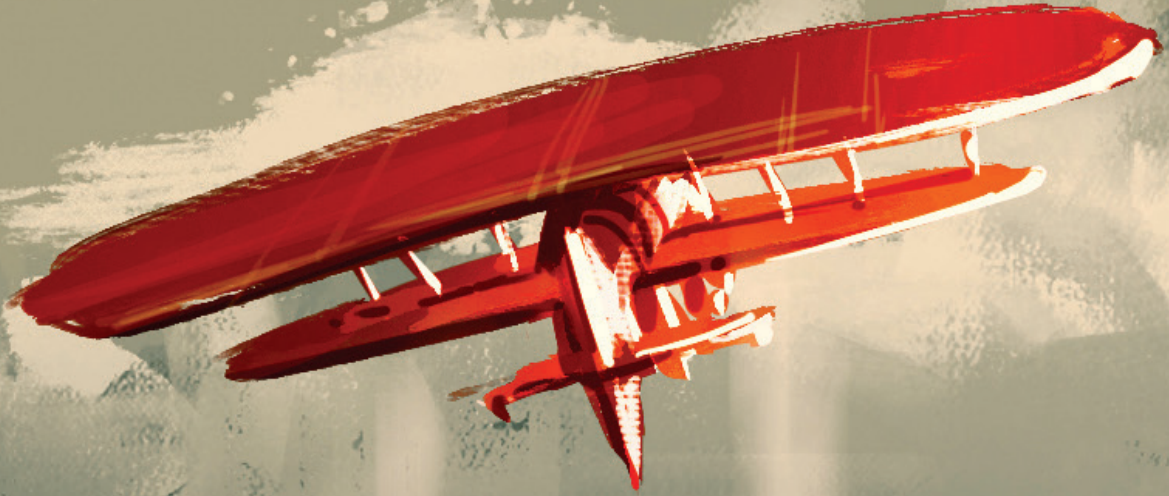


# Gündem

SAYI 28

KIŞ 2017



**Yarını öngör,  
bugün harekete geç!**

Danışmanlık, vergi ve  
denetimde yeni başarı  
hikayeleri yazacağız

Piyasalar değişime  
hazırlanıyor: Enerji  
Doğu'dan yükselecek

Ekonominin fırsat  
ülkeleri: Hızlı  
büyüyen pazarlar



# KPMG Türkiye 2017'nin En İyi İşverenleri arasında!

KPMG Türkiye, Top Employers Institute tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre '2017 En İyi İşveren' sertifikasını almaya hak kazandı.



# Yarına yatırım yapmak

KPMG bu yıl Türkiye’de 35 yaşına girdi... Böyle anlamlı bir yılda, asistan olarak işe başladığım KPMG Türkiye’de üstlendiğim yeni görevin gururu ve heyecanı ile tüm KPMG Gündem okuyucularını selamlıyorum. Yeni bir yıla yeni şeyler söyleyerek giriyoruz. Çünkü hiçbir şey aynı kalmıyor, dünya büyük bir devinim halinde. Teknoloji yıkıcı bir hızla alıştığımız, bildiğimiz her şeyi değiştiriyor. Dönüşüm ne kadar büyük olursa olsun, parçası olduğumuz iş dünyasının temel kuralı işlemeye devam ediyor; işler her zamanki gibi yürüyor.

KPMG Gündem’in 28’inci sayısında, ‘büyük değişim’le birlikte hareket eden şirketimizin geleceğe dönük perspektifini sizlere aktarmak istedik. Çünkü şirketlerin, yarının dünyasında sürdürülebilirliği için temel bir yaklaşımımız var. Biz; “Yarına hazırlanmak yarını öngörmekle mümkün”, diyoruz ve ısrarla yarınları bugünden yatırım yapılması gerektiğini vurguluyoruz.

Değişimin önümüze koyduğu ilk somut sonuç şu; iş dünyasında güvene hiç bu kadar ihtiyaç duyulmamıştı! Bunu yapılan araştırmalar, tüketici anketleri, istatistikler söylüyor. Bugün küresel ölçekte iş dinamikleri, KPMG’nin üç temel vizyonundan biri olan güven tesisi üzerinde yükseliyor. İş dünyası gittikçe güveni daha fazla temel değer olarak kabul ediyor. Türkiye’de de 35 yıldır bunu söylüyoruz; güvenin tesis edilmesi, tüm paydaşlarımıza ve topluma karşı duyarlı ve sorumlu olmanın merkezinde yer alır. İş liderleri olarak hepimiz, güvenin yeniden tesis edilmesinden sorumluyuz.



Güveni, stratejik önceliğimiz olarak kabul ediyor, iş süreçlerimizi bu esasa göre düzenliyoruz. Uzmanlığımızı ve tecrübemizi yenilikçi yaklaşımlarla buluşturuyor, müşterilerimize bugünün iş dünyasının ihtiyaç duyduğu yüksek kalitede, güvenilir ve sürdürülebilir entegre çözümler sunuyoruz.

Dergimizin bu sayısı da yukarıda özetlediğimiz yaklaşımın bir yansıması aslında. Özünde; yarını öngören ve geleceğimize yatırım yapmak için hemen harekete geçilmesi gerektiğini söyleyen uzman kalemlerimizin yazılarını keyifle okuyacağınızı umuyoruz.

---

**Murat Alsan**

KPMG Türkiye Başkanı, Kıdemli Ortak





Nesrin Tuncer:  
Denetimde bilgi çağına girildi



Hande Şenova:  
Müşteri memnuniyeti yüzde 97'ye yükseldi



Abdulkadir Kahraman:  
5 yıllık büyüme ivmesini koruyoruz

## GÜNDEMİN GÜNDEMİ

Hızlı büyüyen pazarlar:  
fırsatları fark etmek 24

## DANIŞMANLIK

Siber güvenlikte yanlış bilinen  
doğrular 46

KOBİ'lerin değerlemesinde  
özel risk faktörleri 56

Rüşvet ve Yolsuzluğun  
Önlenmesinde Yeni  
Standart: ISO37001 62

Projelerde başarının sırrı:  
gereksinim yönetimi 66

Finansal yeniden yapılandırma  
ile nakit yönetimi kontrol altında 70



2016 dalgasından sonra sektör durum  
raporu



Çalışma hayatında riskler de  
fırsatlar da büyük



Yönetim kurulları için Brexit



Siz şirketinizi nasıl raporluyorsunuz?  
Jose Louis Blasco Vasquez röportajı





KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan, 35'inci yılına giren KPMG'nin yarınlarını anlattı.



Geleceğin Devleti'ni test eden dört kritik başlık: Teknoloji, İklim, Kaynak, Kentleşme



Şirketlerin olmazsa olmazı: Etik kod



Yükselen teknolojiler İç Denetim'in önemli gündemi



Kalenin içindeki tehdit: Mesleki suistimaller

## DENETİM

UFRS 16 Kiralamalar Standardı 96

KPMG, uluslararası yatırımcılara masada yer açtı 100

## ENERJİ

Enerji Doğu'dan yükselecek 104

## VERGİ

Özsermaye ile finansmanda püf noktalar 110

Vergi incelemelerinde yeni mükellef hakları 118

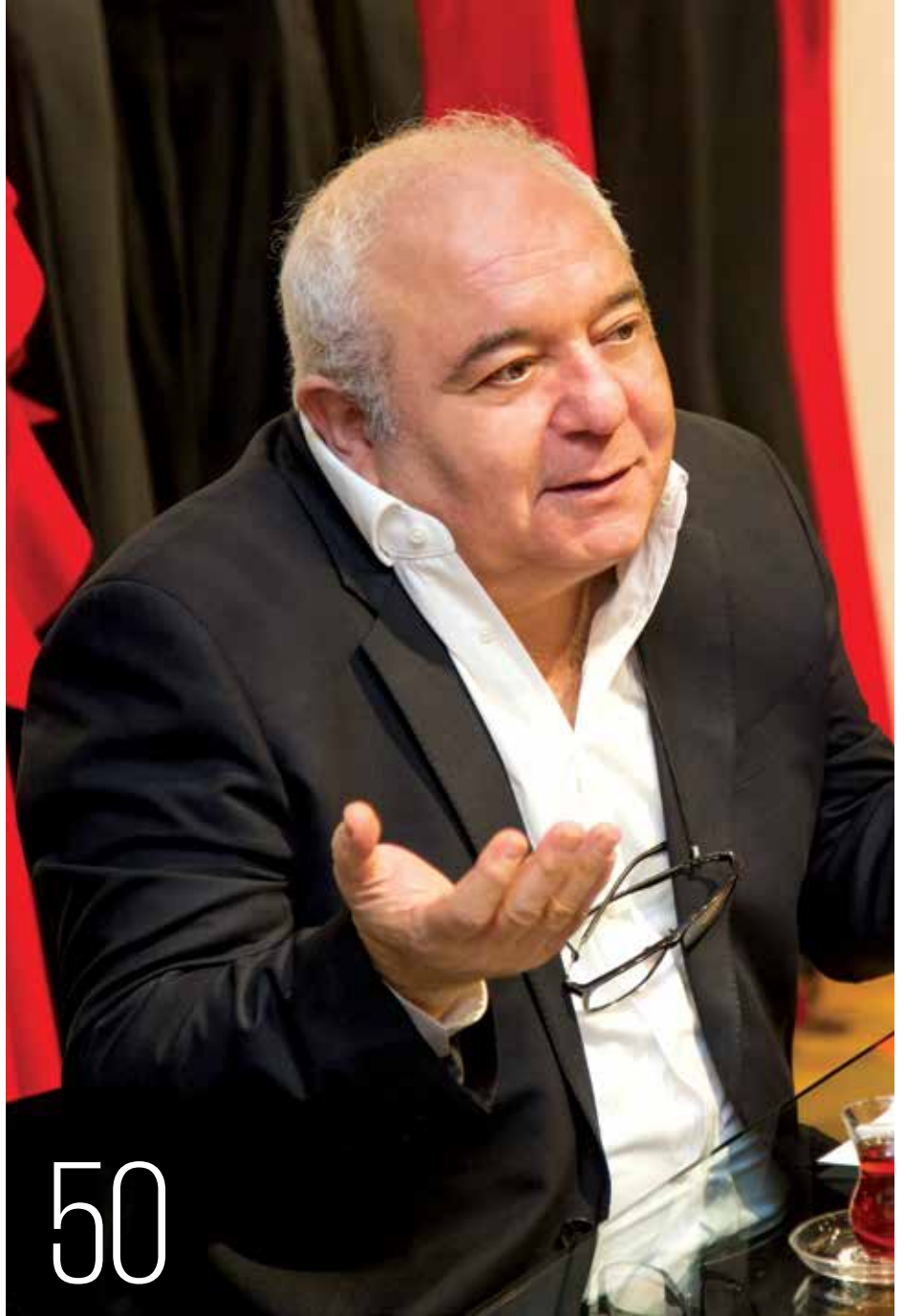
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması 124

## FINANSAL HİZMETLER

BEPS sonrası banka ve finans kurumlarını neler bekliyor?	78
OTOBES uygulamaya alındı	88
Sigorta sektörü zorluklara rağmen fırsat sunmaya devam ediyor	90
UFRS9 Standardı Avrupa Birliği Komisyonu tarafından onaylandı	94

## KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Gambiyalılar balık tutmayı öğrendi İbrahim Betil anlatıyor	132
KPMG Gönüllüleri Afrika'ya dokundu	134



Gece elbisesinde bir dünya markası: Tarık Ediz ile röportaj

## FINANSAL HİZMETLER



Veri korumak isteyen şirketleri bekleyen tehditler



ABD seçimleri sonrası finansal hizmetler sektörü



Finans sektörünün vergilendirilmesinde iyileştirmeler



# 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](mailto:igurdil@kpmg.com)

**Yayına hazırlayan:** MPR İletişim Danışmanlığı [www.mpr.com.tr](http://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](mailto:tr_fmmarkets@kpmg.com)

**Baskı & Cilt:** KARAKTER COLOR A.Ş.  
Mas/Sit 3. Cad. No:200 34560 Bağcılar / İstanbul – Türkiye  
T: +90 212 432 30 01 (pbx)  
F: +90 212 628 95 65

**Katkıda bulunanlar:** Abdulkadir Kahraman, Ahmet Turan Çakarel, Ali Tuğrul Uzun, Altay Alpagut, Arlin Şirinpınar, Bahar Caner, Başak Diclehan, Begüm Güzel, Bengisu Özgehan, Berra Balcı, Bilal Aköz, Çiğdem Atılğan, Ehtiram İsmayilov, Emrah Akın, Ekin Özgülşen, Erkan Özyurt, Esmâ Kabak, Figen Tahiroğlu Würsching, Fikret Çetinkaya, Filiz Karakaya, Gözde Tatarka, Gözde Zorlu, Gülşah Gülser, Güray Kurşunoğlu, Hakan Aytekin, Hakan Güzeloglu, Hakan Savaşan, Hande Şenova, Işıl Topçuoğlu Keser, İdil Gürdil, Jose Luis Blasco Vasquez, Kerem Vardar, Kuğu Alper, Michael Salcher, Muharrem Karataş, Murat Alsan, Murat Palaoğlu, Naciye Kurtuluş Sime, Nesrin Tuncer, Onur Okutur, Oya Bayraktar, Özen Meteriz, Özge Mete, Ruhican Özen, Serap Tutkun, Sinan Çamlık, Sinem Cantürk, Şirin Soysal, Tanıl Durkaya, Tuba Sönmez, Tuğçe Nayır, Volkan Gök



Otomobilde değişen ÖTV, “hurda teşviki”ne kapıyı aralıyor



Neden “Büyük Veri”?

## VERGİ



Vergi yargısında istinaf dönemi



Gümrüklerde vergi uygulamaları genişliyor mu?



# Yarını öngör, bugün harekete geç



**KPMG Türkiye’de bayrağı Murat Alsan devraldı. Yeni başkan, KPMG Gündem’e vizyonunu anlattı. KPMG Türkiye’nin 35’inci yılında başkanlık görevini üstlenen Alsan’a göre, şirketin 2017’de kullanacağı ‘yarını öngör, bugün harekete geç’ sloganı, vermek istediği mesajlarla bire bir örtüşüyor:**

**“Makro bakış açımızla da farkımızı ortaya koyuyoruz. Müşterilerimizin geleceğin büyüme fırsatlarına hazır olmasına odaklıyız. Şirketlerin yarının dünyasında nasıl başarılı olacağına dair bir anlayışımız var. Bu dünyaya, doğru stratejiler ve uygulamalarla hazırlık yapılmasını sağlamak, yarını öngörmekle mümkün.**

**Yenilikçi yaklaşımları derin uzmanlığımızla entegre ediyoruz. Günümüzün fırsatlarını ve zorluklarını kavramanın esas olduğuna inanıyoruz. Yarını bugünden planlarken kısa vadeli sonuçları da sepetimize ekliyoruz. Çünkü biz yarınki performansı, bugünün sonuçlarını feda etmeden garanti altına alıyoruz.”**

### **KPMG Türkiye 2017'ye değişimle başladı. KPMG Türkiye'nin yeni başkanı seçildiniz, sizi tanıyalım, kaç yıllık bir yolculuk bu?**

Okulu bitirdim ve KPMG'de çalışmaya başladım. İş hayatımda tek şirket var; o da KPMG. İlk aşk gibi yani... Buradaki kariyerime en alt kademeden yani asistanlıktan başladım. Seçim aslında benim için böyle bir anlam da taşıyor, bütün bu zincirin içinden geçip bayrağı devralmak hem ur verici hem de duygusal bir şey benim için. Çünkü KPMG'de biz böyleyiz, herkes okulu bitirip çalışmaya başlıyor. Sonra farklı yerlere gidiyorlar. Biz birkaç kişi üst basamaklara doğru yürüyoruz. Bu yüzden benim için önemli bir şey, hayatımın en önemli olaylarından biri desem yeridir.

Ben ODTÜ İşletme mezunuyum, 11 yaşında bir kızım var. Meslek olarak da denetçiyim. KPMG'nin farklı disiplinleri var. Bir önceki Kıdemli Ortağımız vergi kökenliydi, o anlamda da bir bayrak değişimi oldu. Vergi bölümünden denetim bölümü bayrağı devraldı gibi bir konsept de var.

### **KPMG ne ifade ediyor sizin için?**

Birkaç tane çok önemli başlık var; birincisi arkadaşlarım. Entelektüel düzeyi yüksek, çalışma koşulları açısından zor bir meslektir bu. İnsanlar o zorlukları arkadaşlıklarıyla aşar. Biz uzun yıllar, güçlü arkadaşlıklara dayanarak çalıştık KPMG'de. Denetim mesleği biliyorsunuz, mali tablolara güvence vermek üzerine kurulmuştur. Yani bu mali tablolar doğrudur, buna yatırım yapabilirsiniz, buna göre borç-alacak ilişkilerine girebilirsiniz, buna göre hisse senetlerini satın alabilirsiniz. Buna göre ortaklıklar kurabilirsiniz, birleşmeler yapabilirsiniz, deriz biz. Güven, işimizin özüdür. Hep müşterilerimize güven vermeye çalıştık, dolayısıyla o güven ve güvence arayışını da her ihtiyaç duyduğumuzda yanımızda bulduk KPMG'de. Son olarak burası küresel büyük bir organizasyonun bir parçası. Dünyayı tanıyıp takip etme imkanı veren bir kuruluş. Büyük bir ağin içinde yaşıyoruz. Neredeyse dünyanın bütün ülkelerinde, bütün büyük şehirlerimizdeyiz. Son rakamlarla 185 bin profesyonelin çalıştığı dev bir yapı KPMG. Şu çok değerli bir şey; herhangi bir konuda elimizde ne var diye aradığımızda birkaç saat içinde dünyanın en tatmin edici raporlarına, dokümanlarına, kişilerine ulaşabildiğiniz bir ağ bu. Dolayısıyla KPMG benim için dünya demek. Tüm dünyayı hissettiğim bir organizasyon demek. Bunu aynı zamanda müşterilerimize de sunuyoruz. Bu büyük ağı, bilgiyi, değerli kişileri aynı şekilde müşterilerimize de sunuyoruz. Bütün dünyanın bilgisini, tecrübesini içinde barındıran bir çatı KPMG. Ben de onun bir parçası olmaktan memnunum.

### **KPMG Türkiye bu yıl 35 yaşına giriyor. 35'inci yılda başkan oldunuz. Nasıl bir yıl bekliyor sizi ve KPMG Türkiye'yi?**

Bunu biraz 35 yaş gibi görebiliriz, KPMG Türkiye'nin olgunlaştığını düşünüyorum, tecrübeli ve enerjisinin hayli yüksek olduğu bir yaşta. Kuvvetli bir ekibi var, kuvvetli bir müşteri portföyü var. Ama bir taraftan da yeni başlangıçlara yeni projelere hazır... Sağlam temellere oturmuş, yeniliğe ve değişime açık. Biz Türkiye'nin değişiminde önemli oyuncularından biri olacağız. Ekibimize, küresel ağımıza, bilgimize, birikimimize güveniyoruz.

## Yenilikçi ve uzman

35'inci yıl bizim için çok özel. KPMG'nin küresel olarak geleceğe dönük bir perspektifi var, Davos'ta konuşuldu. 'Anticipate tomorrow, deliver today'. Yarını öngör, bugün harekete geç, diye anlatabileceğimiz bir slogan bu. Çok beğendiğimiz, hepimizi yakalayan, 'tam da söylemek istediğimiz' diyebileceğimiz bir yaklaşım. Dünyanın gelişiminde, değişiminde öyle bir noktaya geldik ki, yarını öngöremeyen geride bile değil doğrudan yarış dışı kalacak. Yarını öngörebilmek, tüm birikiminizi, bilginizi, deneyiminizi ortaya koymak demek... 35'inci yılımızda bizim de kendimizi ifade ederken kullandığımız vurgularla çok örtüşüyor. Çünkü biz müşterilerimizin ihtiyaçlarına göre tecrübelerimizle kazandığımız yeteneklerimiz, bilgimiz, uzmanlığımızla hızla uygun stratejiler tasarlıyor, bunları eş zamanlı olarak yarının ihtiyaçlarını öngören somut çözümlere dönüştürüyor, sonuçları için ise bugünden hazırlandığımızı söylüyoruz. Müşterilerimize gerçek ve güvenilir sonuçlar sunmak için yenilikçi yaklaşımları ve derin uzmanlığı entegre ediyoruz.

### **Peki gelelim değerlendirmelere, 2016 nasıl geçti sizce?**

Dünya hızlı bir şekilde değişti 2016'da. Olur mu, olmaz mı diye tartışılan birçok etkileyici değişikliğin hepsi bir anda gerçekleşti. Dünya profil değiştirdi bence 2016'da. Bunun getirdiği risk ve fırsatlar olacak tabii. Biz işimizi yaparken bu değişikliklerden gelen riskleri nasıl kontrol ederiz diye düşünüyoruz. Keza oradan çıkan fırsatları nasıl hayata geçiririz diye değerlendiriyoruz.

Türkiye açısından baktığımızda çok sayıda jeopolitik gelişme görüyoruz. Jeopolitik riskler Türkiye'nin ajandasında bir numarada, tartışmasız. Ekonomi tarafında daha pozitif bir manzara var. Türkiye'nin güçlü taraflarının ilerlemeyi devam ettirdiğini gözlemliyoruz. Geçtiğimiz 10-15 yıla kıyasladığımızda Türkiye'nin ekonomik olarak bir dinlenme dönemi yaşadığını görüyoruz. Bunda global etkiler de var elbette. Sonuçta tabloyu yukarıdan değerlendirdiğimizde, Türkiye çok büyük ve çok önemli bir noktada bir ülke... Yaklaşık 80 milyon genç nüfusu var. Almanya'nın dünya ekonomisindeki yerini düşünersek Türkiye'nin de potansiyel olarak böyle bir gücü olması gerektiğine inanıyorum. Ne eksik? Birincisi yatırım eksik, sonra know-how eksik, Ar-Ge ve eğitim eksik. Türkiye bu noktalarda ilerleme kaydedebilirse 80 milyon böyle bir coğrafyada çok büyük bir güç aslında.

KPMG'nin küresel ağı, küresel bilgiyi, tecrübeyi Türkiye'ye getirecek kanallardan biri. Dolayısıyla bu 80 milyonluk potansiyelin açığa çıkarılmasında kendimizi sorumlu görüyoruz. Türkiye'ye böyle bir katkı yapabileceğimizi düşünüyoruz. Son 5 yılda çok yüksek büyüme rakamları gerçekleştirdik. Küresel ağımızın içinde büyümede hep ilk 3'te yer aldık. Bu yıl 15 Temmuz'un da içinde yer aldığı çeyrek sebebiyle yüzde 15 civarı büyüdük. Yılın geneline baktığımızda yüzde 15'i gayet başarılı buluyoruz.





## Çıtayı daha da yükseltiyoruz

Müşteri memnuniyeti tarafında önemli bir çıkış yaptık 2016'da. Genel memnuniyet oranımız yüzde 88'den 92'ye çıktı. Müşteri memnuniyeti araştırması bağımsız bir şirket olan İpsos tarafından yapılıyor. Tavsiye edilme oranımız yüzde 86'dan 91'e çıktı. Tabii bu başarının arkasında aslında ekibimiz var. Bu anlamda hem müşterilerimize değer yaratmaya hem ekibimize yatırım yapmaya devam edeceğiz. İnsan kaynakları KPMG'nin en önemli unsurlarından bir tanesi. Orada da çok ciddi ilerlemeler kaydettik 2016'da. Mesela bir rekor kırıldı, her yıl yaz aylarında yeni mezunları

alıyoruz. Bu yıl ilk üç günde bin kişiyi aştı başvurular KPMG'de. Çok yüksek bir rakam... Bu ciddi ilgi bizi memnun ediyor. Sonunda amacımız en iyileri KPMG'ye almak. Çünkü en iyilerin oluşturduğu bir ekip KPMG. Onu korumak ve çıtayı daha yukarıya çıkarmak istiyoruz.

Rotasyon dönemindeyiz. Önemli kazanımlarımız oldu. Bitmedi henüz ama Garanti Bankası, ENKA Holding, Ziraat Bankası gibi kurumlar KPMG'yi seçti. Çok sayıda finansal kuruluş var kazanımlarımız arasında. Bunlar ilk baktığımızda göze çarpan kazanımlar. Orada başarılı görüyoruz kendimizi. Müşteri tarafında pozitif haberler aldığımız bir yıl oldu.

# 550 denetçiden 70'i BT uzmanı

## Önümüzde kritik üç yıl var

Küresel perspektiften bakarsak son araştırmalarımız önümüzdeki üç yılın hem Türkiye için hem dünya için çok kritik olduğunu gösteriyor. Yeni iş modelleri, yeni teknolojiler hayata girdiğinde birden logaritmik olarak büyüyen iş alanları, teknoloji kaynaklı işler yükselişe geçecek. Önümüzdeki üç yılda bunlardan çok miktarda göreceğiz. Bunların Türkiye'ye de yansıtacağını düşünüyoruz. Tabii özellikle regülasyon tarafında teknoloji çözümlerinin pozitif veya geliştirilmesi gereken tarafları olacaktır. KPMG Türkiye de globalle birlikte buna hazırlanıyor. Ajandamızın en önemli başlıklarından bir tanesi teknoloji olacak önümüzdeki günlerde. Şunu memnuniyetle söylemeliyim ki, tüm ekibimizin yaklaşık yüzde 10'luk kesimi bilgi sistemleri uzmanları. Yani KPMG Türkiye'de çalışan 1100 kişinin yüzde 10'u teknoloji uzmanı.

### Bu hep böyle miydi?

Şu anda bilinçli bir şekilde bu konuya yatırım yapıyoruz. Müşteri talepleri de bizi o yöne kaydırıyor. Artık daha çok teknoloji tabanlı veya teknoloji içeren, bir parçası teknoloji olan çözümler sunuyoruz müşteriye. Ve bu rakam ciddi şekilde arttı son 2-3 yıldır. Önümüzdeki 3 yılda daha da artacak. Bütün disiplinlerin, hizmet dallarımızın içinde teknolojinin ne kadar hızlı yer aldığını gözlemliyorum. Ekonomilerin içinde teknoloji ne kadar artıyorsa danışmanların içinde de teknoloji uzmanların ağırlığı o şekilde hızla artıyor. Böyle bir dönüşüm içindeyiz.

### Bunun için bir kotanız var mı?

Her yıl iş planlarında ortaya çıkan talebe göre belirleniyor. Mesela denetim ekibimiz 550 kişi. 70 tanesi BT denetçisi. Bu çok yüksek bir oran ve bizim denetim çalışmalarımızı zenginleştiren bir şey. Metodolojiyi değiştirdik ciddi şekilde. Eskiden örneklemelerle yapılıyordu bu işler. Şimdi tüm popülasyon denetimi yapılıyor. Çünkü insan gücüyle 30-40 tanesine bakabilirsiniz ama artık bilgisayar 3 dakikada 30 milyon işleme bakabiliyor. Ve gerçekten müşteri için de değer yaratan sonuçlar çıkartıyor.

Mesleğimizde genelde hep mali denetim ekipleri yetiştirilirdi, şimdi başka bir ekip yetiştiriyoruz. Teknoloji bilen ve teknoloji denetimi yapan bir ekip. Yani bizim işimiz de değişiyor ve dönüşüyor. 550'de 70 çok ciddi ve 10 yıl öncesiyle karşılaştırılamayacak bir rakam. Geleceğin denetçisi de değişiyor aslında.

### Nasıl denetçiler olacak gelecekte?

Daha az sayıda, daha tecrübeli ve BT yetenekleri olan bir ekiple yapılacak denetim artık. Biz denetimin o tarafa doğru evrim geçirdiğini görüyoruz. Rakamlar da bu gelişmeyi teyit ediyor.

### Bilgi güvenliği sertifikası aldınız değil mi 2016'da?

Evet, KPMG'de bir başka önemli konu kalite... Hem Türkiye'den hem yurt dışındaki otoriteler tarafından yapılan tüm denetimlerden "yeşil" aldı KPMG. O anlamda kalite ve risk yönetimi açısından da son derece başarılı oldu. ISO27001 bilgi güvenliği sertifikası aldık, bu önemli. Çünkü bütün müşterilerimizin bilgilerine sahibiz. 2 binin üzerinde aktif müşterimiz var, tümünün bilgileri güvence altında. Tüm bilgi sistemlerimiz uluslararası kalite standartlarına uygun bir şekilde çalışıyor. Keza KPMG'nin bilgileri de aynı sistemler tarafından korunuyor. Bilgi sistemleri güvenliği her yıl biraz daha fazla yer alacak ajandalarımızda. Biz KPMG olarak hem kendimizi hem de hizmetlerimizi bu alana çeviriyoruz.

### 2016'dan sonra dünyayı, Türkiye'yi ve KPMG'yi nasıl bir 2017 bekliyor sizce?

Temkinli bir yıl olacak. 2016 potansiyel bütün değişiklikleri ortaya koydu, büyük sürprizlerin yaşanmasını beklemiyoruz. 2016'nın sonuçlarını görmeye başlayacağız 2017'de. ABD'deki değişim ABD'yi ve dünyanın kalanını nasıl etkileyecek, göreceğiz.

Avrupa ise kendi içinde bazı sorunlar yaşıyor, Brexit bunu tescilledi. Avrupa o sorunlarla boğuşmaya devam edecek. Brexit'in sonuçlarıyla yüzleşecek. Paris ve Frankfurt, Londra'nın yerini almaya hazırlanıyor mesela. Finans ve uluslararası ticaret anlamında ikisi de yarışıyor. Kim başaracak, bunun sonuçlarını göreceğiz.

Türkiye-AB ilişkileri 2017'de nasıl bir seyir izleyecek bu çok önemli. Türkiye'nin AB'nin çok önemli bir iş ortağı olduğunu hepimiz biliyoruz. Hem karşılıklı yatırımlar hem de karşılıklı iş hacminde Türkiye ile AB iç içe geçmiş durumda. İş hacminde dönem dönem yükselme ve alçalmalar oluyor ama AB, Türkiye için tartışmasız bir iş ortağı. İlişkilerin geliştirilmesi, zenginleştirilmesi gerekiyor. İş hayatı açısından baktığımızda Türkiye net bir şekilde AB'nin parçası. AB'nin dışında değil. O kadar çok yatırım var ki, benim bildiğim 6 binden fazla Alman şirketi var Türkiye'de yatırım yapmış. Müthiş bir sayı. Bizim şirketlerimizin AB'de ciddi yatırımları var. 2016'nın sonunda jeopolitik bazı tartışmalar olsa da 2017'de Türkiye'nin AB ile yakınlaşacağını öngörüyoruz.

