, öncelikli alanlardan birisi olarak öngörüyor. Bu Kanun ile tasarım alanının da Ar-Ge gibi desteklenmesi mümkün oldu.

Buna göre sanayi alanında ve Bakanlar Kurulu’nun uygun göreceği diğer alanlarda katma değer ve rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahip, ürün veya ürünlerin işlevselliğini artırma, geliştirme, iyileştirme ve farklılaştırmaya yönelik faaliyetlerin tümü tasarım faaliyeti olarak destek kapsamına alındı.

Temel bilim mezunlarına müjde:

Öncesinde, temel bilim alanlarına yönelik özel bir teşvik yok iken yeni Kanun ile bu alan yönelik pozitif ayırımcı bir uygulama başladı. 5746 Sayılı Kanun kapsamındaki temel bilim alanlarının birinde en az yüksek lisans derecesine sahip olan için yüzde 95 Gelir Vergisi stopajı getirildi. Ayrıca istihdam edilecek temel bilim mezunlarına (matematik, fizik, kimya, biyoloji) asgari ücreti geçmemek üzere 2 yıl boyunca maaşları devlet tarafından verilecek.

Doktoralı olanlar için yüzde 95’e yükseltile istisna oranı, yüksek lisanslı olanlar ile temel bilim alanlarından birinde lisans derecesine sahip olanlar için yüzde 90, diğer çalışanlar için de yüzde 80 oldu. Ayrıca Ar-Ge ve destek personeline sağlanan gelir vergisi stopaj teşviki tasarım personeli için de geçerli hale getirildi.

Ar-Ge ve inovasyon duvarların arkasına hapsedilmiyor

Ülkemizde ar-ge ve inovasyon ekosisteminde paydaşların en çok muzdarip olduğu konulardan biri projeye ilgili olup ar-ge merkezi dışında yürütülmesi gereken çalışmalardı. Bu konuda teşviklerin uygulanabilirliği sorun yaratıyor, mali inceleme ve teftişlerde eleştiriler gündeme geliyordu.

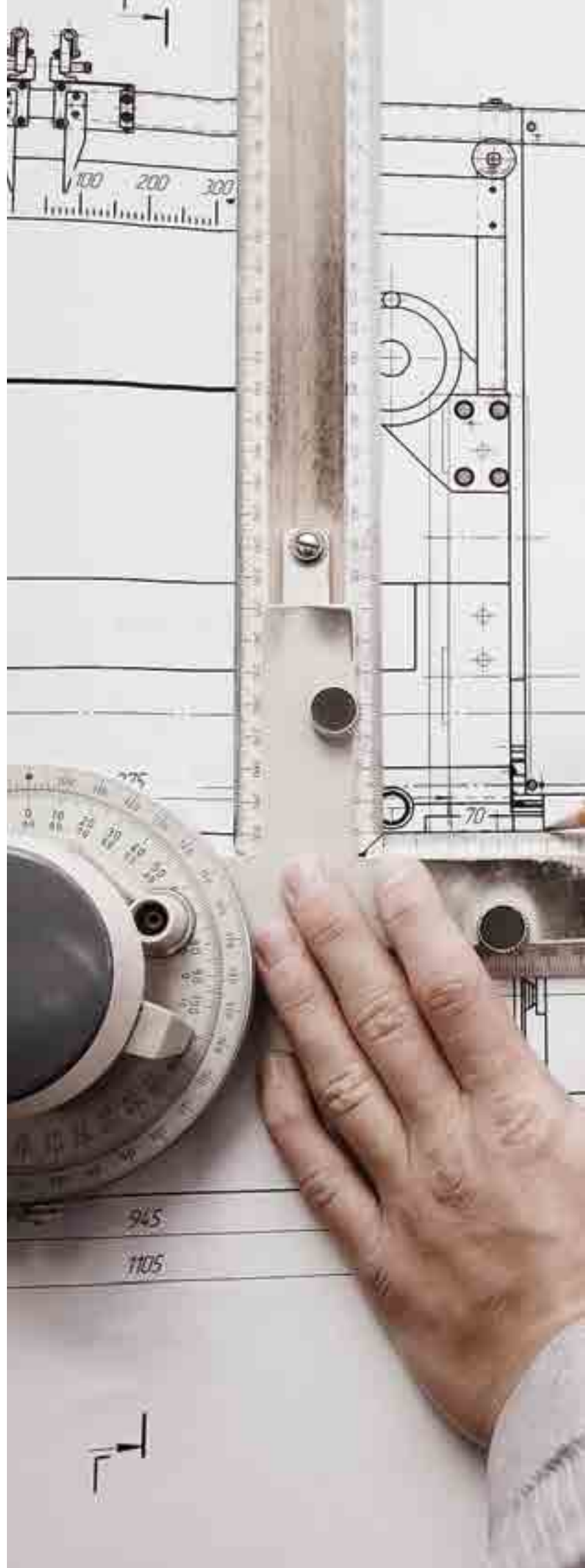
Yeni düzenleme ile bu konuda önemli bir adım atıldı. Proje kapsamında gerçekleştirilen Ar-Ge ve tasarım faaliyetlerinin Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, Ar-Ge veya tasarım merkezi dışında yürütülmesinin zorunlu olduğu durumlar için esneklik sağlandı. Bu durumlarda Bölge Yönetimi, Ar-Ge veya Tasarım Merkezi yönetiminin onayının alınması ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın bilgilendirilmesi şartıyla, dışarıda yapılan ödemeleri de teşvik kapsamına alıyor. Merkez dışındaki bu ücretlerin yüzde 100'ünü aşmamak şartıyla Bakanlar Kurulu kararıyla ayrı ayrı veya birlikte belirlenecek kısmı teşvik kapsamına alındı.

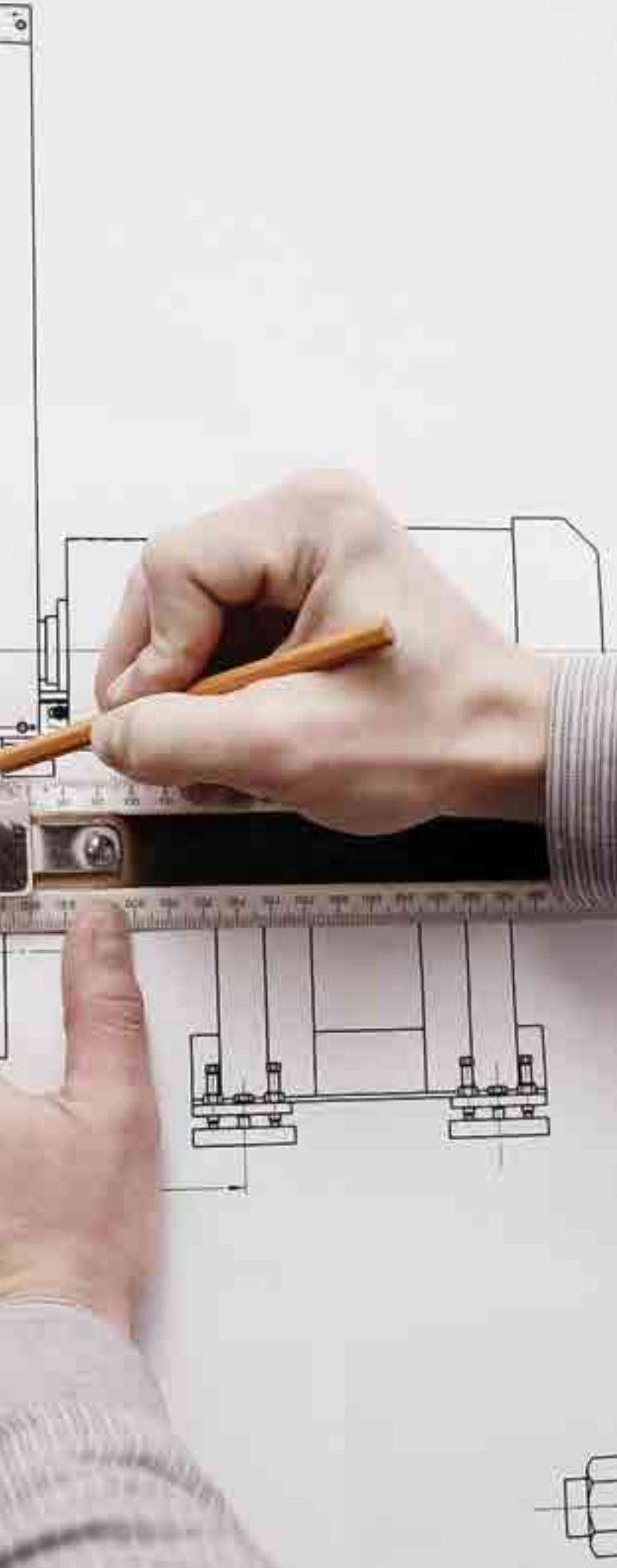
Siparişe dayalı Ar-Ge ve tasarım

Yeni Kanun'un bir başka yeniliği ise Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinin dışarıda da yaptırılabilmesi. Ar-Ge merkezlerinin sözleşme çerçevesinde siparişe dayalı olarak yürüttükleri Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri ile tasarım merkezlerinin sözleşme çerçevesinde siparişe dayalı olarak yürüttükleri tasarım faaliyetleri de indirim, istisna, destek ve teşvik unsurlarından yararlanabilecek.

Ar-Ge veya tasarım merkezleri tarafından siparişe dayalı olarak yürütülen Ar-Ge veya tasarım faaliyetlerine ilişkin olarak yapılan harcamaların sadece yüzde 50'si bu merkezler tarafından, bu harcamaların kalan yüzde 50'si ise siparişi veren gelir ve kurumlar vergisi mükellefleri tarafından indirim olarak dikkate alınabiliyor.

Bu Kanun ile öğretim elemanlarından Ar-Ge veya tasarım merkezlerinde gerçekleştirilen faaliyetlerde araştırmacı, tasarımcı ya da idari personel olarak hizmetine ihtiyaç duyulanlar, üniversite yönetim kurullarının izniyle tam zamanlı veya yarı zamanlı olarak görevlendirilebiliyor. Tam zamanlı görevlendirme için herhangi bir üniversitede altı yıllık tam zamanlı olarak çalışmak gerekiyor. Görevlendirme süresi her altı yıl sonrasında bir yıl şeklinde olabiliyor. Ar-Ge veya tasarım merkezlerinde tam zamanlı görevlendirilenlerin geçirdikleri süreler, tam zaman eşdeğer Ar-Ge veya tasarım personeli hesaplamasında dikkate alınıyor.





Ar-Ge merkezleri iyi uygulamalarını paylaşıyor

Ülkemizde Haziran 2014'te asgari araştırmacı sayısının 30'a düşürülmesi ile faal Ar-Ge merkezi sayısı 250 oldu. Özellikle otomotiv, yazılım, savunma sanayi, kimya, makine teçhizat, dayanıklı tüketim, ilaç, elektrik-elektronik, tekstil, bilgi işlem ve iletişim ön plana çıkan sektör arasında yer alıyor. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, düzenlediği çalıştaylarla, ar-ge merkezleri iyi uygulama örnekleri paylaşım toplantılarıyla ve paydaşları bir araya getirdiği nitelikli çalışmalarla, ar-ge ve inovasyon ekosisteminin gelişmesinde önemli bir rol oynuyor. Türkiye olarak referans aldığımız OECD'de, 1995 yılında 12 ülkede Ar-Ge'ye yönelik vergisel teşvikler varken, bugün bu sayı 27 ülkeye kadar yükselmiş durumda. Almanya, Finlandiya, İsveç gibi gelişmiş ülkelerde doğrudan vergisel Ar-Ge teşviki söz konusu değil. Bu ülkeler vergisel teşvik önermezken toplam Ar-Ge teşvik rakamları açısından bakınca ABD, Fransa, Kanada, Japonya ve Kore en yüksek hacme sahip ülkeler.

Ar-Ge ve inovasyonda yapılacak ilave işler var:

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

- 1- Vergi indirimi, OECD ülkelerinin bazılarında uygulandığı gibi son üç yılda yapılan Ar-Ge harcaması ortalamasına göre artan oranda verilebilir.
- 2- Ar-Ge indirimi matrah yerine vergiden indirim olarak düzenlenebilir. Bazı ülkelerde olduğu gibi zarar ve benzeri sebeplerle vergi çıkmaması durumunda nakden iade öngörülebilir.
- 3- Kamu bütçesi ar-ge ve inovasyona duyarlı hale gelebilir. Böylece, kamu alımları, yatırımlar ve harcamalar daha verimli, rekabetçi ve inovasyon yoğunluğu yüksek alanlara kaydırılabilir.
- 4- Fayda maliyet analizi açısından başarıya ulaşan buluş, model ve patente bağlanan Ar-Ge harcamalarının destek oranları farklılaştırılabilir.
- 5- Ülke sınırları dışında yapılan Ar-Ge harcamaları da destek kapsamına alınabilir ve belli sayıdan fazla araştırmacı çalıştıran Ar-Ge merkezlerine verilen süper indirimin kapsamı genişletilebilir.
- 6- Ar-Ge merkezlerini Türkiye'ye taşıyan doğrudan yabancı yatırımcılar için çok cazip teşvik mekanizmaları tasarlanabilir.

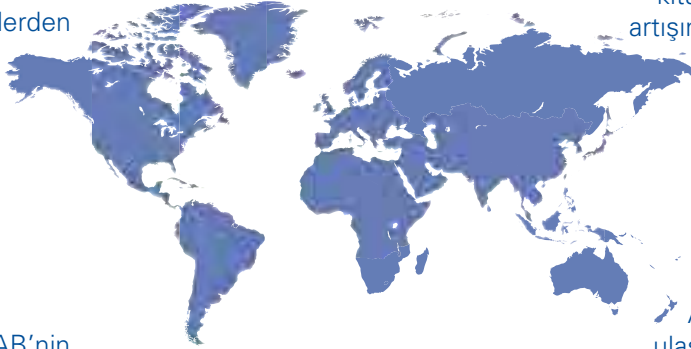
Küresel Enerji Trendleri

Enerji tüketiminin 2035 yılına kadar %34 artması bekleniyor. Başta doğal gaz olmak üzere fosil yakıtlar, dünya ekonomisine güç veren ve 2035 yılı itibarıyla toplam enerjinin yaklaşık %80'ine denk gelen ilave enerjinin %60'ını karşılayan başlıca enerji kaynağı olacak.

Artan Talep

Doğal gaz talebi

ağırlıklı olarak gelişmekte olan ekonomilerden geliyor



Başta Hindistan ve Çin olmak üzere,

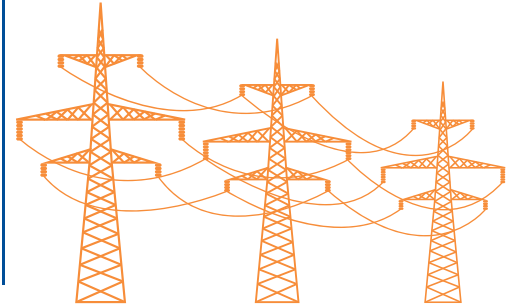
Asya

kıtası hacim artışına liderlik ediyor

Enerji ve sanayi sektörleri için daha fazla

petrol, doğal gaz, kömür, biyokütle ve elektrik

ihtiyacı duyulacak



Çin,

ABD ve AB'nin toplamından daha fazla

yenilenebilir enerji

talep ediyor

Asya'daki ulaştırma ve sanayi talebi

petrole

olan talebi artırıyor

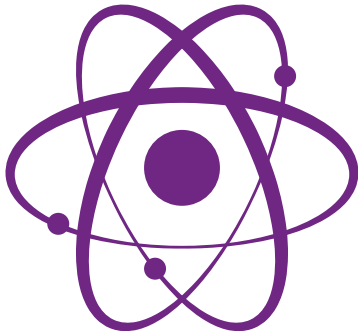
%30 daha fazla

ulaştırma yakıtı

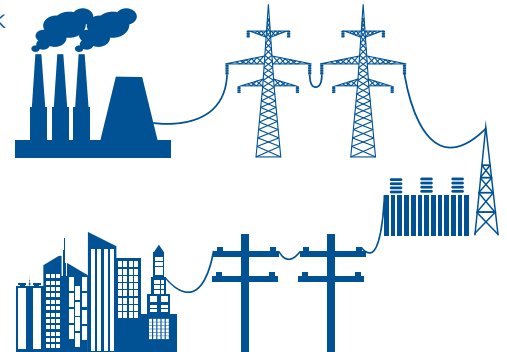


Büyümenin
%65'i Asya Pasifik
ülkelerinden geliyor

Endüstriyel amaçlı enerji tüketimi, başta petrokimyasallar olmak üzere
%30 arttı



Küresel elektrik talebinde
%45 artış
var



Gelecek Projeksiyonu

Çin

küresel talebin yaklaşık **%50'sini** oluşturuyor, ancak büyümeye **%25'ten** az katkıda bulunuyor; bu geçtiğimiz on yılda ise **%60** civarındaydı.

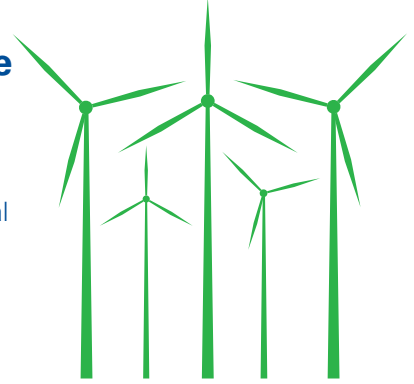


GSYİH büyümesi ve sürdürülebilirlik kilit faktörler

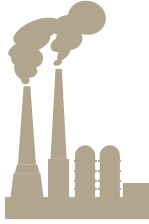
Enerji Karışımı

Enerjiyi nerede bulacağız?