2017 Türkiye için de temkinli olmamız gereken bir yıl. Nakit ve maliyet yönetiminin önemli olacağını düşünüyoruz. Elbette yeni fırsatlar da çıkacaktır. Kendi penceremizden baktığımızda biz yine müşterilerimize çözümler üretmeye devam edeceğiz. 2017 ajandalarındaki konulara göre düzenlemelerin getirdiği ihtiyaçlar, iş modellerinin sebep olduğu yenilikler bazen de yeni ortaya çıkan risklerin yönetilmesi konularında ajandayı takip edeceğiz.

## Entegre çözümler üretiyoruz

KPMG açısından 2017'de öne çıkacak başlıklar arasında, müşterilerimizin ihtiyaç duyduğu entegre çözümleri üretmek var. Mesela artık bir çözümün içinde avukat, BT uzmanı ve bir vergi uzmanı birlikte çalışacak. Çünkü mevzuat değiştiğinde sadece mevzuat uzmanı bir çözüm üretilmiyor. Bunun BT tarafı oluyor, mali tarafı, vergi tarafı olabiliyor. KPMG entegre çözümlere dönecek. İnsan kaynağımız bunun için çok elverişli, avantajlıdır.

Müşterinin ihtiyaçlarına cevap verme kapasitemizi ve yüksek kalitemizi daha yukarı çıkaracağız. Bunlar da yeni yetenekler geliştirerek olacak. KPMG'ye katılan arkadaşların çeşitliliğini, bilgisini, yeteneğini yukarıya çekiyoruz. Ekibimizin yeteneklerini geliştiriyoruz. Sahip olduğumuz yetenekleri yükseltiyoruz. Kullandığımız araçları geliştiriyoruz. Ciddi bir BT ve insan kaynağı yatırımımız var, aynı zamanda BT araç yatırımımız var. Çok sayıda küresel yazılım kullanıyoruz. Gelişmiş bilgi sistemleri altyapıları kullanıyoruz. Tüm bunlar doğrudan müşterilere yansıyor.

KPMG'nin küresel vizyonu da Türkiye'nin vizyonu da 'Clear Choice' ve 'Kızıl Elma'. Farklı ve önde olmak istiyor KPMG. Bu anlamda yeni araçlarımız ve yeni insanlarla bu vizyonu hayata geçirmek için fırsat olacak 2017 bizim için.

## Türkiye'nin sıçrama zamanı

### Türkiye 2017'de neleri fırsata çevirebilir?

Türkiye bir dinlenme döneminde demıştik, oradan yeni bir çıkışa geçeceğini düşünüyoruz. Biz de kendimizi buna hazırlıyoruz. Türkiye'nin yapısal reformları ajandasına alması gerekir. Yapısal reformlar Türkiye'ye yeni bir ivme katacak. Bunlar ne olabilir; düzenlemelerdeki kalitenin artması, eğitim konusu çok önemli. Türkiye bu alanda sıçrama yapmalı, Ar-Ge çok önemli çünkü bunlar faz geçişi yapacak unsurlar. Yani düzenlemeler, eğitim ve Ar-Ge olarak üç başlığı öncelikli görüyoruz. Türkiye bu konularda ev ödevini yaparsa yeniden sıçrama periyoduna girme potansiyeli yüksek. Ekonomik dinlenmeden sıçramaya... Dünyada bunun örnekleri var, istatistik bilimi de böyle söylüyor; ülkeler kişi başı milli gelirden 10 bin dolar seviyelerine geldiğinde bir dinlenme dönemi yaşıyor. Buradan yukarıya sıçramak için yapısal değişiklikler yapılmalı. Sıçrayabilenlere baktığımızda hepsinde düzenleme kalitesinin çok yüksek olduğunu görüyoruz. Batı Avrupa, ABD, Uzakdoğu'nun gelişmiş ülkeleri, buralarda düzenleme kalitesi çok yüksek. Entelektüel hakların korunması, Ar-Ge ile ilgili düzenlemeler, çevre düzenlemeleri aklınıza gelebilecek tüm düzenlemelerde kalitenin ciddi yüksek olduğunu görüyoruz. Şimdi Türkiye'nin 10 bin dolarlık seviyeye gelirken yaptığı reformları hatırlayalım, ticaret kanunu, borçlar kanunu iş dünyasıyla ilgili pek çok düzenlemede ciddi açılımlar yaptı Türkiye ve 10 bin dolara yükseldi. Şimdi bir sonraki aşamaya geçmek için yeniden yeni yapısal reformlar yapması gerekiyor. Düzenleme kalitesi yükseldikçe zenginlik de yükseliyor. Tüm istatistikler bunu gösteriyor, kaliteli düzenleme zenginlik getiriyor.

## Birleşme-satın alma yerine yeni iş modelleri

### Yabancı yatırımda nasıl bir tablo görüyorsunuz?

Hem dünya hem AB hem de Türkiye için bu kadar değişik bir yıl olunca 2015'e göre yüzde 10 civarında gerileme var yabancı yatırımda. Bu bir ölçüt tabii ki ama dikkat çekmek istediğim bir nokta var; satın alma ve birleşmelerin bir rakibi ortaya çıkıyor artık: İşbirlikleri ve iş modelleri ortaklığı... Şimdi satın alarak büyümek yerine işbirlikleri yaparak ortak iş modelleriyle büyüme ve gelişme yönetim kurullarının ajandasına giriyor. Bu konunun ayrıca incelenmesi gerektiğini düşünüyorum. Birleşme ve satın alma pazarına bakarken iş modellerinde de böyle bir değişiklik olduğunu görmemiz lazım. Artık büyük şirket bütün iş modellerini içine almak istemiyor. O iş modelini en iyi yapan kimse onunla ortaklık yapmak istiyor.

### Sürdürülebilirlik ne ifade ediyor sizin için?

İş dünyasının ajandasında bu kavram çok yükseldi. Hatta muhasebe ve denetim dünyasında da çok öne çıktı. Sürdürülebilirlik raporları, sürdürülebilirlik denetimleri yapılıyor artık. Sürdürülebilirlik sadece mali güç değil bugünün iş dünyasında. Mali güce ve performansa ilaveten diğer unsurların da takip edilmesi ve geliştirilmesi konsepti var. Bir tanesi siber güvenlik mesela, şirketin çevreye verdiği zarar veya çevresel parametrelere karşı duyarlılığı. Bunların hepsi finansal olmayan kilit performans göstergeleri. Ulaştırma sektöründe mesela dakiklık çok önemlidir, trenin, uçağın vaktinde kalkması, bunu hiçbir denetim raporunda görmezsiniz. Oysa artık geleceğin raporlamasında mali figürlerin yanı sıra bu finansal olmayan kilit performans göstergeleri. ilgili de teminat verilecek. Çünkü sadece rakamlara bakarak arkadaki hikayeyi anlayamayız. Çevreyle barışık mısınız, bilgi sistemleri açısından güvenilir misiniz, performans göstergeleriniz rakiplerinize göre ne durumda? Entegre raporlama diyoruz buna. Sürdürülebilirlik için finansal olmayan performans göstergelerinin de raporlanması ve bunlara güvence verilmesi ajandada olacak.

Bunlar iş dünyasında sürdürülebilirliğin yeni gerçekleri. Bu nedenle artık entegre çözümler gerekiyor, biz de entegre hizmetlerimizle iddiamızı ortaya koyuyoruz. Bunun küresel know-how'ın Türkiye'ye gelmesi için hem burada biz çalışıyoruz hem Türkiye'deki akademik çevreyle, STK'larla işbirliği halindeyiz. Entegre raporlama altyapısının oluşturulabilmesi için çok ciddi mesai harcıyoruz. Yakın zamanda Türkiye'nin de düzenlemelerine girmesini istiyoruz. Bu değişim, meslekteki insan profilini de değiştirecek. Çevreyle ilgili konularda performans değerlendirmemiz için çevre mühendisine ihtiyacımız olacak mesela.



# Denetimde bilgi çağına girildi

**KPMG Türkiye Denetim Bölümü Denetimin Değeri konseptiyle, hem fikir önderliğini sürdürüyor hem de veri analitiği ve 70 kişilik bilişim teknolojileri uzman ekibiyle kendini bilgi çağına hazırlıyor.**

2016'yı yüzde 9 büyüterek geçirdik. 2016 yılının zor geçen şartlarını değerlendirdiğimizde bunun iyi bir sonuç olduğunu söyleyebiliriz. 2016'nın bizim için farklı bir önemi vardı. 2017 yılında gerçekleşecek denetçi rotasyonuna hazırlık yılıydı. Denetçi değiştirme süreçlerine hazırlandık. Başarılı kazanımlarımız oldu: Garanti Bankası, ENKA İnşaat, Ziraat Bankası, Albaratürk, ICBC, GSD Holding, Tekstilbank gibi şirketleri 2017 yılında denetlenmek üzere portföyümüze aldık. Rotasyon hala devam ediyor. Şu anda hedeflerimiz doğrultusunda her şey yolunda gidiyor.

## Müşteri memnuniyeti ve tavsiye edilme oranları arttı

Her yıl yaptırdığımız müşteri memnuniyeti anketi sonuçlarımız da memnuniyet vericiydi. Ankete göre, müşteri memnuniyeti yüzde 9 artarak yüzde 79'dan yüzde 88'e geldi. Tavsiye edilme oranımız da yüzde 82'den yüzde 88'e çıktı. Bu bizim müşteri memnuniyetini artırmak için aldığımız önlemlerin işe yaradığını gösterdi. Özellikle kalite alanında gerçekleştirdiğimiz çalışmaların yerinde olduğunu gösteren bir sonuç. Hedefimiz yüzde 88'in de üzerine çıkmak.

## 2016 hedefleri tuttu

Etkin pazarlama ve iletişim faaliyetleri ile birlikte pazardaki algımızda da pozitif gelişmeler oldu. Büyüme hedefinin yerine gelmesi, rotasyondaki başarı, müşteri memnuniyetindeki artış; bunların hepsi birlikte değerlendirildiğinde, 2016 yılındaki hedeflerimizi yakaladığımızın bir göstergesi oldu.



**Nesrin Tuncer**

Denetim Bölüm Başkanı

## Uygulamada iyileştirmeler

İşimizin merkezinde insan var. İnsana yatırım yaparak hedeflerimize ulaşıyoruz. İleriye doğru stratejilerimizi bu şekilde gerçekleştiriyoruz. Çalışma saatlerini yeniden düzenleyerek arkadaşlara daha rahat çalışma ortamı sağladık.

## Değişim kaçınılmaz

İş gücümüzü dijital çağa uygun bir şekilde organize ediyoruz. Eski model denetim teknikleriyle iyi sonuç alabilmek artık mümkün değil. Veri analitiği metoduyla istenen kaliteli sonuçlara ulaşıyoruz. Hem alt yapımızı buna uygun hale getiriyoruz hem de iş gücü yatırımlarımızı gerçekleştiriyoruz. 70 kişilik bilgi teknolojileri ekibiyle ve ileri düzeyde veri analitiği teknikleri kullanarak denetimin kalitesini artırıyoruz. Bu sayı çok iddialı; bu Veri Analitiği kullanımına verdiğimiz önemden geliyor.

Bugünkü değişen dünyada bilgi teknolojilerinin şirketlerin hayatında büyük önemi var. Artık eski model denetim teknikleriyle mali tablolar üzerine güvence sağlamak yeterli olmuyor. İşin kalitesini artırmak için denetlenebilir verinin oranını çoğaltmak gerekiyor. Daha büyük veriyi daha kaliteli denetleyebilmek için bilgi teknolojilerinin kullanılması gerekli. İleri düzeyde bir analiz bu şekilde mümkün olur.

## 2017'de yüzde 15 büyüme hedefi

Denetim bölümü olarak 2017'nin geçtiğimiz yıldan daha parlak olmayacağını düşünsük de yine de hedefimize büyümeyi koyduk. Şartlara göre revize etmek kaydıyla kendimize 2017'de yüzde 15 büyüme hedefi koyduk.

## Fikir önderliği yapıyoruz

2017'de fikir önderliği yapmaya devam edeceğiz. Gerek ulusal gerek küresel yayınlarda müşterilere yeni değişiklikleri ve güncel konuları proaktif şekilde anlatarak farkındalıklarını artıracakız. Bunlardan geçen yıl başladığımız ve her çeyrekte yaptığımız Denetim Komitesi Enstitüsü Toplantıları çok güzel yankı buldu. Güncel konular ele alındı. Denetim Komitelerinin ajandasında olan konularla ilgili yapılan bu çalışmalar ve workshoplar iki saatlik ama çok etkin oluyor. Katılımın yüksek olduğu bu toplantılara 2017'de de devam edeceğiz bunlar bizim önceliklerimiz arasında.

Bizim hizmet sağlayıcılar olarak kendimizi farklılaştırabileceğimiz tek nokta kalite; önceliğimiz hep kalite olacak.

## Denetimin Değeri algılanmalı

İki yıl önce başladığımız Denetimin Değeri konusunda bilgilendirme ve farkındalık yaratmaya yönelik bir çalışmamız var. En büyük sorunumuz Denetimin Değeri'nin istenen noktada olmaması. Denetimin Değeri'ni istenen noktaya getirmek için hem düzenleyici otoriteye hem de biz denetçilere iş düşüyor. Biz denetçi olarak 15 ortak bu konularla ilgili makaleler hazırladık ve bir kitap haline getirildi. Bu makalelerin amacı denetimin sorunlarını ortaya çıkarırken, ileriye yönelik önerileri, öngörülerini, "bizi neler bekliyor" sorusunun cevaplarını paydaşlarla ve otoritelerle paylaşabilmektir. Bu kitaptaki her makale aslında bir konu ve bunları önümüzdeki aylarda yavaş yavaş işleyeceğiz.

Bu bakış açımızla fikir önderliği rolümüzü güçlendirmeye çalışıyoruz. Bu kapsamda başlattığımız çalışmalar globalde ve ulusda ses getirdi. Bu sayede Denetimin Değeri'nin anlaşılması ve farkındalığın artırılması sağlanıyor. Düzenleyici otoritelerle görüşmelerimiz oluyor. Regülasyonlara katkı sağlıyoruz.

## Kalite ile farklılaşıyoruz

KPMG dünyasında söylenen meşhur bir tabirimiz vardır: "Tone at the top"... Bu bizim sahip olduğumuz iş yapma kültürümüzün oluşturduğu bir iklimdir. Burada biz zirveye kaliteyi koyuyoruz. Kalitenin yönetim ekibi tarafından el üstünde tutulduğu bir ortamda aşağıya doğru yayılan bir iş yapma kültürü oluşuyor.

## Veri analitiği ve insana yatırım

Bütün alanlarda olduğu gibi denetimde de entegre dönemi yaşıyoruz. Veri Analitiği metoduyla nitelikli veriye ulaşmak ve bu bilgileri yorumlamak ancak hem denetimi hem bilişim teknolojilerini bilen kaliteli uzmanlarla mümkün olabilir. Eğitim programlarımızla da uzmanlarımızın kendilerini geliştirmelerini sağlıyoruz.

# KPMG Danışmanlık, müşteri memnuniyetini yüzde 97'ye yükseltti

**KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü olarak piyasa ve çağın koşullarına göre yeniden yapılanmamızı tamamladık. Piyasa hızını azaltsa da çok sayıda satış işleminde alıcı ya da satıcı tarafta danışmanlık hizmeti vermeye devam ediyoruz. Turquality hizmetimiz ile Türkiye'ye katma değer üreten başarı hikayeleri yazıyoruz. Yüzde 97'ye yükselttiğimiz müşteri memnuniyeti ve yüzde 96'ya erişen tavsiye edilme oranlarımız bize doğru yolda olduğumuzu gösteren veriler...**

2016 zorlu bir yıldır. Piyasa alıcı değildi. Buna rağmen KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü olarak %22 gelirimizi artırdık. Bunu nasıl başardık; kendimizi piyasa koşullarına göre konumlandırdık. Geçmişte ortaklık projeleri danışmanlıklarımıza baktığımızda, ağırlıklı yurt dışı müşterilerimizin Türkiye stratejileriyle ilgili büyük projelerimiz olurdu. 2016'ya özetle bakmak gerekirse, yoğun olarak Türk müşterilerin değişen koşullarda rekabet avantajını sürdürebilmesi ve ortaklık alternatiflerine hazırlıklarında çalıştık. Turquality kapsamında stratejik danışmanlık ile başladığımız Hisarlar ilişkisi, Mahindra'nın Hisarlar'ı satın almasında alıcı tarafında danışmanlık projemize dönüştü. Hala birkaç tane işlem devam ediyor.

Ürettiğimiz katma değer olarak bakıldığında, piyasaların hız kestiği koşullarda pek çok önemli şirketin satışında alıcı ya da satıcı tarafa danışmanlık hizmeti verdik. Roca Sanitario, Kale Nobel, Es Mali Yatırımlar için stratejik karar aşamalarında önemli projeleri tamamladık.



**Hande Şenova**

Danışmanlık Bölüm Başkanı



Finansbank ve HSBC'nin satış süreçlerinde finansal durum tespiti çalışmaları gerçekleştirdik. Ayrıca Private Equity Konsorsiyumu için Fiba Banka ve Finansbank'a yapacakları olası yatırım için finansal durum tespiti projeleri tamamladık.

## Kazanımlarımızla gurur duyuyoruz

Akfen, Arçelik, AvivaSA, Banka Asya, Bilkent Holding, BMC Otomotiv, British Council, TANAP, Kordsa, Tüpraş, VDF Finansman, Havelsan, Kent Gıda, C&A, DowAksa gibi kazanımlarımız oldu.

## Pazarda farklılaşmayı bildik

Gerek yüksek müşteri memnuniyeti oranımız gerekse algımızın yükselmesi, KPMG'nin pazarda farklılaşmasının bir göstergesi oldu. Fikir liderliği alanında yaptığımız yayınlar ve ürettiğimiz içeriklerle KPMG'nin pazardaki konumunun güçlendirilmesine destek olduk. Özellikle Bir Suistimalcinin Profili Araştırması, Ambargo Sonrası İran Ekonomik ve Ticari Etki Analizi ve Siber Güvenlik konusunda yaptığımız yayınlar ile olumlu geri dönüşler aldık.

## Katma değerli projelere yöneldik

Almanya'yla yönetim danışmanlığı tarafında bir işbirliği yapmıştık. Oradaki know-how'u yerel koşullarla kullanabilmek adına bazı farklı katma değerli projelere teklif verdik. Önemli devlet ihalelerine ve Avrupa Birliği kaynaklı fonların destek programları kapsamındaki projelere de girmeye başladık. Proaktif şekilde teklif vermeye başladık. Risk yönetimi ve ortaklık projeleri dışında operasyonel ve yönetim danışmanlığı tarafında da aktif olarak bilgi birikimi sağladık.

## Turquality ile başarı öyküleri yazdık

Turquality projelerinde daha katma değerli projelerle başarı hikayeleri yazdık. Markanın neye ihtiyacı varsa, daha stratejik ve operasyonel danışmanlık verdik. Turquality sadece markalara değil Türkiye'ye de katma değer kazandıran bir platform; KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü olarak biz yerli şirketlerimizin lig atlamaları için ne gerekiyorsa yapıyoruz.

## Bir Suistimalcinin Profili ile ses getirdik

Suistimal önleme ve risk yönetimi tarafında oldukça yoğun çalışıyoruz. Suistimallerin önlenmesi, incelenmesi gibi başlıklar altında şirketlere özel hizmetler veriyoruz. Tüm dünyada da küresel raporlarımız var. Bu araştırmalarla ilgili periyodik takiplerimiz var. Bu konudaki global tecrübe ve bilgi birikimini yerel gereklerle birleştirerek aktif çalışıyoruz.

Entegre Danışmanlık yaklaşımımızla, farklı uzmanlık alanlarımızı tek bir ekip olarak, birbirimizi destekleyerek geliştirecek ve fırsatları yeni kazanımlara dönüştüreceğiz.

## Siber güvenlikte de fikir lideriyiz

Siber güvenlik tarafında önemli hizmetlerimiz ve yatırımlarımız var. Tüm dünyanın en popüler konusu... Hükümetlerin de ilgilendiği bu önemli konuda KPMG'nin ciddi know-how'ı var. Bu alanda KPMG Global'de devam eden yatırımları takip ederek Türkiye'nin ihtiyacı olan servislere odaklanıyoruz. Diğer konularda olduğu gibi siber güvenlik tarafında da fikir önderliği yönümüzle regülatör tarafa da katkıda bulunuyoruz. Devlet uygulamalarının getirilmesi ve düzenlenmesinde fikir liderliği yapıyoruz.

## 2017 daha iyi olacak

2017 kur hareketleriyle, terör saldırıları ve politik haberlerle çok iyi başlamadı. Ama küresel beklentiler her şeye rağmen şirket ortaklıkları ve birleşmelerin artacağı yönünde. Hala yoğun olarak ortaklık projelerimiz devam ediyor. Küçük ve orta büyüklükteki şirketlere yönelik hizmetlerimizi yapılandırdık, her aşamada her boyutta danışmanlık projelerinde şirketlerin yanında olmaya çalışıyoruz. Türkiye'ye hala sermaye çekebiliyor olmak önemli. Her dönemin farklı fırsatları olacaktır ve bunların en iyi şekilde değerlendirilmesi için şirketlerin yanında yer alacağız. Yeniden yapılandırma, işletme sermayeleri iyileştirme, etik hat ve kurumsal yönetim uygulamaları, ortaklığa hazırlık gibi KPMG'nin uzman olduğu sınırsız sayıda çözüm var. Piyasayı dinleyerek doğru çözüme odaklanıyoruz.

## Farklı uzmanlık alanlarını tek çatıda sunuyoruz

2017 yine eğitime ağırlık verdiğimiz bir yıl olacak. Suistimal inceleme uzmanından, bilgi teknolojileri danışmanına, hisse değerlendirme uzmanından, Turquality ve strateji danışmanına, siber güvenlik uzmanından operasyonel yönetim danışmanına kadar her birimizin farklı uzmanlık alanları var. Entegre Danışmanlık yaklaşımıyla tüm uzmanlarımızın birbirinin ne iş yaptığından haberdar olması ve müşteri ihtiyaçlarını tamamlayacak çözümler üretmesini hedefliyoruz. Bu sayede verdiğimiz hizmetin kalitesini artırmayı başarıyoruz. Bu amaçla workshoplar yapıyoruz. Müşterilerimize uyguladığımız metodolojimizi inceliyoruz. "Müşteriyi nasıl daha iyi dinleriz?" yola çıkış noktamız.

# 5 yıllık büyüme ivmesini koruyoruz

**KPMG Türkiye Vergi Bölümü olarak son 5 yıldaki büyüme ivmemizi devam ettiriyoruz. 2016'da gelirlerimizi yüzde 16 artırdık. Pazardaki algımızı, vergi transformasyonu ile uyguladığımız ve yoğun bir şekilde sürdürmekte olduğumuz kanaat önderliği faaliyetlerimizle paydaşlarımız nezdinde her geçen yıl artırmaya devam ediyoruz.**

Türkiye'nin geçtiğimiz yıl yaşadığı zorluklara rağmen hem büyüme ivmemizi korumayı başardık hem de karlılığımızı sürdürdük. Müşteri memnuniyeti zaten yüksekti, 2016 yılında biraz daha artırmış olduk. Müşteri memnuniyet oranımızı yüzde 93'ten yüzde 94'e, tavsiye edilme oranını da yüzde 92'den yüzde 93'e yükseltmeyi başardık. Özellikle tavsiye edilme oranı bizim için önemli bir göstergedir. Ayrıca 2016'daki anketin kapsamı daha genişti. Anket, geçmiş yıllardan daha fazla bir kitleye ulaşılarak yapıldı. O yüzden daha sağlıklı sonuçlar verdiğini söyleyebiliriz. Gerek müşteri memnuniyetindeki sürdürülebilir başarılarımız gerekse güçlenen algımız, KPMG Türkiye Vergi Bölümü'nün faaliyet gösterdiğimiz sektör ve pazarda farklılaştığının bir göstergesi oldu.

Müşteri memnuniyetinin artırılması pek çok noktadan geliyor; hizmetlerdeki geri dönüşler, üst düzey vergi liderlerinin hizmet süreçlerine dâhil olarak müşterilere zaman ayırması, müşterilerimize sadece sordukları soruların kapsamında değil daha geniş çerçevede öneriler de getirilerek cevap verilmesi ve sorunlarının çözümlerinde onlarla birebir ilgilenmesi katma değer katan noktalar oldu.

## Etkin iletişim faaliyetleri yürütülüyor

Bizi farklılaştıran konuların başında kanaat önderliği faaliyetlerimiz geliyor. Şüphesiz işimiz sadece mevzuattaki değişikliklerden haberdar etmek değil; uluslararası hukuk da dahil olmak üzere hem vergi tarafında hem yargıda gelişen uygulamaları etkin bir iletişim faaliyetiyle ele alıyoruz.

Vergi ortaklarımız, müdürlerimiz, onlara açtığımız bloglarda, köşelerde güncel konuları ele aldıkları makaleler yazıyor. Bu makalelerde konuları daha öğretici ele alıyor ve somut bir şekilde sonuca yapıyoruz. Somut öneriler getiren görüş ve öneriler paylaşıyoruz. Vergi sitemiz, blogumuz, ve sosyal medya paylaşımlarımız ile etkin bir iletişim gerçekleştiriyoruz. Bültenlerimizi bu iletişim kanallarında işliyoruz. Dijital çağda dijital medyayı iyi kullanma hedefimizi böylelikle gerçekleştirmiş olduk.



**Abdulkadir Kahraman**

Vergi Bölüm Başkanı

## Sorumlu Vergicilik yaklaşımımız olumlu karşılandı

Kanaat önderliği faaliyeti çerçevesinde; Sorumlu Vergicilik yaklaşımımızı kamuoyuyla paylaştık. Verginin tüm paydaşları tarafından bu girişimimiz olumlu yankı buldu. Sorumlu Vergicilik, sadece vergi mükelleflerini ve vergi dairesini ilgilendirmiyor. Bütün toplumu ilgilendiriyor. Biz Sorumlu Vergicilik'ten şunu anlıyoruz; toplumdaki tüm paydaşların yararları için şeffaf, objektif, etik, güvenilir, sürdürülebilir vergicilik faaliyetleri... Paydaşların hepsi vergi konusuna sorumlu yaklaşırsa, sadece kendi menfaatlerini düşünmeyip toplum yararını dikkate alarak hareket ederse vergilemede de daha iyi bir noktaya geliriz diye düşünüyoruz.

## Sorumlu Vergicilik manifestosu yayınladık

Vergi sitemiz (kpmgvergi.com), sosyal paylaşım kanallarımız ve medya üzerinden yürüttüğümüz kanaat önderliği faaliyetlerimizi geçen yıl çıkardığımız "Sorumlu Vergicilik" kitabıyla taçlandırdık. Toplumdaki tüm paydaşların ortak yararı için şeffaf, objektif, etik, güvenilir ve sürdürülebilir bir vergi anlayışını benimseyerek "Sorumlu Vergicilik" konusunu tüm paydaşlar nezdinde tartışmaya açtık.

Sorumlu Vergicilik yaklaşımımız çerçevesindeki kitabımız 17 makaleden oluştu. Burada bir manifesto yayınladık. Kitapta, "Yerel bazda sorumlu vergicilik nedir?," "Uluslararası bazda sorumlu vergicilik nedir?" gibi sorulara yanıt aranarak, meslek mensupları olarak bizler; yeminli mali müşavirler, serbest muhasebecilerin açısından sorumlu vergicilik ele alındı. Bu konuyu topluma yaymak adına neler yapılabileceğini teknik ve stratejik tarafla ele aldık. Bunun için 2016 Haziran ayında kitabı tamamladık. Tanıtım toplantısına özel sektörden, kamudan, meslek odalarından temsilciler çağırdık. Paydaşlara şu mesajı verdik: "Biz artık bu anlayışın toplumda yaygınlaşmasını istiyoruz. Bugünkü vergi sadece vergi dairelerine ve vergi mükelleflerine kalacak bir şey değil..."

Bu konu hepimizi ilgilendiriyor. Eğer verginin tüm tarafları sorumlu davranırsa devlet de daha iyi vergi geliri toplar ve sosyal devlet anlayışını daha kolay gerçekleştirebilir. Parası olmayan devlet, sosyal devletin gerektirdiği ödevleri de yerine getiremez. 2017'de bunu devam ettireceğiz. Bu bir vizyon oluşturma ve makro bir bakış açısı oluşturma çabası.

## Türkiye'nin geleceğine inanıyoruz

Geleceğimizin parlak olduğu konusunda hiçbir şüphem yok. Tercih edilen şirket olma vizyonumuzu gerçekleştirmek için bu yıl İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku, Vergi Uyuşmazlıkları, Ar-Ge ve devlet teşvikleri hizmetlerimizin yanı sıra katma değeri yüksek vergi hizmetleri sunmamıza imkan veren "Akıllı Vergi Çözümleri" ile veri analitiğini işimizin parçası haline getirmeyi ve yeni yapılanma sonrası aktif bir şekilde pazarda yer almayı hedefliyoruz.

2017'de de büyüme ivmesinin devam etmesini hedefliyoruz. Türkiye'nin geleceğine, dinamiklerine inanıyoruz. Bu yıl da büyüme hedefimiz yüksek. Birkaç tane stratejik beklentimiz var. e-Defter ve e-Beyanname gibi vergide de hem mükellefler tarafında hem de devlet tarafında ciddi veri var. Büyük Veri vergide de var. Bunun ileride hem vergi idaresi tarafında hem de mükellefler tarafında işleneceğini öngörüyoruz. Muhasebe kayıtları büyüyen ticaretle o kadar fazlaştı ki, bunları tek tek manüel kontrol etmek gittikçe zorlaşıyor. Çünkü denetimlerde örneklemle hareket ediyorsunuz. O örneklem metodolojik yapılsa bile genel bütün veriyi incelemediğiniz zaman uyumlu olmayan bir şey.

## Akıllı vergi çözümleri

KPMG'nin geliştirmiş olduğu Akıllı Vergi Çözümleri adında araçlar var. Bunlara yazılımlar diyebiliriz. Şirketlerin kayıtlarını belgelerin gizliliği çerçevesinde alıp bunları işleyip onlara bütün veriyi içerecek daha kapsamlı çözümler geliştirmeye çalışıyoruz. KPMG'nin geliştirdiği bu aracı Türkiye'de de kullanma hedefimiz var. Adaptasyonu sürüyor. Uygulanmasına ise 2017 ikinci çeyrekte başlıyoruz. Gümrük alanında, transfer fiyatlandırmasında ve dolaylı vergilerde bu uygulamayı kullanacağız.

## Otomatik bilgi değişimleri gündeme gelecek

E-devlet uygulamaları e-defter ve e-faturadan ziyade küresel olarak OECD'nin AB'nin almış olduğu kararlarla, bilgilerle otomatik bilgi değişimleri gündeme gelecek. Otomatik bilgiler idarelere, vergi dairelerine aktıkça o bilginin işlenmesi sonucu risk değerlendirmelerinin artacağını düşünüyoruz. Dolayısıyla herkesin buna hazır olması gerekli. Bu teknoloji tarafına, büyük veri nedeniyle yatırım yapıyoruz.



2016 dalgasından  
sonra

# Sektör durum raporu

Dünyada ve Türkiye’de yer yer şiddetli dalgalanmalarla geçen 2016 geride kaldı. İngiltere Brexit kararıyla zor günlerin eşiğinde. ABD’de Donald Trump’ın başkan seçilir seçilmez attığı radikal adımlar dünyayı tedirgin ediyor. İçeride beklenmedik şoklar yaşayan Türkiye, etrafındaki dalgaları küçük hasarla atlatmak için önlemler alarak yoluna devam ediyor. Peki, sektörler 2016’dan nasıl etkilendi, 2017 nasıl görünüyor? KPMG Türkiye Sektörel Bakış’ı yayımladı.





## Telekomünikasyon: Daralmadan büyüdü

2016 Türkiye’de, telekomünikasyon sektörünün gücünü gösterdiği yıl oldu. Yaşanan her şeye rağmen telekomünikasyon sektörü daralmadan büyümeyi başardı. 2016’nın üçüncü çeyreğinde elektronik haberleşme alanında mobil abone sayısı 74 milyonu aştı. 1 Nisan’da hizmete giren 4.5G’yi kullanan abone sayısı yaklaşık 38 milyon. Yüksek hızlı interneti ise aktif olarak kullanan abone sayısı 13 milyonu aştı. Genişbant sayısında sabit 10 milyon, mobil abonede de 45 milyona ulaşıldı. Türkiye’de neredeyse her cepte internet var! 2016 yılı üçüncü çeyreği itibariyle internet erişimine sahip 59 milyon abone bulunuyor.

2013’ten başlayarak 2016’nın üçüncü çeyreğine kadar geçen sürede telekomünikasyon sektörü gelirleri, TL bazında düzenli artış gösterdi. Türkiye’de GSYİH’nın yüzde 1,8 daraldığı 2016’nın üçüncü çeyreğinde dahi sektör gelirlerinin artışı devam etti.

Telekomünikasyon sektörü 2017 yılına büyük beklentiler ve projelerle adım atıyor. Whatsapp, Skype gibi servis sağlayıcılar yeni ve büyüyen pazar konumunda. Telekom şirketleri, tehdit olarak niteledikleri OTT (over the top) teknolojisinin etkisini azaltmak adına kendi içerik, mesajlaşma ve sosyal medya uygulamalarına yoğunlaşıyor veya mevcut OTT firmaları ile işbirliği yapıyor. Operatörler gelir kaybı riskini ortadan kaldırmak adına sadece farklı servisler içeren paketler sunmanın yanında müşteri deneyimlerini iyileştirmek üzerine de çalışacak.

Teknoloji hızla değişirken telekomünikasyon şirketleri de bu hızla ayak uyduruyor ve dijital modellere, bulut teknolojisine adım atıyor. Bu durum şirketleri, veri güvenliği ihlallerinden kaynaklı gelir açığını korumak için veri güvenliği tekniklerine yatırım yapmaya zorluyor. Dünyadaki ve Türkiye’deki telekomünikasyon şirketleri veri güvenliği konusunda ciddi yatırımlar yapıyor ve bilgi güvenliği alanında uzman şirketlerle ortaklık kuruyor.

Dünyada 2016 yılında “taşları yerinden oynatacak” değişiklikler gerçekleşti. 2016 kimse için kolay bir yıl olmadı. Siyasi karışıklıklar, beklenmedik politik tercihler, para piyasalarındaki hareketler dünya ekonomisine yön verdi. 2016’nın son aylarında Türkiye ekonomisi muadili pek çok ülkeden negatif yönde ayrıştı. Faizler yükselirken borsa endeksi hızla geriledi ve Türk Lirası dolara karşı en çok değer kaybeden para birimlerinden biri oldu.

Hem küresel ekonomideki hem Türkiye ekonomisindeki dalgalanmalar, Türkiye’nin dinamosu sayılan sektörleri de etkiledi. KPMG Türkiye’nin hazırladığı yılı değerlendiren raporlara göre, kimi sektörler olumsuz etkilenirken, kimileri ise beklenmedik şoklara karşı ne derece güçlü olduklarını ortaya koyarak büyümeye devam etti. İşte sektörlerin durum raporlarından başlıklar:



## Bankacılık:

### Aktif büyüklük 2,5 trilyon

Türkiye'de faaliyet gösteren 52 bankanın üçüncü çeyrek itibarıyla toplam aktif büyüklüğü 2,5 trilyon TL'ye ulaştı. Bunun yüzde 64'ünü oluşturan krediler aynı dönemde yüzde 8,4 artarak 1,6 trilyon TL'ye yükseldi. Toplam aktif içerisindeki yabancı para oranı yüzde 38,9 olurken sektörün geçtiğimiz yılın dokuz ayında 29 milyar TL kar elde etti.

Türk bankacılık sektöründe 2016 yılında artan karlılık oranları ve sermaye yeterlilik oranlarının yükselmesi artı hanesine yazılırken, takibe dönüşüm oranları yükseldi. Sektörde son dönemde döviz kurlarında meydana gelen önemli artışlar sebebiyle firmaların bilançolarında meydana gelen bozulmalar takibe dönüşüm oranlarının yükselmesinde etkili oldu. TL'nin değer kaybetmesi ile birlikte 2017 yılında da söz konusu oranda artış öngörülüyor.

Önümüzdeki dönemde faiz artışları olmasa bile, kredi mevduat oranının yüksek seyri ve ek kaynak yaratmada doğabilecek zorluklar kredi büyüme hızında yavaşlamaya sebep olabilir. Bu, karlılık konusunda 2016'ya göre daha zorlu bir yıl yaşanacağına işaret ediyor.

2017'de içeride yeni negatif şoklar yaşanmazsa sektörün gücü ve ivmesi, gelebilecek dış şokları karşılayabilecek ve büyüme performansını sürdürebilecek düzeyde görünüyor.



## Otomotiv:

### Lokomotif olmaya devam edecek

Küresel konjonktür ve Türkiye ekonomisindeki gelişmeler dikkate alındığında 2016 yılının en çok otomotiv sektörüne gülümsediği söylenebilir. Otomotiv, üretim ve ihracat rakamları ile hem büyümeye hem de cari dengeye en çok katkı sağlayan sektör oldu. 2016'nın tüm aylarında en çok ihracat yapan sektör olma unvanına sahip otomotiv sektörünün yakaladığı bu başarılı grafik, ülke ihracatına da olumlu yansıdı. Sektör ekonominin lokomotifi oldu.

2016'da sektör genelinde yakalanan olumlu ivmenin 2017'de süreceği öngörülüyor. 2017, üretim, satış ve ihracatta daha yüksek nominal rakamların görüleceği bir yıl olacak. Ayrıca otomotiv sektörünün 2017'de de firma ve sektör bazlı liderliklerini devam ettirmesi bekleniyor. Otomotiv, dışa açıklığı ve küresel tedarik zincirlerine yüksek entegrasyonu nedeniyle küresel talep ve ikili/çoklu ticaret anlaşmalarına duyarlılığı en yüksek sektör. Hem avantaj hem tehdit olan bu özellik nedeniyle TTIP, TPP ve Brexit gibi etkisi geniş gelişmeler sektör için risk faktörü olmaya devam edecek.





## Enerji:

### Bol işlemli bir yıl olacak

2016 enerji sektöründe iyi bir yıldır. Rusya gazını Türkiye'ye ve Türkiye üzerinden Avrupa'ya taşıması planlanan Türk Akımı projesinin anlaşması resmen yürürlüğe girdi. Proje kapsamında her biri yaklaşık 15,75 milyar metreküp kapasiteli iki boru hattının inşası planlanıyor.

Elektrik piyasasında 2016 sonunda toplam kurulu güç yüzde 7'lik artışla 78 bin 500 MW'a çıktı. Kurulu gücün yüzde 34'ü hidrolik santrallerden, yüzde 29'u doğal gazdan, yüzde 22'si kömür santrallerinden geliyor. 2016'da lisanslı ve lisanssız elektrik üretimi 270 milyon MWh'e ulaştı. 2016'da elektrik tüketimi 274 milyar KWh oldu. Geçen yıla göre yüzde 2,1'lik artış görüldü.

Günlük elektrik tüketiminde yeni rekorlar kırıldı, 27 Temmuz 2016'da bir günde 878,5 milyon KWh'lik elektrik tüketimi rekor olarak istatistiklere geçti.

Enerji sektöründe 2017 yenilenebilir enerji santralleri, yerli kömür sahaları, doğalgaz santralleri ve elektrik dağıtım varlıklarında bol işlemli bir yıl olacak. Sektörde özelleştirme ve satın almalar ek olarak büyük yatırımlar bekleniyor. Son zamanlarda işlem gerçekleşmese de yabancı gruplar elektrik dağıtım şirketlerinde ortaklık ve satın alma konularını değerlendiriyor. Elektrik dağıtımdaki karlı yapı, yeni ortaklıkları gündeme getirebilir. Devlet garantili kar marjı, elektrik dağıtım şirketlerinin geniş müşteri portföyüne ve düzgün nakit akışına sahip olması bu varlıkları yeni ortaklıklara açık hale getiriyor.



## İnşaat:

### Ekonomiye yön veriyor

GSYİH'de doğrudan payı yüzde 8'e yaklaşan inşaat sektörü, 2016 yaz aylarında yaşadığı sarsıntının ardından hızla toparlandı. Türkiye'nin demografik yapısından kaynaklanan konut ihtiyacı, halkın tasarruf ve yatırım tercihleri, yakın coğrafyalardaki sorunlar nedeniyle aldığımız göç ve yabancılardan gelen konut talebi birlikte düşünüldüğünde pazarda hala talep kaynaklı önemli potansiyel olduğu söylenebilir. Kentsel dönüşüm projelerinin büyüklüğü, doğal nüfus artışı ve bunun getirdiği nitelikli konuta yönelik taleple birleştiğinde konut sektörü, ekonominin dinamosu olmaya devam edecek.

Ancak ekonomiye yön veren inşaat sektörü ülkenin ekonomik performansından doğrudan etkileniyor. Döviz kurları ve faizdeki gelişmeler inşaat sektörünün 2017 yılı performansında temel belirleyici faktörler olacak. Konut piyasasında faiz düşüşleri talebi tetikliyor. Ama döviz kurlarındaki artışın inşaat maliyetlerini etkilemesi kaçınılmaz. Bundan etkilenmek istemeyen yatırımcıların tamamlanma aşamasında olan projelerde son alım fırsatlarını değerlendirmek isteyeceği öngörülebilir. Her zaman güvenli yatırım olarak görülen gayrimenkulün, sığınılacak bir liman olarak değerlendirilmesi bekleniyor.

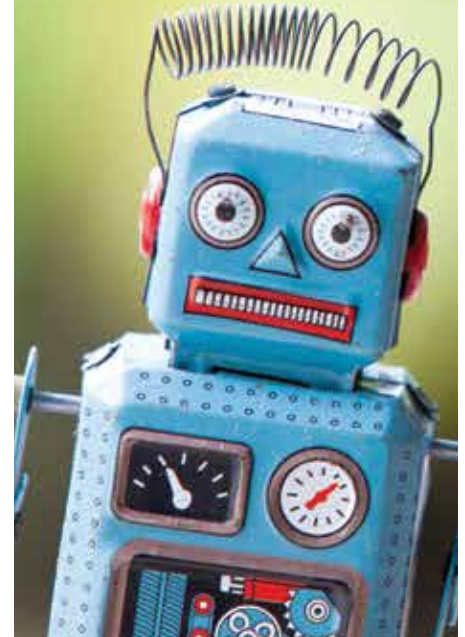


## Endüstriyel üretim:

### Verimlilik ve teknoloji

2016 son çeyrek rakamlarına göre Türkiye'de 27 milyon 564 bin kişi istihdam ediliyor. TÜİK verilerine göre sanayi istihdamı Eylül sonu itibarıyla 5,3 milyon kişiye yaklaştı. 4,9 milyon kişi imalat sanayinde. 2016 genelinde çalışan nüfusun ortalama yüzde 19'u sanayi alt kollarında istihdam ediliyor.

Tüm sektörler için sancılı geçen 2016, endüstriyel üretim sektörünü risk ve finansal açıdan yeniden yapılanmaya sevk etti. Belirsiz ekonomik koşullar imalat sektöründeki şirketleri zorladı. Şirketler 2017'de enerji ve kaynak verimliliği sağlamak ayrıca teknolojik değişimlere de ayak uydurmak zorunda.



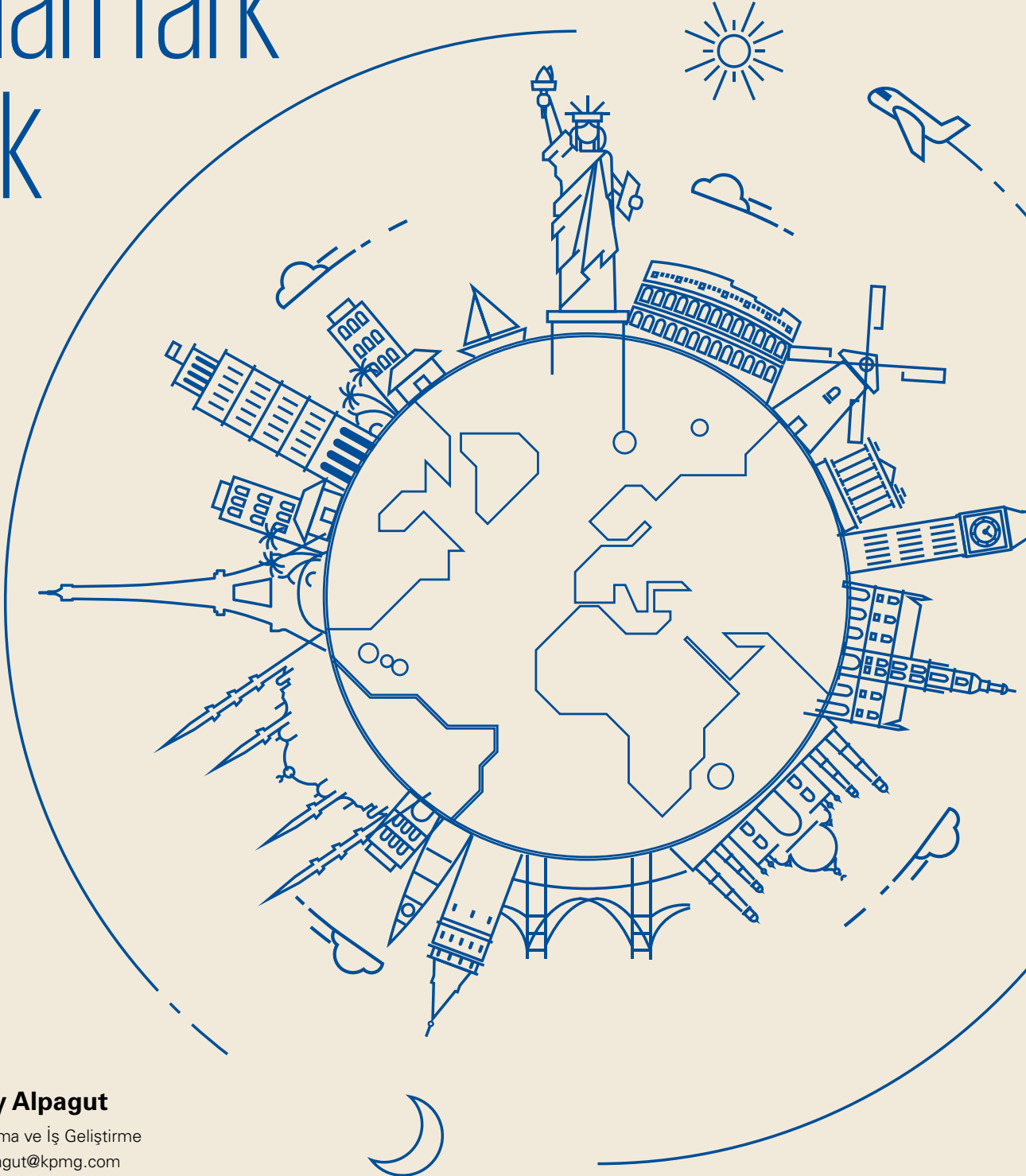
# Hızlı büyüyen pazarlar: fırsatları fark etmek

Yavaşlayan küresel büyüme, Çin borsasındaki sorunlar, Brexit ve ABD faiz oranlarındaki belirsizlik... 2017'nin ilk aylarında ekonomiyi etkileyecek bu konular gündemdeyken KPMG olarak, dünyanın hızlı büyüyen pazarlarını araştırdık.



**Altay Alpagut**

Pazarlama ve İş Geliştirme  
E: aalpagut@kpmg.com



## Brezilya



Araştırmamıza katılan, 200'den fazla iş insanından yüzde 86'sı hızlı büyüyen pazarların şirketlerin stratejisi ve büyümesi adına önemli olduğunu düşünüyor.

Ancak Türk şirketleri, hızlı büyüyen pazarların ve gelişen ekonomilerin büyük potansiyellerine rağmen yatırım konusunda biraz çekimser. Çünkü bu ülkelerin çoğunun oldukça riskli, istikrarsız ve yozlaşmış durumda olduğu düşünülüyor. Ancak bu algı gerçek bir fırsatın önüne de geçiyor olabilir.

Raporumuz, hızlı büyüyen pazarlardaki fırsatları belirleyerek bu konudaki endişeleri değerlendiriyor ve şirketlerin kullanılmayan potansiyellerden faydalanmaları için engelleri ve bariyerleri nasıl aşacaklarını ortaya koyuyor.

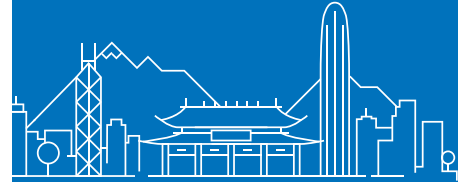
İstikrarsızlık ve risk algısının gerçek bir fırsatın önüne geçebileceğine dikkat çekilen araştırmada, "fırsat ülkeleri" olarak ön plana çıkan yeni pazarlar ise şöyle:

Brezilya ekonomik, politik ve finansal krizlerin tam ortasında. Düşük gaz ve emtia fiyatları ile 2015 yılı boyunca % 10'dan yüksek seyreden enflasyon, 1901 yılından bu yana görülen en kötü durgunluk dönemine yol açtı. Ülke tarihindeki en büyük yolsuzluk skandalı Devlet Başkanı Dilma Rousseff'a kadar uzandı. Bunun sonucunda Senato Dilma Rousseff'i suçlu buldu ve Ağustos 2016'da başkanlığını düşürdü. Azalan vergi gelirleriyle yüzleşen geçici hükümet, harcamalarda kısıntı yapmak istemesine rağmen bunu başaramadı.

Bununla birlikte, Brezilya yaşadığı krizlerden sonra hızlı toparlanma örnekleriyle dolu bir geçmişe sahip ve bu nedenle uzun vadeli yatırımcılar ülkeden vazgeçmemeli. Yeni ekonomik veriler işten çıkarmaların ve azalan talebin nihayet enflasyonu aşağı yönlü etkilemeye başladığını gösteriyor. Brezilya realinin değer kaybetmesiyle, güçlü temelleri olan varlıklar yabancı para birimi kullanan yatırımcılar için fırsat yaratabilir. Öte yandan, realde süren değerlenme, ülkeye artan ekonomik güvenin de bir göstergesi.

2016 yılında özel sermaye fonları sağlık ve altyapı alanındaki yatırımlarını artırırken gayrimenkulde de büyük ölçekli işlemler görüldü. Ayrıca, yerli şirketlerin sermaye erişiminde yaşadığı sıkıntılar nedeniyle, şirketler varlıklarını dağıtmaya veya stratejik yabancı ortaklar aramaya yöneldi. Bu durum da ülkede iş yapma deneyimi olan uluslararası yatırımcılar için, yeni yerli ortaklık fırsatları yarattı.

## Çin



Çin'de ortaya çıkan "yeni normal" sloganı, hükümetin ihracat ve altyapı yatırımı ile yönetilen yüksek hızlı büyümeden yerli tüketimle güçlenen daha yavaş ve sürdürülebilir bir büyümeye geçme planına olan kararlılığı yansıtıyor. Bu yeni normal, yabancı yatırımcılar için yeni işbirliği ve ortaklık fırsatları sunacak.

Hükümet oldukça kritik olan ve gün geçtikçe artan sosyal gereksinimleri karşılamak istediği için, Türk ve diğer çok uluslu şirketler kesin bir şekilde Çin hükümetinin ihtiyaçlarına odaklanmalı. Çin kaliteye, uygun fiyatlı sağlık ve gelişmiş ulaşım sistemlerine, çevreye duyarlı konutlara, daha katılımcı bir topluma ve üretim sektöründe verimlilik ve rekabetin artırılmasına ihtiyaç duyuyor. Bu ihtiyaçlar, Çin'in çok istediği bu hedeflere ulaşmasına yardımcı olabilecek teknoloji ve uzmanlığa sahip olan ve pazarda iyi konumlanmış şirketler için fırsatlar yaratabilir.

Ancak şirketler, değer zincirini hızla yükselten, e-ticareti kısa zamanda benimseyen ve giderek küreselleşen Çin'in yerli oyuncularıyla büyük bir rekabete girecekleri için, yenilik ve farklılığa odaklanmalı. Çin bir sonraki reform sürecine doğru ilerlerken, net bir yönü ve stratejisi olan, değişime uyum sağlama ve uygulama becerisi olan şirketler başarıya ulaşacak.



# Hindistan

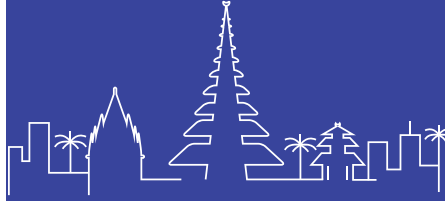


Hindistan şirketlere, aynı anda hem fırsatların hem de zorlukların en uç noktalarını sunuyor. Hindistan güçlü döviz rezervleriyle, gelişen orta sınıfıyla ve genç, eğitilmiş ve İngilizce bilen iş gücüyle en hızlı gelişen büyük ekonomi. Ancak bunun yanında Hindistan, bürokratik mevzuat ortamı nedeniyle iş yapma kolaylığı açısından oldukça aşağı sıralarda -180 ülke arasında 130'uncu- yer alıyor.

2014 yılında göreve gelen Başbakan Modi'nin, programı üretim ve ihracat odaklı yeni hükümeti, şeffaflığın artırılması, sanayi sektörünün daha serbestleştirilmesi ve "Make in India" gibi üretim inisiyatifleri de dâhil olmak üzere ekonomiyi dönüştürmek için somut adımlar attı. Bu adımların da katkısıyla Hindistan dünyanın en büyük doğrudan yabancı yatırım alan bölgesi haline geldi.

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda Hindistan'a doğrudan yatırımın bir başarı hikayesi yaratması, bir şirketin katı bürokrasi, eksik altyapı ve zorlayıcı ve değişken düzenleyici yönetmelikler gibi temel engelleri ne kadar anladığına ve bunları aşma azminde olduğuna ve tüm bunlarla başa çıkmak için uzun vadeli stratejiler üretip üretmediğine bağlı.

# Endonezya



18 Mayıs 2016'daki "Big Bang" ismiyle somutlaşan tarihi liberalleşme ve dışa açılma kararıyla tarih boyunca korumacı bir tutum sergileyen Endonezya, 45 iş kolunu "Olumsuz Yatırım Listesi"nden çıkardı ve böylece yabancı şirketlerin kısıtlama olmaksızın bu alanlarda faaliyet göstermesine izin verdi.

Devlet Başkanı Joko Widodo'nun (Jokowi) ekonominin "Big Bang" liberalleşmesi olarak ilan ettiği kararlar, 10 yılın en büyük uluslararası yatırım açılımına sahne oldu. Jokowi'nin liberalleşme adımları, ülkede sınırları dâhilindeki 13.500 adada lojistik maliyetlerini azaltarak ve ada ekonomilerini nüfusun yarısından fazlasının yaşadığı Java'yla ticarete yönlendirerek büyümeyi artırmak için yaptığı büyük altyapı kampanyası ile birlikte düşünülmeli.

Endonezya'nın 2050 yılına kadar dünyanın dördüncü büyük ekonomisi olacağını öngören The Economist'e göre, ülkede genç nüfus oranının yüksekliği bakımından başkanın zamanlaması iyi idi. Ancak, Jokowi'nin iyi niyetine rağmen, yerli yatırımcıların süregelen şikayetleri ve lobi çalışmaları, liberalleşmede geriye dönüşe neden olabilir. Düzenlemedeki karmaşıklıklar ve uygulamadaki riskler nedeniyle yabancı yatırımlar hala tedirgin görünüyor. Ancak riskleri doğru tanımlayan bir şirket için Endonezya yatırımının, Güneydoğu Asya'daki en karlı yatırım olması mümkün.

# Nijerya



Nijerya 500 milyar doları aşan gayrisafi yurt içi hasılasıyla Afrika'daki en büyük ekonomi ve Batı Afrika'nın uluslararası ticaretinin itici gücü. Nijerya, 2014 ve 2015 yıllarında dünyanın en hızlı büyüyen üçüncü ekonomisi oldu. Petrol ihracatı kamu gelirin %70'ini ve ihracat gelirin %90'ını oluşturuyor. Ham petrol fiyatlarında yaşanan düşüşle birlikte, 2016 yılında %2,3 oranında büyüyen Nijerya için bu oran, son 15 yıl içindeki en düşük oran oldu.

Bu durum ülkede devalüasyona ve döviz kontrollerine yol açarken aynı zamanda ülkenin altyapı eksikliği karşısında yatırım planları olan hükümet üzerinde de bütçe baskısı yarattı. KPMG'nin 2 Nisan tarihinde düzenlediği CFO Forumu'nda Maliye Bakanı Kemi Adeosun, ekonomik dalgalanmalara rağmen hükümetin geçen yıldan itibaren uzun vadeli altyapı yatırım harcamalarını % 30 oranında artırmakta kararlı olduğunu belirtti. Adeosun, Nijerya'nın petrol fiyatlarının zirve yaptığı ve gelirlerin altyapı yerine iç tüketime harcandığı 6-7 yıl önceki dönemde yaptığı hataları tekrarlamak istemediğini belirtti.

Yabancı yatırımcılar sektörel reformlar kadar bu politikadan da yararlanıyor. Nijerya 2015 seçimleri için de olumlu tepkiler aldı ve rakip partiler arasında ülke tarihindeki en barışçıl iktidar değişimi yaşandı. Devlet Başkanı Buhari görevinin ilk birkaç ayında petrol gelirlerine bağımlılığı azaltarak yolsuzluğa ve altyapı ihtiyacına yönelik güçlü ve hızlı önlemler alma kararlılığında olduğunu belirtti. Ülkenin kuzeyinde Boko Haram ile yaşanan güvenlik sorunları da, ordunun başarılı operasyonları sonucunda ilerleme kaydediyor.

# Suudi Arabistan



Petrol fiyatlarındaki düşüş Suudi Arabistan'da gayrisafi yurt içi hasılanın %15'ine ulaşan bütçe açığına ve döviz rezervlerinin 100 milyar dolar erimesine yol açtı. "Ekonomik reformlar tabuya dönüşmemeli" düşüncesini savunan The Economist'e göre Prens Muhammad bin Salman krize bir an önce müdahale etmek istiyor.

Yeni Veliht Prens küresel sermaye ve yabancı yatırımcıların uzmanlığından yararlanarak petrole alternatif yaratmak, kamu giderlerini kısmak, 2030 yılına kadar ikiye katlanacak olan iş gücü için istihdam yaratmak, eğitim sistemini geliştirmek, kamu sağlık hizmetlerini sigortaya dayalı bir sisteme geçirmek ve Aramco başta olmak üzere telekom, enerji santralleri ve ulusal havayoluna kadar çeşitli kamu varlıklarından hisse satmak istiyor. Hükümet geliştirilmesi planlanan dört yeni "Ekonomik Şehir"e olduğu kadar ulaşım, eğitim, sağlık, bilgi ve iletişim teknolojileri ve enerji alanlarına da öncelik vererek sektör yatırımlarını teşvik ediyor.

Suudi Arabistan halen dünyanın en büyük 20 ekonomisinden biri. Ülke iş yapma kolaylığı açısından 189 ülke arasında 49., makroekonomik istikrarda 4., eşitsizliğe yönelik düzenleme eksiklikleri nedeniyle İnsani Gelişmişlik Endeksi'nde 39. sırada yer alıyor. Fakat tutucu dini anlayış ve şeriatı dayalı hukuk sistemi en küçük reformlara bile engel oluşturuyor.