Kömür azalıyor, yenilenebilir enerji artıyor, petrol ve doğal gaz ise birlikte sabit duruyor



Karbon emisyonları ekonomik büyümeden ayrışıyor



%50'den fazla büyüme oranında düşüş



emisyonlarda **%20 artış**

Konvansiyonel olmayan yakıt



Kaynak büyüklüğüne göre, kaya petrolü tüm sıvıların %10'undan daha az



Kaya gazı tüm gazların %24'ü civarında Kuzey Amerika dışında genişleme (Çin)

Verimlilik

Enerji Yoğunluğunu geliştiriyor ve Enerji Talebini frenliyor

GSYİH'de **%107 artış**



enerji talebinde sadece **%34 artış**



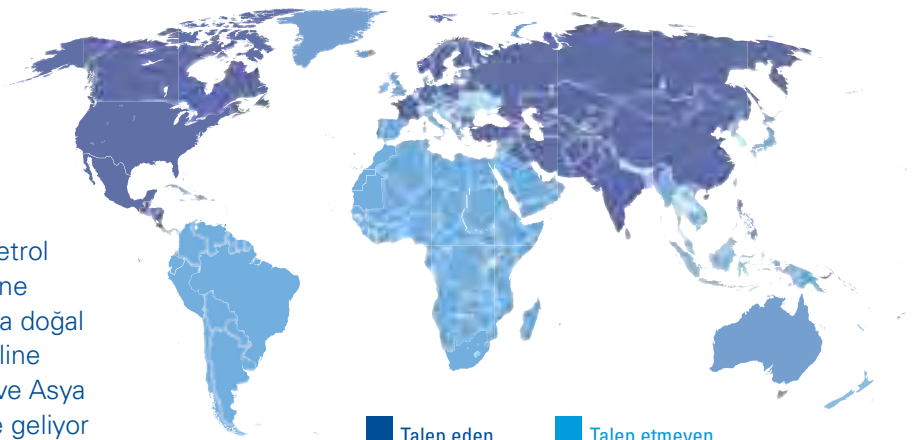
Afrika'nın kişi başına enerji talebi azalıyor



%50 nüfus artışına karşılık küresel GSYİH ve enerji talebinde %10'dan daha az büyüme

Bölgesel Enerji Dengeleri Değişiyor

Kuzey Amerika petrol konusunda kendine yetmenin yanı sıra doğal gaz ihracatçısı haline gelirken, Avrupa ve Asya daha bağımlı hale geliyor



■ Talep eden

■ Talep etmeyen

Kuzey Amerika'nın petrol ithalatına bağımlılığı, azalan taleple birlikte konvansiyonel olmayan petrol üretimini azaltıyor. ABD'nin ham petrol ihracat yasağının kaldırılması bu ayarlama sürecine destek oluyor

Asya, 2035'e kadar bölgeler arası net ithalatın %80'ini oluşturacak

Avrupa Birliği ile yeni bir dönem başladı



**Avrupa Birliği ile
Türkiye arasında
imzalanan yeni IPA
Çerçeve Anlaşması'na
göre 2020'ye kadar
Türkiye'ye yapılacak
yardımın toplam
miktarı 4,4 milyar
euroyu bulacak.**



Gülden Alkoçoğlu

Vergi

Müdür

E: galkocoglu@kpmg.com

KPMG, AB ile imzalanan yeni IPA Çerçeve Anlaşması'na göre firmaların ve hibe yararlanıcılarının hayatında nelerin değişeceğini inceledi.

Türkiye'nin Avrupa Birliği üyelik süreci, 1963 yılında Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) ile ortaklık anlaşması imzalanmasıyla başladı. 1987 yılında ise tam üyeliğe başvurulmasıyla ivme kazandı ve Türkiye, bu tarihten itibaren Avrupa Birliği'nden çeşitli programlar altında mali yardımlar almaya başladı.

Avrupa Birliği'nin aday ve potansiyel aday ülkelere ilişkin mali yardım mekanizması, 2007 yılından itibaren Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA-Instrument for Pre-Accession Assistance) olarak yeniden düzenlendi ve tek bir hukuki çerçeve içerisine dâhil edildi.

Bu kapsamda, 2007-2013 bütçe dönemine ilişkin mali yardımlar için Türkiye ile Avrupa Komisyonu arasında

IPA Çerçeve Anlaşması imzalanarak 24.12.2008 tarihinde yürürlüğe girdi. IPA I olarak anılan bu dönemin bütçe büyüklüğü 4,8 milyar Avro idi.

IPA I döneminde başlayan programlar devam ederken 2014-2020 bütçe dönemine ilişkin mali yardımlar için Türkiye ile Avrupa Komisyonu arasında IPAlI Çerçeve Anlaşması imzalanarak 22.06.2015 tarihinden itibaren yürürlüğe girdi. IPA II döneminde Türkiye'ye tahsis edilen yardım miktarı 4,4 milyar Avro olarak belirlendi.

IPA II döneminde de IPA I döneminde olduğu gibi Avrupa Birliği veya Türkiye -Avrupa Birliği ortak katkısı ile finanse edilen sözleşmelerin uygulamaları sırasında ortaya çıkabilecek vergiler, gümrük ve ithalat vergi ve yükleri ve/veya eş etkiye sahip vergiler, mali yardımlardan finanse edilmeyecek.

Maliye Bakanlığı (Gelir İdaresi Başkanlığı) IPA II Çerçeve Anlaşmasında yer alan vergi istisnalarına ilişkin hükümlerin uygulama usul ve esaslarını 1 Sıra No'lu Türkiye-Avrupa Birliği Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA II) Çerçeve Anlaşması Genel Tebliği ile duyurdu (Resmî Gazete 13.02.2016-29623).

I. KDV muafiyeti

IPA II Çerçeve Anlaşmasına göre, IPA I Çerçeve Anlaşmasında olduğu gibi AB Sözleşmesi imzalamış olan yükleniciler, verdikleri hizmetler ve tedarik ettikleri mallar için KDV'den muaf tutuldu. Ayrıca, sözleşme kapsamındaki hedefler ve faaliyetlerle ilişkili mallar, hizmetler ve işler de KDV'den muaf olacak.

IPA II döneminde KDV İstisna Sertifikası başvuru makamları, yüklenicilerin bulundukları illerde Vergi Dairesi Başkanlığı olup olmaması ve sözleşmelerdeki bütçe paylarına göre yeniden düzenlendi.

Ayrıca, IPA II uygulama döneminde ilgili makamlarca uygun bulunması durumunda Türkiye'de iş merkezi bulunmayan yüklenicilerin şubelerine de KDV İstisna Sertifikası verilebileceği hükmedildi.

KDV İstisna Sertifikası kullanmak suretiyle yapılacak alımların toplam tutarının (KDV Hariç) 3.500 TL'yi aşması durumunda yüklenici ile tedarikçi "tedarik sözleşmesi" düzenleyecek ve yüklenici, istisna kapsamında yaptığı alımları her yıl Şubat ayının son gününe kadar, son yıl ise sözleşmenin bittiği ayı takip eden ikinci ayın sonuna kadar ilgili makama raporlayacak.

IPA II döneminde, sözleşmede ve eklerinde açıkça belirtilmesi koşuluyla başlangıç tarihinden önce veya bitiş tarihinden sonra yapılması uygun görülen harcamalar da istisna kapsamında işlem görecektir.

Yeni dönemin öncelikli sektörleri:

- 1- Demokrasi ve Yönetişim
- 2- Adalet, İçişleri ve Temel Haklar
- 3- Ulaştırma
- 4- Çevre ve İklim
- 5- Enerji
- 6- Rekabetçilik ve Yenilik
- 7- İstihdam, İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Sosyal Politikalar
- 8- Tarım ve Kırsal Kalkınma
- 9- Bölgesel ve Sınır Ötesi İşbirliği

İlgili finansman anlaşmalarının imzalanarak yürürlüğe girmesini takiben, programlar altında satın alma, hibe ve eşleştirme uygulamaları da başlayacak.

II. Damga vergisi ve harç uygulamaları

IPA I döneminde Avrupa Birliği veya Türkiye -Avrupa Birliği ortak katkısı ile finanse edilen ve sözleşme makamı ile yüklenici arasında imzalanan sözleşmeler ve bu sözleşmeler kapsamında yapılacak işlemler damga vergisinden ve harçtan istisna tutulmuştu. IPA II döneminde istisnanın kapsamı genişletilerek, yüklenici ve hibe yararlanıcısı tarafından imzalanan sözleşme ve alt hibe sözleşmeleri ve yüklenici ile çalışanları veya uzmanları arasında imzalanan sözleşmeler ve bu kapsamda düzenlenen kâğıtlar da damga vergisi ve harç istisnası kapsamına alınmıştır.

III. Sonuç

Sözleşme, ihale ve hibe çağrılarının IPA I (1,2,3) veya IPA II Genel Tebliği kapsamında işlem görüp görmeyeceğini fonun finansman kaynağı belirleyecek olup IPA II Çerçeve Anlaşmasının hükümleri arasında da bahsedildiği gibi IPA I Çerçeve Anlaşması kapsamında finanse edilen sözleşmeler için 1, 2 ve 3 Sıra No'lu Türkiye-Avrupa Birliği IPA Çerçeve Anlaşması Genel Tebliği ile uygulanmaya devam edecektir.

1 Sıra No'lu Türkiye - Avrupa Birliği Çerçeve Anlaşması Genel Tebliği 20/5/2005 tarih ve 25820 sayılı; 2 Sıra No'lu Türkiye - Avrupa Birliği Çerçeve Anlaşması Genel Tebliği 20/4/2006 tarih ve 26145 sayılı ve 3 Sıra No'lu Türkiye - Avrupa Birliği Çerçeve Anlaşması Genel Tebliği 29/8/2006 tarih ve 26274 sayılı Resmî Gazetelerde yayımlanmıştır.

Gümrük denetimine hazır mısınız?

2008 yılında Sonradan Kontrol ve Riskli İşlemler Yönetmeliği'nin yürürlüğe girmesinin ardından dış ticaret yapan şirketler Gümrük ve Ticaret Bakanlığı müfettişleri tarafından sonradan kontrole tabi tutularak gümrük işlemleri denetleniyor. Denetime tabi tutulacak şirketler, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nca risk analizi kriterlerine göre belirleniyor.



Murat Palaoğlu

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



Volkan Gök

Gümrük ve Ticaret
Müdürü
E: vgok@kpmg.com

Sonradan kontrole tabi tutulan sektör ve şirket sayısı yıllar itibarıyla artış gösteriyor. Gümrük Birliği'ne uyum politikaları çerçevesinde bu denetimlerin artarak devam etmesi bekleniyor. Ayrıca, 2013-2017 yılları için Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın stratejik hedeflerinde sonradan kontrol kapsamına alınan firma sayısının her yıl yüzde 10 oranında artırılması öngörülmüyor.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kontrol Dairesi'nin verilerine göre, 2014'te sonradan kontrole tabi tutulan firma sayısı 413.

Sonradan Kontrol Denetimleri kapsamında, yıllar itibarıyla Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından sonradan kontrole alınan şirket sayıları şöyle:

Kontrol Denetimi			
Yıl	Sonradan kontrole dâhil edilen şirket sayısı	Plan dışı sonradan kontrole alınan şirket sayısı	Toplam
2010	277	27	304
2011	350	15	365
2012	400	53	453
2013	350	92	442
2014	325	88	413

Şirketlerin bu denetimlere karşı önceden hazırlık yapmaları, riskin yönetilmesi ve olası cezalara karşı önceden tedbir alınması noktasında önem taşıyor. Zira Gümrük ve Ticaret Bakanlığı müfettişleri tarafından tespit edilen eksikliklerde yüksek miktarlarda cezalar düzenlenebiliyor.

Sonradan kontrolü nasıl tanımlayabiliriz?

Sonradan kontrol; ithalat ve ihracat yapan şirketlerin gümrük idaresine beyan ettikleri bilgilerin doğruluğunun kontrolü amacıyla, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı müfettişleri tarafından fiili ithalat ve ihracattan sonra bu işlemlerin denetlenmesi olarak tanımlanıyor.

Sonradan kontrol, şirketlerin ithalat vergileri karşısındaki durumu ile gümrük mevzuatı ve diğer ilgili mevzuatlarda öngörülen yükümlülüklerinin tam ve eksiksiz olarak yerine getirilip getirilmediğini kontrol amacıyla yapılıyor.

Denetimlerde, şirketlere yapılan tebligatta denetimin kaynağının Sonradan Kontrol ve Riskli İşlemler Yönetmeliği olduğu belirtiliyor ve denetim ile ilgili açıklamalar yapılıyor. Bu tebligatlarda belirli işlemlere dair belge ve bilgilerin denetime hazırlanması talebi de yer alıyor.

Sonradan kontrol denetimi nasıl yapılır?

Sonradan kontrol denetimine alınacak şirketler genel olarak yıllık bazda belirleniyor. Bu kapsamda dış ticaret işlemi gerçekleştiren tüm şirketlerin belli aralıklarla sonradan kontrol kapsamında denetlenmesi ihtimal dâhilinde bulunuyor.

Sonradan kontrol denetimi kapsamında görevlendirilen Gümrük ve Ticaret Bakanlığı müfettişleri, tebligat yaparak şirketlere denetime alındığını bildiriyor. Ayrıca, müfettişler tarafından hangi bilgi ve belgelerin talep edildiği ve denetim tarihi bu tebligatta yer alıyor.

Bu bilgilendirmeden hemen sonra müfettişler fiili denetim için şirkete geliyor ve sonradan kontrol denetimi kapsamında seçilen dosyaları, bilgi ve belgeleri kontrol ediyor. Muhakkak ki denetim esnasında ek bilgi ve belge talebi de söz konusu olabiliyor. Yapılacak fiili denetimde, dış ticaretin finansmanından eşyaların tedarik sürecine, yurt içi satışlardan dış ticaretle ilgili sözleşmelere kadar sorularla dış ticaret işlemlerinin nasıl gerçekleştirildiği anlaşılmaya çalışılıyor.

Sonradan kontrol denetimlerinde, şirketlerin de bazı yükümlülükleri bulunuyor. Şirketlerin yükümlülüklerinin bilincinde olmaları, denetim sürecini sorunsuz şekilde yürütmelerine katkı sağlıyor. Sonradan kontrole tabi tutulan şirketlerin, müfettişlere denetim kapsamındaki gerekli her türlü bilgi, veri, kayıt, defter, belge ve diğer evrakı vermek ve her türlü yardımı sağlamak yükümlülükleri arasında sayılıyor. Ayrıca müfettişlerin şirketin her yerine girme ve inceleme yapma yetkisi bulunuyor.

Sonradan kontrol risk mi fırsat mı?

Sonradan kontrol sistemi, şirketlerin mevzuat ihlallerini azaltmasına, hatalı uygulamaların önüne geçmesine ve eksik oldukları noktalarda iyileştirmeler yapabilmelerine olanak sağlıyor.

Sonradan kontrol denetimlerinden olumlu sonuç alınması şirketlerin risk puanını yakından ilgilendiriyor. Risk puanının azalması ise şirketin gümrük idarelerinde yapmış olduğu işlemlerin kısa sürede tamamlanmasına katkı sağlıyor. Bu kapsamda, daha hızlı sürede gerçekleşen gümrük işlemleri sayesinde dış ticaret ile uğraşan şirketlerin maliyetleri düşüyor.

Bununla birlikte, dış ticaret işlemi gerçekleştiren şirketlerin her an sonradan kontrole tabi tutulacak gibi risklerinin ve fırsatlarının farkında olmaları büyük önem taşıyor. Şirketler benzer denetimleri kendi inisiyatifleri ile yaptırıp risklerini tespit ediyor ve cezai risklerini minimize edebiliyor. Ayrıca, dış ticaret işlemleri ile ilgili hatalı ya da eksik olabilecek şirket içi prosedürlerini iyileştirme fırsatına sahip olabiliyor.

Bu nedenle, şirketlerin hazır olmadığı denetimlerin risk içermekle birlikte, sürece uyumun sağlanması, ön hazırlıkların yapılması ve süreç iyileştirmelerini fırsata dönüştürdüğünü belirtmemizde yarar var.

Nitekim KPMG Gümrük ve Ticaret ekibinin şirketlere verdiği gümrük denetim hizmetleri sonucunda, neredeyse tüm denetimlerde daha efektif vergi ve tedarik zinciri yönetimi ile maliyet azaltılması yönünde fırsatlara ilişkin raporlamalar gerçekleştirildi.

Hatalar ceza olarak karşılık buluyor

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı müfettişleri tarafından yapılan sonradan kontrollerde çeşitli aksaklıklar ve hatalar tespit edilip, bu tespitler sonucunda yüksek miktarda cezalar düzenlenebiliyor. Zira, Gümrük Kanunu'na göre vergi kaybına neden olan işlemlerde bu vergilerin yanında "vergilerin üç katı" veya "eşyanın gümrüklenmiş değerinin iki katı" gibi yüksek cezalar belirlenmiş. Bu bağlamda, hataların artması şirketlerin risklerini artırıyor.

Riskiniz var mı?

Sonradan kontrol kapsamında tespit edilen aksaklıklardan bazıları aşağıda yer alıyor.