# Güney Afrika



Güney Afrika'daki politik belirsizlik, ülkenin yapısal sınırlamaları, elektrik yetersizliği, yetenek eksikliği, işçi grevleri, politik istikrarı zayıflatma eğilimindeki ekonomik ve sosyal eşitsizlikler, ülkenin karşılaştığı en büyük zorluklar olarak ortaya çıkıyor. Ancak görünürdeki sıkıntılar yabancı yatırımcılara fırsat anlamına geliyor. Ülkedeki yavaşlayan büyüme oranı ve emtia fiyatlarındaki düşüş hükümeti oldukça köşeye sıkıştırdı. Bu durum yabancı yatırımcılar için elverişli yatırım koşulları anlamına gelebilir. Yüksek kazanç vaatlerinin yabancı yatırımları çekmekteki yetersizliğinin bilincinde olan hükümet artık uzun vadeli kazanç hedefleyen potansiyel yatırımcılarla ortaklıklar yapmak isteyecektir.



Son ticaret anlaşmaları ve Trans-Pasifik Ortaklığı'na katılmasının ardından Vietnam kararlı bir şekilde ABD ile yakınlaşmaya başladı. 1994 yılına kadar karşısına ABD'nin koyduğu ambargo çıkan Vietnam'da artık nüfusun üçte biri Vietnam Savaşı'nı hatırlamayacak kadar genç... Vietnam, yabancı yatırımcıları karşılamak için oldukça istekli ancak uluslararası şirketler bu fırsatlardan yararlanmakta geç kalıyor. Pahalılaşan ve yavaşlayan Çin ekonomisiyle birlikte Vietnam özellikle tekstil ve elektrik alanlarında üretim için cazip bir yer haline geldi. Şimdi ülke, yeni yatırımcılarını bekliyor.

## Başarmak için öneriler:

- **Bulunduğunuz ülkeye yerel gözle bakın:** Uzun vadeli yerel bir ekip kurabilir, ülkenin kültürünün bilincinde olarak yerel yeteneklerin önemli inisiyatiflerinize öncü olmasını sağlayabilirsiniz.
- **Yerel liderlik ile kendi liderliğinizi birleştirin:** Siz liderliğinizi sürdürürken, yerel düzeyde güçlü liderleriniz olduğundan emin olun.
- **Sabırlı olun:** Yatırımın karlılığını göz önünde bulundurarak uzun vadeli bir perspektif geliştirin.
- **Esnek bir iş modeli oluşturun:** İş modelinizin rekabetçi tehditlere ve hızlı büyüyen pazarların özel ihtiyaçlarına anında cevap verebilmesini sağlayın.
- **Güçlü bir "çalışanı koruma" programı geliştirin:** Çalışanlara istek ve motivasyon oluşturacak rekabet bazlı ücret ve yan haklar, gelişim fırsatları, eğitim ve programlar sunun.
- **Uzun vadede sermaye artışı sağlayın:** Yeterli sermaye doğru yetenekler kazanmanızı ve korumanızı sağladığı kadar uygulanabilir bir iş modeli geliştirmenize de yardımcı olur.
- **İş ortamını anlayın:** Yönetim ve yönetim kurulunun uluslararası bir şirketi idare edecek yeterli tecrübesi olduğundan emin olun.
- **Yerel ve güvenilir bir danışman bulun:** Danışman size hem yerel devlet görevlileriyle ilişkilerinizi yardımcı olur hem de mevzuat ve vergi konularında tavsiyelerde bulunabilir.
- **Hükümet ile nasıl anlaşmaya varacağınızı öğrenin:** Hükümetle çeşitli iş bağlantıları veya bürokratik süreçlerin yürütülmesi için yerel veya pazar uzmanlarıyla çalışın.
- **Yolsuzluk karşıtı sağlam bir politika oluşturun:** İşletmenizde küresel etik standartlarını işler haline getirin, şirket içi eğitimlerinde bu standartları ödünsüz koruyun.
- **Şirket dışı faaliyetlerde zaman geçirin:** Kültürü deneyimlemek, insanlarla tanışmak, faaliyetleri görmek ve yönetimin hangi işlerle meşgul olduğunu anlamak yöneticilerin hızlı büyüyen pazar faaliyetlerini daha iyi anlamalarını sağlayabilir.
- **Açık bir çıkış stratejisi belirleyin:** Bazen bir ülkeden ayrılmak o ülkeye yatırım yapmaktan çok daha zor olabilir. Belirlenmiş bir süre içinde hedeflenen seviyede kazanç elde edememeniz durumunda ülkeden ayrılmak için bir çıkış stratejisini, ona ihtiyaç duymadan önce geliştirin.



# Yönetim kurulları için Brexit

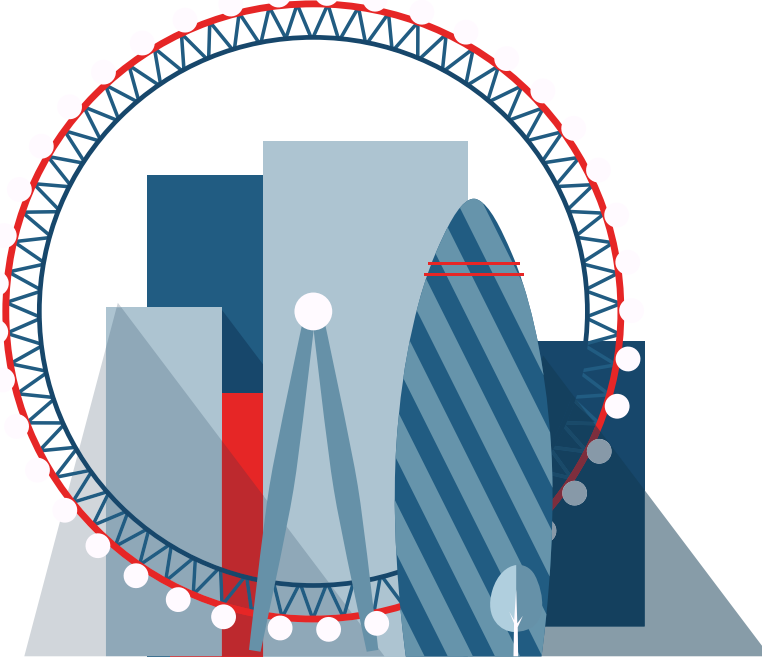
Avrupa Birliği'ne 1974'te üye olan İngiltere, Haziran 2016'daki referandumda yüzde 51,8'lik "evet" oyu ile AB'den ayrılmaya karar verdi. Brexit sonrasına dair belirsizlik ortamının etkileri hala devam ediyor. Brexit pek çok insan için sürpriz olsa da aslında o kadar şaşırtıcı değil. Büyük çaplı değişimin sinyallerini görememek, giderek daha "Kaygan, Kesin olmayan, Karmaşık ve Muğlak" (VUCA - Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) bir hale gelen dünyada oldukça tehlikeli.



**Murat Palaoğlu**

Brexit Lideri  
Şirket Ortağı  
E: mpalaoglu@kpmg.com





İngiltere'nin AB'den ayrılmasının en az iki yıl süreceği belirtiliyor. Ancak ülkeler arası düzenlemelerin uygulamaya geçmesinin iş dünyasına yansımaları daha uzun zaman alacak.

"Brexit" Birleşik Krallık'ın Avrupa Birliği'nden ayrılma kararını tanımlıyor. Bununla birlikte, ülke AB Gümrük Birliği'nde ve Avrupa Ekonomik Alanı'nda (EEA) kalabilir, Avrupa Serbest Ticaret Birliği'ne (EFTA) katılabilir veya Schengen Anlaşması'ndan faydalanmaya devam edebilir.

İzlenebilecek genel anlamda beş farklı yol olsa da Birleşik Krallık büyük ihtimalle kendisine özel olan bambaşka bir yol izleyecek. Ortaya çıkacak sonuç ise Birleşik Krallık ile AB'nin diğer 27 ülkesinin karşılıklı kabul edebileceği bir anlaşmaya varabilmek için "Dört Özgürlük"ün (malların, kişilerin, sermaye ve hizmetlerin serbest dolaşımı) unsurları arasında hangileri için ve nasıl taviz vereceklerine bağlı. İngiltere'nin AB'den ayrıldıktan sonra benimseyeceği model Brexit sürecinin olası etkilerinin anlaşılması yönüyle büyük önem taşıyor. Her biri farklı sonuçlar yaratan beş modelin İngiltere tarafından benimsenmesi durumunda yaratacağı etkileri şöyle özetlemek mümkün:

### Norveç Modeli (EEA Üyesi)

- AB iç pazarına katılabiliyor ancak AB Serbest Ticaret Anlaşmalarından (STA) faydalanamıyor
- Avrupa Serbest Ticaret Birliği üyesi
- Mal, kişi, hizmet ve sermayenin serbest dolaşımı
- AB KDV alanının bir parçası değil
- AB yasalarının bazı ilkeleri uygulanıyor (düzenlemeler ve istihdam gibi konularda) Birleşik Krallık'ın AB bütçesine katkısında yüzde 9 azalma

### İsviçre Modeli (EFTA üyesi)

- EFTA serbest ticaret anlaşmalarına katılabiliyor
- AB KDV alanının bir parçası değil
- AB ile ikili ticaret anlaşması görüşmelerinde bulunabiliyor
- Birleşik Krallık'ın AB bütçesine katkısında yüzde 55 azalma
- AB, "cherry picking" (nitelikli seçim) konusunda endişeli

### Türkiye Modeli (Gümrük Birliği)

- Birleşik Krallık AB ürün pazarı düzenlemelerini benimsediğinden, AB ile arasında gümrük engelleri yok
- Birleşik Krallık'ın AB'nin dış gümrük tarifelerini uygulaması gerekiyor
- AB KDV alanının bir parçası değil
- AB bütçesine katkıda bulunmuyor

### Serbest Ticaret Anlaşmaları (STA)

- AB ve diğer önemli ticari ortaklarla ikili ticaret anlaşması görüşmeleri yapabiliyor
- Herhangi bir gümrük serbest ticaret alanının veya ticaret birliğinin parçası değil
- AB KDV alanının bir parçası değil
- Birleşik Krallık, AB ve EFTA arasındaki tüm STA'lardan çıkarılacak
- AB bütçesine katkıda bulunmuyor

### Bağımsız (Dünya Ticaret Örgütü üyesi)

- Herhangi bir gümrük serbest ticaret alanının veya ticaret birliğinin parçası değil
- AB KDV alanının bir parçası değil
- İkili ticaret anlaşmalarının ticari ortaklarıyla görüşebiliyor
- Birleşik Krallık, AB ve EFTA arasındaki tüm STA'lardan çıkarılacak
- AB bütçesine katkıda bulunmuyor

Brexit ile ilgili sosyal, siyasi ve ekonomik ortamı şekillendiren ve pek çok belirsizlik içeren denklem var. ABD'de başlayan yeni dönem, olası ikinci İskoç referandumu, milliyetçiliğin yükselişi, göçmen ve sığınmacı akışı, küresel terörizm korkusu ve terör olayları, iklim koşulları ve doğal felaketler, küresel ekonominin performansı, teknolojik ilerlemenin hızı ve diğerleri bu denklemin parçaları.

## Finansal hedef

Olası bir belirsizlik sermaye yeterliliği ve maliyeti açısından ne anlama geliyor? Yatırımcılar sermaye yatırım programlarına kaynak sağlamaya devam edecekler mi? Mevcut tahminlerinizi yeni ekonomik senaryolar ışığında güncelleyecek misiniz?

## Pazarlar

Hangi alternatif pazarlar ve yeni ticaret rotaları keşfedilmeli? AB ile Birleşik Krallık arasındaki ticaret azalacak mı? AB'nin STA imzaladığı ülkelerle olan ticaret etkilenecek mi?

## Organizasyon yapısı, kurumsal yönetim ve risk

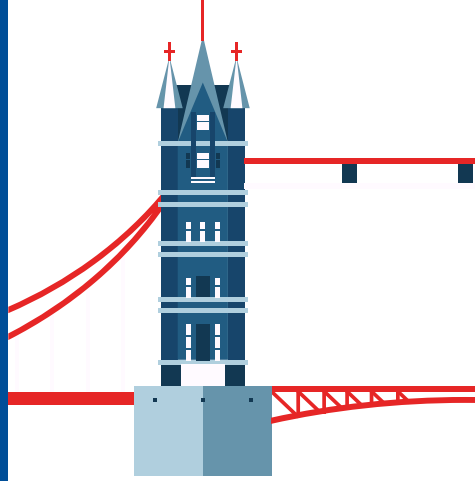
Fırsatlardan yararlanabilmek için veya düzenlemelerdeki değişiklikler nedeniyle kurumsal yapınızın değiştirilmesi gerekecek mi? Organizasyonunuzu Birleşik Krallık veya Avrupa'da yeniden yapılandırırsanız yeni vergi yükleriyle karşılaşacak mısınız? Seyahat kısıtlamalarıyla karşılaşılırsa işinizi yönetme konusunda sorunlar yaşayacak mısınız?

## Tedbirler ve teşvikler

İşletmenizin ne kadar dayanıklı olduğunu anlayabilmek için yeterince veriye sahip misiniz? Olası şokları önceden belirleyebilmek için izleme konusunu nasıl geliştireceksiniz? Fıllı vergi oranında yaşanabilecek değişikliklerin miktarını hesapladınız mı?

## Yönetim kurullarına öneriler

Doğru yanıtlar alabilmek için atılması gereken ilk adım doğru sorular sormaktır. Öncelikle işinize değer katacak dokuz konu ile ilgili soruların yanıtlarını bulmaya çalışın ve Brexit gibi jeopolitik şokların işiniz ve işletme modelleriniz üzerinde ne tür olumlu veya olumsuz etkiler yaratabileceği sorusunu kendinize sorun.



## Markalar ve olasılıklar

Tartışmalar gerginleştiği takdirde Birleşik Krallık markalarının AB tüketicilerinde olumsuz bir algı yaratması yabancı markalar için bir fırsat kapısı açabilir mi? Ne tür risk azaltma stratejileri mevcut?

## Çalışanlar ve kurum kültürü

Küresel iş gücünüzü ve bunlara uygulanabilecek kısıtlamaları nasıl yönetiyorsunuz? AB dışından göçmenlik de kısıtlandığı takdirde doğabilecek iş gücü açığını nasıl kapatacaksınız? İş gücünüz ve/veya çalışan kültürünüz nasıl değişecek? Brexit sonrası Birleşik Krallık veya Avrupa operasyonlarınız için uygulanabilecek yeni istihdam politikalarını nasıl ele alacaksınız?

## Operasyonel ve teknolojik altyapı

Ülkeler arası faaliyetlere getirilebilecek kısıtlamalar küresel faaliyetlerinizle ilgili yönetim yükünü artıracak mı? BT sistemlerinizin uyarlanması gerekecek mi? Sistemleriniz ve süreçleriniz artan lojistik yüklerine, vergi etkilerine veya yeni fiyatlandırma yapılarına uygun mu?

## Temel iş süreçleri

"Pazara girme" yaklaşımınızı gözden geçirmeniz gerekecek mi? Önemli jeopolitik değişiklikler sonrasında dağıtım alanınız ve ağız geçergiliğini koruyacak mı? Tüm tedarik zincirinizi olası tehditleri belirleyebilecek şekilde görebiliyor musunuz? Doğal risklerden korunma araçlarınız var mı?

## Müşteriler ve kanallar

İşletmeniz kilit müşterilerden birinin kaybedilmesine karşı ne kadar dayanıklı? İngiltere veya AB'deki müşterileriniz şimdiden alternatif tedarikçiler aramaya başladı mı? Fiyatlandırma politikanızı vergi veya maliyetlerdeki değişimlere paralel gözden geçirmeniz gerekecek mi?

## Belirsizlikler ne zaman netleşecek?

Yakın zamanda değil. Çekilme ile ilgili yasal sürecin başlatılabilmesi için Birleşik Krallık'ın ayrılma kararını Avrupa Birliği Anlaşması Madde 50(2)'ye göre Avrupa Konseyi'ne iletmesi gerekiyor. Birleşik Krallık hükümeti, hukuki ve siyasi nedenlerle en azından Mart 2017'ye kadar bunu yapmayacağını belirtti. Görüşmelerin iki yıl sürmesi bekleniyor ancak diğer AB ülkeleri arasında bir konsensus sağlanması ihtiyacı, sürecin daha da uzamasına yol açabilir. Ayrıca, Birleşik Krallık AB'den resmen ayrıldıktan sonra diğer ülkelerle ticaret anlaşmaları imzalayabilir ki bu anlaşma görüşmeleri bile aylarca sürebilir.

AB ve Birleşik Krallık'ın önünde Haziran 2016 başlangıçlı şöyle bir takvim ve tablo var:

### 23 Haziran 2016 - Birleşik Krallık AB'den ayrılmayı seçti:

Uzun yıllar boyu yaşanan karmaşık sosyoekonomik değişiklikler Birleşik Krallık'ın AB'den ayrılma referandumuna gitmesine yol açtı.

### Eylül 2016 - Sosyal, politik ve ekonomik değişim dalgası:

Yaşanan büyük şokun ardından seçilen yeni Birleşik Krallık Başbakanı, Bakanlar Kurulu ve AB Bakanı, yoğunlaşan ikinci referandum çağrıları, AB karşıtı aktörlerin Avrupa'nın diğer bölgelerinde de güçlenmesi, Avrupa başkentlerinde yaşanan siyasi çekişmeler, küresel şirketleri kendine çekmeye çalışan diğer AB ülkeleri ve Birleşik Krallık ile yapılabilecek ticaret anlaşmalarından nemalanmayı düşünen AB dışı ülkeler...

### 2017 Yılı 2 ve 4'üncü çeyreği - Madde 50'nin devreye

**girmesi, Avrupa'da önemli seçimler:** Muhafazakar Parti genel kurul toplantısı ve İşçi Partisi genel başkanlık seçimi, Birleşik Krallık'ın katılmayacağı önemli AB zirveleri, Madde 50'nin devreye girmesi (Mart, beklemede olan hukuki süreç), Hollanda (Mart), Fransa (Nisan - Mayıs) ve Almanya (Ekim) seçimleri.

### 2019 sonları - Madde 50 görüşmelerinin sonuçlanması

**ihimali, Birleşik Krallık AB'den resmen ayrılır:** Birleşik Krallık'ın AB'den ayrılması için diğer AB ülkelerinin çıkış koşulları hakkında oybirliği sağlaması ve AB kaynaklı kanunların incelenip gerektiği gibi düzenlenerek Birleşik Krallık yerel hukukuna uyarlanması gerektiren 2 yıllık (bu süre uzayabilir) bir süreç.

"Dört Özgürlük" konusunda Birleşik Krallık ile AB arasında yeni ilişkiler gelişecek, Birleşik Krallık başka ülkelerle ticaret anlaşmaları imzalayabilecek.

## Brexit'in Türkiye'ye etkileri nasıl olacak?

İngiltere'nin AB ile oluşturacağı yeni ilişki modeli, tam üyelik süreci geçtiğimiz haftalarda sekteye uğramış gözükken Türkiye için de yeni bir açılım sağlayabilir. Ancak bu ilişki modelinin kısa vadede ortaya çıkmasını beklememek lazım.

İngiltere'nin AB'den çıkması durumunda, ülkenin AB ile ilişkilerini yeniden kurgulaması gerekecek. Zaten Türkiye bakımından İngiliz referandumunun bu kadar önem taşımasının temel nedeni de bu.

İki ülke arasında gerçekleşen ticaret son dönemlerde istikrarlı bir büyüme sağladı. 2015 yılında 10,6 milyar dolar seviyesi ile Türkiye'nin toplam ihracatından yüzde 7,3 pay alan İngiltere, en çok ihracat yapılan ikinci ülke seviyesinde.

İngiltere'nin AB'den çıkış süreci tamamlanana kadar Türkiye ile ticari ilişkilerinde bir değişim yaşanmasını öngörmemekle birlikte çıkış sonrası olası modellere göre ticari ilişkilerin şekilleneceği kanısındayız.

İngiltere'nin AB'den ayrıldıktan sonra Gümrük Birliği oluşumu içinde kalması durumunda Türkiye ile ikili ticari ilişkilerinde radikal bir değişim öngörmek olası değil.

Ancak, İngiltere Gümrük Birliği'nden ayrılır ve AB ile bir ticaret antlaşması imzalamazsa bu durumda Türkiye ile arasındaki ticari ilişkilerin olumsuz etkilenmemesi amacıyla ikili bir Serbest Ticaret Antlaşması imzalanması gündeme gelebilir.

Sonuç olarak, Brexit konusu ile ilgili olarak belirsizlik ortamı sürerken etkilerinin net olarak öngörülmesi şu aşamada çok mümkün değil. Türkiye için olası senaryoları iyi analiz etmek önem taşıyor. Kısa sürede finansal dalgalanmaların etkisi, orta vadede ise İngiltere ile olan dış ticaret hacmine olumsuz etkisi ve uzun vadede İngiltere'nin konumu ile paralel olarak ülkeler arası ilişkilerin şekil alacağı ve siyasi etkilerin yaşanacağı söylenebilir.



# Siz şirketinizi nasıl raporluyorsunuz?

**Yaklaşık 100 yıl önce ABD'ye gelen koloniler trenlerle taşınıyordu ve herkes demir yollarında işlerin çok iyi gittiğini düşünüyordu. Bu bir hayaldi ve bu hayal çok iyi sattı. Ama beklendiği gibi olmadı ve sistem çöktü. Bu örnek şunu gösteriyor; şirketinizi rakamların ötesinde açıklamanız ve açıklayacak bir şeye sahip olmanız gerek!**

**Dünyada şirketlerin raporlama yöntemleri kökten değişiyor. Çünkü yatırımcılar artık "değer"e yatırım yapıyor ve iyi şirketler kendilerini paydaşlara-hissedarlara açıklamak için rakamlardan fazlasına ihtiyaç duyuyor.**



Jose Louis Blasco Vasquez

Geçmişte şirketlerin raporlarını sunacağı tek bir kitle vardı; hissedarlar. Ama artık şirket için önem taşıyan ve şirketin değerine sahip birçok insan var. Ürününüzü satın almak için güvene ihtiyacı olan müşteriler, lisans sahibi olmanıza izin veren düzenleyiciler, markanızla vaad ettiklerinize inanan milyonlar... Bunlar gerçek sahipler... Konunun sadece ekonomik veri olmadığını gören şirketler aydınlanma çağı yaşıyor. Artık kurumsal raporlamalara, sürdürülebilirlik raporları, karbon emisyon raporları gibi farklı rapor türleri de dahil oluyor. KPMG İspanya Risk ve Uyum Hizmetleri Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı, Sürdürülebilirlik ve İklim Değişikliği Bölümü Başkanı Jose Luis Blasco Vasquez, paydaşların sesine kulak veren şirketlerin yaşadığı dönüşümü, sürdürülebilirlik raporlaması ve entegre raporlamayı anlattı. Vasquez, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı:

**Kurumsal raporlamanın geliştiğini görüyoruz ve sürdürülebilirlik raporları, karbon saydamlık projesi raporları, entegre raporlar gibi farklı türler duymaya başladık. Neden bu kadar çok rapora ihtiyaç var?**

Çünkü değer konsepti değişiyor. Size bir örnek vereyim. Geçtiğimiz Ekim ayında, ABD-New York'taydım. Dünyadaki kurumsal raporlardan oluşan eşsiz bir kütüphane keşfetmişim ve çok merak ediyordum. Adamın biri yıllardır tüm dünyadan kurumsal raporları topluyor ve bunları bir kütüphaneye koyuyormuş! Benim bu adamı keşfetmemin sebebiyse, başlangıçları bilmek konusundaki merakımdı. Dünyada düzenlenmiş ilk kurumsal rapor hangisiydi? Sonuçta biz raporlar üzerinde çalışıyoruz. Kütüphanede sakladığı en eski raporun 1837 yılına ait olduğunu gördüm. Peki, bu adamlar neden rapor tutmaya başladı? Eğer derinlere inersek, bu sorunun cevabını bulabiliriz. İşinizi, yani değer yaratma şeklinizi açıklamanız gerektiğinde bilançonuzu kullanamazsınız; insanlara anlatacak bir tarihçeniz olmalı.

## ABD'de 1934'te zorunlu oldu

Raporlama ABD'de 1934 yılında çıkan Menkul Kıymetler Borsası Kanunu'yla birlikte aynı yıl zorunlu oldu ve biz bundan neredeyse 100 yıl öncesinden bahsediyoruz. Neden? Çünkü raporlar hayallerle bağlantılıdır. O zamanın hayali trenlerdi. ABD'deki demir yolu hayaliydi. Çünkü demir yolunun çok iyi bir iş olduğu hayalini satıyorlardı. ABD'ye gelen tüm koloniler yerleşecekleri bölgelere trenle gidiyordu ve demir yollarının ABD'de nasıl gelişeceği hakkında çok büyük iş planları vardı. Fakat beklendiği gibi olmadı ve sistem çöktü. Şirketinizi rakamların ötesinde açıklamanız gerek; açıklayacak bir şeye sahip olmanız gerek. Müşterileriniz önemli ve onları nasıl memnun ettiğinizi açıklamanız gerekiyor. Komşularınız bir rafinerinin olduğu için önemliyse, bunu öncelikle komşularınıza açıklamanız gerek. Bu insanlar bizim paydaşlarımız.

## Hissedarlar devri bitti

Geçmişte raporlarımızı sunmak için tek bir kitle vardı; hissedarlar. Ama artık şirket için önemli olan ve şirketin değerine sahip birçok insan var. Bunlar, gerçek sahipler; ürününüzü satın almak için güven duymak isteyen müşteriler sizin şirketinizin sahipleri bunlar. Şirketinizde her gün yarattığınız değeri gerçek kılan çalışanlarınız; işte sahip onlar. Lisans sahibi olmanıza izin veren düzenleyiciler veya rafinerinizin faaliyet göstermesi için sosyal lisans veren kişiler; şirketin gerçek sahipleri onlar, hissedarlar değil. Şirketler artık biliyor ki, dönüşmenin, piyasa ile iletişim kurmanın yolu buradan geçiyor çünkü hedef kitle değişti. Ve bu yeni boyutta, sadece ekonomik şeyler yok, sosyal ve çevresel şeyler de var. Son 10 yıl içinde sürdürülebilirlik raporunda görülen patlamanın sebebi de bu; şirketler, bu kitleler için önemli olan şeyleri dikkate alarak, işlerini açıklamak zorunda.

**Finansal raporlama, şimdi olduğu gibi geçmişte de ABD'de zorunluydu. Günümüzde sürdürülebilirlik raporları veya entegre raporlama da zorunlu hale geldi mi?**

Öncelikle, düzenleyicilerin bunu neden zorunlu hale getirdiğini merak ediyoruz. Neden? Bir yandan maliyetleri azaltmaya çalışırken neden bu adamlar beni bunu yapmaya itiyor? Bence dikkate almamız gereken iki temel trend var. Birincisi, şirketlerin toplum üzerindeki etkisi artık inanılmaz boyutta veya hiç bu kadar fazla olmadı. Tatilde nereye gideceğiniz, hangi aracı tercih edeceğiniz veya her gün saat kaçta uyuyacağınızdan siz sorumlusunuz, değil mi? Oysa bu kararları artık şirketler veriyor. Saat kaçta uyuyacağımı mı söylüyorlar? Evet, çünkü en sevdiğiniz program saat 10.00'da veya 8.00'de, ne zaman uyuyacağınıza onlar karar veriyor. Çocuğunuz saat 5.00'te okuldan döndüğünde ne izleyeceğine de onlar karar veriyor; önümüzdeki hafta sonu ne tür domates yiyeceğinize de çünkü size sunulanlar ve talep bağlantılıdır. Şirketlerin rakamların ötesinde sorumlulukları varsa, açıklamaları gerekiyor. Ve düzenleyici, bu giysileri nasıl bu kadar ucuza sunabildiklerini açıklamalarını istiyor çünkü insan hakları, tedarik zincirimizdeki denetimimiz olmalı. Karbon emisyonlarınızı ne kadar iyileştirdiğinizi bilmek istiyorlar çünkü karbon emisyonlarını düşürme taahhüdü verdik. Eşit fırsat politikası konusunda, şirketinizdeki kadınlara nasıl davrandığınızı, onları nasıl teşvik ettiğinizi bilmek istiyorlar.

Toplumda bunun gibi şeyleri yasalara göre destekliyorsam, toplumdaki büyük oyuncular olan şirketlerin ne yaptığını bilmek istiyorum. Bundan yanalar mı yoksa karşılar mı? Ve raporlama gibi bağlayıcı olmayan hukukun, temeli desteklemek için iyi bir araç olduğunu düşünüyorlar. İkincisi ve çok önemli olanı; iyi şirketlerin yönetiminde bu tip bileşenlerin bulunması. Piyasada daha iyi şirketler olsun istiyorsanız, onları, bu tip bileşenleri desteklemeye ve yönetimlerine dahil etmeye itmeliyiz.

Bu çok önemli çünkü kurumsal yönetim de aynı yönde ilerliyor. Şirketin yönetimini geliştirmenin yatırımcılar için daha çekici olacağını çünkü yatırımcıların şu anda başrolde olduğunu söylüyorlar. Bu onların düşünce biçimi. Birincisi uyumla ilgili, diğeri de yatırımcılar.

## AB'de bağlı ortaklığı olan Türk şirketleri de etkilenebilir

### Finansal olmayan bilgilerin raporlanması hakkındaki AB Direktifi'ni dikkate aldığımızda, sürdürülebilirlik raporlaması veya entegre raporlamanın AB şirketleri ve AB içinde faaliyet gösteren şirketler için çok daha önemli hale geldiğini söyleyebilir miyiz?

Evet, az önce bahsettiğim trendleri dikkate aldığınızda, şu anda AB Direktifi kapsamına giren ülkelerin çoğunun bu tür bir raporlama yaptığını görürsünüz. Şirketlerin, Direktif kapsamına girmesi için kamu yararını ilgilendiren bir kuruluş olmaları ve 500'ü aşkın çalışan istihdam etmeleri gerekir. Fakat Türk şirketlerinde de, duruma göz atmalısınız. Çünkü Avrupa'da bağlı ortaklıklarınız olabilir ve bu durumda, muhtemelen kamu yararını ilgilendiren bir kuruluşunuzdur ve bu Direktif'ten etkileniyor olduğunuzu öğrenmek sizin için ilginç olabilir. Etkileniyorsanız, yerel düzeyde bir rapor oluşturmanız gerekir. Belki fabrikanız yoktur ama Almanya'da ticari dağıtım yapıyorsunuzdur. Herhangi bir AB ülkesinde kayıtlı bir bağlı ortaklığınız varsa, o zaman siz de etkileneceksiniz. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası dışında başka bir borsada işlem gören Türk şirketi var mı bilmiyorum. Eğer varsa onlar da etkilenecektir. Diğer taraftan, bu aynı zamanda bir trend. Rakibiniz bunu yapıyorsa, Avrupa Birliği'nde olmasanız dahi bu konuya verdiğiniz önemi göstermeniz için bir fırsat doğmuş olabilir.

### Bu Direktif Avrupa Birliği'nde zorunlu, değil mi? Yoksa ülkelere göre değişiyor mu?

Evet, AB Direktifi, 6 Aralık 2016'dan bu yana yürürlükte. 27 ülke ve Birleşik Krallık'ta, 1 Ocak'ta başlayan mali yıl için zorunlu ve 2018'de rapor vermeniz gerekiyor. Öyleyse, bu 27 Avrupa ülkesi ve Birleşik Krallık'ta önemli bir bağlı ortaklığımız olup olmadığına bakıyoruz.

Peki, üstesinden gelmeniz gereken ilk engel nedir? Dört kriteri sağlamanız gerekiyor. Öncelikle, kamu yararını ilgilendiren bir kuruluş olmalısınız. Kamu yararını ilgilendiren kuruluş tanımına göre, borsaya kayıtlı olmanız veya bir banka ya da sigorta şirketi olmanız veya bir ülkede yüksek bir gelire sahip olmanız gerekiyor. Bir bağlı ortaklıksanız, bu gerekliliği muhtemelen karşılayamazsınız. Fakat bir sigorta şirketiyseniz veya bir bankaysanız, orada bir şubeniz varsa ve banka olarak faaliyet gösterme lisansına sahipseniz, o zaman orada sorun olacaktır çünkü siz bir emsal şirketsiniz, yani o ülkede kamu yararını ilgilendiren bir kuruluşunuz. Öncelikle bu kriteri

karşılamanız gerekiyor. İkincisi, ülkede 500'den fazla çalışmanız olması gerekiyor. Veya 20 milyonu euroyu aşkın varlığınız ya da 40 milyon euro geliriniz olmalı. Bu dört gerekliliği karşılamanız gerekiyor. Fakat, tekrar ediyorum, sorun bu gerekliliği karşılamamanız değil. Sorun, rakiplerinizin sizin önünüzde bunu yapıyor olması.

### Muhasebe normlarını dönüştürmek için ne gerekli? Bu yeterli mi ve nasıl uygulanmalı?

Yasalarca uygulanmalı çünkü bu kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili bir direktif değil, bu muhasebe üzerine bir direktif ve muhasebeyle ilgili düzenleyici gereklilikleri değiştiriyor. Peki, muhasebe normlarını her ülkede dönüştürmek için ne yapmalı? Bir köprü inşa etmek! Fransa'da 2007 yılından bu yana, Grenelle II adı verilen ve borsaya kayıtlı şirketlerin bazı raporlama gerekliliklerine uymasını zorunlu kılan yerel bir yasa var. Bu yasa, direktifin gerekliliklerine dönüştürülecek fakat bugüne kadar Avrupa'da sadece beş ülke bu Direktif'e geçti.

### Sürdürülebilirlik raporları ve entegre raporlar için üçüncü taraf güvencesi gerekli mi? Ve faydaları neler?

Tabii ki zorunlu değil. Yerel gereklilikler, şirketler için Direktif'ten daha katı olabilir. Yerel gerekliliklerin daha katı olabileceğini açıkça söylediler. Daha katı olabileceği söylenen konulardan biri de güvence. Bugüne kadar kimsenin güvenceye ihtiyacı olmadı. Peki, neden insanlar şimdi güvenceyle ilgileniyor? Çünkü rapor veriyorsunuz ve rapor yatırımcılar tarafından kullanılıyor ve eğer şirketinizin finans dışı performansı hakkında doğru bilgiler vermezseniz, piyasaya yanlış bilgiler verdiğinizizi görebilirler ve bu yasa dışıdır. Piyasaya doğru bilgi vermediğiniz için sizi mahkemeye verebilirler ve sorun yaşarsınız. Bazen de bu tip raporlarda sunduğunuz bilgilere siz de fazla güvenmezsiniz. Ama üçüncü bir tarafla, örneğin KPMG ile anlaşarsanız, piyasaya verdiğiniz bilgilerin doğru olduğuna dair içiniz daima rahat olur.

2016 yılında, GRI'da Türkiye'de 42 şirket GRI raporlaması yapmış. Bu raporların sektör bazında dağılımına baktığımızda 16 tanesinin finansal hizmetler sektöründen olduğunu görüyoruz, ikinci sırada da yiyecek içecek sektörü geliyor.

GRI kayıtlarında 42 şirket varsa, ülkede aşağı yukarı toplam 100-120 şirket bu tür raporlama yapıyor olmalı. Bence bu başlangıç için çok iyi bir rakam. Bunlardan yüzde 25'inin güvence altında olduğunu varsayabiliriz.

Sürdürülebilirlik raporu ve entegre rapor arasındaki farkı da belirtmek istiyorum. Çünkü bu ikisi aynı şeyler değil. Bu yılın faaliyet raporunu hazırlarken, birinci sorun şudur; raporu muhtemelen Haziran ayında yayınlayacaksınız, peki yıllık raporun amacı nedir? Kimi bilgilendirmek istiyorsunuz? Hükümeti ve yatırımcıları... Yatırımcıları? Ne hakkında? Faaliyetleriniz hakkında... Ben kimim, ne yapıyorum. Bu bilgileri kullanarak karar almak, dikiz aynasına bakarak araba kullanmak gibidir. Gerçekten de... Altı ay boyunca şirketle ilgili hiçbir bilgi veremiyorsunuz. Yıllık faaliyet raporundaki ilk sıkıntı budur. İkinci sıkıntıysa, şirketinizin ne kadar verimli olduğunu



gösterememiniştir. Örneğin, bunlar benim faaliyetlerim diyorsunuz. Faaliyetleriniz, yıllık raporlarınızda yeterli ölçüde incelenmez. İnsan kaynakları ve yenilik konusunda neler yaptığınızı gösterir. Ama bu faaliyetlerin, strateji, risk ve fırsatlarla bağlantısını göremeyiz çünkü kimse riskleri ve stratejiyi göstermez. Şirketin bölük pörçük kısımlarını görürsünüz ama gerçek stratejiniz görünmez.

Üçüncü sorunsu bir şirketteki en önemli şeydir. Sürücü koltuğunda kim oturuyor? En iyi ihtimalle, yönetim kurulu başkanının mektubunu okursunuz. Fakat sizin bilmek istediğiniz, sürücü koltuğunda kimin oturduğudur; kararları kimin aldığını bilmek istiyorsunuz ve başlıca kararlar neler? Bu bilgiler, yıllık faaliyet raporunda bulunmaz. Entegre rapor ise tam olarak bunları ister. Stratejinizi bilmek ister. Değer önerileriniz neler? İş modelinizi bilmem gerekiyor. İkincisi, iş modelinizde gördüğünüz risk ve fırsatlar hakkında fikriniz nedir? Üçüncüsü, stratejiniz nedir? Ve stratejinize uymak için karşılaşacağınız zorluklar neler? Bana zorluklarınızı ve bu konuda ne yaptığınızı söyleyin. Ve son olarak, sürücü koltuğunda kimin oturduğunu gösterin. İklim değişikliği, insan hakları, işbirlikçi ekonomi gibi konulardan çok etkileniyorsanız, yıllık faaliyet raporunuz daha çok sürdürülebilirlik konularıyla ilgilidir. Fakat durum bu değilse, konular tamamen farklıdır; ikisi arasındaki fark budur.

## Japonya'da yılda 300 entegre rapor hazırlanıyor

**Geçen ay Londra'da düzenlenen IIRC (Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi) konferansına katılmışsınız. Konferansta tartışılan en önemli konular nelerdi?**

İlk izlenimim, sürdürülebilirlik için çalışanların ve yatırımcıların aynı yolda fakat ters yöne gittikleri oldu. Yatırımcılar, sürdürülebilirlik konularının şirketleri nasıl etkileyeceğini anlamaya çalışırken, sürdürülebilirlik için çalışanlar, yatırımcıların bunu nasıl ileriye taşıyabileceğini bilmek istiyor. Aynı yol, farklı yönler. Gelişmeler inanılmaz boyutta. Japonya her yıl yaklaşık 300 entegre rapor hazırlıyor. Güney Afrika'da King IV projesi gereği, entegre raporlama zorunlu. Dünyanın her yerinde, şirketleri, başka iletişim araçları geliştirmeye iten birçok trend var. Benim kişisel çıkarımım, en iyi şirketler için, rakamların yeterli olmadığı. Fark, rakamların ve finansal verilerin dışında yatıyor. İnsanlar finansal olmayan bilgileri kaynak olarak almıyor. Oysa finansa şimdi değil, gelecekte ihtiyaçları olacak.

**Amazon ve Tesla gibi şirketlerde durum ne?**

En iyi şirketler için net farklar yaratan şeylerden bahsediyoruz. Bu 20'nci yüzyılda kalan şirketler için bir sorun değil. Fakat Amazon ve Tesla gibi şirketlerin bilançolarına bakarsanız, en başarılı ödeme gücüne sahip şirketler olmasa da en beğenilen şirketler listesinde olduklarını görebiliriz. Yararlı olabilecek ikinci çıkarımım ise yatırımcıların ihtiyaç duyduğu şeyin, yani yatırım yapılan değer daha fazla önem kazandığıdır. Yatırım yapılan değer... Çünkü yatırımcılar bir alfa arıyor. Alfa, performanslar arasındaki farktır. İyi performans gösterenleri belirlemek için, finansal olmayan veya ön

finansal parametreleri dikkate almalısınız. Yatırımcılar için, onlara verilen bilgilerin doğru olması önemli. Üzerine konuşmak istedikleri konuları değil, önemli konuları konuşuyorlar ve yönetim kurulu, karar alma sürecinde bu ekstra bilgileri dikkate alıyor. Yatırımcıların, entegre raporlamayı, şirketin değerine güvence veren bir araç olarak gördüğünü keşfetmek benim için çok öğreticiydi.

**Öyleyse, anlattıklarınızdan iki başlık çıkabiliriz; birincisi yatırımcıların gittikçe daha fazla değere yatırım yaptığı ve ikincisi de en iyi şirketlerin kendilerini paydaşlara ve hissedarlara açıklamaları için rakamların yeterli olmadığı.**

Evet öyle. Entegre raporlama, artık şirketlerin kendi içlerindeki bu kabiliyetleri geliştirmesi için araç olarak görev yapacak olgunluğa erişti. Entegre raporlama yeterince olgunlaştı. Ben buna şaşırdım çünkü yıllardır entegre raporlamayı destekliyorum. Fakat Londra'da etrafımdaki 200 kişi birden "Yaşasın entegre raporlama!" diyordu. Şimdi entegre raporlama hakkında oluşan fikir birliği, bize şirketlerimizde yarattığımız değeri anlatabilmek için iyi bir fırsat verebilir.

## KPMG, raporlama yolculuğundaki güvenli ortak

**Peki, KPMG müşterilerine sürdürülebilirlik ve entegre raporlama açısından nasıl hizmet veriyor?**

KPMG'nin bu alanda yaptığı birçok şey var. Bunu, müşterilerimizin ihtiyaçlarından yola çıkarak ele alalım. Müşteriler bizden ne istiyor? Öncelikle, kar ve zarar tablolarına, bilançolara o kadar fazla odaklanmış durumdalar ki, etrafta ne olup bittiğini onlara anlatmamızı istiyorlar. Şirketlerinin, işlerinin, güncel mega-trendlerden nasıl etkileneceğini bilmek istiyorlar. Müşterilerimizle bu trendleri anlaşılabilir bir hale getirmek ve etkilerini ölçebilmek için birlikte çalışıyoruz. İkincisi, ben buna nasıl yanıt verebilirim? Risk ve fırsatları önceliklendirmemiz ve birbirinden ayırmamız, sonrasında yanıtları bunlara uygulamamız gerekiyor. Ve üçüncüsü, gösterdiğimiz çabayı gerçekten önemli olan kişilere kısa ve güvenilir bir şekilde nasıl iletebiliriz? Bunun için iyi raporlara ve içeriğe ve bu tip bir düşünme şekline güvenmeye ihtiyacımız var. Müşterilerimiz, KPMG'yi gelişmek ve bu yolculukta beraber yol almak için iyi bir ortak olarak görüyor. Bu bir hizmet değil, bir yolculuk; müşterilerin bize güven duyduğu bir yolculuk. Piyasayı çok iyi biliyoruz, sistemlerini biliyoruz, rakiplerin nasıl performans gösterdiğini iyi biliyoruz ve müşteriler de bu sebeplerle, KPMG'nin onların ortağı olabileceğini düşünüyor.



# Geleceğin Devleti'ni test eden dört kritik başlık Teknoloji İklim Kaynak Kentleşme

**KPMG Gündem, 'Geleceğin Devleti 2030' serisini hazırlarken, çok da uzak olmayan bir gelecekte toplumların ve devletlerin ne yöne evrileceğine dair bir araştırmanın çarpıcı sonuçlarını yazı dizisi halinde derginin sayfalarına taşıdı. KPMG'nin yaptığı araştırmayla belirlenen dokuz küresel megatrend, devletlere ve toplumlara sürdürülebilir bir gelecek için öneriler sunuyor.**







Yazı dizisinin son bölümünde, geleceği şekillendirecek trendlerin ilk sıralarında yer alan dört başlığı inceleyeceğiz. “2030’un Devleti” kavram olarak distopik hikayeleri çağırırsa da bu araştırmada Zamyatin’in “Biz”indeki D-530 veya Orwell’in “1984”ündeki 101 numaralı oda yok. Ama hepimizi önüne katıp bir fırtına gibi sürükleyen teknolojik dalga, iklim değişikliği, buna bağlı kaynak baskısı ve kentleşme gerçekleri, tedbir alınmazsa çoğu distopik romandan daha kötü bir kurguyla gelecek nesillerin karşısına çıkacak.



# TEKNOLOJİNİN SAĞLADIĞI İMKANLAR

Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) son 30 yılda toplumda büyük bir dönüşüm gerçekleştirdi. BİT sadece bilgi çağını başlatmakla kalmadı. BİT tabanlı teknolojiler uygulamalı bilim, mühendislik, tıp ve ulaştırma gibi daha birçok alandaki teknolojilerin araştırılması, geliştirilmesi ve üretiminde önemli rol oynadı. Şu an yaşadığımız bir teknolojik dalga yeni fırsatlar da ortaya çıkarıyor ve devletlerin bu yeniliklerden faydalanırken aynı zamanda sağduyulu bir denetim gerçekleştirme kabiliyetini test ediyor. Bilgi ve iletişime erişimi olan insan sayısındaki artışın ve erişim hızlarındaki büyük yükselişin çok sayıda önemli sonucu oldu. Yeni piyasalar ortaya çıkardığı gibi mevcut kurumların devamlılığını tehdit de etti. Diğer trendlerin aksine, teknolojinin sunduğu yeni imkanların belli bir bölgede diğer bölgelerden daha fazla etkili olduğunu gösteren herhangi bir işaret yok. Gelişmiş ülkelerde bu teknolojilere erişim daha yaygın ancak teknolojik yenilikler daha az gelişmiş ülkelere kademe atlayarak yeni ve değişen piyasalardan pay alma fırsatı sunuyor. Örneğin Afrika gibi önceden yoğun iletişim ağına sahip olmayan bölgelerin, sabit hatlı iletişim sistemlerine sahip ülkelerle karşılaştırıldığında yeni teknolojilerden daha fazla faydalandığı görülüyor.

Ancak araştırma bize şunu da söylüyor; teknolojinin yeni imkanlar sunduğu bir dünyada ayakta kalmak kolay iş değil, ekonomi ve istihdam alanlarında devletler önemli zorluklarla karşı karşıya. Teknolojinin siber güvenlik boyutu ise ürkütücü; siber saldırılar şimdiden dünya genelinde 300 milyar dolar ile 1 trilyon dolar arasında zarara neden oldu.

## Değişim göstergeleri

2000'de dünyada internet kullanıcısı:

360 milyon

2012'de dünyada internet kullanıcısı:

2.4 milyar

Uygulama ekonomisinin 2017'de dünya genelinde

**151 MİLYAR**  
olması öngörülmüştür.

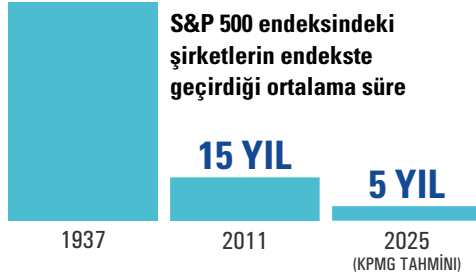
Günümüzdeki dijital verilerin



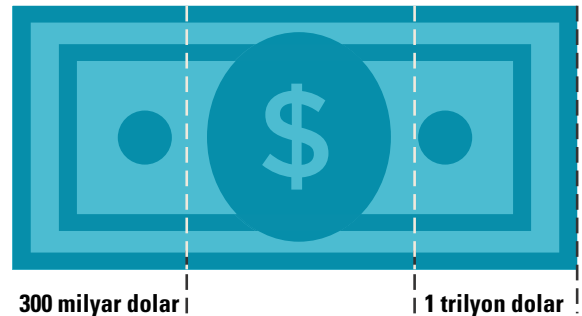
son iki yıl içinde üretilmiştir.

Teknolojinin yeni imkanlar sunduğu bir dünyada ayakta kalmak kolay bir iş değil, ekonomi ve istihdam alanlarında devletler önemli zorluklarla karşı karşıya.

75 YIL



Siber saldırılar şimdiden dünya genelinde 300 milyar dolar ile 1 trilyon dolar arasında zarara neden olmuştur.



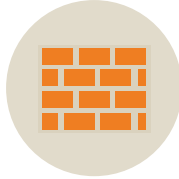
## Teknolojinin sunduğu yeni imkanların sonuçları



İletişimde dönüşüm



Büyük veri



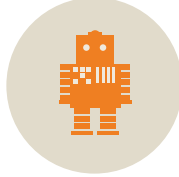
Kamusal olan ile özel olan arasındaki ayrımın ortadan kalkmaya başlaması



Emniyet ve güvenlik birimlerinin siber suçlar üzerine odaklanması



Yeni sosyal hizmet modelleri



İmalat sektöründe dönüşüm



Ulaştırımda dönüşüm

## Devletlerin neyi değiştirmesi gerekiyor?



### Devletlerin yapması gerekenler:

- Teknolojinin sunduğu yeni imkanların ülkenin ekonomisi, sektörler ve piyasalar açısından ne gibi sonuçlar doğurduğunu belirlemek, bu kapsamda belli sektörlerin veya piyasaların ortadan kalkması riskiyle ilgili daha fazla düşünmek, plan ve değerlendirmeler yapmak.
- Teknolojik yenilikleri kullanarak entegre, hızlı ve daha erişilebilir hizmet sunumu kanalları geliştirmek.
- İstihdam ve işgücünün yer değiştirmesi gibi sonuçları olan mevcut vasıfların işe yaramaz hale gelmesi olgusu karşısında yeniden eğitim programları uygulamak.



### Gelişmekte olan ülkelerin hükümetlerinin yapması gerekenler:

- Teknolojinin sağladığı yeni imkanların, orta seviyeli teknolojiler ve/veya eskiden kalma sistemler konusunda sağladığı seviye atlama fırsatlarını değerlendirmek.



## Devletlerin nasıl değişmesi gerekiyor?



- Mevcut ve potansiyel teknolojik yeniliklerin etkilerine karşı hazırlıklı olmak: Olumlu etkiler, "uygulama ekonomisi" gibi yeni ve yükselen alanlardaki becerilerin geliştirilmesi için planlama yapmayı gerektirir. Olumsuz etkiler ise işgücü vasıflarının işe yaramaz hale gelmesi ve işgücünün yer değiştirmesi olgularına karşı hazırlıklı olmayı gerektirir.
- Karar alma ve hizmet sunumu gibi süreçleri daha kanıta dayalı ve hedef odaklı hale getirmek için mevcut verilerden daha fazla fayda elde etmeyi sağlayan büyük veri uygulamalarını kullanmak.
- Vatandaşlarla çift yönlü iletişimde sosyal medya dahil olmak üzere yükselen teknolojileri kullanmak.
- Teknolojiyi geriden takip eden değil ilk kullananlardan olmak, bunun için risk iştahında gerekli değişikliği yapmak.
- Kendini kanıtlanmış teknolojilerin hızla kullanılmasına öncelik veren yapılar kurmak. Örneğin Teknoloji Müdürü gibi isimler altında üst düzey yönetici pozisyonları oluşturmak.
- Kamudaki yöneticilerin yeni teknolojiler ve yenilikleri yakından takip etmeleri için eğitim programları düzenlemek.
- Yeni ve yükselen teknolojiler, teknoloji trendleri ve bunların devletler açısından sonuçları gibi konularda örneğin belli başlı üniversitelerde araştırma merkezleri kurarak çalışmalar yaptırmak.



# İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ

Sera gazı salınımı oranlarının artması iklimin değişmesine ve sonuçları zor tahmin edilen çevresel değişikliklere neden olurken, bir yandan da doğal ve insan yapımı sistemlerin dayanıklılığını sınıyor. Sera gazıyla ilgili düzenlemelere uyum sağlama ve salınımı azaltma politikaları arasındaki dengeyi tutturmak birçok devleti zorluyor. İklim değişikliği konusunun karmaşıklığı ve belirsizlikler, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde devletlerin harekete geçmesini engelliyor. Ancak iklim değişikliği ile mücadele etmek ve artan karbondioksit seviyesinin önümüzdeki yüzyılda ortaya çıkacak kötü etkilerini en aza indirebilmek için devletler arasında daha önce görülmemiş seviyede işbirliği şart. İklim değişikliğinin artık önlenemez sonuçlarına karşı insan topluluklarını korumaya alacak acil önlemlerin uygulanması gerekiyor.

Araştırmalar gösteriyor ki, halen mevcut seviye 2020 hedeflerini yakalayabilmek için gereken salınım seviyesinden yüzde 14 daha yüksek. 2050'de aşırı hava olaylarının yıllık maliyeti dünya GSYİH'sinin yüzde 1'ine ulaşabilir. 2050'de ortalama sıcaklık bugünkünden 2°C daha yüksek olursa felaket filmlerinde izlediğimiz sahneler gerçek olabilir.

## Değişim göstergeleri

2-3°C'lik bir artış olursa:



Amazon yağmur ormanları kuruyabilir.

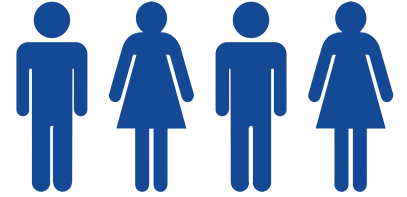


Grönland'daki buz tabakası geri dönülmez şekilde eriyebilir.



Türlerin %20-50'si yok olma riski ile karşı karşıya gelebilir.

3-4°C'lik bir artış olursa:

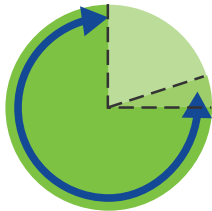


**200 MİLYON KİŞİ**

yükselen deniz seviyesi, seller ve kuraklık neticesinde yerlerinden olabilir

= 50 milyon

## GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER



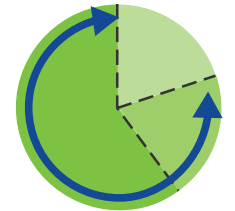
başta Asya-Pasifik olmak üzere uyum maliyetlerinin

**%75-80**'ini sırtlanacaktır.

## YEREL DÜZEYDEKİ AZALTMA ÇABALARI GİTTİKÇE ÖNEM KAZANACAK

Kentler enerji tüketiminin

**%60-80**'inden sorumludur ve küresel karbondioksit salınımindaki payları da aynı orandadır.

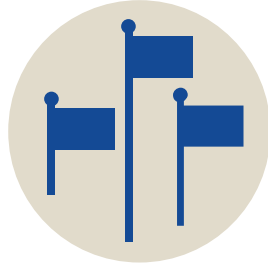




## İklim değişikliğinin sonuçları



Ekosistem üzerinde  
önceden öngörülemeyen,  
dramatik etkiler



Küresel işbirliği  
ihtiyacı



Küresel ısınmanın 'artık  
önlenebilir' etkilerine ayak  
uydurma baskısı



Şehirlerin artan  
önemi

## Devletlerin neyi değiştirmesi gerekiyor?



- Uluslararası anlaşmalarla salınım hedefleri ve karbon ticareti kuralları belirlemek ve belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışmak.

- Şehirlerin iklim değişikliğinin etkileriyle mücadelede yerel politika ve programlar yoluyla daha büyük rol oynamalarını sağlamak.



- Ulusal seviyede karbon salınımını azaltma ihtiyacını kabul etmek ve buna yönelik politika (örneğin karbon ticareti), düzenleme (örneğin karbon vergisi ve/veya fiyat göstergeleri) ve programlar (örneğin karbon salınımını azaltan davranışları teşvik etmek) geliştirmek.



- Artan aşırı hava olaylarının etkisini azaltmak için uzun vadeli planlar yapmak (Bu özellikle dünya ticaretinin büyük kısmının geçtiği, fırtınalardaki artışın ve yükselen deniz seviyelerinin en fazla tehdit ettiği liman şehirleri için önemli).
- Karbona olan ekonomik bağımlılığı azaltmak, bunun için örneğin yenilenebilir enerjilere daha fazla yatırım yapmak.

## Devletlerin nasıl değişmesi gerekiyor?



- İklim değişikliği için uzun vadeli planlar yapmak, bu kapsamda – ekonomide karbon bağımlılığını azaltacak stratejiler



- Karbon ticareti ve salınımın azaltılması gibi konulardaki uluslararası ve bölgesel forumlara aktif şekilde katılmak.

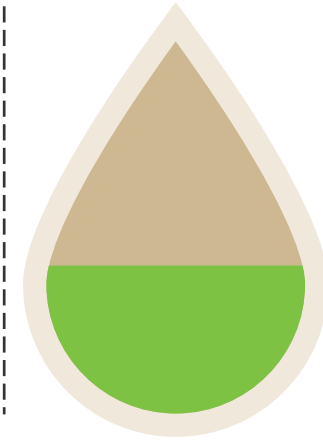
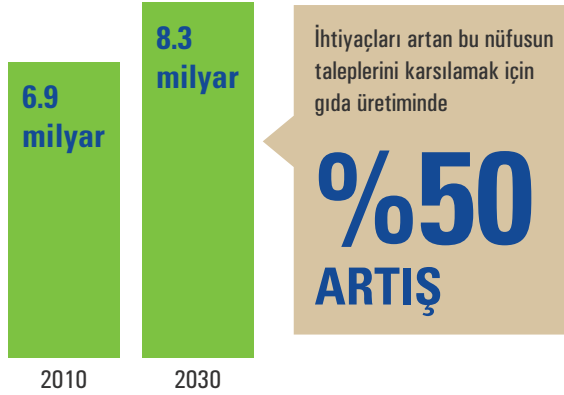
# KAYNAK BASKISI

Nüfus artışı, ekonomik büyüme ve iklim değişikliğinin toplam etkisi, su, gıda, ekilebilir arazi ve enerji gibi doğal kaynaklar üzerinde gittikçe daha fazla baskı oluşturacak. Bu durum, doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimi konusunu devletlerin en önemli gündem maddelerinden biri haline getiriyor. 2030'a gelindiğinde küresel üretim ve tüketimdeki büyük değişikliklerin ve iklim değişikliğinin, zaten sınırlı olan doğal kaynaklar üzerindeki baskıyı artırması bekleniyor. Bu kaynaklar üzerindeki baskı, devletlerin ekonomik refah, güvenlik, toplumsal birliktelik ve çevresel sürdürülebilirlik olarak sıralanabilecek temel politika alanlarındaki sorumluluklarını yerine getirmelerini zorlaştıracak.

Bilim insanları uarmaya devam ediyor; 'Önlem almazsak petrolden önce suyumuz bitecek'. Artan nüfusu beslemek, ihtiyaçlarını karşılamak doğru stratejiler, politikalar ve organizasyonların önemini ortaya koyacak.

## Değişim göstergeleri

Hem nüfus, hem de orta sınıf büyümektedir:



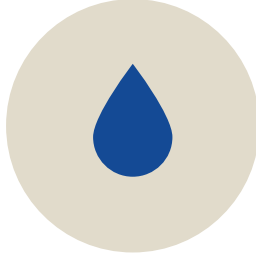
**%40**

2030'a gelindiğinde su arzı ile su talebi arasında oluşacağı tahmin edilen fark.

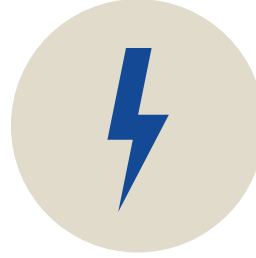
## Kaynak baskısının sonuçları



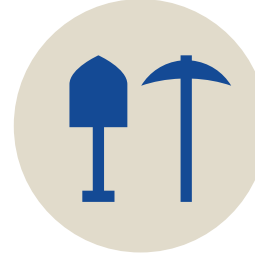
Gıda ve tarım  
üzerinde baskı



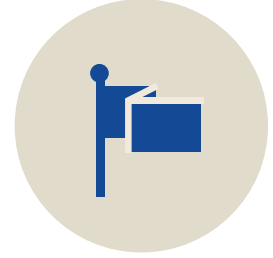
Suya olan talebin  
artması



Enerjiye olan  
talebin artması



Metallere ve minerallere  
erişimde daha fazla rekabet



Kaynak milliyetçiliği  
riskinin artması

## Devletlerin neyi değiştirmesi gerekiyor?

- Su, gıda, enerji ve mineral kaynaklarla ilgili hem arz hem de talep istatistiklerinin daha iyi takip edilmesini ve kaydedilmesini sağlamak.
- Gıda, enerji, su ve diğer kaynaklarda arz güvenliğini sağlamak için üreticiler, tedarikçiler ve diğer arz tarafı paydaşları ile işbirliği yapmak, üretim ve dağıtım konularında verimlilik artışı sağlamak.
- Talep yönetimini iyileştirmek ve talep tarafında verimlilik artışı sağlamak için başta bireyler olmak üzere talep tarafı kullanıcıları ve paydaşları ile işbirliği yapmak.
- Gıda ile tarım, su ile enerji konularındaki zorlukların birbiri ile yakından ilişkili olduğunu dikkate alarak, politika ve planlamada yatay bir yaklaşım benimsemek ve verimlilik artışı sağlamak.
- İstifçiliği ve acil durumlar için stok yapma ihtiyacını azaltmak için, gıda, enerji ve su konularındaki uluslararası ve bölgesel forumlara aktif şekilde katılmak.