- İthalattan sonra oluşan DebitNote gibi ithal edilen eşya ile ilgili bir gideri gümrük idaresine beyan ediyor musunuz?
- Royalti ve lisans ödemelerini gümrük idaresine beyan ediyor musunuz?
- Gümrük tarifesinin doğru olduğundan emin misiniz?
- İthalat bedelini hep ihracatçı şirkete mi transfer ediyorsunuz?
- KDV matrah unsurlarını (ardiye, demuraj gideri gibi) gümrüğe doğru beyan ediyor musunuz?
- Hızlı kargo ile gelen eşyaları gümrük idaresine beyan ediyor musunuz?
- İhracatçı şirket ile olan ilişki halinizi gümrük idaresine beyan ediyor musunuz?

Sizde yukarıda yer alan olası tespitlerden herhangi birine HAYIR cevabı veriyorsanız, risk altında olabilirsiniz.

Sanayi 4.0: Yarının sanayi devrimi için bugünün C-Level gündemi ne olmalı?

Dünya 2011'den bu yana Sanayi 4.0'ı konuşuyor. Global sanayinin geçirdiği dijital dönüşüm, inovasyon, teknoloji hakkında sayfalarca makale ve yorum yazıldı. Bilişim sistemleri ve üretim sistemlerini bütünleştiren dönüşüm, iş yapma modellerinin de yenilenmesi gerçeğini ortaya koydu. Sanayi 4.0 şirketlerin, C-Level katındaki yeni organizasyonu ve bu kademedeki yöneticilerin gündemini de belirliyor.



Gençer Keser

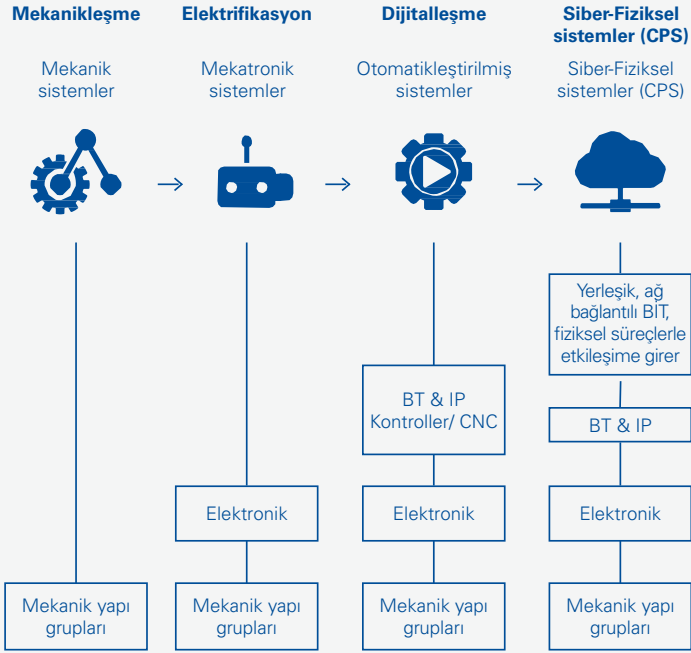
Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri
Kıdemli Müdür
E: gencerkeser@kpmg.com





Çeşitli makalelerde, Sanayi 4.0'ın ne anlama geldiğini ve bizi bekleyen zorlukları ayrıntılı olarak anlatmıştık. Şimdi, Sanayi 4.0'ı yeniden tanımlarken, itici güçleri ve yeni sanayi devrimini yakalamak için C-Level'da nelerin önemli olduğunu değerlendireceğiz.

Yetkili kılan ve etkileyen teknolojilerin gelişimi

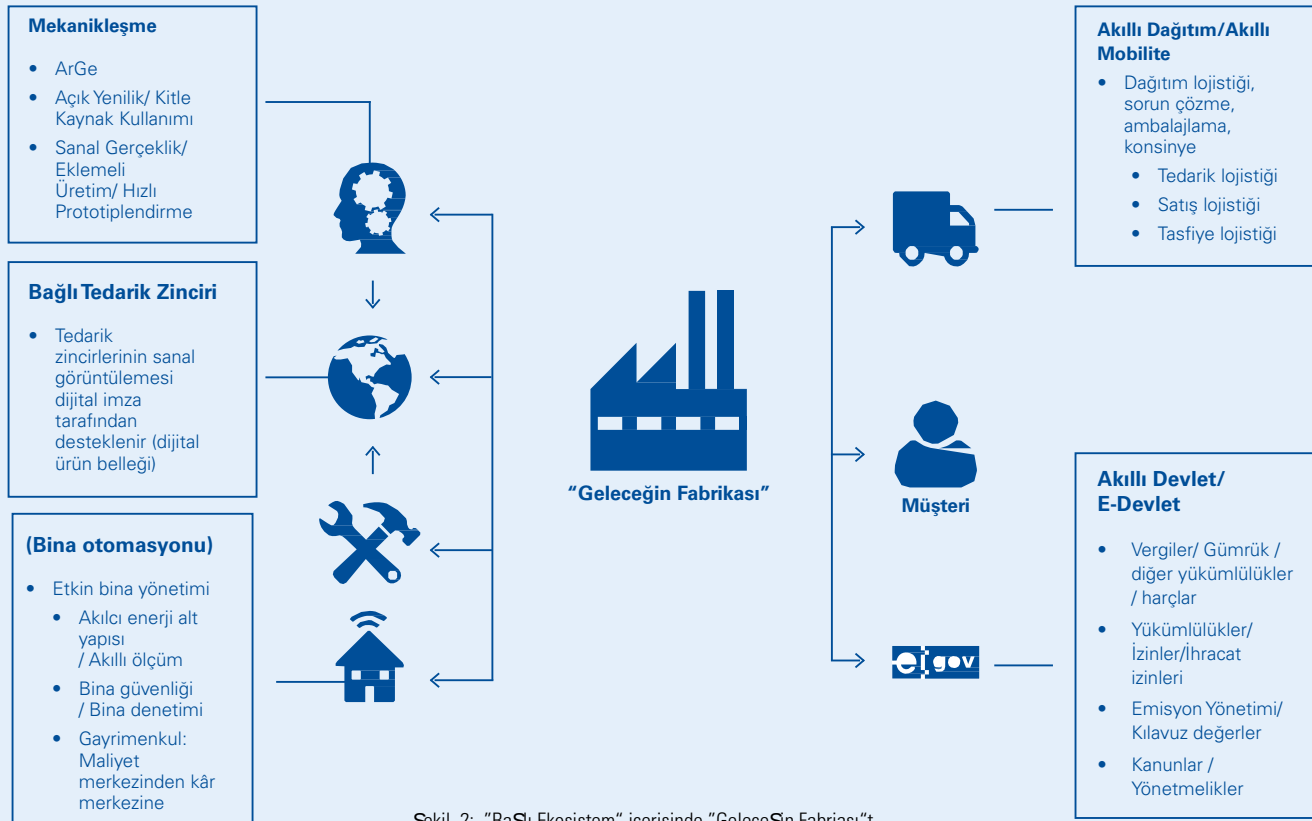


Şekil. 1: Endüstrinin yaşam döngüsü

Sanayi 4.0, tüm katma değerli iş segmentlerinin ve değer zincirinin tamamının dijitalleşme ile entegre edilmesi anlamına geliyor. "Geleceğin fabrikasında", bilgi ve iletişim teknolojisi (ICT) ve otomasyon teknolojisi tamamen entegre hale gelecek. Ar-Ge, satış kanalları, tedarikçiler, orijinal ekipman üreticileri (OEM) ve müşteriler gibi üretim dışındaki tüm alt sistemler, tek bir sistem içerisinde bir araya getiriliyor.

Üretim öncesinde simülasyonu uygulamak mümkün olacak. Bir başka ifadeyle, üretim ve kapasite bağlamında tüm uygun ve gerekli koşullar, daha ürün geliştirme aşamasında hazır hale getirilebilecektir. Sürecin tamamı, ilk aşamadan itibaren test edilip gerçek zamanlı kontrol edilebilir (üretimdeki eksiksiz kalite güvencesi dahil olur).

Sanayi 4.0'ın vizyonu doğrultusunda, ekonomik (ve toplumsal) eylemler dahil olmak üzere imalat sektörünün tüm fonksiyonları, bölgeleri ve segmentlerinde dijitalleşme, otomasyon ve süreç örgütlenmesi sağlanır. Tüm geçerli parametreler gerçek zamanlı yapılarak maksimum şeffaflık ve gelişmiş karar verme kabiliyeti ortaya konulur. Daha fazla esneklik, daha hızlı yanıt süresi, daha etkin kaynak kullanımı, yüksek üretim kalitesi artık tek başına yeterli değil. "Geleceğin fabrikasında" merkezi bir bilgisayar, alt sistemlerin siber fiziksel sistemlerle akıllı bağlantı kurmasını sağlar. Bu sistemler birbirinden bağımsız olarak çalışır.



Şekil. 2: "Başlı Ekosistem" içerisinde "Geleceğin Fabrikası"



Donanım

- Makine ve Tesis Mühendisliği
- Otomasyon Teknolojisi Mekatronik
- Mikrosistem Teknolojisi Elektronik
- IT-Alt yapısı
- IT-Güvenliği



Yazılım

- Dokümantasyon
- Entegrasyon
- Kişiselleştirme (proses görünümü)
- Sistemlerin bakımı, onarımı ve geliştirilmesi
- Eğitim ve mesleki eğitim



Teori ve teknik bilgi

- Malzeme ve üretim yetkinlikleri
- Süreç yetkinliği ("müşteriden müşteriye")
- Elektroteknik
- Yazılım
- Bilgi ve iletişim tekniği

Şekil 3: Endüstri 4.0 yetkinlik profili

Fiziksel ve sanal dünyanın birleşimi

Fiziksel ve sanal dünyanın endüstriyel üretimde bir araya gelmesi, "dördüncü sanayi devrimine" (Akıllı Üretim) zemin hazırladı: Şirketler, özerk, bağımsız ve gerçek zamanlı üretim gerçekleştirebilmek için ürün geliştirme, imalat, lojistik ve iş sistemlerini entegre ediyor.

Sanayi 4.0 sadece bağlantı kurma kabiliyeti ve internet aracılığıyla somut hale getirilebilir. Bireysel makinelerdeki sensör sistemleri gibi daha önceki bireysel çözümler ve yerleşik yazılım tabanlı sistemler, insanların sunduğu fiziksel girdiyle ve gerçek ürün olarak fiziksel çıktıyla beraber ortak iletişim unsurlarını oluşturur. Ürün, müşteri ve sipariş verilerini içeren tüm üretim süreç zincirine ait veriler bu siber fiziksel sistemlere (CPS) bağlanır. Süreç, kapasite planlaması, üretim lojistiği ve imalatla başlar, kalite incelemesiyle sona erer.

Sanayi 4.0 ifadesi daha net olarak hızlı yakınsama dizileriyle ortaya çıkar: İlk olarak bilişim teknolojisi (IT) ve telekomünikasyon teknolojisi ITC'de bir araya getirilir. Daha sonra ITC mikrosistem teknolojisiyle birleşir (örn. sensörlerin, aktüatörlerin ve veri işlemcilerinin bağlanması). "Ürün adasının" müşteri odaklı bir son üretim birimine dönüşümü, teknoloji (donanım) ve ürünle ilgili BT hizmetlerinin (yazılım) kullanımıyla sektöre özel uzmanlığın ve içeriğin bir araya getirilmesiyle mümkün olacak.

Sektörler, teknolojiler ve şirketler arasındaki şeffaf sınırlar

Sektörler ve farklı teknolojiler arasındaki sınırların ortadan kalkmaya başlamasıyla birlikte, işletmeler arasındaki sınırlar da daha şeffaf hale geliyor. Rakipler artık işbirliği yapıyor: sektörler arasındaki işbirliği ve ortaklık sayısı artıyor. Geleceğin endüstriyel üretiminde şu özellikler olacak: Son derece esnek ve seri üretilen ürünlerin yoğun biçimde kişiselleştirilmesi, kurumsal ve katma değerli süreçler içinde müşterilerin ve iş ortakların daha kapsamlı entegrasyonu. Bu sayede tamamen endüstriyel hibrit ürünler üretililebilir.

Ancak şirketlerin bunun için bir yapı oluşturmaları gerekiyor. Veri bağlantısı ve bilgi işlem konusundaki altyapı yatırımları (donanım ve yazılım) ve süreçlerin dijitalleşmesi mutlak bir zorunluluk olarak görülmeli. Buna ilave olarak, işletme dışındaki taraflarla beraber değer zincirinin mevcut veya potansiyel temas noktalarının saptanması ve bunun güçlü bir standart arayüze yayılması gerekir.

Çok sayıda zorluk, öncelikli çözümler

"Sanayi 4.0" için gereken beceri profilleri, temel olarak üretim teknolojilerinden ve lojistik araçlardan oluşur: Birimler arasında teknik, metodolojik ve sistem bazlı uzmanlığın yanı sıra teknoloji, pazara özgü ve teorik bilgi, olmazsa olmaz unsurlar arasında yer alıyor.

Üretim sistemi tedarikçilerinin donanım uzmanlığı ve teknoloji şirketinin ürün portföyü ise yeterlik profiline bir başka unsur olarak ortaya çıkıyor. (Mühendislik, teknoloji ve çevresel fiziksel sistemler hakkında pratik ve uygulama odaklı bilgi)

Üçüncü yapı taşını, yazılım ve algoritma yeterliği oluşturuyor (karmaşık sistemler, yapılar ve süreçler için analiz, değerlendirme, tasarım ve kontrol yöntemleri hakkında bilgi). Yazılım, veri ve bilgi yönetimini sağlarken bilgilerin hazırlanıp sunulmasını da mümkün hale getiriyor. Sanayi 4.0 vizyonunu gerçekleştirirken uygun donanım ancak bu şekilde kullanılabilir.

Dijital ve bağlanabilir sensörler ve kontrol ögeleri (aktüatörler), Bulut Bilişim, "insan-makine arayüzü" olarak tabletler, entegre yazılım çözümleri ve (endüstriyel) iletişim ağları gibi çok sayıda gerekli Sanayi 4.0 bileşeni halihazırda kullanılıyor. Öte yandan, standartların genellikle eksik olması önemli bir yetersizlik olarak dikkat çekiyor.

Süreç görünümünün tasarlanması ve geleceğin gerekli çalışan yetenek profillerinin saptanması, Sanayi 4.0'ın sunumuna yönelik kritik parametreler arasında yer alıyor. Bu değişikliklere yönelik yeni yöntemleri ve süreçleri talep eden, bu konuda destek olan ve bunları kademeli olarak sunduktan sonra yeni organizasyonel yapının tamamını adım adım düzenleyen bir karar mekanizmasının bulunması gerekiyor.

C-Level Gündemi

Sanayi 4.0 temel bir konu. Yönetim seviyesinin değişiklik ve dönüşüm süreçlerini bir araya getirmek ve sorumlu bir şekilde düzenlemek gerekiyor. Bu bölümde görevleri her bir sorumluyla eşleştirmek için şu önerileri sıralayabiliriz:



CEO GÜNDEMİ

Strateji yöneticisi

CEO, girişimci olarak yönettiği şirkete dönük pazar taleplerini anlar. Sanayi 4.0'ın gerçekleştirilmesi fikrini önderi olarak faaliyet göstermelidir. Bunun için pazar geliştirmeden ürün tanımına ve üretim stratejilerinden esnek teslimat sistemlerine kadar tüm kısmi alanlarda çeşitli yetkinlikler gerekir. Bunların tümünde "müşteri isteğinin hakimiyeti" ve paydaş haklarının yerine getirilmesi geçerlidir. Daha da kısalan yenilik döngüleri ve teslimat süreleri, ancak sürece katılanların tümünün entegrasyonu ile gerçekleştirilebilecek mümkün olan en yüksek seviyede esnekliği gerektiriyor. Bir Sanayi 4.0 stratejisinin geliştirilmesi, şirket yapılarının yeniden düzenlenmesi, yatırım planlarının oluşturulması, teknolojilerin değerlendirilmesi ve iyileştirme potansiyelinin gerçekleştirilmesi CEO gündeminin önemli noktalarıdır. Aşağıdaki dört ana maddede özetlenebilir:

- Şirket stratejisinin entegre parçası olarak Sanayi 4.0 (Sanayi 4.0 stratejisi)
- Planın / yol haritasının / zaman planının / dönüm noktalarının uygulamaya konulması için başlangıç
- Teknoloji bazlı müşteri-müşteri sürecinin uygulamaya konulması stratejisi
- Değer zincirinin yeniden düzenlenmesi



COO GÜNDEMİ

Operasyonel sorumlu

COO, şirketi üretkenlik ve verimlilik kriterlerine göre yönetir. Şirketin değer ağındaki satın alma ve tedarik zinciri COO sorumluluğu kapsamındadır:

- "Operasyonel mükemmellik": Müşteri için cazibenin, süreç ve teknoloji hakimiyetinin artırılması
- Ürün ve servis portföyünün kalitesinin ve rekabet gücünün sağlanması
- Üretkenliğin artırılması ve karlı bir büyümenin sağlanması için sistemlerin geliştirilmesi ve uygulamaya konulması
- Sanayi 4.0 stratejisinin operasyonel hale getirilmesi
- Sanayi 4.0 için şirket düzlemine uyarlanmış proje yönetiminin koordinasyonu



CFO GÜNDEMİ

Uyum ve veri değerlendirmesi yöneticisi

CFO gündeminde finansal kontrol ve risk yönetimi en üst sırada yer alır. Geleceği uyumlu bir ürün portföyünün geliştirilmesi ve yenilik de önemli rol oynar. Sanayi 4.0 ile buna ayrıca "Büyük Veri ve Analiz" ile dijital değer kontrolü eklenir. Gerçek zamanlı yaygın veri kullanılabilirliği ve buna uygun yüksek performanslı değerlendirme araçları CFO'ya daha iyi bir karar temeli sunar. Diğer konular:

- Kendi "Sanayi 4.0 uyumlu" ürün ve servis portföyü, ve gerekli üretim teknolojileri için stratejik yatırım planlaması
- Sermaye ihtiyacı planlaması: Gelecekteki sermaye ihtiyacının (uzun vadede) ve likidite ihtiyacının (kısa vadede) belirlenmesi
- Üretkenlik artışının ölçülmesi için araçların ve enstrümanların geliştirilmesi
- Entegre ve devam eden yönetim planlaması
- Uyum taleplerinin yerine getirilmesinin sağlanması



CIO GÜNDEMİ

Dijitalleşmeyi harekete geçiren

CIO, şirketin dijitalleştirilmesini sağlar. Bu arada tüm gerçek ticari süreçler dijital olarak BT sistemlerinde gösterilmeli ve birbiriyle ağ bağlantısı yapılmalıdır. CIO'nun ana görevlerinden biri, birçok yerleşik (kapalı) sistem ve uygulamaları şirket ağının içerisinde bütünleşik ve işleyen bir sistem haline getirmektir. Diğer görevler şunlardır:

- Fiziksel güvenlik ve Sanayi 4.0'ın dışarıdan yetkisiz erişimlere karşı korunması
- BT sistemlerinin mevcudiyetinin ve yaygınlığının sağlanması
- Verilere / hizmetlere yetkisiz erişimlere karşı koruma (ağ güvenliği)
- Enerji etkinliği ve tesisin görünmeyen riskleri (Örneğin çevre zararları)



CHRO GÜNDEMİ

(İK Direktörü)

Eğitmen ve ekip müdürü

Sanayi 4.0 ile bağlantılı olarak özellikle yeni organizasyon yapısına göre uyarlanmış personel ve fonksiyon stratejisi, stratejik personel (görevlendirme) planlaması, personel gelişimi ve personelle ilgilenilmesi ve CHRO için uygun ücret ve teşvik sistemleri gibi İK konuları önem taşır. Ayrıca işletme, süreç, vergi ve yasa ile ilgili İK dönüşüm projeleri soruları cevaplanmalıdır. Önemli konu alanları:

- Sanayi 4.0'a uyarlanmış bir İK stratejisinin ve İK fonksiyon stratejisinin geliştirilmesi
- Sanayi 4.0'a uyan bir İK organizasyonunun İK süreçleri ve İK-BT ortamı ile kurulması
- Şirketteki eksik becerilerin ve yeteneklerin tanımlanması, talep profilleri
- Yol haritası / gereken teknik bilgi transferinin ve yapısının sağlanması
- Yeni süreçlere yönelik teknik ve teorik eğitimler
- Hedefe yönelik yönetim için İK kontrolü
- Dahili iletişim konsepti ve yeni ürün sunma
- Kritik paydaşların ve farklı ilgi alanlarının yönetimi



CLO GÜNDEMİ

(Hukuk Direktörü)

Dönüşümün Savunucusu

Hukuk departmanı Sanayi 4.0 kapsamında yüksek sorumluluk risklerini ve şirkete ait korunma haklarını yönetmelidir. Ayrıca tedarikçi ve müşteri ilişkilerinde Sanayi 4.0'dan kaynaklanan değişiklikler, yasal yapı ve ilgili sözleşme ilişkilerinin içerikleri göz önüne alındığında fikir değişikliğini gerektirir. Bunun dışındaki görevler:

- Stratejik bir IP ve teknik bilgi yönetimi sisteminin uygulamaya konulması (IP uyumluluğu dahil)
- Mevcut satış yapısının kontrolü ve uyarlanması
- Veri koruma ve BT güvenlik taslağının kontrolü ve uyarlanması
- Uyarlanmış bir yükümlülük yönetiminin uygulamaya konulması
- Mevcut sözleşme ilişkilerinin uyarlanması
- İhracat kontrolü yasası ile ilgili sorular göz önüne alınarak dahili organizasyonun kontrolü ve uyarlanması.

Solvency II'ye farklı bir bakış

Solvency II gerekliliklerini gruplamanın bir yöntemi olarak üç temel unsur, sermaye yeterliliğini artırmak, karar verme sürecinde daha şeffaf olmak, yönlendirme ve gözetim inceleme sürecini geliştirmek olarak tanımlanır. Tümünde risk yönetiminin doğru şekilde yapılması ve sigortalının korunması amaçlanır.



Alper Güvenç

Denetim, Şirket Ortağı
E: aguvenc@kpmg.com



Ali Tuğrul Uzun

Denetim, Kıdemli Müdür
E: tuzun@kpmg.com



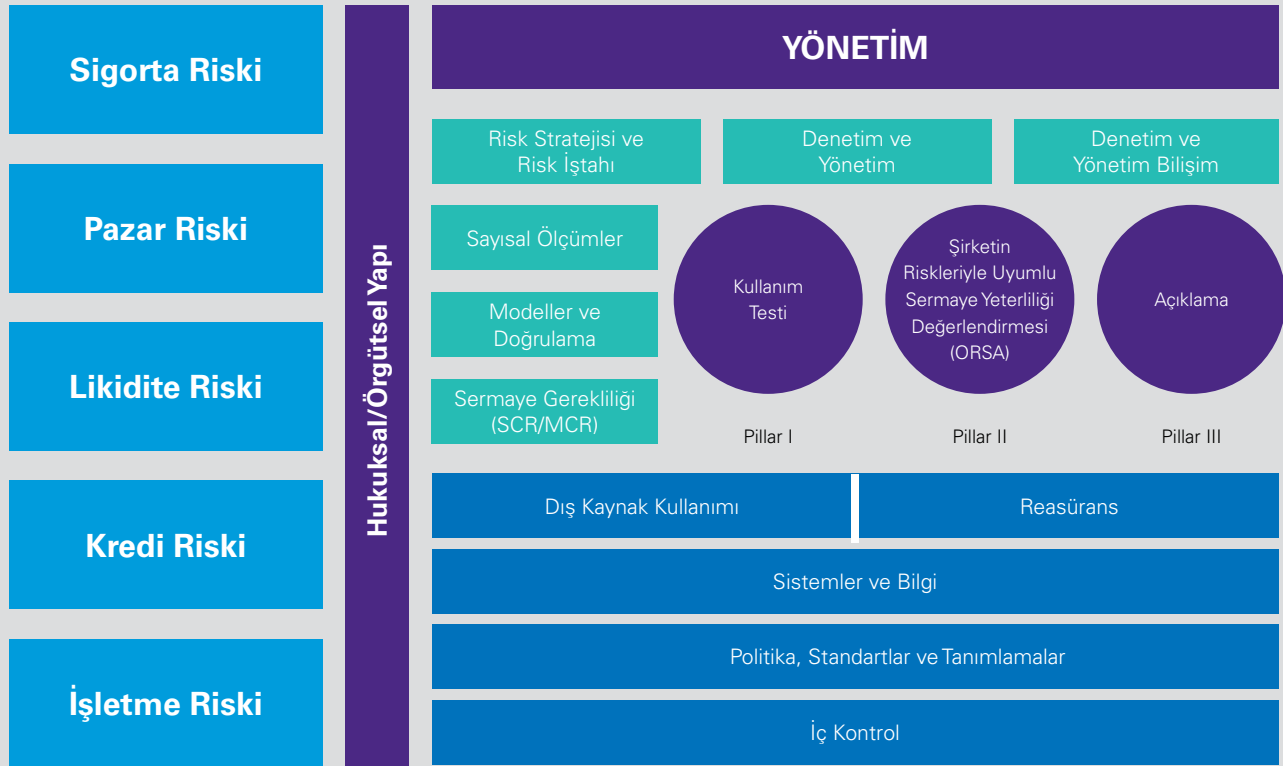
Risk yönetiminin istendiği gibi doğru yönetilmesi ve sigortalının korunması amacıyla risk ölçümüne ve yönetimine daha uygun şekilde değişen, süreç ve kontrolleri geliştiren, işletme genelinde bir kurumsal yönetim ve kontrol yapısı oluşturan bütünsel bir yaklaşım gereklidir.

Daha önceki KPMG Gündem sayılarında kapsamlı olarak belirtildiği üzere, Solvency II, yapısı itibarıyla bankacılık sektörüne yönelik Basel 2 yönetmeliğine benzer. Her ikisinde de, kantitatif (nicel) ve kalitatif (nitel) gereklilikler ve pazar disiplini kapsayan üç temel esas alınmaktadır ve sermaye, risk, denetim ve açıklama konularına odaklanan özel bileşenler yer alır.

Bununla birlikte, bankacılık ve sigortacılık sektörlerinin tamamen farklı sektörler olduklarını kabul etmek gerekir. Dolayısıyla, Solvency II'ye yönelik uygulama süreci Basel 2 ile aynı olamaz. Her bir süreç, farklı iş modelleriyle ve farklı risk türleriyle ilgilendiklerinden dolayı birbirlerinden ayrılır. Benzerlikler olsa da, her bir temele ilişkin gereklilikler, uygulama ve etki bakımından kayda değer farklılıklar mevcuttur.

Bu durum özellikle Sütun 1'de söz konusudur. Buna göre Basel 1, yatırım, kredi ve operasyonel riskler bakımından farklı modelleri uygularken, Solvency II entegre bir yaklaşım göstererek ve risk kategorileri arasındaki ilişkiyi dikkate alarak risk odaklı bir portföy anlayışına odaklanır. Ayrıca Basel 2, varlık tarafına yoğunlaşırken, Solvency II'nin sermaye yeterliliği değerlendirmesi bilanço toplamında (aktifler ve pasiflerde) ekonomik ilkeleri uygular.

SOLVENCY II ÇERÇEVESİ



Pillar (Sütun) 1 tüm kantitatif gereklilikleri kapsar. Bu temel, şirketlerin risk tabanlı sermaye ile yeterli oranda aktifleştirilmesini sağlamayı amaçlar. Bu temeldeki tüm değerlemeler, pazar açısından tutarlı şekilde yapılmalıdır. Şirketler, standart formül yaklaşımını ya da iç model yaklaşımını kullanabilirler. İç modellerin kullanımı, bir şirketin kendi iç modelini kullanarak, düzenleyici kurumun sermaye gerekliliklerini hesaplayabilmesini sağlamak için kesin standartlara ve ön denetim onayına tabi olur.

Pillar (Sütun) 2 bir şirketin organizasyonunda yüksek düzeyde risk yönetimi ve kurumsal yönetim standartlarını benimser. Bu temel, aynı zamanda denetçilere, risk yönetimi konularında kendi şirketlerini daha fazla zorlama yetkisi verir. Bu temel, şirketleri riskleriyle, ilgili sermaye gereklilikleriyle ve sermaye kaynaklarının yeterliliğiyle ilgili geleceğe dönük öz değerlendirme yapmasını zorunlu tutan şirketin riskleriyle uyumlu Sermaye Yeterliliği Değerlendirmesini (ORSA - own risk and solvency assessment) kapsar.

Pillar (Sütun) 3 denetçiler ve kamu için daha fazla şeffaflığı amaçlar. Şirketlerin istediği açıklama düzeyini artıran yıllık özel denetçi raporu ve bir kamu ve mali durum raporunu içerir. Tüm cari getiriler, şirketlerin düzenleyiciye üç ayda bir veya her yıl sonunda vermek zorunda olacakları temel bilgileri içeren raporlar ile tamamen değiştirilir. Bu sayede, şirketin genel mali konumu daha net bir şekilde gösterilip, daha güncel bilgiler elde edilmiş olur.

Dünyanın korsanla sınavi

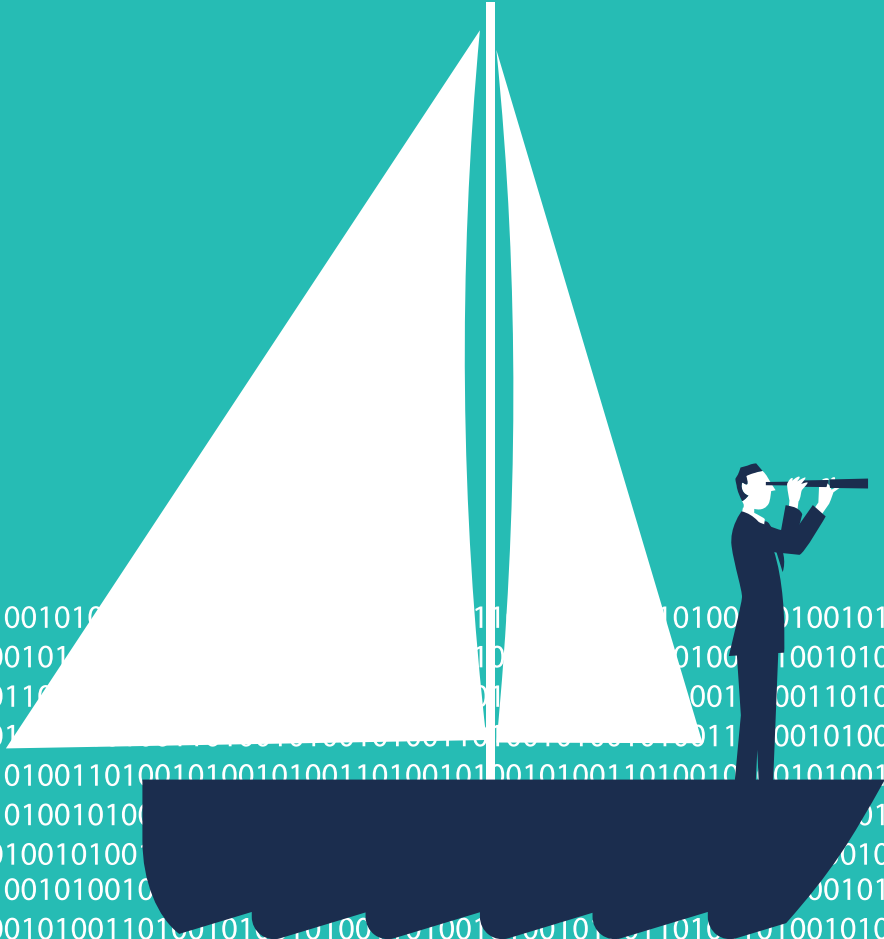


Kuruluşlar ve çalışanları kimi zaman kasıtlı olarak, kimi zaman farkında olmadan ve pek çok durumda ise lisanslama hataları nedeniyle korsan yazılım kullanabiliyor. Dünyada kişisel bilgisayarlarda yüklü bulunan uygulamaların yüzde 43'ü lisanssız, bu kaybın bedeli 62.7 milyar dolar... Peki, Türkiye'de korsan yazılımla mücadelede ne durumda?



Servet Gözel

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
CISA, Direktör Yardımcısı
E: sgozel@kpmg.com



Türkiye’de korsan yazılımla mücadele için çıkarılan düzenlemeler bulunmakla birlikte korsan yazılım kullanımı oldukça yaygın. Bu durum, son yıllarda herhangi bir azalma eğilimi göstermiyor.

Avrupa Birliği’nin 2013 İlerleme Raporu’nda Türkiye’nin fikri ve sınai mülkiyet hakları açısından AB müktesebatıyla ileri seviyede uyum içinde olduğu belirtildi. Türkiye’de fikri mülkiyet hakları açısından en önemli sorunlar mevzuatta değil uygulamada yaşanıyor.

Dünya genelinde korsan yazılım kullanımıyla mücadele etme amacını benimseyen Business Software Alliance’n (BSA) 2014 yılında 22 bin kurumsal çalışan ve 2 bin 20 bilgi teknolojileri yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirdiği küresel araştırmaya göre;

- Dünya çapında bilgisayarlar üzerinde yüklü olan uygulamaların yüzde 43’ünün lisanssız olduğu ve finansal kaybın 62.7 milyar Dolar seviyesinde olduğu,
- Kurumların sadece yüzde 35’inde lisans yönetimine ilişkin politikalar bulunduğu,
- Bilgi güvenliği risklerinin lisanssız yazılım kullanımı ile artmasına rağmen, kullanıcıların yüzde 64’nü en çok endişelendikleri konunun bir hacker tarafından verilere yetkisiz erişim olduğu ortaya çıktı.

Ayrıca, bilgi teknolojileri yöneticilerinin yüzde 62’si, lisanssız ya da hatalı lisanslı ürün kullanmama sebeplerinin, bu ürünlerde bulunan zararlı yazılımlardan kaynaklanacak güvenlik tehditlerin olduğunu belirtiyor. Yöneticilerin güvenlik tehditleri listelerinin başında; veri kaybı riski, firma bilgilerine yetkisiz erişimin takip edilememesi, zaman ve maliyetlerin artması ve fikri mülkiyet ya da özel mülkiyet bilgilerinin kaybı konuları yer alıyor.

Symantec’in 2013’te gerçekleştirdiği çalışmada, bilgi teknolojileri endişelerinin haksız olmadığı, bir önceki yıla kıyasla 2013’te yüzde 62 oranında veri ihlali artışı yaşandığı olduğu ve bu ihlallerin 8 tanesinin her birinde 10 milyondan fazla verinin (kimliğin) ihlali olduğu ortaya çıktı.

Türkiye’de ise korsan yazılım kullanımına bakıldığında durumun fikri mülkiyet haklarının genel görünümünden farklı olmadığını görüyoruz. BSA’nın yaptığı çalışma ile birlikte, 2013’te Türkiye’de kullanılan her 100 yazılımdan 60’ının korsan yazılım olduğu ve lisanssız yazılımın toplam ticari değerinin 1,077.72 milyon TL olduğu ortaya çıkıyor. Bu oran, AB’de yüzde 36, Japonya’da yüzde 21, ABD’de ise yüzde 20 seviyesinde.