- Mevcut yöntemler kaynak sıkıntısını yönetmede yetersiz kalıyorsa, yasal/düzenleyici kontrol mekanizmalarını daha sıkı kullanmak.
- Başta su güvenliği (temiz su tedariki ve fazla suyun depolanması) olmak üzere iklim değişikliğine uyum çabalarını destekleyecek altyapıyı inşa etmek veya iyileştirmek.

## Devletlerin nasıl değişmesi gerekiyor?

- Acil durumlarda net ithalatçı ve net ihracatçı konumundaki ülkeler arasında kaynak paylaşımını düzenleyen kural ve protokolleri şimdiden oluşturmak.
- Kaynaklara olan talebi azaltma ve kaynak arzını artıracak stratejiler geliştirmek.
- Kaynak baskısı konusunda ilgili sorunları çözmek için uluslararası ve bölgesel forumlara aktif şekilde katılmak.
- Devletler arası ve şirketler arası işbirliği dahil olmak üzere kaynak tedarikçileri ile yeni işbirliği modelleri geliştirmek, mevcut modelleri revize etmek.
- Gıda tedarikçileri vs. ile ilişkileri daha iyi yönetmek için kamu-özel sektör ortaklıklarını güçlendirmek.

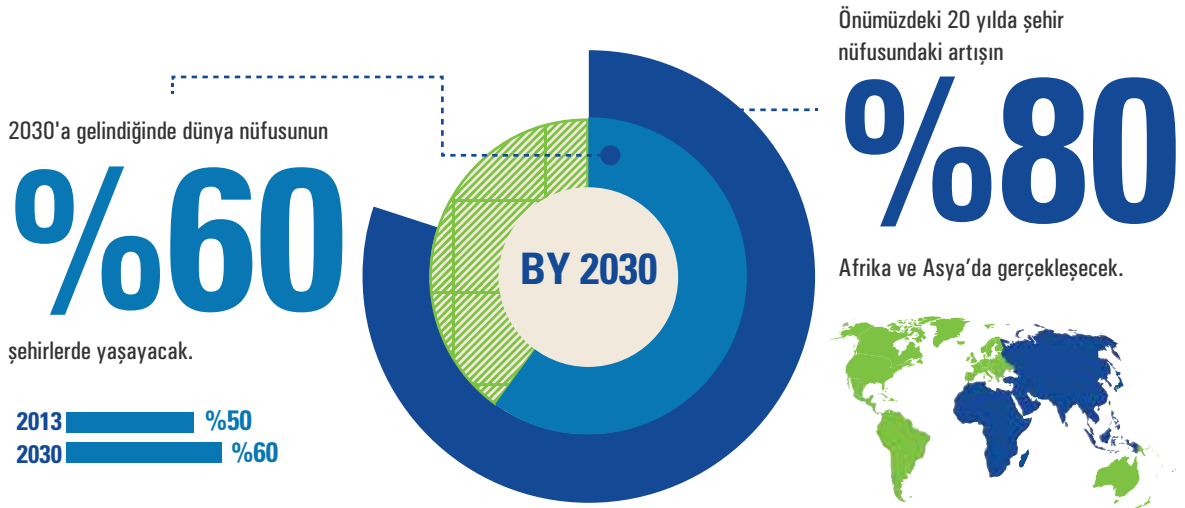




## KENTLEŞME

2030'da dünya nüfusunun yaklaşık üçte ikisi şehirlerde yaşamaya başlayacak. Kentleşme bir yandan toplumsal ve ekonomik gelişme anlamında önemli fırsatlar sunarken, bir yandan da başta enerji olmak üzere doğal kaynaklar ve altyapı üzerinde baskı oluşturuyor. Şehir nüfusu en çok gelişmekte olan ülkelerde artacak ancak büyüyen şehirlerin iyi yönetilmesi, artan küresel rekabet ortamından etkilenen gelişmiş ülkelerin hükümetleri açısından da öncelikli bir konu olacak. Bütün ülkelerdeki politika yapıcılarının karşılaşacağı en önemli zorluklardan biri, bir yandan kentleşme sürecini takip edip büyümeyi sürdürülebilir bir şekilde yönetirken, diğer yandan bütün vatandaşların konut, su ve enerji ihtiyacını uygun şekilde karşılamak olacak. Kentleşmenin sosyal doku ve hizmetler üzerindeki olumlu (örneğin nüfusun bir alanda yoğunlaşması sonucu hizmetlerin daha verimli bir şekilde sağlanabilmesi) ve olumsuz (örneğin kırsal alanların boşalması, aile bütünlüğünün kaybolması, evsizlik, ruh sağlığı sorunlarının ve sosyal hizmetlere olan ihtiyacın artması) etkilerini anlamak da yine son derece önemli olacak.

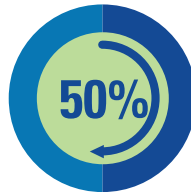
## Değişim göstergeleri



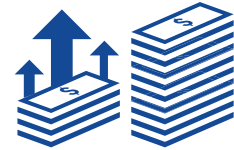
## GSYİH büyümesine en fazla katkı yapan 600 kent



Dünya nüfusunun %20'sinden fazlasına ev sahipliği yapıyor.



Küresel GSYİH'nin **34 trilyon dolarlık** kısmını, yani %50'sinden fazlasını üretiyor.



2025'e gelindiğinde küresel GSYİH'ye olan katkılarının yaklaşık **iki katına** çıkarak **65 trilyon dolara** ulaşması bekleniyor.

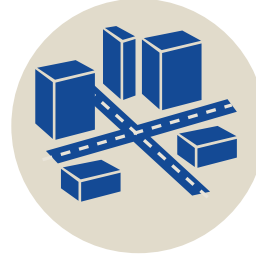
## Kentleşmenin sonuçları



Başta gelişmekte olan ülkelerde olmak üzere kent nüfusunda artış



İnşa edilmiş çevre ile doğal çevre arasındaki ilişkilerin artması



Kentsel altyapı ihtiyacının artması



Kentsel yoksulluğun artması, bu kapsamda kayıt dışı yerleşimlerde yaşayan nüfusun artması

## Devletlerin neyi değiştirmesi gerekiyor?



- Kentler ve bölgeler için entegre ve uzun vadeli altyapı planları oluşturmak, bu planların – nüfus artışı/ kentleşme konusunda 50+ yıllık bir vadeyi dikkate alması – oluşturulma süreci ve odaklandığı konular itibarıyla çok yönlü, çok disiplinli ve entegre olması.
- Fiziki altyapıyı ve fiziki olmayan altyapıyı dengeleyerek kentleşmeyi daha iyi yönetmek. Örneğin, insanların çoğu evden işe arabayla gidiyorsa ulaşımına daha fazla yatırım yapılması, evden çalışıyorsa teknolojiye daha fazla yatırım yapılması gerekecek.
- Kent nüfusundaki artışın ekonomik büyüme ve kamunun hizmet sunma kapasitesi ile uyumlu olmasını sağlamak.
- Hizmet sunumundan sorumlu olan yetki alanının, bu sorumlulukla uyumlu şekilde ve anayasa ile garanti altına alınmış vergi geliri mekanizmalarına da sahip olacağı bir yetki alanı modeli oluşturmak.



- Nüfusun bir alana toplanmasının hizmet sunumu açısından sağlayacağı verimlilik artışından en iyi şekilde istifade edecek hizmet sunumu modelleri geliştirmek ve kentleşmenin doğurduğu sosyal sıkıntılarla baş etmek.

## Devletlerin nasıl değişmesi gerekiyor?



- Ulaşım ve diğer alanlardaki altyapı ile eğitim, sağlık ve belediye hizmetlerini beraberce dikkate alan uzun vadeli master planlar oluşturmak.
- Bütün hükümet kademelerinde, sorumlulukların gerektirdiği kaynak ihtiyacı ile gelir ve teşviklerin birbiri ile uyumlu olmasını sağlamak.
- Entegre planlamayı destekleyecek şekilde farklı yetki alanlarını veya farklı hükümetleri bir araya getirecek planlama forumları oluşturmak.



# Siber güvenlikte yanlış bilinen doğrular

Siber güvenlik her kuruluş için önemli bir endişe kaynağı haline geldi. Her gün yaşanan olaylar siber saldırganların yarattığı riski gözler önüne seriyor. Siber riskler sadece uzmanlara ve teknolojiye güvenerek çözilemiyor. Bu konudaki en yaygın beş yanılığa dikkat etmek gerekiyor.



**Tanıl Durkaya**

Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı  
Şirket Ortağı  
E: [tdurkaya@kpmg.com](mailto:tdurkaya@kpmg.com)



Her kuruluşun yönetim birimleri, kuruluşun riskleri anlamasını ve doğru öncelikleri belirlemesini sağlamakla sorumludur. Teknik terminoloji ve değişim hızı nedeniyle bu şüphesiz kolay bir görev değil. Bu sorunları ele almak için sadece teknolojiye odaklanmak da yeterli değil. Siber riskin etkin bir şekilde yönetilmesi, doğru teknolojileri uygulamaya koymanın yanı sıra doğru kurumsal yönetim ve destek süreçlerini hayata geçirmek anlamına da geliyor. Ancak bu karmaşıklık, şirket yönetimlerinin sorumluluğu doğrudan teknik “uzmanlara” devretmeleri için bir mazeret olmamalıdır. Liderlerin siber güvenlikle ilgili kaynak tahsisinin kontrolünü ele almaları, siber güvenlikle ilgili kurumsal yönetimi ve karar alma süreçlerini aktif bir şekilde yönetmeleri ve bilgili, mantıklı bir organizasyon kültürü yaratmaları son derece önemlidir.

Siber güvenlik pek çokları için bir bilinmezliği ifade ediyor. Bu bilinmezlik de, siber güvenlik yaklaşımı konusunda pek çok yöneticinin yanlış kanılara sahip olmasına yol açıyor. KPMG, günümüzün siber suç dünyasını inceleyerek, en yaygın beş yanılgıyı ortaya koydu. KPMG siber güvenlik politikalarını kişiselleştirmenin önemine değinerek, güçlü bir siber güvenlik modelinin kritik boyutlarını ele aldı ve şirketlerin siber güvenliğinin “yeni koşullarına” başarıyla uyabilmesine yardımcı olabilecek bazı sorulara yanıt verdi.

1

**YANILGI** %100 güvenliği sağlamak zorundayız.

**GERÇEK** %100 güvenlik doğru bir hedef olmadığı gibi bunu başarmak da imkânsızdır.

İster gizli kalmış ister kamuoyu tarafından öğrenilmiş olsun, hemen her büyük ve tanınmış kuruluş bir şekilde bilgi hırsızlığıyla karşılaşacaktır.

Siber suçlara karşı %100 koruma sağlamanın uygulanabilir ve doğru bir hedef olmadığı yönünde farkındalık yaratmak bile, savunmaya yönelik duruşunuz ile ilgili seçim yapabilmenize imkân tanıması bakımından daha etkin bir güvenlik politikası için atılmış önemli bir adımdır. Doğru bir savunma duruşu, kuruluşun suç girişimlerine karşı zayıflığından kaynaklanan tehdidi anlamaya (önleme), yaklaşan veya gerçekleşen bir ihlali tespit edecek mekanizmalar oluşturmaya (tespit etme) ve yaşanan olaylarla anında ilgilenecek (yanıt verme) kaybı en aza indirecek bir kabiliyet yaratmaya dayanır.



Uygulamada genellikle sistemlere izinsiz girmeye çalışan kişilere karşı geçilmez bir duvar oluşturmayı amaçlayan önleme faaliyetlerine ağırlık veriliyor. Oysa kusursuz güvenliğin bir hayal olduğunu ve siber güvenliğin “işin olağan bir parçası” olduğunun farkına vardığınızda, tespit etme ve yanıt verme konusuna da yoğunlaşmanız gerektiğini anlıyorsunuz. Bilgi hırsızlığından ana sistemlere yapılan yıkıcı saldırılara kadar değişiklik gösterebilen siber suç olayı yaşayan bir kuruluş, kayıpları en aza indirmek ve zayıflıkları gidermek zorundadır.

2

**YANILGI** Sınıfının en iyisi teknik araçlara yatırım yaparsak güvende oluruz.

**GERÇEK** Etkin bir siber güvenlik, teknolojiye sandığınızdan daha az bağımlıdır.

Siber güvenlik dünyası, sisteme izinsiz giriş yapmaya çalışanları hızla tespit eden ürünler gibi teknik ürünler satan uzman tedarikçilerin hâkimiyetindedir. Bu araçlar temel güvenlik için mutlaka gereklidir ve teknoloji mimarisine entegre edilmelidir ancak bütüncül ve sağlam bir siber güvenlik politikası ve stratejisinin temeli değildir.

Teknik araçlara yatırım yapmak, siber güvenlik stratejisinin itici gücü değil, bir çıktısı olmalıdır. İyi bir güvenlik yapılanması, sağlam bir siber savunma kapasitesi geliştirmekle başlar. Bu genellikle BT departmanı tarafından yönetilse de, nihai kullanıcının bilgisi ve farkındalığı kritik öneme sahiptir. Güvenlik ile ilgili en zayıf halka ise, hem BT profesyonelleri hem de nihai kullanıcı için çoğunlukla insan faktörüdür. En iyi araçlara yapılan yatırımlar ancak kullanıcılar kendi ağlarını güvenli tutma konusundaki sorumluluklarını anladığı takdirde etkili olacaktır. Bilgisayar korsanlarının sistemlere erişmek amacıyla çalışanları manipüle ettikleri sosyal mühendislik hâlâ kuruluşların karşılaştığı başlıca risklerden biridir.

Bu noktada teknoloji ne yazık ki yardımcı olamıyor ve yöneticiler bu zorluklarla baş etme sorumluluğunu almak zorunda kalıyor. Yöneticiler, bilinçli bir yaklaşım sergilemeli ve siber saldırılardan gelebilecek tehditlere karşı çalışanları eğitip farkındalık yaratmak için onlarla en iyi şekilde nasıl iletişim kurabileceklerini sorgulamalıdır. Bu genellikle mevcut organizasyon kültürünü çalışanların risklere karşı tetikte olacağı ve endişelerini üstlerine proaktif bir şekilde ileteceği bir şekilde değiştirmekle gerçekleştirilebilir.

3

**YANILGI** Elimizdeki silahlar bilgisayar korsanlarının silahlarından daha güçlü olmalı.

**GERÇEK** Güvenlik politikalarınızı, saldırganların hedeflerine göre değil kendi hedeflerinize göre belirlemeniz gerekir.

Siber suçla savaş, kazanılması kolay olmayan yarışlara iyi bir örnektir. Çünkü saldırganlar sürekli yeni yöntem ve teknolojiler geliştirir, savunma ise her zaman bir adım geride kalır. Peki, bu gerçeğe rağmen saldırıları engellemek için sürekli gelişen sofistike araçlara yatırım yapmaya devam edilmeli mi?

Saldırganlar ve yöntemleri hakkında her zaman güncel bilgi ve görüşlere sahip olmak önemliyse de, yöneticilerin siber güvenlik konusunda esnek, proaktif ve stratejik bir yaklaşım benimsemeleri de kritik öneme sahiptir. Bir şirketin bilgi varlıklarının paha biçilemez değeri ve bu bilgileri kaybetmenin işletme üzerindeki ağır etkileri düşünüldüğünde, siber güvenlik yatırımlarında her yeni tehdidi tespit etmek amacıyla en güncel teknoloji veya sistemlerden ziyade kritik varlıkları korumaya öncelik verilmelidir.

En önemlisi de, yöneticilerin işletmeye hangi saldırganların neden saldırmak isteyebileceğini anlamasıdır. Bir kuruluş, varlıklarının değerini bir suçludan daha farklı algılıyor olabilir. Bazı varlıklarla ilgili risk almayı diğerlerine kıyasla ne kadar kabul edebilirsiniz? İşin ve teknolojinin bir zincir halinde geliştiğini ve dolayısıyla birbirlerinin güvenliğinden doğrudan etkilendiğini de düşündüğünüzde, kilit varlıklarınız hangi sistemlerde ve kimler tarafından saklanıyor?

4

**YANILGI** Siber güvenlik konusunda mevzuata uyum tamamen etkin bir izlemeyle ilgili bir durum.

**GERÇEK** Öğrenme kabiliyeti en az izleme kabiliyeti kadar önemlidir.

Gerçekler, siber güvenliğin mevzuata uyumdan son derece etkilendiğini gösteriyor. Kuruluşlar bazı yönetmeliklere ve mevzuata uyum sağlamak zorunda olduklarından aslında bu anlaşılabilir bir durum. Bununla birlikte, mevzuata uyumu siber güvenlik politikasının nihai hedefi olarak görmek ters etki yaratacak bir durumdur.



## Siber yorgunlukla mücadelenin 5 yolu

Bu yaklaşım herhangi bir sektöre özgü değil ve risk temelli sistematik bir sürece dayanıyor. Bu tür bir yaklaşım, sonu gelmeyen kaynak ihtiyaçlarına odaklanan ilgiyi, şirketin iş stratejilerini, inovasyonu, risk toleransını ve kendine özgü siber güvenlik maliyetlerini yansıtan objektif bir değerlendirmeye yöneltiyor. Siber yorgunlukla mücadele etmeye yönelik beş adımlı KPMG yaklaşımı şunları içeriyor:

1

Risk bazlı siber yetkinliklere ölçülü yatırımlar yapın

2

Güvenlik yatırımlarınızın etkinliğini düzenli olarak ölçün

3

Doğru siber risk yönetim modelini geliştirin ve şirkete uyumlu hale getirin

4

Mevcut modelinizi yeni gelişen tehditlere uygun bir şekilde sürekli güncelleyin

5

Risklere uygun bir güvenlik yapılanması oluşturun ve teşvik edin

Sadece dış gelişmeler ile vakaların trendlerini anlayabilen ve bunlarla ilgili görüşleri doğru politika ve stratejiler belirlemek için kullanabilen bir şirket uzun vadede siber suçla mücadelede başarılı olabilecektir. Bu nedenle, etkin bir siber güvenlik politikası ve stratejisi kesintisiz öğrenme ve gelişmeyi temel almalıdır.

- Kuruluşlar, tehditlerin nasıl ortaya çıktığını ve bunları nasıl öngörebileceklerini anlamak zorunda. Uzun vadede bakıldığında bu yaklaşım daha da sağlam güvenlik “duvarları” oluşturmaktan daha düşük maliyetlidir. Bu sadece altyapının izlenmesinden ibaret değildir: tehdidin ve kısa, orta ve uzun vadeli risklerin anlaşılabilmesi için içsel ve dışsal hareketlerin akıllı bir şekilde analiz edilmesiyle ilgilidir. Bu bakış açısı, yatırımlardan tasarruf etmek de dâhil olmak üzere kuruluşların mantıklı güvenlik yatırımı seçimleri yapmasını sağlamalıdır.
- Kuruluşlar, yaşanan olayları bunlardan ders alabilecekleri bir şekilde değerlendirmek zorunda. Uygulamada ise eylemler ağırlıklı olarak gerçek zamanlı olaylara göre şekillendirilir ve çoğu zaman kaydedilip değerlendirilmez. Bu da kuruluşun yeni şeyler öğrenip gelecekte daha etkin güvenlik tedbirleri uygulama kabiliyetine zarar verir.
- Pek çok durumda kuruluşlar bazı izleme kabiliyetlerine sahiptir ancak bulgular organizasyon çapında paylaşılmaz. Elde edilen bilgilerden ya hiç ya da yeteri kadar ders alınmaz. Ayrıca, izleme faaliyetleri kurumsal istihbaratla da desteklenmelidir. İzlemek, sadece neyi izlemek istediğinizi anladığınız takdirde olası saldırıları belirlemede etkin bir araç haline gelir.
- Kuruluşlar, siber güvenlik risklerini değerlendirip raporlamak amacıyla kurum çapında bir yöntem geliştirmek zorundadır. Bunun için, mevcut risk seviyeleri ile bunların artışlarını belirleyecek protokollere ve yönetim kurulunu stratejik siber riskler ve ana faaliyet üzerindeki etkileri hakkında faydalı bilgilerle donatacak yöntemlere ihtiyaç vardır.

5

**YANILGI**

**Kendimizi siber suçtan korumak için en iyi profesyonelleri işe almamız gerekiyor.**

**GERÇEK**

**Siber güvenlik sadece bir departmanın işi değil, kurumsal bir anlayıştır.**

Siber güvenlik genellikle alanında uzman profesyonellerden oluşan bir departmanın sorumluluğu olarak görülüyor. Bu düşünce yapısı yanlış bir güvenlik algısıyla sonuçlanarak organizasyonun daha geniş zemine yayılan sorumluluklar almamasına yol açabilir.

Bu noktadaki asıl zorluk, siber güvenliği genele yayılan temel bir yaklaşıma dönüştürebilmektir.

Örneğin siber güvenlik, bazı durumlarda ücretlendirme politikalarıyla bile ilişkilendirilen bir İK politikası olmalıdır. Bu aynı zamanda, çoğu zaman yapılanın aksine sadece güvenlik projelerinin sonunda değil, yeni BT sistemleri geliştirme sürecinde de siber güvenliğe en yüksek önemi vermek gerektiği anlamına gelir.

## Siber yorgunluktan nasıl kurtulabilirsiniz?

Siber güvenlik giderek daha sıkıcı bir hal alıyor ve “Siber güvenlik lafını duymaktan yorulduk” cümlesinin geçtiği yönetim kurullarının sayısı da artıyor. İşin kötüsü, bu durum, başarılı olabilmek için negatif algının önüne geçecek halkla ilişkiler faaliyetlerinin kritik öneme sahip olduğu bir dönemde ortaya çıkıyor. BT profesyonelleri bir güvenlik ihlalinin “yaşanıp yaşanmayacağından” çok “ne zaman yaşanacağına” odaklanırken, karar vericiler her yıl, her üç ayda bir hatta her ay aynı konuları konuşmaktan yorulmuş görünüyor.



## Şirketinizde de benzer belirtiler görülüyor mu?

Şirketinizin siber yorgunluk yaşıyor olabileceğine dair bazı belirtileri paylaşalım:

1. Siber güvenlik bütçelerinin son beş yıl içinde çift haneli yıllık bileşik büyüme oranlarıyla (CAGR) artması
2. Yönetim kurulu toplantılarında siber sorunların sürekli daha geniş bir kapsamda ele alınmaya başlamış olması
3. Siber teknolojilere sürekli yenilerinin eklenmesi; az da olsa eskiyenlerin yerine yenilerinin konması





# Gece elbisesinde bir dünya markası: Tarık Ediz

**İstanbul, New York ve Şanghay’da gece kıyafetlerinde onun da imzası var. Tarık Ediz markasının 1400 özgün modelde tasarlanmış gece kıyafetleri, 95 ülkede 1062 mağazada satılıyor. Amerika ve Avrupa’da dünya markalarıyla yarışıyor. Hedefi bir dünya markası olmak ve 5 yıl içinde Amerika, Rusya, Çin, İtalya ve BAE’de showroom açmak. KPMG Gündem, Türkiye’nin gurur duyacağı bir başarı hikayesi yazan o imzanın sahibi Tarık Ediz ile konuştu.**





Dünya markası olma yolunda ilerleyen Tarık Ediz Ekonomi Bakanlığı Turquality programına dahil oldu. Stratejik İş Planı ve Gelişim Yol Haritası projesinde KPMG ile birlikte çalışan Tarık Ediz, 35 yıl önce Bursa'da küçük bir mağaza ve bir tadilat atölyesinde başlayan hikayesini anlattı. KPMG Gündem için gerçekleştirdiğimiz keyifli sohbete, bu başarıda önemli rolü olan Tarık Ediz'in kızı, baş tasarımcı Damla Ediz de katıldı. Baba-kız sorularımıza içtenlikle cevap verdi.

**Makine mühendisi olarak başladığınız iş hayatınıza dünya markası olma yolunda devam ediyorsunuz. Bu ilginç hikâyeyi sizden dinleyebilir miyiz?**

11 sene fabrikalarda ciddi mühendislik yaptım. Sonra bir ortağımla beraber bir pazarlama firmam vardı. Bir gün, 'Ben pazarlamayı sevmiyorum, bir butik açalım' dedim. Öyle girdik. Bursa'da bir mağaza açtık. Büyük markaların ürünlerini satıyorduk. Müşterilerin aldıkları ürünlerin tadilatlarını yapabilmek içinde mağaza içerisinde ufak bir de atölyem vardı. Bu atölyede kızım Damla için bir mezuniyet elbisesi diktik ve çok beğendi aldı. Sonra baktım ki kadınlar bizim de geleceğimizi tayin edecek. Ben yapıp satayım, dedim. Ufak ufak başladık... Bari İstanbul'a gelirim toptanı büyütelim dedik.

## En iyi savunma hücumdur

**İstanbul'a gelişiniz nasıl oldu?**

İstanbul'a gelme fikri oluştuktan sonra fırsatlara bakmaya başladık. İstanbul Osmanbey'de bir arkadaşımın boş bir showroomu vardı. 4 günlüğüne burayı kiraladım. Yıllarca butiğim için alışveriş ettiğim kuruluşlardaki satış temsilcileri de destek oldu. 'Tarık abi yer açmış' diye kimi tanıyorlarsa haber vermişler. Güzel satış yapınca 4 günlük diye gelişimizi bir yıla uzattık ve sonra da İstanbul'da kaldık.

**Amerika'da mağaza açmayı ne zaman düşünmeye başladınız?**

İlk başlarda satış yaptığımız pazarlar İran, Türkiye ve Libya'ydı. Biz İran'a bir şeyler olacak, Batı müdahale edecek diye düşünürken Libya'da oldu ama biz daha en başından Amerika'yı kafaya koymuştuk. Gittik, baktık, gezdik Amerika'da. Kime satabiliriz? Ne tür modeller satabiliriz? Ön araştırmalar yaptık. Daha sonra bir acente ile anlaşarak New York'ta bir showroom açtık. Şimdi planımız New York'ta Fashion District'te tamamen kendimize ait bir showroom açmak. Düşünme aşamasını tamamlayarak artık harekete geçelim dedik. Tahmin ediyorum 2017 altıncı aya kadar açmış oluruz.



### NewYorkDress.com'la nasıl bir çalışma yapıyorsunuz?

Online satış kanalını da önemsiyoruz ve alanında önemli sitelerden biri olan New York Dress ile çalışıyoruz. Amerika pazarına girdiğimizde bilinirlik açısından bizim için çok fark yarattı. Çok katkısı oldu. Ama online çalışmak zor. Tek tek sipariş veriliyor. Sonra 10 gün 20 gün kıyafeti bekliyor. Canlı satıcılar da tek tek sipariş veriyor ama haute couture bir elbiseyi 10 günde çıkarmak oldukça güç oluyor. Zorluklarının yanı sıra NewYorkDress.com sayesinde Amerika'yı takiben Rusya'dan da Japonya'dan da müşteriler bulduk.

**Damla Ediz:** Bu noktaya babamın vizyonu sayesinde ulaştık. İlk 'Amerika pazarına girelim' dediğinde biz karşı çıkmıştık ama çok isabetli bir karar olmuş. Sonra 'Ben Çin pazarına gireceğim' dediğinde bu sefer imkansız dedik ama Çin'de 120 noktaya ulaştık. Babam tek başına mücadele etti Çin'de. Yanında destek yoktu. Çince bilen biri bile yoktu başlangıçta firmada. Kendi Çince bilen birini buldu. Sonra bir ikincisi derken ekibi kurdu. Şu an Çin'de 120 mağazayı açtık

Şu an Amerika'da iki showroom var. Biri New York'ta biri Atlanta'da. Ama daha iyi bir lokasyona taşınıp daha büyük metrekareli bir yere geçeceğiz. Sonrasında da ilk hedef Şanghay'da da bir showroom açmak.

**Tarik Ediz:** Şimdi benim hedefim Japonya. Damla'nın hedefi Brezilya. Fadi'in hedefi Meksika. Bu üç pazar için de girişimler başladı. O dilleri konuşan personel alındı.

### Farklı ülkelere girerken buralardaki insanların neler beğendiğini, tercihlerini nasıl tespit ediyorsunuz?

**Damla Ediz:** İstatistiklere bakıyoruz. Pilot mağazalar seçiyoruz. O mağazalarda bazı ürünleri deneyip neyin gittiğini neyin gitmediğini tespit ediyoruz. Beden ölçülerini inceliyoruz. Hangi ülke ne kadar dekolte seviyor? Renk tercihleri ne oluyor? Çok farklı sonuçlar çıkıyor.

Mesela özellikle Çin'e yüzde 80 kırmızı satıyoruz. Başka hiçbir renk almıyorlar. Çin'de lila ve mor satamazsınız yas rengi. Avrupa'da düğünlerde ise düğün sahiplerinin siyah giymeleri düğüne hakaret sayılıyor. Oralara siyah gece kıyafeti satmak zor. Rusya'da mor, lila tonları dulluğu temsil ediyor. Düğünlerde yas hissi veren renkler satmıyor. Amerika'da bir renk ayrımı yok, her renk satıyor. Afroamerikanlar çok canlı renkler alıyor. Fosforlu canlı renkler satıyor. Fuşya, turkuaz...

### Latin Amerika'da nasıl olacak acaba?

**Damla Ediz:** Latin Amerika'ya aslında giriş yaptık. Gerçekten gösterişli şeyleri seviyorlar. İşlemeyi, taşı, kristali, parlaklığı çok seviyorlar. Aslında Türklere yakınlar diyebilirim. Çok zorlanacağımız bir kültür değil. Orda zorlanacağımız tek konu vergi dezavantajı. Gümrükten malı çekmek çok zor... Bu dezavantajı aşmak için neler yapılır? Kimlerle çalışılır? Onları araştırıyoruz. Brezilya'da satış kanallarımız oluşmaya başladı.