Korsan yazılım kullanımı ciddi bir küresel sorun. Yazılım korsanlığı, teknoloji şirketlerinin işlere inovasyon kazandırma ve iş oluşturma yeteneğini zorlaştırıyor. Yerel BT hizmeti veren firmalar zarar görüyor. Hükûmetin vergi gelirlerinde kayba neden oluyor. Siber suç ve güvenlik sorunlarını artırıyor.

Kuruluşlar korsan yazılım kullanımının önüne nasıl geçebilir?

KPMG’nin 2013’te yaptığı araştırmaya göre, farklı yayıncıların yayımladığı, çeşitli ve karışık olan lisanslama ölçümlerini anlamak müşterilerin karşılaştığı en büyük zorluklar arasında yer alıyor. Bunu, karmaşık ve sanallaştırma eğiliminde olan bilgi sistemleri platformlarının raporlaması izliyor. Ayrıca yazılım lisansları ve bakım maliyetleri, genellikle yıllık bilgi teknolojileri bütçesinin önemli bir kısmına denk geliyor.

Birçok organizasyon lisans durumunun, ödediği fiyatın üzerinde mi altında mı olduğunu bilmemekte. Bu da aktif kullanılmayan ürünlerin ortaya çıkmasına neden oluyor. Yazılım varlıklarının yönetiminin optimize edilmesi, pozitif sonuçların kazanılmasına ve istenmeyen sürprizlerden kaçınılmasına yardımcı olabilir.

Genellikle, yazılım varlıklarının satın alma, kurulum, taşıma, yenileme ve imha etme süreçlerine birçok farklı fonksiyon dâhil oluyor ve efektif olmayan yönetim, standardizasyonun ve otomatik yenilemenin olmayışı ve karmaşık yazılım düzenlemeleri, aşırı maliyetlere, gereksiz yatırımlara ve fazla lisanslamaya neden olabiliyor.

Sonuç olarak, birçok firma için finansal, yasal ve düzenleyici konular ya da fazla lisanslama açısından önemli riskler bulunuyor. İyi kontrol edilen bilgi teknolojileri departmanlarında bile, lisanssız yazılımlar, onaylanmamış satın almalar ya da dağıtım kuralları hakkında basit yanlış anlaşılmalarda genellikle yazılım firmalarının denetimine kadar uzun bir süre fark edilmeyebilir.

Firmalar bu zorlukları SAM (yazılım varlık yönetimi) süreç ve çerçevelerini oluşturarak çözümleyebilirler.

SAM, firmaların yazılımlarının yönetilmesi ve optimize edilmesi için kullanılan süreç ve uygulamaların bütünüdür ifade eder. Bu yaklaşımın hedefi; BT masraflarının azaltılması, yazılımın sahipliği ve kullanımıyla ilgili risklerin kısıtlanması, BT ve son kullanıcı verimliliğinin artırılmasıdır. Etkili bir yazılım varlıkları yönetimi stratejisi BT masrafları artıkça kuruluşların iş modellerinin vazgeçilmez bir parçasıdır.

2015 yılı finansal teknolojilerin nabzi

2015 yılı finansal teknolojinin yaygın hale gelmesinde bir dönüm noktası oldu. Girişim sermayesi fonlarının da desteği ile finansal teknoloji firmalarına küresel ölçekte 13,8 milyar dolarlık tutar aktarıldı. Finansal teknoloji şirketlerine girişim sermaye fonlarından aktarılan tutar ise 2014 yılına göre 2 katına çıktı.



Sinem Cantürk

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

2015 yılında pek çok büyük banka ve sigorta şirketi kendi finansal teknoloji sermaye şirketini kurdu. Buna rağmen söz konusu şirketler artan şekilde finansal teknoloji şirketleri ile de ortaklık kurmak istiyor. Böylece rakiplerinin bir adım önünde yer almaya çalışıyorlar. Bu etki ile birlikte bankalar hizmetlerinin ayrıştırılmasından hizmetlerin birleştirilmesine doğru yol alıyor. Yenilikçi, modern ve güvenilir öncü şirket olmak için bankalar müşterilerine en iyi deneyimi sunmalı bunun için de bankalar ve sigorta şirketleri FinTech şirketleri ile sıkı şekilde birlikte çalışmak zorundalar.

Başka yatırım alanlarından ayrı tutmak gerekirse FinTech yatırımları dünyanın her bölgesinde ivme kazanıyor. Farklı bölgelerde elbette farklı dinamikler bulunuyor; alt sektörlerin çeşitliliği, FinTech'in teknolojiyi bozan - değiştiren bir bakış açısı yerine teknolojik gelişime ön ayak olmasına odaklanılması, FinTech anlaşmalarının büyüklüğü vb.

FinTech'e ilişkin önemli tespitler

- Fonların desteği ile 2015 yılında FinTech'e yapılan yatırım 2014'e göre 2 kat arttı.
- 2011 - 2013 yılları arasında girişim sermaye şirketleri destekli 50 milyon Dolar ve üstü 15 şirket bulunurken sadece 2015 yılında FinTech anlaşmalarının sayısı 60'a yükseldi.
- Şirketler tüm FinTech anlaşmalarının yüzde 25'inde katılım sağlarken; finansal hizmetler, telekomünikasyon ve teknoloji şirketlerinin etkinliği artıyor.
- Avrupa'da yer alan fon destekli FinTech şirketleri sermaye desteğini 1,48 milyar Dolara çıkardı. Bu sene söz konusu yatırımlarda bir dönüm noktası olarak göze çarpan FinTech şirketlerine yatırımların ikinci sene ard arda 1 milyar Dolar bandının üzerine çıkmasıydı.
- Birleşik Krallık toplam FinTech yatırımlarında Funding Circle, WorldRemit ve Ebury anlaşmaları ile Almanya'yı yatırım anlaşma tutarlarında yaklaşık olarak dörde katladı.
- Asya'da FinTech yatırımları 2015 yılında ikinci ve üçüncü çeyrekte 1 milyar Doları geçerek önceki senelere göre rekor kırdı. Alibaba, Baidu ve Rakuten vb. şirketlerinin de katılımıyla şirketler tüm anlaşmaların yüzde 40'ında yer aldı. Kalan yüzde 60'lık kısım ise girişim sermayesi şirketleri tarafından yatırım tutarı olarak FinTech şirketlerine aktarıldı.
- 2015 yılı A.B.D. için doruk noktası oldu. Toplamda 351 anlaşma ile 7,39 milyar Dolarlık anlaşma gerçekleşti.
- Tüm dünyada ise girişim sermayesi desteği ile FinTech şirketleri 13,8 milyar Dolar topladılar.

FinTech nedir?

Adını finansal teknolojilerin kısaltmasından alan "FinTech", finansal hizmetler sektöründe uygulamalar, süreçler, ürünler ve iş modellerinde teknolojiden faydalanarak inovasyon yaratan ekonomik sektörü tanımlıyor.

Teknolojinin finansla kesiştiği ve finansal hizmetleri daha verimli hale getiren her gelişme birer FinTech örneği oluşturuyor. Mobil ödeme sistemleri, yatırım yönetimi, krediler, mevduat, finansal yazılım vb. alanlarda yenilikçi çözümler sunan finansal teknoloji şirketleri; yakın zamana kadar son derece teknik ve regüle bir sektör olarak görülen finans sektörünü yeniden şekillendiriyor ve hareketlendiriyorlar.



FinTech küresel boyutta ilgi odağı haline geliyor

2015 yılında bankacılıkta gerçekleşen yenilikler, FinTech kapsamında öne çıktı. Dünya çapında yatırımcılar FinTech şirketlerinin barındırdığı potansiyel nedeniyle yatırımlarını FinTech şirketlerine yönlendirdiler.

Tüm dünyada meydana gelen değişim rüzgârı artık göz ardı edilemeyecek duruma geldi. Mobil kullanıcıların artması, Y jenerasyonunun daha fazla kişiselleştirilmiş ve kullanımı kolay hizmetler istemesi; bankalar için endişe kaynağına dönüştü. Hızla değişen taleplerin yanında Y jenerasyonunun güveninin kazanılmasının daha zor olduğu bir dünyada FinTech şirketlerinin de nasıl evrileceği çok önemli bir durum olarak göze çarpıyor.

Kullanıcılar ve isteklerinin yanında coğrafik farklılıklar da FinTech'in evrilmesinde büyük rol alıyor. FinTech için silikon vadisi vb. teknoloji üslerine bakmak yanlış. Avrupa'da FinTech'in amacı verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak iken Asya'da yer alan bazı ülkelerde henüz banka hesabı dahi olmayan kullanıcılar için hizmetler yaratılmak zorunda.

Küresel olarak ortak paydada buluşulan konulardan biri ise ödeme ve borç hizmetlerinin FinTech şirketlerinin tarihi gelişiminde büyük bir rol oynaması. Şimdiye kadar ilgili hizmetleri veren şirketler yatırımcıların ilgisini çektiler ancak şimdiden sonra ödeme ve borç hizmetleri şirketleri yatırımcıların ilgisini çekmede ön sırada yer alamayacaklar. Sigorta sektöründe yeni kurulan finansal şirketler büyüme-gelişim durumunda bulunuyorlar ve gelecekte yatırımcı ilgisinin sigorta sektörüne de kayması bekleniyor.

FinTech şirketleri, bankalar tarafından artan bir şekilde yeni hizmetleri ve teknolojileri için vazgeçilmez bir ortak olarak görülüyor. Tabi ki bunun bir nedeni var bu neden de müşterilerin artık ATM kartları, şubeleri, nakit vb. ürünleri daha az kullanmaları, artık her banka ve finansal kuruluşun dijitalleşme ile ilgili bir stratejisi bulunuyor ya da ödeme, kredi vb. ürünlerini mobil platformlar üzerinden gerçekleştiriyor.

FinTech teknolojilerine ve şirketlerine bakıldığında mevzuat düzenleyicileri açısından da bakmak gerekiyor. Küresel olarak FinTech hakkında mevzuat düzenleyiciler yeniliklere çok açık olarak konumlanmış durumda bulunuyorlar. Tabii ki mevzuat düzenleyiciler denetleme ve dengeleme görevlerini yerine getirecekler ancak yeni teknolojiler karşısında düzenleyicilerin bir engel teşkil edeceğini düşünmüyoruz.

Mevzuat düzenleyicilerin yanı sıra sektörün kendi ekosistemini oluşturması ve tüm seviyelerde büyük bir dayanışmanın olması da gerekiyor. FinTech sektörünün gelişimi için yapılanmaların olması, birlik benzeri kuruluşların sürece katkı yapması; mevzuat düzenleyicileri, FinTech şirketlerini ve gerektiğinde hükümet taraflarını bir araya getirmesi, çözüme yönelik hareket etmesi ve büyümeyi desteklemesi gerekiyor.

FinTech sektöründe mobil teknolojilere ayrıca değinmek gerekiyor. Çünkü daha önce gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkeler batıdan teknolojileri direkt olarak alıp kendi yerel pazarlarına adapte etmeye çalışıyorlardı. Dolayısıyla söz konusu piyasalarda yeni bir iş modelinin ortaya çıkması pek olası değildi. Ancak mobil teknolojilerin daha etkin bir şekilde kullanılmasıyla birlikte yakın gelecekte tüketici ve sektöre yeni iş modelleri hâkim olabilir.

Küresel olarak birkaç çeyrek daha "temkinli olmak" bir eğilim olarak devam edecek gibi gözükse de FinTech'e olan ilginin arka planda kalması söz konusu değil. 2015 yılının son çeyreğinde tüm dünyada geçtiğimiz senenin aynı dönemine göre FinTech yatırımları yavaşladı. Ancak bu yavaşlama FinTech sektörüne olan çekinceden kaynaklı değil, yatırım şirketlerinin büyümeyi kontrollü olarak gerçekleştirmek istemesindendi. FinTech sektörüne yatırımlar devam edecek ve şirketler uzun vadeli planlarına FinTech şirketlerini katarak Türkiye'de ve dünyada yatırımların büyük kısmını oluşturacaklar.

FinTech 100

KPMG ve H2 Ventures işbirliğinde hazırlanan ve finansal teknolojiler alanında en yenilikçi küresel 100 şirketi belirleyen FinTech 100 raporu, 2015 yılında ikinci defa yayımlandı ve 19 ülkeden FinTech şirketlerini bir araya getirdi. FinTech 100 listesi, teknolojiye en iyi şekilde faydalanan ve finansal hizmetler sektöründe ezber bozacak değişimleri tetikleyen şirketlerden oluşuyor.

FinTech 100 listesine giren, küresel olarak faaliyet gösteren öncü 50 finansal teknoloji şirketi ile 50 yükselen finansal teknoloji şirketi, 5 etkene dikkat edilerek belirlendi. Bu etkenler:

- Toplam sermaye
- Sermaye yaratma oranı
- Coğrafik ve sektör farklılığı
- Tüketici ve Pazar müşteri çekme gücü
- X-faktörü (ürün derecesi, hizmet ve iş yenilikleri)

FinTech 100'ün ezber bozan ilk 5'i:



ZhongAn: Yenilikçi bir çevrimiçi gayrimenkul sigorta şirkettir. Ürün tasarımı, otomatik sigortalama, araç hasar talepleri, hassas pazarlama ve risk yönetimine destek olmak için büyük veri teknolojilerinden yararlanır. 2013 yılında Şanghay'da Alibaba Grubu, Tencent Holding ve Ping An Sigorta'nın ortak bir girişimi olarak kurulmuştur.



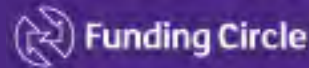
Oscar: 2013 yılında ABD, New York'ta kurulan Oscar, sağlık sigortası alanında kullanıcı deneyiminin tamamını basitleştirmek, daha akıllı ve kullanıcı dostu hale getirmek için teknolojiyi kullanıyor. Sağlık hizmetinin yönetimi, sağlık masraflarının kontrol edilmesi ve şeffaflık sağlama yöntemlerini yeni baştan yaratıyorlar.



Wealthfront: Birinci sınıf finansal uzmanlık ve ileri teknolojiyi, herkesin bütçesine uyabilecek makul fiyatlarda gelişmiş yatırım yönetimi hizmetleri sunmak üzere birleştiren otomatik bir yatırım hizmeti şirkettir. 2011'de ABD, Palo Alto'da kurulan Wealthfront'un amacı herkese, büyük finansal kuruluşlar ve özel varlık yöneticileri tarafından sunulan yüksek kaliteli finansal tavsiyelere erişim sağlamaktır.



Qufenqi: Çin'de öğrenci ve beyaz yakalı profesyonellere aylık taksitli ödeme çözümleri sunan bir elektronik perakendecisi olan Qufenqi, 2014 yılında Pekin'de kuruldu. Qufenqi internet üzerinden ağırlıklı olarak akıllı telefon, dizüstü bilgisayar ve diğer tüketici elektroniği ürünleri için tüketicilerin aylık taksit tutarını kendi belirleyebileceği bir ödeme hizmeti sunuyor. Ancak müşterilerin satın alma tarihinden itibaren iki yıl sonunda ödemenin tamamını gerçekleştirmesi gerekiyor.



Funding Circle: 2010 yılında ABD, San Francisco'da kurulan ve dünya genelinde, sadece küçük ölçekli işletmelere odaklanan lider pazaryeri olan Funding Circle, yatırımcılar için Funding Circle tarafından incelenen ve kredi almak için onaylanan işletmeleri araştırıp bulabilecekleri bir platform sunuyor. Yatırımcılar ne tür bir işletmeye kredi vereceklerine, ne kadar kredi vereceklerine ve elde etmek istedikleri faiz oranına kendileri karar verebiliyor.

MASAK mevzuat değişiklikleri

Kara para aklama, terörün finansmanı ülke ve dünya gündemini meşgul eden güncel konulardan biri. Bu kapsamda, Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine Dair Tedbirler Hakkında Yönetmelik'te ve ilgili mevzuatta yapılan değişiklikler 18 Mart 2016 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi. Peki mevzuat, ne gibi hükümler getirdi? İlgili kurumlar nelere dikkat etmeli?