### İstanbul'da başladınız, dünyaya açıldınız ama üretimi kaydırmamışınız. Bu bir tercih mi?

**Damla Ediz:** Kesinlikle tercih çünkü rakiplerimizin hepsi Amerika kökenli. Tamamı Çin'de imalat yapıyor. Ürünleri birbirinin hemen hemen aynısı... Ne kadar iyi tasarım yapsalar da bir ay gibi bir sürede bütün rakipler aynı ürünleri alıyor. Kumaşlar aynı, malzemeler aynı, bizim bir Türk firma olarak bu kadar kısa sürede bu kadar değişik ülkeye girebilmemizin en önemli sebebi farklı olabilmemiz oldu. Bu farklılığı da Türkiye'de imalat yapmaya borçluyuz. Tasarıma bakış açımız da önemli. Materyal, işçilik olarak Türkiye'de üretim yapmamız çok büyük fark yarattı. Fark yakalayamasaydık bu pazarlara girmemiz ve markalaşmamız söz konusu olamazdı.

### Ürün özelliklerinden bahsederseniz rakipleriniz daha klasik üretime yönelirken siz daha özgün olmaya mı çalıştınız?

**Damla Ediz:** Aslında biz yapılmayan bir şeyi yapmaya çalıştık; kişiye özel haute couture olabilecek ürünleri seri imalata uygun şekle getirdik. Bu dünyada ilk diyebilirim. Haute couture yapan çok firma var. Özellikle Lübnanlı, İsrailli, Fransız çok haute couture firma var. Fakat haute couture bildiğiniz gibi kişiye özel provalı yapılır. Tek tek üretilir. Biz bu ürünler nasıl seri halde üretilir, nasıl yüksek adette yapılır diye kafa yorduk.

### En fazla kaç adet oluyor mesela?

**Damla Ediz:** Sınırsız adet üretebiliyoruz.

### Peki, sınırlı sayıda üretilen işler oluyor mu?

**Damla Ediz:** Var tabii. 26 parçalık bir "limited edition" koleksiyonumuz oluyor. Couture ürün grubunda tüm dünyada 150 – 200 parçayı geçmiyoruz.

### Turquality'e gelirsek; neden sonra Turquality'e girmeye karar verdiniz?

**Damla Ediz:** Biz Turquality'nin ne olduğunu bilmiyorduk. Babam bir gün geldi. Turquality'e girelim dedi.

### Turquality süreci nasıl başladı?

**Tarik Ediz:** Bu işler sevda. Aklına takacaksın. Mantıklı gelirse faydası varsa gireceksin, yapacaksın. Biz daha önce de teşvikler alıyorduk fakat çok yetersizdi. Özellikle bizim pazarlama alanındaki faaliyetlerimiz çok maliyetli. Örneğin katalog çekimleri... Senede bir milyon dolar civarı bir para bunlara gidiyor. Ve sırf bu değil. Fuarlar var. Dünya ekonomisinin şu an nerede olduğu malum.

### Sara Sampaio ve Russell James'le çalışıldı

Çekimlerimize çok ciddi para ayırıyoruz. İyi fotoğrafçı, iyi manken, iyi mekan... Maldivler, Mykonos, Gamberia Toscana, Venedik, Nice ve Hollywood'da çok özel çekimler gerçekleştirdik. Son olarak dünyaca ünlü manken Sara Sampaio ve yine çok değerli bir fotoğraf sanatçısı Russell James ile çalıştık. Turquality desteğine en çok bu tür çalışmalarda ihtiyaç duyuyoruz.

## Katma değerimiz Apple'dan daha fazla

5'inci Cadde'de New York'ta Apple mağazasından 800-900 dolara bir telefon alıp çıkıyorsun. İki sokak aşağıda ise Tarık Ediz'in ürününü 1600 dolara alıyorsun. Çok güzel bir duygu bu... Ama bunun devamı için de devlet desteğine ihtiyacımız var. Kendi çabalarımızla bir yere kadar götürebiliyoruz. Özellikle farklı ürün gruplarına giriyoruz. Çekimlerini yapıyoruz, PR'ını yapıyoruz. Sosyal medyasını, reklamını yapıyoruz. Ama bunlar yeterli değil. Dünyada 100-150 yıldır marka olmuş firmalara bakıyorsun hala öyle büyük paralar harcıyor ki bu işe, ben markayım diye çekilip oturmuyor. Biz de hep Amerika'ya, New York'a öncelik veriyoruz bütün işlerimizde. Şirket merkezimiz burada. Orada da bir şirketimiz var. PR, sosyal medya, çekimlerini oralarda yapıyoruz. Sektörün merkezi orası... Lokal olarak her yerde rakip var. İtalya'da, Almanya'da, Fransa'da... Amerikalılarla dünyanın her yerinde kapışıyoruz. Avustralya'da, Kanada'da aynı pazarı zorluyoruz.

### KPMG ile yolunuz nasıl kesişti?

Turquility stratejik iş planımızı ve gelişim yol haritamızı yapmak için bütün firmalardan teklif aldık, yüz yüze görüştük. Baktık KPMG daha iyi, çok sevdik. Benim için KPMG'yi farklılaştıran ekibi. Sürekli temastayız ve biliyorum ki bütün ekibi 24 saat arayabilirim. Hiç çekinmeden. Bakın bu çok önemli bir şey. Aklım bir şeye mi takıldı? Her zaman arayıp sorabiliyorum. Sabahın üçüymüş, beşiymiş demem ararım. Bizim için önemli olan bu. O güveni duyabilmek çok önemli.

### Ne kadar zamandır KPMG ile çalışıyorsunuz?

Bir seneye yaklaştı. Bir proje bitiyor. Sonra bir başka projeye girdik. Onlar bitecek, bir başka şeye gireceğiz. Biz bu işten fayda aldığımız sürece bunları devam ettirmeyi düşünüyoruz. Onlara da diyorum, bana öyle bir şey verin ki, hap gibi olsun. İçtim mi sistem çözülsün. Sonradan uğraşmayayım. Bu konuda tecrübeleri çok iyi...

### Şu ana kadar ne gibi çalışmalar yapıldı?

Turquility stratejik iş planımızı ve gelişim yol haritamızı yaptık. Bunu beraber götürdük. Ondan sonra pazarlama bölümümüzün stratejisi ve kadro çalışması bitti. Sıfırdan bir pazarlama yapılanması var. Ayrıca iç denetim ve sızma testleri konusunda ayrı bir proje var. Onları götürüyoruz. Bundan sonra kafam takıldıkça arayacağım. O rahatlık benim için önemli...

### Konulara çok hakimsiniz...

Ben burada çirak gibiyim. İşimi seviyorum. Çocuklar da seviyor. Biz her akşam evde oturur günü değerlendiriliriz. Check-list'imizi günlük kontrol etmemiz bizi hızlı büyüttü. Biz bugün ne yaptık? Neyi yapamadık? Neden yapamadık? Disiplinli bir ekip vardı.





### KPMG'den sonra değiştirdiğiniz neler oldu?

Turquality ve KPMG'den sonra daha bir kurumsallaştık. Tam oturmayan yerler de var. Ama ekip kurumsallaşmanın ne olduğunu, yazışma kültürünün ne olduğunu öğrendi. KPMG'nin çalışmaları sonucunda bütçelerin ne olduğunu, bunların tam oturması gerektiğini, bunların uygulamaya geçtiğini, satın almaya dikkat etmeleri gerektiğini, satışta uymaları gereken başka kurallar da olduğunu ekip arkadaşlarım daha iyi kavradı. Ekip dedi ki 'Artık bu iş ciddi, bu iş böyle gidecek'. Yeni gelen arkadaşlar da o kültürün içinde yetişecek. Yani kurumsallaşma kültürü daha bilimsel bir çalışma... İstatistiklere yönelmeye başladık. Raporlama faaliyetlerimiz artacak. Biz de bazı şeyleri yeni öğreniyoruz. Çok doğal. Her gün öğrenecek bir şey çıkıyor insanın karşısına. Her gece ders çalışıyorum.

### Peki, Turquality'de hedefiniz nedir?

Turquality'de hedefimiz belirlediğimiz ilk beş ülkede hızlı bir şekilde markalaşmak. Amerika, Rusya, Çin, İtalya, Birleşik Arap Emirlikleri... Şu ana kadar yol haritamızı rahatlıkla yaptık. Dört senelik projelerimizi hızlıca bitireceğiz, hemen ardından Japonya ve Brezilya'ya girmeliyiz. Yeni koleksiyonlar yapıyoruz. Durmuyoruz.

### Moda sektörüne mesajlarınızı alabilir miyiz?

Para harcayacaklar. İşlerine yatırım yapacaklar. Kaliteli ekip kuracaklar. Daha uzun süre çalışacak insanlar bulacaklar. Dünya fuarlarına katılacaklar, tasarım işine çok ağırlık verecekler. Para harcamadan büyüyemiyorsun. Bugün bizden çok daha varlıklı Osmanbey'de pek çok firma var. Ama hepsi yerinde sayıyor. Biz iki kişilik ekibi Amerika'ya yolladık. Toplamda iki ay kaldı. 10-12 eyalette kapı kapı, sokak sokak gezdik. Bir arkadaşımız Çin'de. Biri Kazakistan'da, Özbekistan'da... Biri gitti Hong Kong'a, Tayvan'a... Hiç durmuyoruz.

### Rakiplerin yaptığı ve sizin yapmadığınız ya da yapmak istediğiniz bir konu var mı?

İnsanlar şu anda Türkiye'ye gelmiyor. Nikole diye İtalyan gelinlik firması var. Monako'da Nice'de, bu yıl Roma'da 3000 tane mağazayı topluyor. Showlar yapıyor büyük siparişler alıyor. Bunlar eski firmalar veya çok eski olmasa da yine de bilinen firma. Bizde böyle bir şey yapalım dedik. Çocuklar 15 gün önce Malta'ya gitti. Otel baktılar. Malta'da 100 kişilik bir convension yaklaşık 200 bin Euro'yu buluyor. Bunu yapmalıyız.

Şu an dünyadaki tüm firmalar senede bir kere tüm müşterilerini toplayıp bu convension'ı yapıyor. Müşterilerini fuarın kalabalığına bırakmıyorlar. Fuar tarihinden önce bu convension'ı yapmayan firma yok. İtalya'dan bir müşterimiz şöyle bir yorum yaptı: Fuara standınıza geldiğimde iki saatte işimi bitirmeliyim. Çünkü benim fuarda gidecek çok firmam var. Fuar 3 gün ben 2 gün ayırabileceğim. Böyle olunca bütün firmalar fuar öncesi müşterilerini buluşturduğu convension'lara yöneliyor. Müşteri yeni ürünü modelin üstünde görmek istiyor. Fuarda bunu sağlamak zor oluyor.



### Fuar öncesi convension yapılmalı

Amerikalı rakiplerimiz büyük fuarlar öncesi müşterilerini topluyor. Mc Dovell Chicago'da, Giovanni New York'ta topluyor. Ağustos'ta büyük bir fuarımız var. Fuara gelene kadar müşterinin cebindeki parayı rakipler alıyor. Bu convension'ı yapmayınca fuarda kalanları toplamaya çalışıyorsun. İşin gerçeği bu...

### İstanbul'daki merkez gece kıyafetinde dünyanın en büyük showroomu...

Rakiplerimizde böyle bir showroom yok. Buraya müşteriye getirmek müşteriye çok etkiliyor. Dekorasyon için ciddi para harcadık. Müşteri buraya geldiğinde bir sıfır mağlup başlıyor. Biz onun ayağına gittik mi; biz bir sıfır mağlup başlıyoruz. Önemli olan İstanbul'a getirmek ama bu kaç sene sürer şu an kestiremiyoruz. Bir kere yaptık koşullar olursa İstanbul'da tekrar yapmak istiyoruz.



# KOBİ'lerin değerlemesinde özel risk faktörleri

**Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) değerlemesi bir takım özelliklere sahiptir. Pek çok KOBİ yönetimi, şirket sahibi ve ortaklardan oluşur. Dolayısıyla şirket sahiplerinin ve şirketlerin işleri genellikle çakışabilir. Şirket değerlemelerinde, bu tür konuların değerlendirme öncesi belirlenmesi önemlidir. Değerleme yöntemi olarak, uluslararası kabul görmüş metodolojilerden indirgenmiş nakit akım (İNA) yöntemi KOBİ'ler için tercih edilse de iskonto oranının işletmenin büyüklüğü gibi ilave risk faktörlerini dikkate alarak belirlenmesi uygun olur.**



**Hande Şenova**

Danışmanlık Bölüm Başkanı  
Şirket Ortağı  
E: hsenova@kpmg.com

Büyük şirketlerin aksine, KOBİ'lerin yönetim kadrosu nadiren sahiplerinden bağımsızdır. KOBİ sahipleri sıklıkla şirket faaliyetlerini doğrudan etkiler ve çoğu zaman imkânları ve/veya kişisel ağları (network) şirketin kritik başarı faktörlerinden birini temsil eder. Dahası, şirket sahibinin kişisel ilişkileri şirketin performansı ile yakından alakalıdır. Şirket sahiplerinin özel mülkiyetlerindeki varlıkları şirketin emrine vermesi veya kişisel teminat ve kefaletleri karşılığında yükümlülük üstlenmesi gibi karşılıklı dayanışmalar sık sık karşılaşılan durumlardır. Bu tür durumlar, değerlemeye uygulanacak varsayımlar üzerine çıkan değerlerin ayrıştırılması gibi sorular ortaya çıkarır.

## Değerlemeye esas veriler değişkendir

Bir KOBİ'nin değerlemeye esas alınabilecek verileri de oldukça değişken olabilir. İNA yönetimi için en kritik bilgi olan geleceğe yönelik projeksiyonlar, orta ve uzun vadeli kurumsal planlar KOBİ'lerde genellikle sadece toplantılarda konuşulmuş, kâğıt üzerine geçirilmemiş veya yetersiz belgelenmiş bir şekilde hazırlanmış durumdadır. Ülke ve yürürlükteki yasal kurallara bağlı olarak geçmiş verilerin tutarsız ya da yıllar içinde farklı sınıflandırmalarda, farklı kurallarla hazırlanmış olması ve denetlenmemiş mali tabloların bulunması mümkündür. Dahası, KOBİ'ler, çeşitlilik eksikliği gibi belirli risklere maruzdur. Değerleme yöntemini seçerken ve uygun varsayımları belirlerken bu faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Her şeyden önce, öz sermaye değeri, şirket sahipleri lehine, yani özkaynaklarına bağlı net nakit akışlarının bugünkü değeri ile belirlenir. Yukarıda belirtilen özelliklerden kaynaklanan durumları, gerekli düzeltmeler yaparak planlanmış nakit akışlarına yansıtmak mümkün olduğu için, KOBİ'leri değerlerken birincil yöntem olarak indirgenmiş gelirler veya İNA önerilir. Bu değerlendirme yöntemleri, bazı özel risklerin ilgili planlama ufku üzerinde şeffaf bir şekilde yansıtılmasına da izin verir. Bu arada, indirgenmiş kazanç değeri ve aktif değer gibi yaklaşımları birleştirmek, özellikle ağırlıklandırma ile birlikte değerlendirilmesi doğru bir yaklaşım olmaz.

Bu nedenle İNA'ya geri dönersek, bu metodu uygulayabilmek için gereken ön şart, tahmini bilançolar, kar ve zarar tabloları ve bütçeleri içeren ve bu tablolara uyumlu ideal bir iş planının mevcudiyetidir. Büyük şirketler söz konusu olduğunda, değerlendirme sermaye piyasası teorisine dayalı bir model üzerinde yürütülür. Bir KOBİ için uygun bir iskonto oranını belirlemek için, Finansal Varlık Fiyatlama Modeli'ne (Capital Asset Pricing Model-CAPM) uygun bir model oluşturulur. Değerleme uygulamasına bağlı olarak, çeşitli iskonto oranı düzeltmeleri mümkündür. Değerlenen şirketin büyüklüğüne göre özkaynak maliyetini belirlerken çoğu ülkede sıklıkla bir "ölçek/büyüklik primi" eklenir. Büyüklik primi özellikle KOBİ'lerle ilgilidir, çünkü CAPM yaklaşımı KOBİ'lerin geçiş verileri ve hisse getirilerinden özkaynak karlılığını yeterince gösteremez. Dolayısıyla, CAPM yaklaşımı, bir KOBİ'ye yatırım yapmanın getirdiği riski tam olarak yansıtamaz.

CAPM beta yoluyla yalnızca sistematik riski göz önüne aldığından, büyüklük primi, farklı derecelerdeki mevcut bilgiyi dengelemeye yardımcı olabilir. Bununla birlikte büyüklük primlerinin, Almanya dâhil olmak üzere bazı ülkelerde kabul edilebilir olmadığına dikkat edilmelidir. Bu sebeple, sınır ötesi alım-satım işlemlerinde, risk ayarlamaları ve sermaye maliyeti üzerindeki risk primlerinin ele alınışına daha fazla dikkat edilmelidir.

## Kazanç gücünün devredilmesinde belirsizlik

Bir işletmenin kazanç gücünün devredilebilirliği ve sürdürülebilirlik ile ilgili belirsizlikler, KOBİ değerlemesindeki bir diğer özelliktir. Prensip olarak, şirket değerlemeleri, sonsuz bir kurumsal ömür varsayımıyla yürütülür. Bu, belirli bir tarihteki kazanç gücünün sınırsız bir süre devam ettiği ve süren yatırımlarla devam edebileceği anlamına gelir. Bununla birlikte, bu varsayım bazı durumlarda KOBİ değerlendirmeleri için uygun olmayabilir. Bunun nedeni, şirketin operasyonlarında aktif olarak çalışan şirket sahiplerinin, şirketin kritik başarı faktörleri ile doğrudan bağlantılı olmasıdır. Bir şirketin performansının sürdürülebilirliği için özel önem taşıyan, şirket sahibinin bilgi birikimi ve müşteri ilişkileri olabilir ancak bu genellikle şirket sahipliği ile aktarılamaz.

## Kişisel ilişkiler satın almayla elde edilemez

Satın alan, kendi işini kurmaktan ziyade bir KOBİ satın alarak bir avantaj sağlayabilirken, satıcının genellikle işi kurup yönetirken yıllar boyunca geliştirdiği kişisel müşteri ilişkileri çoğu zaman doğrudan bir satın alma yoluyla elde edilemez. Ayrıca, şirketin kurucusunun, şirketin operasyonlarını mevcut şekil ve kapsamda sürdürebilecek tek kişi olabileceği durumlar da vardır.

Maddi olmayan duran varlıkların değerlemesine benzer şekilde, satıcının müşteri ilişkileri gibi yetenekleri ayrı ayrı değerlendirilmeli ve amorti edilmelidir. Bununla birlikte, basitleştirme amacıyla, bir KOBİ'yi değerlendirirken çeşitli maddi olmayan duran varlıkların ayırımından kaçınmak mümkündür. Buna, değerlendirme için varsayılan zaman aralığını ayarlamak örnek olarak gösterilebilir. Bu zaman aralığı, sözleşmelerin devam süreleri ve beklenen yenileme süreleri, ürünlerin yaşam döngüsü, mevcut ve potansiyel rakiplerden beklenen tutum, müşteri ile olan ilişkinin süresi veya şirketin müşteri tabanı gibi bir dizi faktöre atıfta bulunarak belirlenebilir.

Yine bir başka özellik, KOBİ'nin sermaye yapısının daha önceki şirket sahiplerinin desteği olmaksızın ne derece sürdürülebileceğidir. Bu, üçüncü taraf finansmanı sürecinde, KOBİ'lerin çoğunlukla yetersiz özkaynak oranları göz önüne alındığında, yüksek kaldıraç oranlarıyla bağlantılıdır. Dolayısıyla, değerlendirme amacıyla, kazançların muhafaza edilmesi veya sermaye artırımı ile yeterli bir net özkaynak tabanının elde edilebileceği varsayılır.

Kısacası, KOBİ'lerin değerlendirilmesi için İNA yönteminin uygun olduğu sonucuna varılabilir. KOBİ'lere özgü pek çok faktör, İNA değerlemesinin geleceğe yönelik tahmin döneminde ancak ilgili nakit akışlarına odaklanarak yeterli ve şeffaf bir şekilde değerlendirme sürecine entegre edilebilir.



# şirketlerin olmazsa olmazı: Etik kod

Günümüzde bir birey gibi yaşayan şirketlere etik kodlar rehberlik ediyor. Yaşatıldığı ve güncel tutulduğu süre boyunca şirketlere yol gösteren etik kodlar sorumlulukları da belirliyor.



**İdil Gürdil**

Risk Yönetimi Danışmanlığı  
şirket Ortağı  
E: [igurdil@kpmg.com](mailto:igurdil@kpmg.com)

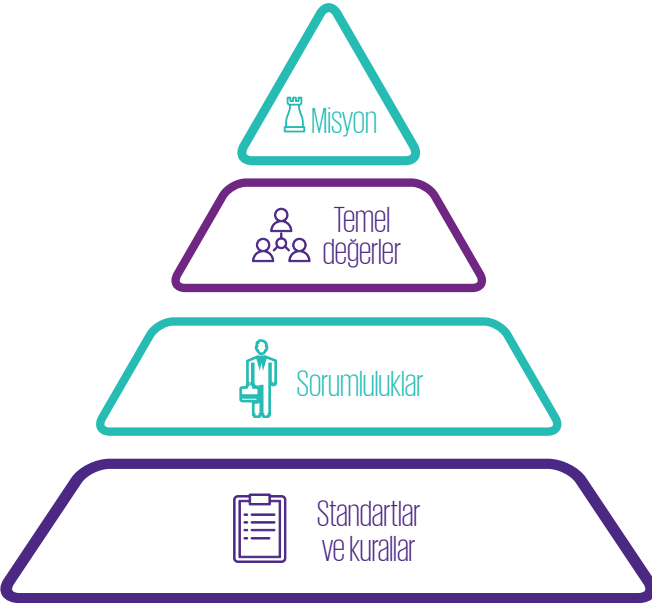




Hızla gelişen ve küreselleşen dünyada şirketler sadece tek bir ülkede operasyonlarını yürütmek yerine pek çok farklı coğrafyada faaliyet göstermeyi tercih ediyor. Bu duruma sebep olan farklı nedenler olsa da temel nedenler aynı: Maliyetleri düşürüp karlılığı artırmak ve rekabet avantajı yaratmak. Ancak bir yandan farklı coğrafyalara yayılırken bir yandan da bütün bu ülkelerde operasyonlarınızı doğru ve en iyi şekilde yürütmek için nelere ihtiyaç var? Her ülkenin kendine özgü yerel kanunları ve gelenekleri var. Şirketin çalışanlarına, müşterilerine, hissedarlarına, paydaşlarına, tedarikçi ve iş ortaklarına, rakiplerine, hükümetlere ve topluma karşı sorumlulukları nasıl en iyi şekilde yerine getirilebilir? Şirketin faaliyetlerinden etkilenecek taraflara karşı doğru hareket etmek için atılması gereken temel adımlar nelerdir?

## Etik kod nedir?

Bu noktada yazılı bir etik kodun bulunması şirketler için önem taşıyor. Pekî, "etik kod" nedir? En genel tanımıyla iş hayatındaki evrensel doğruları ifade eden etik kod kurum tarafından, kurumun yöneticilerinin ve çalışanlarının mevcut ve gelecekteki davranışlarına rehberlik etmesi için hazırlanan yazılı kurallar bütünüdür. Etik kodların oluşturulması sürecinde, kurumsal yönetim ilkeleri, misyon, vizyon ve değerlerden yola çıkılması gerekir. Sadece temel alt yapıyı kuracak bu temel ilkeler şirketlere başlangıç için yardımcı olur. Bunların üzerine sorumluluklar, standartlar ve kuralların da eklenmesiyle bütünün parçaları tamamlanmış olur. Etik kodların içeriği bir piramidin katmanları gibi düşünülürse, bu piramidin en tepe katmanını "misyon" oluştururken, en alt katmanda "standartlar ve kurallar" yer alır. Piramidin en alttan en üst katmana doğru verilen detaylar ve teknik bilgiler azalır. Bir etik kodun bütün katmanları bazı durumlarda tek bir dokümanda yer almayabilir. Bu katmanlardan bir ya da birkaçını daha detaylı açıklamak isteyen şirketler, ayrı ayrı dokümanlar hazırlamayı tercih edebilir. Ancak her durumda, bu katmanlar bir arada ve bütünleşik bir şekilde şirketin etik bel kemiğini oluşturur.



Şirketlerin etik kodlarının bulunmasının en önemli amaçları arasında; ortak bir kurum kültürü yaratmak, kurum itibarını koruyarak geliştirmek, çalışanların davranışlarını iyileştirmek, yasal gerekliliklere uyum sağlamak, paydaşların beklentilerini karşılamak, topluma karşı sorumlu bir şirket olabilmek, rakiplere karşı şirketin konumunu korumak ve güçlendirmek, oluşabilecek bir suistimalin olası etkilerini azaltmak ve şirketin regülasyonlarla uyumlu olmasını sağlamak gelir. Etik kodlar bu etmenleri gerçekleştirebilmek için öncelikle temel değerlerden yola çıkar.

## Atıf yapılan 10 temel değer

KPMG 2014 yılında Rotterdam School of Management, Erasmus Üniversitesi işbirliği ile dünyanın en büyük şirketlerini oluşturan Fortune Global 200'ün etik kodlarını inceledi.

Çalışma sonucunda, etik kodlarda en fazla atıf yapılan 10 temel değer ortaya çıkarken, doğruluk, saygı ve dürüstlük ilk üçte yer aldı.

Sıra	Temel değerler	Oran
1.	Doğruluk	%50
2.	Saygı	%36
3.	Dürüstlük	%34
4.	Sorumluluk	%27
5.	Güven	%26
6.	Müşteri odaklılık	%22
7.	Performans	%20
8.	İletişime açıklık	%18
9.	Takım çalışması / işbirliği	%18
10.	İnovasyon	%15

Şirketler tarafından kullanım şekillerine göre etik kodlar 3 gruba ayrılır. Birinci grupta kurala dayalı kodlar, ikinci grupta prensibe dayalı kodlar, üçüncü grupta ise kurala ve prensibe dayalı kodlar yer alır.

Kurala dayalı etik kodlarda standartlar ve kurallar detaylı olarak belirtilir, prensibe dayalı etik kodlardaysa misyon, temel değerler ve/veya sorumluluklar özet halinde yer alır. Kurala ve prensibe dayalı etik kodlar detaylı standartlar ve kurallarla genel prensiplerin birleşiminden oluşur. Kurala dayalı kodlar genellikle prensibe dayalı kodlardan daha uzundur ve ikinci ya da üçüncü tekil şahıs ekiyle yazılır. Çoğunlukla buyurgan, kural koyucu ve hukuki bir dili vardır ve iç kullanıma yöneliktir. Prensibe dayalı kodlar daha özet ve genellikle birkaç sayfadan oluşur. Birinci çoğul şahıs ekiyle yazılır, daha olumlu bir dili vardır, kural koymaktan ziyade yönlendiricidir ve "iş yapış şeklimiz" gibi daha doğal bir anlatım taşır. Sadece iç kullanıma yönelik değildir ve dış paydaşlara da dağıtılabilir.

Her iki kodun da etkin olmasında çeşitli faktörler rol oynar. Kurala dayalı kod netlik ve benzerlik yaratırken, prensibe dayalı kod daha erişilebilir ve esnektir. Bu nedenle, günümüzde artan sayıda şirket her ikisini bir arada kullanmayı tercih ediyor.



Şirketlerin, etik kodlarını oluştururken dikkat etmesi gereken önemli noktalardan biri kodun kimler tarafından ve nasıl yazılacağıdır. Peki, etik kod nasıl yazılmalıdır? İlk olarak şirketin amaçları ve etik kodu ile başarmak istedikleri belirlenerek işe başlanmalı. Etik kod yazmanın en etkin yolu, şirket genelindeki tüm paydaşların katılımı ile yazılmasıdır. Üst yönetimin de desteğini alarak, kodun yazım sürecinde bir proje ekibi oluşturulmalıdır.

## Etik kod neye göre yazılmalı?

Etik kodu yazarken şirketin kültürü, ihtiyaçları, politika ve prosedürleri incelenmeli, anketler, süreç sahipleri ile görüşmeler ve fokus grup çalışmaları yapılmalıdır. Kodun yazımı için ihtiyaç duyulan bilgileri topladıktan sonra, şirketin değerleri, uygulamaları ve sektör standartları ile uyumlu olacak bir etik kod taslağı hazırlanmalıdır. Hazırlanan bu taslak, bir yandan üst yönetimle paylaşılırken bir yandan da saha çalışmaları ile test edilmeli ve gerekli düzeltme ve değişiklikler yapılmalıdır. Etik kod son haline geldikten sonra mutlaka şirketin hukuk danışmanı tarafından da incelenmelidir. Nihai haline gelen etik kod üst yönetimin onayına sunulmalıdır. Etik kodun üst yönetim tarafından onaylanmasından sonra kodun ilgili taraflara duyurulması ve içselleştirilmesi için iletişim planı ve eğitim stratejisi belirlenmelidir. Ancak unutulmamalıdır ki, etik kod bir kere yazıldıktan sonra tamamlanmış olmaz, sürekli gözden geçirilerek güncel kalmasına çalışılmalıdır.

Unutulmamalıdır ki, önemli olan etik kodu yazmak değil onu uygulayıp yaşatabilmektir. Etik kodun zaman içinde yavaş yavaş etkisini yitirmemesi için şirketin kurum kültürü ve etik iklimi düzenli olarak değerlendirilmeli, eğitimler, ihbar mekanizmaları gibi yapısal önlemler alınmalıdır. Yaşayan bir etik kodu olan şirketlerin çalışanları onu daha kolay içselleştirir.

Birkaç temel ilkeye dikkat ederek etkin ve içselleştirilmiş bir etik kod yazılabilir. Etik kodla gerçekleştirilmek istenen amaçlar hakkında açık ve net olunmalıdır. Etik kodun anlaşılabilir olması için sade ve anlaşılabilir bir anlatım dili kullanılmalıdır. Hukuki terimler ve genellemelerden kaçınmak gerekir. Etik kod gerçek hayatta karşılaşılabilecek sorunlara, yaşanabilecek çelişkili ve ikilemli durumlara cevap vermemelidir. Rehberlik edici bir kaynak olmalı, sektöre özgü son gelişmeleri, kanun ve regülasyonları takip etmelidir. Ancak esas önemli olan, etik kodun kullanılır olmasıdır çünkü kullanılmayan ve içselleştirilmemiş bir etik kod başarıya ulaşamaz.