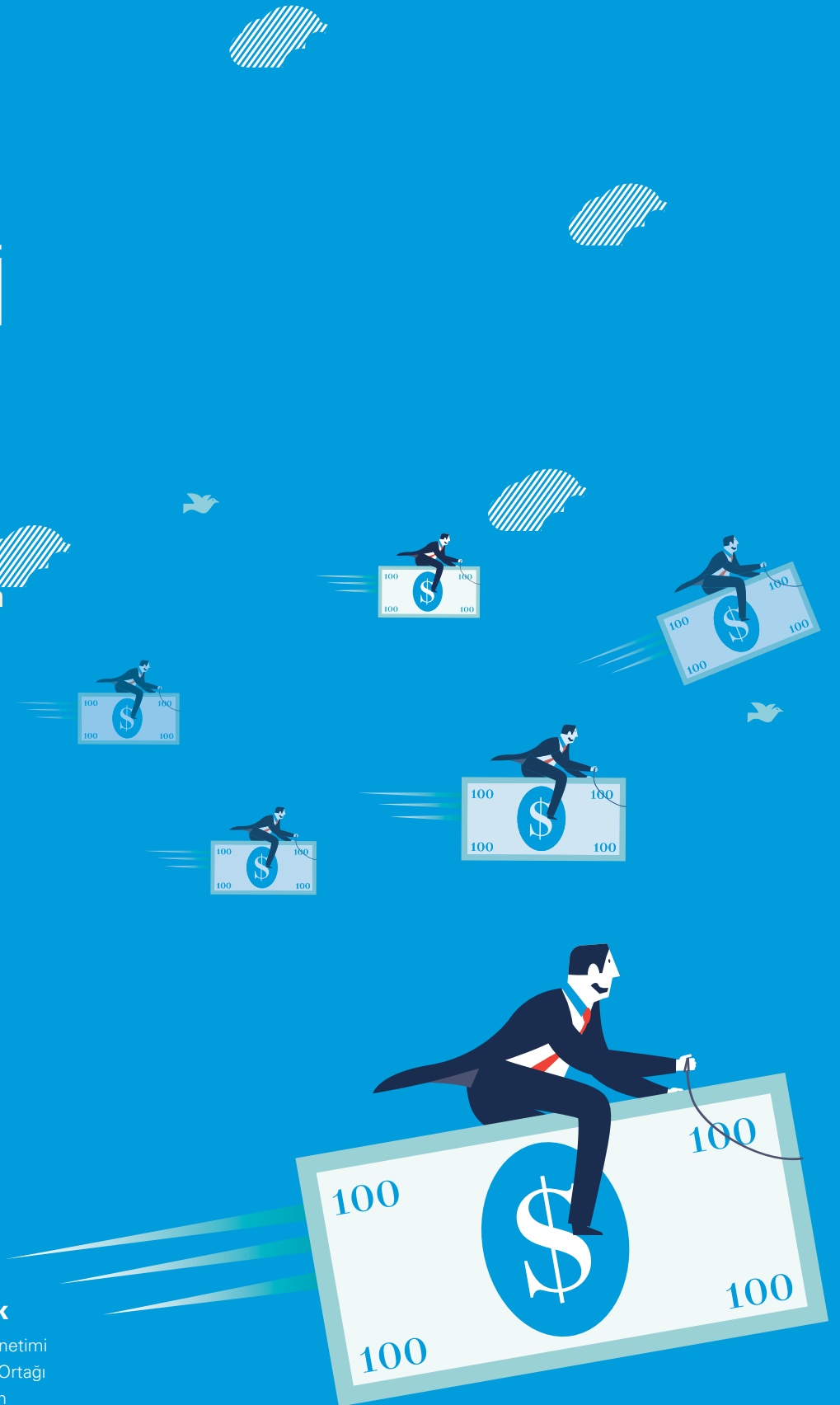
Sinem Cantürk

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



Ehtiram İsmayilov

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Direktör Yardımcısı
E: eismayilov@kpmg.com



Ülkeler için, ekonomik, siyasi ve sosyal açıdan tehdit unsuru olan kara para aklama ve terörün finansmanı faaliyetlerinin giderek artış gösterdiği günümüzde, gerçekleştirilen işlemler ve para transferi faaliyetlerinin kontrolü daha da önemli hale geliyor. Genellikle bugüne kadar bankalar aracılığıyla gerçekleştirilen ödeme hizmetleri ve para transfer işlemleri geçen seneden itibaren BDDK tarafından lisans verilen ödeme kuruluşları ve elektronik para kuruluşları tarafından da gerçekleştirilmeye başlandı. Böylece yeni durumu kapsayan yeni düzenleme yapılması ihtiyacı doğdu. Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine Dair Tedbirler Hakkında Yönetmelik ve ilgili mevzuat yeniden düzenlendi. 18 Mart 2016 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren bu değişiklikler kapsamında ödeme ve elektronik para kuruluşları Mali Suçları Araştırma Kurulu (MASAK) Mevzuatı kapsamında yükümlü tanımı içinde yer alarak finansal kuruluş olarak nitelendiriliyor. Böylece bu kuruluşlar tarafından sahtekarlık (fraud), kara para aklama ve benzeri hususlarda uygulanması gereken tedbirler daha belirgin hale getirildi.

Uyum görevlisi

Mevzuat kapsamında ödeme ve elektronik para kuruluşlarının müşteri ile yaptıkları işlemlere yönelik, kimlik doğrulama ve şüpheli işlem bildirim yükümlülükleri ortaya çıktı. Ödeme ve elektronik para kuruluşlarının ister dışarıdan, isterse kendi organizasyon şemaları içerisinde bir kişiyi mevzuat hükümlerine uygun olarak “uyum görevlisi” olarak atamaları zorunlu hale geldi. Atanacak uyum görevlisinin uyum konuları haricinde başka görevlerde bulunmasına mevzuat kapsamında izin veriliyor. Bu kapsamda, ödeme kuruluşları ve elektronik para kuruluşlarında mevcut durumda görevli olan İç Kontrol Sorumlusu ve Risk Yöneticisi dahil çalışanların, bu mevzuat kapsamında uyum görevlisi olması mümkün görünüyor.

Kimlik doğrulama

Mevzuat kapsamında, kimlik doğrulama yükümlülüğü, müşteri tarafından yapılan işlemin niteliğine ve tutarına göre tetiklenebiliyor. Mevzuata göre, elektronik ortamlarda alınan başvurularda, gerçek kişiler için kimlik bilgilerinin MERNİS üzerinden, tüzel kişilerde ise Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Gelir İdaresi Başkanlığı veya benzeri kurumlardan teyit edilmesi gerekiyor. Kimlik doğrulama yükümlülüğünün kural olarak yüz yüze gerçekleştirilmesi gerekiyor. Diğer yandan MASAK Genel Tebliği Sıra No: 5 (Tebliğ) ile basitleştirilmiş tedbirler tanımlanmış ve bu tedbirlerin hangi yükümlü tarafından hangi koşullarda uygulanabileceği sıralandı. Tebliğe yapılan eklemelerle elektronik para kuruluşlarına basitleştirilmiş tedbirler uygulama imkânı tanındı. Buna karşın aynı imkân ödeme kuruluşlarına tanınmadı.

Basitleştirilmiş tedbirler ve uygulama şartları

Mevzuata göre elektronik paranın teminine yönelik işlemlerde elektronik para kuruluşları aşağıdaki şartların varlığı halinde kimlik tespiti yapmayabilir:

- Aynı yıl içinde nakit çekim tutarı 300 TL’yi aşmayan ve sadece mal ve hizmet alımında kullanım amaçlı elektronik para ihracı yapılması.
- Yeniden yükleme yapılabilen ve toplam yükleme tutarı bir ay içinde 750 TL’yi ve her halükarda bakiyesi 750 TL’yi aşmayan ve sadece mal ve hizmet alımında kullanım amaçlı elektronik para ihracı yapılması.

Tebliğe göre, ilk paragrafta belirtilen tutarların üzerinde elektronik para ihracını müşteri ile yüz yüze olmaksızın münhasıran elektronik ortamda elektronik bir hesap üyeliği vasıtasıyla gerçekleştiren elektronik para kuruluşlarının mevzuatta belirlenmiş bazı koşulların varlığı halinde, yukarıda da belirtilen kimlik tespiti yükümlülüklerinden muaf tutulması öngörülmüyor.

Şüpheli işlem bildirimi



Mevzuat kapsamında yükümlüler, şüpheli olabilecek bir işlemle karşılaştıklarında, işlem hakkında araştırma yaparak elde ettikleri bilgi ve bulguları Şüpheli İşlem Bildirim Formu doldurarak, işleme ilişkin şüphenin olduğu tarihten itibaren en geç 10 iş günü içinde MASAK’a iletmek zorunda. Mevcut durumda bankalar, sermaye piyasası aracı kurumları, sigorta ve emeklilik şirketleri ile faktoring, finansman ve finansal kiralama şirketleri için farklı rehberler yayımlanmış olup, diğer yükümlüler “Genel İşlem Rehberine” tabi durumda. Henüz ödeme ve elektronik para kuruluşları ile ilgili olarak herhangi bir özel rehber mevcut olmadığından bu kuruluşların yapacakları Şüpheli İşlem Bildirimleri de Genel İşlem Rehberine göre yapılıyor.

Tedbirler daha belirgin hale geldi

Mevzuat kapsamında yapılan değişiklik ile ödeme ve elektronik para kuruluşları yükümlü olarak nitelendi ve böylece bu kuruluşlar tarafından sahtekarlık, kara para aklama ve benzeri hususlarda uygulanması gereken tedbirler daha belirgin hale getirildi. Elektronik para kuruluşları, basitleştirilmiş tedbir uygulayabilecek yükümlüler kapsamına alındı. Ancak ödeme kuruluşları basitleştirilmiş tedbir uygulayabilecek yükümlüler kapsamına alınmadı. Buna göre güncel mevzuat kapsamında ödeme kuruluşları tüm işlemlerde genel hükümlere göre kimlik doğrulama yapmak zorunda kaldıkları için iş süreçlerinde zorluk yaşayabilecekler.

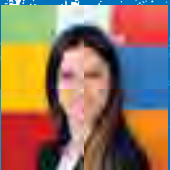
Uluslararası vergi takibinde yükümlülükler artıyor

Finansal kuruluşların gündeminde önemli bir yere sahip olan ve yakından takip edilen FATCA, 16 Mart 2016 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde onaylandı ve Resmi Gazete'de yayımlandı. İkinci adım OECD'den geldi. ABD dışındaki diğer ülke vatandaşlarını da kapsayacak şekilde bilgi paylaşımını çok uluslu hale getiren CRS uygulaması, OECD tarafından düzenlendi. Finansal kuruluşların, özellikle yeni müşteri kabul, mevcut müşterilerin incelenmesi ve raporlama süreçlerinin gözden geçirerek; FATCA ve CRS'ye uyumlu hale gelmeleri gerekiyor.



İdil Gürdil

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



Gökçe Akkahve

Risk Yönetimi Danışmanlığı
Danışman
E: gakkahve@kpmg.com



Tablo 1. FATCA ve CRS Açısından Finansal Kuruluşların Yükümlülükleri

Yükümlülük	FATCA	CRS
Şirketlerin Sınıflandırılması	Şirketlerin faaliyetlerine ve yapılarına göre uygun olan FATCA kategorisini seçerek IRS'in sitesine kayıt olmaları gerekiyor.	CRS kapsamında herhangi bir siteye kayıt olma zorunluluğu bulunmuyor. FATCA'da yer alan şirket tiplerine yönelik çoğu muafiyet seçeneğini CRS kapsam dışında bırakıyor.
Yeni Müşteri Kabul	Tüm bireysel ve tüzel müşteriler için FATCA statüsü belirlenmesi gerekiyor. - Bireyseller: Amerikan ve Amerikan olmayan - Tüzeller: FATCA kapsamında yer alan tüm şirket tipleri, Amerikan ve Amerikan olmayan, finansal ve finansal olmayan.	Müşterilerin sadece Amerikan olup olmadığı değil, Türkiye dışındaki diğer ülkelere göre belirlenmesi gerekiyor. FATCA'daki muaf bakiye limitleri, CRS kapsamında yeni müşteri kabul sürecinde uygulanmıyor.
Mevcut Müşterilerin Değerlendirilmesi	Pasif olan müşterilerin yetkililerine ait bilgiler.	Mevcut müşterilerin de sadece Amerikan olup olmadığı değil, Türkiye dışındaki diğer ülkelere göre belirlenmesi gerekiyor. FATCA'daki muaf bakiye limiti sadece mevcut tüzel müşteriler için geçerli oluyor.
Stopaj	Şirketlerin belirli FATCA sınıflandırmasına sahip müşterilerinin stopaja tabi olabilecek Amerikan kaynaklı ödemelerine ilişkin kontrol mekanizması oluşturmaları gerekiyor.	CRS üye ülkeler kapsamında otomatik bilgi değişimine yönelik bir uygulama olduğu için herhangi bir stopaj yükümlülüğü bulunmuyor
Raporlama	Amerikan müşterilerin ve stopaja tabi olan müşterilerin bilgileri ilgili yerel vergi otoritelerine (Model I için) raporlanıyor. İlgili otorite hazırlanan raporları Amerikan Gelir İdaresi'ne iletiyor. (Türkiye Gelir İdaresi için raporlama Eylül 2016'da başlayacak.)	FATCA'daki raporlama kapsamına benzer bir şekilde; ülkeler kendi vatandaşı olmayan müşterilerin bilgilerini kendi vergi otoritelerine raporluyor. İlgili otorite raporlama hangi ülke ile ilgiliyse o ülkedeki yerel vergi dairelerine iletiyor. (Türkiye Gelir İdaresi için raporlama 2018 yılında başlayacak.)
Uyum	FATCA yükümlülüklerine uyumlu olabilmek adına şirketlerin kendi içlerinde uyum programı oluşturmaları gerekiyor.	CRS yükümlülüklerine uyumlu olabilmek adına şirketlerin iç süreçlerine kontrol mekanizması kurmaları gerekiyor.

Özellikle son birkaç yıldır finansal kuruluşların gündeminde önemli bir yere sahip olan ve yakından takip edilen FATCA¹, bilindiği üzere 29 Temmuz 2015 tarihinde Türkiye ve ABD arasında Model I IGA çerçevesinde imzalandı ve 16 Mart 2016 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde onaylandıktan sonra Resmi Gazete'de yayımlandı.

FATCA'daki gelişmeler takip edilirken, benzer kapsama sahip, ancak sadece ABD vatandaşları veya vergi mukimlerini değil diğer ülke vatandaşlarını da kapsayacak şekilde bilgi paylaşımını çok uluslu hale getiren CRS² uygulaması, OECD tarafından düzenlendi. 2016 Nisan ayına kadar içerisinde Türkiye'nin de yer aldığı yaklaşık 96 ülke CRS'ye uyum sağlayacağını bildirdi. Bu kapsamda ülkeler iki gruba ayrılmış durumda; 55 ülkenin yer aldığı erken benimseyenler ve 41 ülkenin yer aldığı geç benimseyenler. Mevcut durumda Türkiye'nin geç benimseyen ülkeler arasında yer alarak CRS uygulamasına 1 Ocak 2017 tarihi itibarıyla uyumlu olacağı ve bu kapsamdaki ilk bilgi değişimini 2018 yılında gerçekleştireceği ön görülüyor. Bu yeni düzenlemeler ile Türkiye'deki finansal kuruluşların iç süreçlerini ve sistemsel altyapılarını hem FATCA hem CRS regülasyonlarına uyum sağlayacak şekilde geliştirmeleri gerekiyor.

FATCA ve CRS için nelere dikkat etmeli?

Tüm finansal kuruluşların FATCA kapsamında değerlendirilerek, karar verilen uygun statü ile ABD Gelir İdaresi³ sitesine kayıt olmaları gerekiyor. Finansal kuruluşların kayıt olduktan sonra sahip olacakları GIIN⁴, ilerleyen süreçte FATCA statülerini gösteriyor olacak. Diğer taraftan CRS kapsamında herhangi bir kayıt olma yükümlülüğü bulunmuyor. Finansal kuruluşların söz konusu yönetmeliklere uyum sürecinde özellikle yeni müşteri kabul, mevcut müşterilerin incelenmesi ve raporlama süreçlerini gözden geçirerek; FATCA ve CRS'ye uyumlu hale getirmeleri gerekiyor.

Yukarıda belirtilen süreçler kapsamında, finansal kuruluşların müşteri kabul aşamasında tüm müşterilerinden zorunlu olarak beyan formu almaları ve sistemsel olarak bazı geliştirmeler yapmaları gerekiyor. İki mevzuat da genel anlamda birbirine oldukça benzerken; yükümlülükler açısından bazı noktalarda önemli değişiklikler içeriyor.

Dipnot:

- 1- Foreign Account Tax Compliance Act
- 2- Common Reporting Standard
- 3- Internal Revenue Service-IRS
- 4- Global Intermediary Identification Number

Finans sektöründe damga vergisi uygulamaları

Bu yazımızda damga vergisi kanununun finans sektörüne olan etkilerini ana hatları ile değerlendirdik. Paydaşlardan biri olan portföy yönetim şirketlerinin müşterileri ile imzaladığı portföy yönetim sözleşmelerindeki damga vergisi uygulamasını da ayrıca mercek altına aldık.

Vergi türleri itibarı ile damga vergisi gelir üzerinden alınan bir vergi olmayıp dolaylı vergilerden biridir. Damga vergisine tabi kağıtlar ve elektronik veri şeklinde oluşturulan belgelerin içerdiği belli para tutarları üzerinden nispi esasta hesaplanır. Damga vergisi ayrıca maktu olarak kağıtların mahiyetine göre de ödenir.

Maliye Bakanlığı'nın Aralık ayında yayımlanmış olduğu 2015 yılı Aylık Bütçe Gerçekleşmeleri Raporu'na göre 2015 yılı Ocak-Aralık dönemi vergi gelirleri tahsilatı geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 15,6 oranında artarak 407 milyar 475 milyon TL oldu.. Bu tutarın içinde yer alan damga vergisi gelirlerine baktığımızda ise 2015 yılı Ocak-Aralık döneminde damga vergisi gelirleri yüzde 16,6 artış ile 10 milyar 325 milyon TL'den 12 milyar 043 milyon TL'ye yükseldi.



Hakan Güzeloğlu

Vergi, Şirket Ortağı

E: hguzeloglu@kpmg.com

Son dönemde Maliye Bakanı'nın açıklamaları çerçevesinde dünya vergisi olmayan damga vergisinin kaldırılması bekleniyor. Nitekim bu verginin artışının yerli ve yabancı yatırımcılar açısından maliyet artırıcı bir etkisi olduğu yadsınamaz. Hem ağır damga vergisi yüklerinden kurtulmak hem de kayıt dışılığı önlemek için İstanbul Finans Merkezi Projesi ile hükümetin 2016 Eylem Planı'nda belirtilen çerçevede damga vergisi kanunu ve benzeri kanunlara ilişkin bir düzenleme yapılmasının gerektiği kanaatindeyiz.

Bankalardaki kredi sözleşmeleri damga vergisine tabi midir?

Damga Vergisi Kanunu'na ekli (2) sayılı tablonun "IV- Ticari ve medeni işlemlerle ilgili kağıtlar" başlıklı bölümünün (23) numaralı fıkrasında yer alan, "Kredilere, bunların teminatlarına ve geri ödenmelerine ilişkin kağıtlar ile bu kağıtlar üzerine konulacak şerhler (kredilerin kullanımları hariç)" ifadesi ile kredilere ve kredi kapsamında düzenlenen kağıtlara yönelik damga vergisi istisnasının kapsamı genişletildi. Buradan hareketle banka kredi sözleşmeleri, kanundaki istisna maddesi kapsamında damga vergisinden istisnadır.

Faktoring sözleşmeleri

Faktoring işleminde satıcılar, faturaların bir suretini faktore ciro ederek, alacak haklarını rücu edilmeksizin devreder. Bu işlem temlikname olarak kabul edilen bir sözleşmeyi meydana getirir. Böylece faktoring işlemlerinde damga vergisi mükellefiyeti doğar. Bu çerçevede genel faktoring sözleşmesi temlikname mahiyetindedir ve (1) sayılı Tabloda belli parayı ihtiva eden temliknamelerin binde 9,48 oranında damga vergisine tabi olduğu belirtilir.

Damga Vergisi Kanun'u'nun 2 sayılı tablosunun 20. maddesi incelendiğinde "Faktoring şirketlerinin müşterileriyle yaptıkları faktoring sözleşmeleri ile bu sözleşmelere ilişkin olarak düzenlenen diğer kağıtlar" damga vergisinden istisna edilen kağıtlar arasında sayılmıştır.

Bu madde kapsamında faktoring sözleşmesine getirilen istisnanın sadece faktoring şirketleri ile sınırlı tutulması gerektiği iddia edilse de bankaların gerçekleştirdiği faktoring işlemlerinin de kredi işlemi olarak damga vergisinden istisna tutulması esastır.

Yasalaşması gereken torba kanunda bu doğrultuda bankalarca düzenlenen faktoring sözleşmelerine de damga vergisi tartışmasını ortadan kaldıracak bir düzenleme yapılması beklenmektedir.

Finansal kiralama şirketleri

Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanunu'nun 37'inci maddesinde, finansal kiralama sözleşmeleri ve bu sözleşmelerin devrine ve tadiline

ilişkin kağıtlar ile bunların teminatı amacıyla düzenlenen kağıtların damga vergisinden, bu kağıtlarla ilgili yapılacak işlemlerin ise harçtan istisna olduğu hükmüne yer verildi.

Damga Vergisi Kanunu'nun 1997/2 seri numaralı İç Genelgesi'nde finansal kiralama işlemlerinde damga vergisi ve harç istisnası uygulamasının, finansal kiralama sözleşmesinin yanı sıra bu sözleşmenin yapılması için gerekli olan diğer işlemleri (teminat ve ipotek işlemleri gibi) ve bu işlemlerle ilgili kağıtları da kapsayacak şekilde yürütülmesi uygun bulundu.

Öte yandan, 13 seri No.lu Harçlar Kanunu Genel Tebliği'nde "Sözleşme her türlü vergi, resim ve harçtan müstesnadır" hükmünün, sadece sözleşmenin düzenlenmesinde değil, aynı zamanda bu sözleşmenin ilgili sicillere tescil veya şerh işlemlerini de kapsayacak biçimde anlaşılması gerektiği ifade edilmekle birlikte 10 Sayılı Harçlar Kanunu Sirküleri'nde de finansal kiralama sözleşmelerinde,

- ödeme planının revize edilmesi,
- sözleşmeye yeni bir mal eklenmesi veya çıkarılması,
- sözleşmenin süresinde veya teminat hükümlerinde değişiklik yapılması ya da
- kiracı değişikliği nedeniyle düzenlenecek kağıtların ve yapılacak işlemlerin

damga vergisi ve harçtan istisna tutulması gerektiği belirtildi.

Getirilen bu düzenlemeler ile finansal kiralama şirketlerinin düzenlediği finansal kiralama sözleşmeleri, damga vergisinden istisna olup bu sözleşmelere ilişkin verilecek teminat ve garanti benzeri işlemlerin finansal kiralama sözleşmesinin yürürlüğe giriş şartı haline getirilip, sözleşmeye dahil edilerek bir teminat haline dönüştürülmesi halinde finansal kiralama sözleşmesinin bir teminatı olarak kabul edilebileceğinden damga vergisi istisnasından faydalanabilecektir.

Finansman Şirketleri

Damga Vergisi Kanunu'nda damga vergisinden istisna edilen kâğıtların listelendiği 2 Sayılı Tablo'nun, IV sayılı "Ticari ve Medeni İşlerle İlgili Kâğıtlar" başlığı altında düzenlenen uyuşmazlığa konu 30. Maddesinde: "Finansman şirketlerince kullanılacak kredilere, bunların teminatlarına ve geri ödemelerine ilişkin kâğıtlar ile bu kâğıtlar üzerine konulacak şerhler (kredilerin kullanımları hariç) " hükmüne yer verilmiş olup, Maddenin gerekçesinde de; "Bu madde ile söz konusu istisnanın, anılan kanundaki tüketici kredisi tanımına bağlı olmaksızın finansman şirketlerince kullanılacak tüm kredilerin temini ve geri ödenmesi amacıyla düzenlenecek kâğıtları kapsamı sağlanmaktadır" şeklinde ifade edilmiştir.

Yakın geçmişte, eski adıyla tüketici finansman şirketlerinde gerçekleştirilen damga vergisi

incelemelerinde bu şirketlerin tüketici kredileri dışındaki ticari portföyüne ilişkin düzenlenen sözleşmelerden damga vergisi tarhiyatları yapılmıştı. Damga vergisindeki mevcut istisna maddesinin bu hali ile geçmişteki farklı uygulamaların önüne geçilmiştir.

Aracı kurum ve portföy şirketleri

Yukarıda yer vermiş olduğumuz her bir finans sektörü paydaşının Damga Vergisi Kanunu'nda işlemlerine özel bir istisna maddesi bulunmaktadır. Bu noktada aracı kurumların işlemlerine ilişkin bir Bakanlar Kurulu kararı mevcuttur.

Hem ağır damga vergisi yüklerinden kurtulmak hem de kayıt dışılığı önlemek için İstanbul Finans Merkezi Projesi ile hükümetin 2016 Eylem Planı'nda belirtilen çerçevede damga vergisi kanunu ve benzeri kanunlara ilişkin bir düzenleme yapılmasının gerektiği kanaatindeyiz.

20.08.1994 tarihli ve 94/6035 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile aracı kurumlar damga vergisinde "0" sıfır nispetini aşağıda sayılan kâğıtlarda uygulayabilmektedir. Bu kâğıtlar şunlardır:

- a)** Sermaye piyasası araçlarının halka satışında bunları halka arz edenler ile aracı kurum veya bankalar arasında aracılık faaliyetleri ile ilgili düzenlenecek sözleşmeler,
- b)** Menkul kıymetlerin geri alma taahhüdü ile satım ve geri satma taahhüdü ile alım işlemleri nedeniyle düzenlenecek taahhütnameler, sözleşmeler,
- c)** Varlığa dayalı menkul kıymet ihraçları ile ilgili aracılık sözleşmeleri, saklama sözleşmeleri, vekalet sözleşmeleri ve temlik sözleşmeleri.

Portföy yönetim şirketlerine baktığımızda ise, damga vergisi uygulamasında en fakir kalan bu şirketlerin düzenlediği işlemlere ilişkin kâğıtlardır. Nitekim portföy yönetim sözleşmelerine ilişkin herhangi bir damga vergisi istisna düzenlemesi bulunmamaktadır.

İstanbul Finans Merkezi projesinde portföy yönetim şirketlerinin bu konuda yalnız bırakılmış olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Temennimiz yakın gelecekte yasalasması beklenen torba yasada portföy yönetim şirketlerinin müşterileri ile düzenlemiş olduğu portföy yönetim sözleşmelerinin de damga vergisinden istisna edilmesi olacaktır.



KPMG Türkiye Denetim Komitesi Enstitüsü'nden 2'nci toplantı

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü 26 Nisan 2016'da "Denetimin ve Denetim Komitesinin Geleceği" konulu ikinci toplantısını gerçekleştirdi. KPMG Türkiye Denetim Şirket Ortağı, Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı Şirin Soysal ve Türkiye Garanti Bankası Yönetim Kurulu Üyesi Dr. M. Cüneyt Sezgin toplantıda "Bağımsız Denetim Komitesi Üyesi Gözüyle Denetimin Kalitesi Nedir ve Nasıl Ölçülür?" konulu bir konuşma yaptı. KPMG Türkiye Denetim Şirket Ortağı Orhan Akova'nın "Yatırımcı İlişkileri Değerlendirme Çalışması Sonuçları" başlıklı sunumu ilgiyle izlendi.

Toplantının devamında Vodafone Türkiye'nin CFO'su Derya Hatipoğlu moderatörlüğünde "Denetimin ve Denetimin Komitesinin Geleceği" konulu bir panel düzenlendi.

Panelde SPK Başkan Yardımcısı Derya Hatipoğlu, Akenerji Elektrik Üretim A.Ş. Denetim Komitesi Üyesi Hakan Akbaş, Garanti Bankası A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Dr. M. Cüneyt Sezgin ve KPMG Türkiye Denetim Bölüm Başkanı Murat Alsan konuşmacı olarak yer aldı.



TİM Değerler buluşması

KPMG Türkiye, 29 Nisan – 1 Mayıs tarihlerinde Antalya'da düzenlenen TİM Değerler Buluşması'nın ana sponsorlarından biri oldu. Ekonomi Bakanı Mustafa Elitaş'ın katılımıyla gerçekleştirilen toplantıda TİM Genel Sekreteri Dr. H. Bader Arslan TİM faaliyet raporu üzerine detaylı bir sunum yaptı. KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç "İhracat ve Büyüme İnovasyon Aşısı" hakkında bir konuşma yaptı.



KPMG Türkiye Romanya Masası daveti

KPMG Türkiye Romanya Masası ve KPMG Romanya Türkiye masaları, 7 Nisan 2016 tarihinde her iki ülkenin iş dünyasının gündemindeki konuları, yatırım alanındaki son gelişmeleri, alternatif pazarları, KPMG'nin Romanya ve Türk uzmanlarının katılımıyla tartışılıp yorumlandığı bir toplantı düzenledi. Toplantıda TİM Genel Sekreter Yardımcısı Medine Atay Ergin Türkiye Romanya Ticaret İlişkileri: Dış Ticaret Ortamı Hakkında Genel Bilgilendirme sunumu yaptı. Bu davet için özel olarak Türkiye'ye gelen KPMG Romanya Başkanı Serban Toader ve KPMG Romanya Denetim, Şirket Ortağı Aura Giurcaneanu ise "Romanya ile İlgili Öngörüler ve Potansiyel Fırsatlar" başlıklı bir konuşma yaptılar.

CEO'lar Kampüste

KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç, 20 Nisan 2016'da düzenlenen "CEO'lar Kampüste" etkinliği çerçevesinde İstanbul Üniversitesi'nde öğrencilerle buluştu. Tunç konuşmasında KPMG Türkiye'nin hikayesi hakkında öğrencilere faydalı bilgiler verdi.





Ankara Ticaret Odası Gümrük ve Ticaret Müfettişleri Derneği Sonradan Kontrol Paneli

Ankara Ticaret Odası Gümrük ve Ticaret Müfettişleri Derneği işbirliği ile düzenlenen "Sonradan Kontrol Paneli"nde KPMG Türkiye Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri Başkanı ve Şirket Ortağı Murat Paloğlu, "Denetimlerde Karşılaşılan Temel Hatalar ve Risk Yönetimi" konusunu ele aldı.



Global Tedarik Zinciri ve Ticaret Süreçlerini Otomatikleştirme Toplantısı

KPMG Türkiye ve Thomson Reuters ortaklığında 4 Nisan 2016'da Global Tedarik Zinciri ve Ticaret Süreçlerini Otomatikleştirme toplantısı düzenlendi. Otomotiv, İlaç, Tekstil ve Elektronik sektörlerinden pek çok üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleşen toplantıda KPMG Türkiye Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri Şirket Ortağı Murat Palaoğlu Yerel Açılan Küresel Ticaret, Thomson Reuters Türkiye Ülke Direktörü, Vergi & Muhasebe, Sevime Aydemir ve Ticari Müdür Selin Yavuz ise Türkiye'de Tedarik Zinciri Otomasyonu konusunda sunum yaptı.



19. Avrasya Ekonomi Zirvesi

KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç, 6 Nisan'da düzenlenen 19. Avrasya Ekonomi Zirvesi'nde "Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyorum" konulu toplantıda KPMG'nin çok yakında yayınlacağı yönetim kademelerinde yaşanan kadın erkek eşitsizliğinin boyutlarının ve parametrelerinin inceleneceği araştırmasından bilgiler sundu.



Risk Management in the New Era: IFRS9, IRB and Modelling Challenges Konferansı

SAS Türkiye tarafından 6 Nisan 2016 tarihinde düzenlenen "Risk Management in the New Era: IFRS9, IRB and Modelling Challenges" Konferansı'nda KPMG Türkiye Denetim Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağımız Murat Alsan "IFRS9 Implementation - Key Challenges" konulu konuşmasıyla katılım sağladı.

Borsa İstanbul & Nasdaq Bwise GRC Etkinliği

23 Mart 2016'da düzenlenen Borsa İstanbul & Nasdaq Bwise GRC etkinliğinde KPMG Türkiye Danışmanlık, Şirket Ortağı İdil Gürdil "Kurumsal Yönetim Anlayışında Risk Yönetiminin Etkileri" hakkında konuşma yaptı. Gürdil konuşmasında risk yönetiminin kurumsal yönetim üzerindeki etkileri ve faydaları hakkında önemli detaylara yer verdi.



2'nci Uluslararası Motorlu Taşıt Araçları ve Lojistiği etkinliğinde

31 Mart 2016'da düzenlenen 2. Uluslararası Motorlu Taşıt Araçları ve Lojistiği etkinliğinde KPMG Türkiye Yönetim Danışmanlığı Direktörlerinden İlker Dinç Otomotiv Endüstrisinin Geleceği ve Oyuncuların Beklentileri konusunda bir konuşma yaptı.



Türkiye Muhasebe Uzmanlığı Kongresi

Bu yıl 6. kez düzenlenen Türkiye Muhasebe Uzmanlığı Kongresi 17-18 Mart 2016'da gerçekleşti. Kongrenin ikinci gününde KPMG Türkiye Denetim, Şirket Ortağı İsmail Ünal "Denetim Mesleğinde İnovasyon & Yeni Nesil Denetim" konulu bir konuşma yaptı.



Transfer Fiyatlandırması Dokümantasyonu ve Ülke Bazında Raporlama Semineri

G-20 ve OECD liderliğinde 5 Ekim 2015 tarihinde finalize edilen "Matrah Aşındırma ve Kâr Aktarımı (BEPS)" ile ilgili olarak KPMG Türkiye ve KPMG Hollanda şirketleri vergi profesyonellerinin katılımıyla "Transfer Fiyatlandırması Dokümantasyonu ve Ülke Bazında Raporlama (13. Aksiyon Planı)" semineri düzenlendi. KPMG Türkiye bu seminerde küresel ve yerel vergi profesyonellerini bir araya getirerek; transfer fiyatlandırması uygulamalarının ekonomik ve ticari faaliyetlere etkileri ile yerel ve uluslararası düzenlemelere uyum konusunda yapılması gerekenleri değerlendirdi ve bu değerlendirmelerin Türkiye Vergi İdaresi tarafından gerçekleştirilmesi beklenen düzenlemeler hakkında fikir vermesini sağladı. Seminerde KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı Abdulkadir Kahraman "BEPS Nedir ve BEPS Mevcut Vergi Politikanızı Nasıl Etkileyecek?"; KPMG Meijburg & Co Şirket Ortağı Jaap Reyneveld, "Transfer Fiyatlandırması Dokümantasyonu: Ne Zaman Ne Yapmalı?"; KPMG Türkiye Vergi Direktörü Başak Diclehan, "Türkiye'nin Transfer Fiyatlandırması Dokümantasyonu ve Ülke Bazında Raporlama'ya İlişkin Ajandası" konularında sunum yaptı.

FATCA ve CRS Yükümlülüklerine Genel Bakış Toplantısı

10 Mayıs 2016 tarihinde KPMG Türkiye ofisinde "FATCA ve CRS Yükümlülüklerine Genel Bakış Toplantısı" düzenlendi. Toplantıda neden FATCA ve CRS, FATCA ve CRS yükümlülükleri, FATCA ve CRS arasındaki farklar, Türkiye'de FATCA ve CRS konuları üzerinde duruldu.



EDUPLUS Finans Zirvesi

Her yıl geleneksel olarak düzenlenen EDUPLUS Finans Zirvesi bu yıl 17 Mart 2016 tarihinde düzenlendi. Finans dünyasıyla ilgili önemli konuların ele alındığı zirveye KPMG Türkiye Oturum Sponsoru oldu. Zirvede KPMG Türkiye Denetim Bölüm Başkanı Murat Alsan, Geleceğin Finans Yapılanması konusunda konuşma yaptı. Alsan konuşmasında bulut teknolojilerine ve teknolojinin CFO'lara etkilerine de değindi.



Marmara Ekonomi Zirvesi 2016

27-28 Nisan 2016'da düzenlenen Marmara Ekonomi Zirvesi'nde KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç "Jeopolitik Riskler Gölgesinde Dünya Ekonomik Görünümü" konulu panelde panelist olarak yer aldı.



TOKKDER toplantısı gerçekleştirildi

2 Haziran 2016 tarihinde TOKKDER toplantısı gerçekleştirildi. Toplantıda sektördeki mevcut damga vergisi incelemelerinde izlenecek yol planı hakkında konuşuldu ve sektör temsilcileri tarafından Maliye Bakanlığı ve Gelir İdaresi Başkanlığı'na ziyaretleri içeren eylem planında KPMG FS Tax ekibinin desteğiyle ilerleneceği ifade edildi.



KPMG Türkiye "Sorumlu Vergicilik" anlayışını yuvarlak masa toplantısıyla tartışmaya açtı

KPMG Türkiye vergileme olgusunun tüm paydaşlar açısından anlamını 1 Haziran 2016'da Hotel Les Ottomans'da düzenlemiş olduğu "Sorumlu Vergicilik Yuvarlak Masa Toplantısı"nda tartışmaya açtı.

Prof. Dr. Billur Yaltı moderatörlüğünde gerçekleşen toplantıda, iş dünyasından önemli mevcut ve hedef müşterilerin yöneticileri, STK'lar, akademisyenler, karar vericiler ve meslek mensupları ile birlikte vergilemenin ahlaki boyutu, kanuniliği, uluslararası rekabete etkisi, vergide şeffaflık ve ulusal mevzuatın küresel gelişmelerle uyumlaştırılması gibi konular farklı boyutları ile masaya yatırıldı.



Hakan Güzeloğlu



BEPS ve Güncel Vergi Gündemi

25 Mayıs 2016 tarihinde Türkiye Bankalar Birliği konferans salonunda BEPS ve Güncel Vergi Gündemi semineri düzenlendi. Seminerde G-20 ve OECD liderliğinde 5 Ekim 2015 tarihinde son hali verilen "Matrah Aşındırma ve Kâr Aktarımı (BEPS)" ve yerel mevzuatımızdaki gelişmeler doğrultusunda güncel bankacılık vergi gündemi hakkında bilgiler verildi.

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, gerçekleştirdiğimiz eğitimlerle ilgili katılımcı görüşlerine yer verdik. Ayrıca 2016 Mayıs - Haziran aylarında gerçekleşecek kurslarla ilgili detayları da tablodan inceleyebilirsiniz.

İç Denetim / İç Kontrol

Uygulamalı iç denetim ve iç kontrol

“KPMG ofisinde, birçok farklı sektör ve meslek dalından katılımcıların düşünceleri ve deneyimleri ile şekillenen, alanında uzman ve yetkin eğitmenler ile konuların anlatıldığı bir eğitim atmosferi bulunuyor. Özellikle risk yönetimi, iç denetim, iç kontrol gibi kurumsal yönetim ve türevleri ile ilgili konuların uluslararası bilgi birikimi olan KPMG tarafından anlatılması, eğitimin katılımcılar ve katılımcıların şirketleri açısından katma değerini yükseltiyor.”

V. Çağlar Özkoçer Bilkent Holding A.Ş. / Denetçi Yardımcısı

Uygulamalı İç Denetim ve İç Kontrol		2-3 Haziran
COBIT ve Bilgi Teknolojileri Denetimi	26-27 Mayıs	
Sigorta Suistimalleri Farkındalık Eğitimi		18 Haziran

UFRS Uygulamalı

UFRS’de vergi uygulamaları, UMS 12-Kurumlar Vergisi & Ertelenmiş Vergi

“Sıcak ve samimi bir ortamda gerçekleşen, konunun örnek olaylar üzerinden her yönüyle ve işinin ehli insanlar tarafından anlatıldığı “UFRS’de vergi uygulamaları” eğitiminden son derece keyif aldım ve öğretici bir eğitim oldu. KPMG bünyesinde katıldığım bu ilk eğitim, son olmayacak, emeği geçen herkese teşekkür ediyorum.”

Çağdaş Ünlütürk TUSAŞ Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. / TFRS Raporlama Lideri

Uygulamalı Temel UFRS	10-12 Mayıs	7-9 Haziran
VUK – UFRS Farkları	23 Mayıs	2 Haziran
UFRS’de Vergi Uygulamaları (UMS 12 - Kurumlar Vergisi / Ertelenmiş Vergi)	31 Mayıs 7-8 Haziran	
Sigortacılık Muhasebe Uygulamaları ve TMS/TFRS Karşılaştırması		7-8 Haziran

Vergi

Damga vergisi

“Damga vergisi eğitiminde KPMG ailesi ile tanışma fırsatım oldu. Eğitim konusu ile ilgili aklıma takılan her türlü soruya net cevaplar aldım. ‘Bilmekle yetinmeyip uygulamanın, istemekle yetinmeyip yapmanın’ farklı yollarını edinme fırsatım oldu. Teşekkürler KPMG.”

Ozan Yakar Davut Metal ve Maden Ürünleri Dış. Tic. A.Ş. / Muhasebe ve Personel İşleri

Yurt içi inşaat işlerinde vergilendirme ve uluslararası finansal raporlama standartları

“KPMG ‘nin düzenlemiş olduğu ‘uluslararası finansal raporlama standartları ve yurtiçi inşaat işlerinde vergilendirme’ eğitimlerine katıldım. Her iki eğitimde de bilgi aktarımı konusunda eğitimcilerin bilgi seviyeleri ve tecrübeleri son derece doyurucuydu. Özellikle soru cevap bölümlerinde anlaşılamayan en basit konularda bile açıklamaları çok etkiliydi. Teşekkürler KPMG...”

Mustafa Arat Yüksel Yapı A.Ş. / Genel Muhasebe Müdürü

Transfer Fiyatlandırması Temel İlkeleri		10 Haziran
Finansman Kararlarında Vergi Bilgisi Nasıl Katma Değer Yaratır?	31 Mayıs	
Mali İşler Yöneticileri için Yeni Öncelik-Vergi Denetim Süreçleri		9 Haziran
Transfer Fiyatlandırması Temel İlkeleri Özel Tüketim Vergisi – (I) Sayılı Liste Akaryakıt, Madeni Yağ ve Solvent Türleri	27 Mayıs	
E-Defter, E-Fatura, E-Arşiv Eğitimi, Karşılaşılan Sorunlar — Ankara / İstanbul	17 Mayıs	
Temel Düzey Vergi Uygulamaları — Denizli	24 Mayıs	
Yatırım, Finansman Temini ve Şirketlerin Yeniden Yapılandırılması Süreçlerinde Vergi Planlaması ve Teşvikler — İzmir / İstanbul	25 Mayıs	
AR-GE ve İnovasyonun Maliyesi - Ankara / İstanbul	23 Mayıs 12 Mayıs	
Vergi Sisteminin Temel Esasları ve Küresel Şirketlerde Vergi Yönetimi	12 Mayıs	

Muhasebe - Finans

Temel düzey muhasebe

“Temel Muhasebe Eğitimi başarıyla sunulmuştur. Değerli bilgi ve tecrübelerinizi bizlerle paylaşımında gösterdiğiniz profesyonelliğe, samimi yaklaşımınıza ve nezaketinize tekrar teşekkürler.”

Seda Işoğlu Davut Panel ve Sac Sanayi Tic. A.Ş. / Muhasebe Sorumlusu

Temel Düzey Muhasebe		2-3 Haziran
Finansçı Olmayanlar İçin Temel Düzey Finans	17 Mayıs	1 Haziran
Finansal Tabloların Analizi Eğitimi Temel Seviye (Finansal Strateji Oyunu Eşliğinde)	16 Mayıs	
Finansal Piyasalar, Şirketlerde Hazine Yönetimi ve Türev Ürünlerin Kullanımı	17-18 Mayıs	23-24 Haziran
Makro Ekonomik Göstergelerin Yorumlanması	23-24 Mayıs	14-15 Haziran
Muhasebeciler İçin Vergi Muhasebesi	23 Mayıs	

Sürdürülebilir kalkınma için küresel hedefler: 2015 – 2030

Birleşmiş Milletler'e üye 193 devlet Eylül 2015'te bir araya gelip 2030'a kadar on beş yıllık sürede yoksulluğu sona erdirmek, eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadele etmek ve iklim değişikliğinin üstesinden gelmek gibi insanlığın ve gezegenin sürdürülebilir gelişimi için 17 yeni Küresel Hedef belirledi. Sizler için bu hedeflerin iş dünyası için neden önem taşıdığını irdeledik.



Küresel Hedefler, daha zengin, kapsayıcı, sürdürülebilir ve güçlü bir dünya yaratma amacı taşıyan işletmelerin birbirleriyle işbirliğinde bulunarak kârlı bir şekilde büyümesine yönelik bir fırsat olarak görülüyor. Dünyamızın mevcut durumunu iyileştirmek için işbirliği yapmanın hepimizin ortak yararına olacağına dair devletler, özel sektör ve sivil toplum örgütleri arasındaki görüş birliği her geçen gün kuvvetleniyor.

Küresel Hedefler, eşitsizliği ortadan kaldırmayı ve herkes için kapsayıcı olmayı amaçlayarak tüm uluslar ve insanlar için geçerlidir. Bu nedenle farklı ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin, bu sorunların kendi işletme modelleri üzerindeki potansiyel etkilerini anlaması gerekir.

Küresel Hedefler, mevcut şartların iyileştirilmesi amacıyla belirlendi:

- Açlık, bulaşıcı hastalık, işsizlik ve çatışma gibi aşırı yoksulluğun etkileri artık her zamankinden daha fazla hissedilmeye başladı.
- Yönetişimin zayıflığı, altyapı eksikliği ve artan eşitsizlikler ekonomik ve sosyal gelişimi sınırlandırıyor.
- Doğal kaynakların tüketimi ve çevresel kirlilik su, yiyecek ve enerji krizlerine neden oluyor.

İşletmelerin işbirliği içerisinde çalışmasının gerekliliğinin vurgulandığı Küresel Hedefler, küresel ekonominin büyümesini ve beraberinde de işletmelerin karlılığını artırmasını öngörüyor. Peki, Küresel Hedefler sizin kurumunuz için neden önemli olabilir?

Küresel Hedefler, eşitsizliği ortadan kaldırmayı ve herkes için kapsayıcı olmayı amaçlayarak tüm uluslar ve insanlar için geçerlidir. Bu nedenle farklı ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin, bu sorunların kendi işletme modelleri üzerindeki potansiyel etkilerini anlaması gerekir.

- Küresel Hedeflere yönelik “küresel ortaklığı” geliştirmek için, uygun hedeflerin şirket stratejilerine entegre edilmesi ve bilgi, uzmanlık, teknoloji ve finansal kaynakların paylaşımı, stratejik değerlendirme yapmayı gerektirebilir.
- Hedefler, yoksulluğu ve açlığı ortadan kaldırma, tüketim ve üretimi sürdürülebilir hale getirme ve kurumların satın alma ve çalışanlarına yönelik politikalarını gözden geçirmesini sağlayacak müreffeh ve kapsayıcı toplumları inşa etme gibi farklı etmenler ile ilgilidir.
- BM, veri, finans ve hesap verebilirlik mekanizmaları gibi “uygulama araçları” için ciddi çalışmalar yürütüyor.

Potansiyel büyüme fırsatları



- Yeni ve genişleyen çoklu paydaş ortaklıkları inovasyon ve büyüme fırsatları yaratır,
- Bilinçli hareket eden ve kapsayıcı sürdürülebilir gelişmeyi teşvik eden şirketler, müşterilerinin, tüketicilerinin, yatırımcılarının ve diğer paydaşlarının kendilerine duyduğu saygınlığı geliştirebilir,
- Etkinliği daha büyük olan ortamlar yeni pazarları ortaya çıkarabilir.

İşletmelerin sürdürülebilirliği yanlış yorumlamasının potansiyel etkisi



- Sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak isteyen şirketler öncelikle yeni pazarlara ve fırsatlara erişim sağladığından, rekabet dezavantajı ortaya çıkar,
- Toprak, su ve enerji gibi doğal kaynaklara erişim konusunda güvenlik eksikliği oluşur,
- Markanın ve itibarın zedelenmesi müşterilerin, tüketicilerin, yatırımcıların ve devletlerin verdiği desteği ortadan kaldırabilir.

Küresel Hedeflere yönelik alınması gereken aksiyonları belirlemek için işletmelerin yönetim kurullarında cevap aramaları gereken sorular ise şöyle sıralanabilir:



1. “Ortak değerler” anlayışıyla ekonomik, sosyal ve çevresel zorluklara değinirken iş fırsatını belirleyebilmeyiz (bunun sonucunda Küresel Hedeflere sağladığınız katkıyı artırmanız) için değer yaratma stratejinizi nasıl güçlendirebilirsiniz?
2. Satın alma ve istihdam stratejilerinizin Küresel Hedeflere uygun olup olmadığını hiç düşündünüz mü?
3. Şirketinizin maruz kaldığı su, enerji, yiyecek, iklim ve sosyal riskleri nasıl yönetiyorsunuz?
4. İnsan haklarını konusunda bir açıklama yayınladınız mı ve bir “zarar vermeme” stratejisi belirleyip önceden harekete geçerek etki alanınızdaki insan haklarını destekliyor musunuz?
5. Hızlı büyüyen pazarlardaki gelişen orta sınıf, şirketiniz için hangi fırsatları yaratıyor?
6. Küresel Hedefler doğrultusunda ilerleme, pazardaki fırsatları ve rekabet ortamını nasıl etkileyecek?
7. Ülkenizdeki ve/veya yurt dışındaki düşük gelirli müşterilere/ tüketicilere ulaşmak için ne gibi yenilikler yapabilirsiniz?
8. Pozitif değişimi sağlayacak iyi uygulama ilkelerini ve standartlarını geliştirip uygulama konusunda sektörünüzdeki diğer şirketlerle ne gibi işbirlikleri yapıyorsunuz?
9. Yeni çoklu paydaş ortaklığı fırsatlarını yakalamak için yenilik ve işbirliğine dayalı bir kültürü ne şekilde teşvik ediyorsunuz?
10. İş gücünüzün değişen dünyada inovasyonu ve başarıyı sağlayabilecek çeşitliliği, becerileri ve tutumları var mı?
11. Değer yaratma hikâyenizi daha etkili biçimde anlatabilmek için doğru sistemlere ve süreçlere sahip misiniz?

Yönetim kurulları bu sorulara cevap ararken hangi adımları atabilir?



Kapsayıcı ve sürdürülebilir başarı sağlayabilmek için bilinçli hareket ederek kurumunuzun itibarını koruma ve geliştirme,



Değerlendirme sistemlerini gözden geçirme ve gerekli olduğunda iyileştirme yaparak, bütünleştirici veya tamamlayıcı raporlama ile şirketinizin kapsayıcı ve sürdürülebilir başarıya yaptığı katkıyı yönetme ve raporlama,



Yukarıdaki hedefleri gerçeğe dönüştürecek kaynağa, bilgiye ve kapasiteye sahip olma,



Stratejinizi değişen sosyal, çevresel ve politik ortama adapte etmek için paydaşlarınızı, risk ve değer yaratma analizlerinizi kapsamlı bir şekilde yenileme,



İnovasyon ve ortak değer geliştirmek amacıyla, diğer şirketlerle, devletlerle, sivil toplumla, Birleşmiş Milletler ile, kalkınma bankalarıyla ve akademisyenlerle işbirliği fırsatlarını değerlendirme.

17 küresel hedefe katkı

KPMG üye firmalarının çalışanları 17 Küresel Hedef'in tümüne müşteri çalışmaları aracılığıyla katkıda bulunurlar. Kurumsal sosyal sorumluluk programları özellikle “Nitelikli Eğitim”, “İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme” ile “Sorumlu Tüketim ve Üretim” hedeflerine odaklanırlar. KPMG, sürdürülebilir kalkınmaya katkılarının artırılması için organizasyonları hazırlamak ve onlara ilham vermek için çeşitli yayınlar ve araçlar geliştirir.

KPMG'nin Küresel Kalkınma Girişimi ise Uluslararası Kalkınma Yardımı Hizmetleri (IDAS) ekibi ile birlikte sürdürülebilir değişimi yaratmak ve etkin hizmet sunumu sağlamak için paydaşlarla işbirliği yapar. Derin sektörler arası tecrübe ve uzmanlıktan faydalanarak, KPMG profesyonelleri küresel kalkınma arenasındaki kamu, sivil toplum ve özerk sektörden oluşan tüm oyuncuların, gelişmekte olan ekonomilerdeki etkilerini maksimize etmek üzere kapasitelerini artırmak için destek olurlar.

İLETİŞİM

İş Geliştirme ve Pazarlama Lideri

M. Sait Gözüm
+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

Hande Şenova

Danışmanlık Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı

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 Büyüksekban

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

KORE

Murat Palaoglu

Kore Masası Lideri
mpalaoglu@kpmg.com

İRAN

Kaveh Taghizadeh

İran Masası Lideri
kavehtaghizadeh@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

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

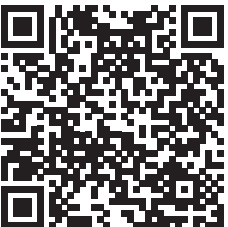
Tüketici Ürünleri ve Perakende

Fikret Selamet

Denetim, Şirket Ortağı
fselamet@kpmg.com

#beztorbakullan #dogayikoru





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.