Enron literatüre “kurumsal skandalların kralı” olarak geçti. Ancak biliyoruz ki ne ilk kurumsal skandaldı ne de son olacak. Burada adını sayamayacağım pek çok “ünlü” kurumsal skandalın arkasında şirketlerin “üst yönetimi”ni gördük: CEO’lar, yönetim kurulu üyeleri, CFO’lar, COO’lar, satış ve satın alma direktörleri hatta denetçiler ve analistler.

Etik kodlar ve etik kodlarla ilişkili politika ve prosedürler elbette çok önemli. Ancak şirket içinde bir “etik kültür” oluşturmak ve “etik liderler” yetiştirmek onlarca sayfa yazılı dokümandan çok daha önemli...



# Rüşvet ve Yolsuzluğun Önlenmesinde Yeni Standart: ISO37001



**Rüşvet ve yolsuzluğun önlenmesine yönelik oluşturulan ISO37001 standardı nihayet hazır. ISO37001 sertifikasını alacak şirketler, zaman kazanmanın yanı sıra “etik şirket” kimliğine de ulaşıyor.**



**Sinan Çamlık**

Risk Yönetimi Danışmanlığı  
Müdür  
E: scamlık@kpmg.com



**Serap Tutkun**

Risk Yönetimi Danışmanlığı  
Kıdemli Danışman  
E: stutkun@kpmg.com

M.Ö 4000 yılından bu yana süren yolsuzluk ve rüşvet olgusu, değişen koşullar ile birlikte farklı normlara bürünürken, bunlara karşı alınan önlemler de her geçen gün değişiyor. Rüşvet ve yolsuzluğun önlenmesine yönelik çeşitli ülkeler ve uluslararası organizasyonlar tarafından kabul edilen veya önerilen birçok mevzuat ve düzenleme bulunsu da standartlara uyulduğunun bir göstergesi olabilecek nitelikte ve uluslararası geçerliliği olan bir sertifikasyonun eksikliği uzun süredir hissediliyordu. Bu bekleyiş, 13 Ekim 2016'da Uluslararası Standartlar Teşkilatı'nın (ISO) çıkardığı ISO37001 standartlarının belirlenmesiyle son buldu.

Birçok ülkenin yerel mevzuatı gereği rüşvet ve yolsuzluğun önlenmesi veya tespiti halinde kişi veya kuruluşların cezai müeyyidelerle karşılaşma riski bulunuyor. Dünya genelinde yolsuzluk ve rüşvetin önlenmesi için atılan adımlara bakıldığında ABD Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Yasası (FCPA), Birleşik Krallık Rüşvet Yasası (UKBA) gibi düzenlemelerin dünya ticaretinin omurgasını oluşturan birçok kişi ve kuruluşu doğrudan veya dolaylı olarak etkilediğini söylemek mümkün. Bu düzenlemelere Brezilya Temiz Şirket Yasası, Almanya Federal Cumhuriyeti Kara Paranın Aklanmasının Önlenmesi Kanunu ve son olarak 2016 Ekim ayında Fransa'da yürürlüğe giren Sapin II'yi de eklediğimizde, düzenlemelerin ne denli önemli olduğu bir kez daha gözler önüne seriliyor.

FCPA'ya uyum kapsamında yaptırımlar artarken, sadece 2004-2016 yılları arasında kişisel bakım, kimya, savunma, sağlık, inşaat, petrokimya, teknoloji ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren 147 firmaya kamuya açıklanmış toplam 10 milyar dolarlık cezai yaptırım uygulandı. Ayrıca an itibarıyla 83 adet firma hakkındaki incelemeler de devam ediyor. 2016 yılı ise diğer yıllar ile kıyaslandığında, FCPA tarihinde şirketlere en yüksek tutarda cezaların verildiği yıl olarak yerini alıyor: 26 şirkete toplam 3,4 milyar dolar ceza uygulandı.

Kapsam dâhilindeki kişi ve kuruluşların, rüşvet ve yolsuzluğun önlenmesi için gerekli önlemleri almamış olmasının dahi cezai müeyyide ile karşılaşılmasına sebebiyet verdiği dikkate alındığında;

- Etik ve uyum politikaları, detaylı iç kontroller, diğer politikaların mevcut olması
- Rüşvet ve yolsuzluk konusundaki risklerinin değerlendirmelerinin yapılması,
- Çalışanların bu konuda bilinçlenmesi için eğitimlerin verilmesi
- Kayıtların şeffaf ve detaylı tutulması
- Yönetimin ve üst düzey yöneticilerin sorumluluk alması
- Raporlama ve bunların takip edilmesi

gibi özetlenebilecek konular son derece önemli hususlar olarak ön plana çıkıyor.

Gerçekleştirilen çalışmalar, rüşvet ve yolsuzluk ile mücadele konusunda kuruluşların etik ve uyum programlarının olmaması, karşılaştıkları risklerin etki alanlarının büyüklüğünü de etkilediğini gösteriyor. Bu kapsamda, ISO tarafından geliştirilen yönetim sistemleri standardının, rüşvet ve yolsuzluk karşıtı uyum programlarının uygulamaya konulması için gerekli adımları içeren önemli bir kaynak olduğunu söylenebilir. Bu yeni standart, ne gibi işlemlerin “iyi uygulamalar” olarak değerlendirilebileceğini gösterirken, rüşvet ve yolsuzluk karşıtı uyum sistemlerinin derecelendirmesi için önemli bir ölçüt kriteri olabileceğine dair birleşik bir yaklaşım sunuyor. Getirilen standartlar yalnızca bunlarla sınırlı olmamakla birlikte rüşvet karşıtı politikanın unsurları, iç finansal kontroller, uyumla ilgili kayıtların tutulması, raporlama ve riske dayalı durum değerlendirme performansını da içeriyor.

45 ülke ile Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü gibi 7 irtibat kuruluşu uzmanlarının ortak çabalarıyla geliştirilen ISO37001 standardı, firmanın türü, boyutu, sektörü, halka açık, özel veya kar amacı gütmeyen olması gibi özelliklerini gözetmeksizin tüm kuruluşlara uygulanabilir. Standart, organizasyonların rüşveti önlemesine, algılamasına ve bunlara cevap vermesine yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır. Standartla ilgili uyumluluk sertifikası arayışı içinde olan organizasyonların karşılaması gereken gereklilikleri, daha önce yayınlanan yolsuzluk ve rüşvetle mücadele uyumluluk kılavuzlarında yer alan unsurlara dikkat çekerek ortaya koyuyor.

ISO37001 standardı içerik bakımından, yukarıda bahsedilen ABD Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Yasası Kaynak Kılavuzu ve Birleşik Krallık Rüşvet Yasası Kılavuzu’ndan çok da farklı değil. ISO37001’i bahsi geçen dokümanlardan ayıran en önemli özelliği ise mevzuatlara kılavuzluk etmesi için tasarlanmamış olması. Tanımından anlaşılacağı üzere yargı yetkisinden bağımsız uluslararası geçerliliği olan bir standart olarak tasarlandığını görüyoruz.

## ISO37001’e yakın bakış

- Rüşvetle mücadele yönetim sistemi tasarımının organizasyonların türü, büyüklüğü ve doğası ile karşılaştıkları rüşvet risklerini dikkate alması
- Üst yönetimin ve sistemin uygulamaya konması ve sürekli bakım yönetiminde görevlendirilmiş kişilerin aktif rol alması
- Personelin sistemdeki görevlerini anlaması ve sürdürmesinden emin olunması konusunda uygun tedbirlerin alınması
- Karşı taraflarca yaratılmış rüşvet risklerinin yeterince değerlendirilmesi ve uygun şekilde hafifletilmesi
- İşlemlere ve iş süreçleri ile ilgili uygun rüşvetle mücadele kontrollerinin uygulanması
- Rüşvetle ilgili endişeleri dile getirmede etkili ve güvenli mekanizmaların personele sağlanması
- Organizasyonun, dikkatini çeken ihallere uygun bir şekilde tepki verebilmesi

- Sistemin etkinliğinin izlenmesi ve uygun görüldüğü şekilde, geliştirilmesine yönelik tedbirlerin alınması

Standartlara uymak için organizasyonun sistemleri kamusal ve özel, aktif ve pasif, direkt ve dolaylı rüşvetleri ile kolaylaştırma ödemeleri risklerine hitap etmelidir. Ayrıca üçüncü tarafların organizasyon adına rüşvet ile ilgili işlerde yer almadığını, organizasyon, bu konuda özel olarak teşvik edilmediği halde dahi sağlamalıdır.

Standartın kapsamı rüşvet ile sınırlıdır ancak organizasyon daha geniş bir yönetim sisteminin bir parçası olarak rüşvet risklerini ele almayı seçebilir.

Diğer ISO standartları gibi, yeni standart kuruluşların bağımsız üçüncü bir şahıs tarafından ISO37001 ile sertifikalanabilmesi seçeneğini sunuyor. Rüşvet ve yolsuzluk karşıtı yönetim sistemleri ISO37001 standardı ile uyumlu olduğunda, potansiyel iş ortaklarıyla oluşabilecek fırsatların fark edilmesiyle rekabet üstünlüğü ve şirketlere bağımsız güvence sağlayabilecek. Ayrıca standardın, kuruluşlar için rüşvet ve yolsuzluk masrafları ve davalarıyla yüzleşmede hafifletici bir faktördür.

## ISO37001 sertifikası nasıl elde edilir?

Standartta uyumluluk sertifikası, bir organizasyonun rüşvetle mücadele yönetim sisteminin, ISO ulusal üye kuruluşu tarafından sertifika vermeye yetkilendirilmiş bağımsız bir üçüncü parti tarafından detaylı olarak incelenmesine dayanıyor. Sertifikanın sürdürülmesi, süregelen uygunluğun düzenli olarak denetlenmesini de içeriyor.

## ISO37001 sertifikası yaptırımlara karşı kalkan görevi görecek mi?

Standart ile uyumluluğun, ihlal olması durumunda otomatik bir savunma veya müsamaha hakkı olarak sunulacak, şirketin rüşveti önleme konusunda yeterli önlemleri aldığını gösteren kesin kanıt olarak değerlendirilmesi beklenmiyor. Fakat standarda göre işleyiş gösteren bir organizasyon, bir ihlalin meydana gelmesi durumunda, eylemlerini yetkili makamlara karşı meşrulaştırmak için güçlü bir konumda olmasını bekleyebilir. Geçmiş deneyimlerin gösterdiği üzere, yetkili makamlar, yaptırım eylemlerini belirlerken etkili bir uyum programının varlığı da dâhil olmak üzere bir dizi faktörü dikkate alacaktır.

Organizasyonlar ISO37001 sertifikasından başka ne faydalar bekleyebilir?

ISO37001 sertifikası, karmaşık ve zaman alıcı incelemeye veya iş ortaklarının denetimine tabi tutulan organizasyonlar için, iş ortaklarına, gerekli inceleme sayısını azaltmak ve harcanacak zaman ile maliyetleri düşürmek ve sertifikalı organizasyona iş kazanmada rekabetçi bir avantaj kaynağı sunması için yeterli güvence sağlayabilir.

“Etik Şirket” olmanın daha da önem kazandığı günümüz iş yapma modeline baktığımızda ISO37001 sertifikası kuruluşlar için rekabetçi ortamda avantaj sağlayacağı benziyor.

# Yükselen teknolojiler İç Denetim'in önemli gündemi

Denetim komitelerini kaygılandıran konular arasında geçtiğimiz yıllarda ekonomik, politik belirsizlikler, regülasyonlar, siber güvenlik ve operasyonel riskler yer alırken, bu yıl en önemli kaygılarının arasına yükselen teknolojiler de eklendi. Diğer yanda ise yeni teknoloji yeni fırsatlar demek.



**Naciye Kurtuluş Sime**

İç Denetim, Risk ve Uyum Hizmetleri  
Direktör  
E: [nkurtulus@kpmg.com](mailto:nkurtulus@kpmg.com)





## İç Denetim'in gündemi Denetim Komiteleri ile doğru orantılı. İnovasyonun getireceği potansiyel riskler, fırsatlar teknolojinin iç denetimlerde daha fazla kullanılması ve katma değeri yüksek denetimler...

İç Denetim'in, inovasyonun getireceği potansiyel riskleri ve fırsatları belirleyebilmesi için öncelikle değişimin sinyallerini takip etmesi gerekiyor. İlk olarak hem tüm sektörler için geçerli olan hem de şirketin faaliyet gösterdiği sektör spesifik değişim sinyallerini listelemek gerekiyor. Sorulabilecek ilk soru "1-5-10-15 yıl sonra sektörünüzde neler olabilir?".

İnsansız hava araçları, Google glass, yapay zeka, karbon ticareti, 3D yazıcılar birçok sektörü etkileyebilecek değişim sinyalleri...

Telekom sektörü için 5G teknolojisi, otomotiv sektörü için sürücüsüz araçlar, kimya sektörü için yenilikçi atık yönetimi teknolojileri ise sektör spesifik değişim sinyallerine örnek verilebilir. Değişim sinyalinin önemini, etkisini ve hızını belirlemek yönetime alınacak aksiyonlarla ilgili yol gösterir. Rakip analizi gerçekleştirdikten sonra, şirket, ürünleri, süreçleri, altyapısı ile geleceğe ne kadar hazır olduğu sorusunu sormalı ve iyileştirme yapılması gereken alanları belirlemeli. İç denetim ise bu süreçte yol gösterici ve rehber olmalıdır.

İç denetimde katma değer yaratan başka bir başka uygulama ise Kontrol Öz Değerlendirme (KÖD). KÖD ile düzenli olarak soru setleri aracılığıyla yöneticilerden kendi süreçlerindeki kontrol ortamını değerlendirmeleri istenir. KÖD, kurumlarda risk ve kontrol farkındalığını artırır, kurum yönetimleri iş hedeflerini netleştirir ve bu hedeflere ulaşırken karşılaşılabilecekleri riskleri daha etkin yönetir. KÖD'de öncelikle tüm süreçler için soru setleri hazırlanır. KÖD sıklığı belirlenir. Yöneticilerden sorumlu oldukları süreçlerdeki kontrollerinin tasarımı ve operasyonel işlerliğini değerlendirmeleri istenir ve bir

gösterge tablosu (dashboard) ile sonuçlar izlenir. İç denetim tarafından ise örneklem yolu ile denetimler/ testler gerçekleştirilir. Sürecin etkinliğini artırmak için KÖD ve denetim sonuçları kilit performans göstergesi (KPI) olarak belirlenebilir.

Kurumsal risk yönetimi sürecinin olgunluğunun iç denetim birimleri tarafından değerlendirilmesi de İç Denetim'den beklentiler arasında üst sıralara yükseliyor. İç Denetim tarafından kurumsal risk yönetimi metodolojisi, risk yönetimine ilişkin rol ve sorumluluklar, komite yapılanması, risk yönetimi süreci ve risk raporlamasının etkinliği değerlendirilir. Kurumsal risk yönetimi sürecinin olgunluğu, iç denetim planlamasında yol gösterici olacaktır.

Katma değerli denetim için son yıllarda gündemde olan bir başka konu ise veri analitiği. Veri analitiği; yönetimin gerçek zamanlı olarak ölçümleri görebilmesini, sürekli izlemeyi, sorunların kök nedenlerinin gösterilebilmesini, yolsuzlukların tespit edilebilmesi için daha ayrıntılı bir analiz yapılabilmesini, daha az eforla daha fazla iş yapılmasını ve katma değeri yüksek bir denetim yapılmasını sağlar. Veri analitiği, planlama sürecinde riskli konuların belirlenmesi ve sürekli risk değerlendirmesi için, saha çalışmalarında ve raporlama sürecinde etkin olarak kullanılabilir. Veri analitiği ile şüpheli kelimeler (hediye, çiçek, telefon, bilgisayar, kutlama) aratılabilir, senaryo analizleri (yüksek harcama yapan personel, siparişi olmayan faturalar, vs) tanımlanabilir ve trend analizleri gerçekleştirilebilir.

# Projelerde başarının sırrı: Gereksinim Yönetimi

Sürdürülebilir büyümeyi ve rekabet avantajını sağlamak isteyen organizasyonlar başarılı program ve proje sonuçlarına eskisinden daha fazla ihtiyaç duyuyor. Program ve projelerinin başarısı için gereksinim yönetimini anahtar bir yetenek olarak gören organizasyonlar başarıya daha kolay ulaşıyor.



**Hakan Savaşan**

Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı  
Kıdemli Müdür  
E: [hsavas@kpmg.com](mailto:hsavas@kpmg.com)





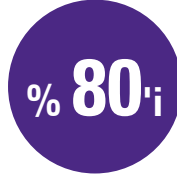
Program ve projelerdeki başarısızlık nedenlerinin başında kapsam kaymaları, zayıf iletişim, yetersiz paydaş katılımı, düşük müşteri memnuniyeti ve üst yönetim desteğinin sağlanamaması gelir. Bu problemlerin ana nedeni gereksinimlerin doğru ve etkin olarak yönetilememesidir. PMI tarafından 2014 yılında yapılan bir araştırmada, başarısız projelerin yüzde 47'sinde belirlenen hedeflere ulaşılamamasında ana nedeninin zayıf gereksinim yönetimi olduğu tespit edilmiştir. Başarısız program ve projelerde yapılan en önemli hatalardan biri gereksinimlerin program veya projenin ilk aşamalarında tamamen ortaya çıkartılarak sabitlenebileceği fikridir. Oysa Efesli ünlü filozof Heraklitos'un (MÖ 535 – 475) dediği gibi "Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir" ve müşteri gereksinimleri de program ve projeler boyunca değişir, gelişir ve dönüşür. Bu nedenle de hiç değişmeyecek şekilde sabitlenmesi değil, yönetilmesi gerekir.



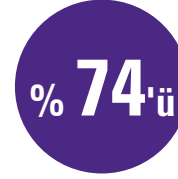
Program ve projelerde düşük performans gösteren organizasyonlardan:



doğru ve etkin gereksinim yönetimi metodolojilerini uygulamak için gereken nitelik ve nicelikte kaynağa sahip değil.



gerekli olgunlukta gereksinim yönetimi metodolojilerine sahip değil.



gereksinim yönetimini program ve projelerinin başarısı için anahtar bir yetenek olarak görmüyor.

Kaynak: PMI's Pulse of the Profession: Requirements Management – A Core Competency for Project and Program Success August 2014

## Gereksinim yönetimi nedir?

Gereksinim yönetimi müşteri ihtiyaçlarının ortaya çıkartılması, analizi, doğrulanması, dokümantasyonu ve kontrollü şekilde değiştirilmesi süreçlerinin sistematik olarak yürütülmesidir. Gereksinim yönetimi ana süreçleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- İhtiyaçların ortaya çıkartılması, proje süresince kademeli olarak icra edilen, doğru paydaş yönetimi ve iletişimine dayalı sistematik bir faaliyettir. Proaktif olarak yürütülmesi gereken bu süreç bir arkeoloji çalışması şeklinde yürütülmeli ve farklı seviyedeki gereksinimler uygun teknikler kullanılarak ortaya çıkartılmalıdır.
- Gereksinimlerin analizi, ortaya çıkartılan gereksinimlerin organize edilmesi, önceliklendirilmesi ve birbirleri ile ilişkilendirilmesi sürecidir. Bu süreç sonucunda çözümün işlevsel ve işlevsel olmayan gereksinimleri tanımlanır ve önceliklendirilir.
- Gereksinimlerin doğrulanması, analiz sonrasında tanımlanan ve önceliklendirilen gereksinimlerin müşteri tarafından ihtiyaç duyulan çözümle uygun olduğunun, proje kapsamında yapılması gereken doğru işi tanımladığının ortaya koyulmasıdır.
- Gereksinimlerin kontrollü şekilde değiştirilmesi, projelerde kapsam kaymalarının önüne geçebilmek için gerektiği durumlarda gereksinimlerin proje kapsamına, süresine, maliyetine ve risklerine olan etkilerinin de göz önüne alınarak değiştirilmesi sürecidir.

Gereksinim yönetimi, iş ihtiyacının gereksinim olarak ortaya çıkartılması ile başlar, bu ihtiyaca uygun çözümün geliştirilmesi ile devam eder, çözüm ve onun temsil ettiği gereksinimler kullanımdan kalkınca sona erer.

Gereksinim yönetimindeki önemli faaliyetlerden biri de gereksinimlerin izlenebilirliğinin sağlanmasıdır. Bu faaliyetin amacı, farklı seviyelerdeki gereksinimler ve çözüm tasarımlarının birbirine uyumlu olmasını ve olası değişimlerin ilgili gereksinimlere olan etkisini yönetmektir. Gereksinim izlenebilirliği farklı gereksinim seviyeleri arasında geriye doğru, ileriye doğru ve diğer gereksinimler ile bağlantılı olarak sağlanmalıdır.

## Gereksinim yönetiminin, proje yönetimi bilgi alanları ile ilişkisi

Gereksinim yönetiminin etkin şekilde yapılabilmesi için öncelikle paydaş yönetimi ve iletişim yönetiminin de etkin şekilde yürütülmesi gerekir. Paydaş yönetimi kapsamında projeyi etkileyen ve projeden etkilenen tarafların doğru ve eksiksiz tespit edilmesi, paydaşların projeden beklentilerinin belirlenmesi ve bunların doğru şekilde yönetilmesi, paydaşların program ve proje süresince aktif katılımının sağlanması, doğru yöntemlerin kullanılarak, gereksinimlerin zamanında ve doğru kanallarla iletişimi gereksinim yönetiminin başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurlardır. Gereksinim yönetimi aynı zamanda entegrasyon, zaman, maliyet ve risk yönetimi gibi temel proje yönetimi bilgi alanları ile de doğrudan ilgilidir.

## Sonuç

Günümüzde sürdürülebilir büyümeyi ve rekabet avantajını sağlamak isteyen organizasyonlar başarılı program ve proje sonuçlarına eskisinden daha fazla ihtiyaç duyuyor. Program ve projelerin başarısında pek çok farklı kıstasın etkisi olsa da, gereksinim yönetimi bunlar arasında sonuca en fazla etki eden. Program ve projelerinin başarısı için gereksinim yönetimini anahtar bir yetenek olarak gören ve bu alana yatırım yapan organizasyonlar çok daha üstün performans gösteriyor.

Organizasyonların etkin gereksinim yönetimi yeteneğine sahip olabilmeleri için, nitelik ve nicelik olarak yeterli kaynağa sahip olmaları gerekiyor. Ayrıca gereksinim yönetimi süreçlerini standartlaştırarak olgunlaştırmaları, üst yönetim ve sponsorlar dâhil tüm organizasyonda gereksinim yönetiminin önemini sahiplenen bir organizasyon kültürü yaratmaları gerekiyor.

## Gereksinimlerin sınıflandırılması



### İş Gereksinimleri

Bir değişimin veya ihtiyacın kaynağını ve neden oluştuğunu tanımlayan en üst seviyedeki gereksinimlerdir. Genelde bütün bir organizasyon veya iş birimi için geçerlidir.



### Çözüm Gereksinimleri

Paydaş gereksinimlerini karşılayan bir çözümün kabiliyetlerini ve niteliklerini tanımlarlar. Çözümün geliştirilmesi ve uygulanabilmesini sağlayacak detaydadırlar.



### Paydaş Gereksinimleri

İş gereksinimlerinin elde edilmesi için karşılanması gereken paydaş gereksinimlerini tanımlar. Bunlar iş ve çözüm gereksinimleri arasında bir köprü görevi görmektedir.



### Geçiş Gereksinimleri

Çözümün mevcut durumdan gelecekteki duruma geçişini kolaylaştıracak olan fakat değişim tamamlanır tamamlanmaz artık ihtiyaç duyulmayan gereksinimlerdir.

## KPMG Gereksinim Mühendisliği Metodolojisi

**Etkin ve Verimli Gereksinim Yönetimi için KPMG Çözümü**

KPMG'nin Gereksinim Mühendisliği Metodolojisi çözümünden ve endüstriden bağımsız şekilde oluşturulmuştur. Metodoloji uygun çerçeve, araç, şablon ve metodlar kullanarak çözüme en uygun gereksinimlerin ortaya çıkartılıp yönetilmesini sağlar.

	PLANLAMA	ORTAYA ÇIKARMA	ANALİZ	ONAYLAMA	YÖNETİM
SAFHA TANIMI	Gereksinimlerin ortaya çıkarılması, analizi, dokümantasyonu ve diğer yönetim süreçleri için gereken iş gücünün ve faaliyetlerinin planlanmasını içerir. Yönetişim yapısı, standartlar, süreçler ve değişiklik kontrol kurulu bu safhada oluşur.	Anahtar paydaşlarla iş gereksinimlerinden başlamak üzere tüm seviyedeki gereksinimlerin ortaya çıkarılması faaliyetlerini içerir. Sistem tasarımcıları ve iş analistleri bu aşamada değişik teknikler kullanarak gereksinimlerin belirlenmesini sağlarlar.	Gereksinimlerin netleştirilmesi, tamamlanması ve farklı tasarım alternatiflerinin değerlendirilmesi için farklı prototiplerin geliştirilmesini içerir. Gereksinim kalite özellikleri bu safhada gözden geçirilir.	Çözümün doğru olarak yapıldığını, aynı zamanda doğru sisteminin geliştirildiğini onaylanmasını içerir.	Gereksinimlerin versiyon ve konfigürasyon kontrol yöntemleriyle yönetilmesi, gereksinim izlenebilirliğinin sağlanması, durum raporlama ve kontrollü değişiklik sürecinin yürütülmesini içerir.
ANA AMAÇLAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gereksinim süreç ve standartlarının tanımlanması/güncellenmesi.</li> <li>Gereksinim aktivitelerinin planlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş gereksinimlerinin tanımlanması</li> <li>Proje vizyon ve kapsamının tanımlanması</li> <li>Ortaya çıkarma aktivitelerinin planlanması</li> <li>Gereksinimlerin dokümantasyonu</li> <li>Gereksinim modelinin oluşturulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kavramsal prototiplerin geliştirilmesi</li> <li>Gereksinim kalitesinin gözden geçirilmesi</li> <li>Gereksinim temel çizgisinin sağlanması</li> <li>Çözüm yaklaşımının tamamlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detaylı gereksinim tanımlamaları</li> <li>Test durumlarının belirlenmesi</li> <li>İlave sistem modellerinin detaylandırılıp tamamlanması</li> <li>Tasarım ve geliştirme aşamasında çözümün onaylanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gereksinim yönetilmesi</li> <li>Gereksinim versiyon kontrolünün sağlanması</li> <li>Gereksinim durumlarının iletişimi</li> </ul>
AKTİVİTE AKIŞI					
TESLİMATLAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gereksinim yönetim planı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ortaya Çıkarma Aktivitelerinin Sonuçları</li> <li>İş Kullanım Durumları</li> <li>Detaylı Gereksinim Dokümanları</li> <li>Gereksinim Modelleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kavramsal prototipler</li> <li>Onaylanmış gereksinimler</li> <li>Gereksinim izlenebilirlik matrisi</li> <li>Çözüm Yaklaşımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detaylı gereksinim tanımları</li> <li>Test kontrol listeleri</li> <li>Tasarım ve geliştirmede onaylanmış gereksinimler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Periyodik gereksinim raporları</li> <li>Güncellenmiş gereksinim izlenebilirlik matrisi</li> <li>Değişiklik talep dosyaları</li> </ul>

# Finansal yeniden yapılandırma ile nakit yönetimi kontrol altında



**Artan rekabet, satışlardaki düşüşler ve daralan kâr marjları şirketlerin nakit döngüsünü olumsuz etkiliyor. Sabit giderler ve borç yükümlülükleri de buna eklenince finansal yeniden yapılandırma zorunluluğu doğuyor. Sağlıklı bir şirket yönetimi için nakit akış tahminleri iyi yapılmalı ve iyi bir nakit yönetimi sağlanmalı.**



**Ahmet Turan Çakarel**

Yeniden Yapılandırma, Danışmanlık  
Kıdemli Müdür  
E: ahmetcakarel@kpmg.com

Şirketlerin temel amacı ortaklarının varlıklarını maksimize etmektir. Bunun yolu da ortakların cebine girecek nakdi maksimize etmekten geçer. Şirket değeri, temel olarak gelecekteki tahmini nakit akışlarının bugüne indirgenmesiyle hesaplanır. Bu açıdan da nakit akış tahmini hem şirket değeri hem de operasyonel performans takibi için gerekli olan temel süreçlerden biri.

Günümüzde artan rekabet ya da bölgesel şartlardan kaynaklanan satışlarda meydana gelen düşüşler ya da daralan kâr marjları, işletme sermayesinde tahsilat vadelerinin uzaması sonucu nakit girişlerindeki daralmalar ve bunlara karşılık işletmelerin sorumlu olduğu sabit giderler ve borç yükümlülüklerine ilişkin ödemeleri (bankalara ve tedarikçilere) firmaların nakit döngüsünü ve gelecek planlamalarını yeniden ve daha dikkatli gözden geçirmesini gerekli kılıyor.



## Nakit akış tahminleri neden gereklidir?

- Tahsilatların ve ödemelerin yönetimi ile eldeki sermayenin daha verimli kullanılmasını sağlar.
- Nakit döngüsü üzerindeki görünürlüğü artırarak firmada bütçe bazlı daha disiplinli bir model oluşturur.
- İşletmede proaktif nakit yönetiminin ve nakit akışı üzerinde etkisi olabilecek mevsimselliklerin, trendlerin, risklerin ve fırsatların saptanmasının yolunu açar.
- Paydaşların beklentilerini yönetmeye yardımcı olur.

## Finansal yeniden yapılandırma ile nakit yönetiminde karşılaşılan zorlukların çözümü

Nakit yönetiminde karşılaşılan zorluklar, şirket performansının alacaklılara ve diğer menfaat sahiplerine yönelik finansal yükümlülüklerine ayak uyduramaması durumunda finansal yeniden yapılanma gerekir.

- Finansal yeniden yapılandırma ile uğraşan bir şirketin ilk adımı, kısa vadeli (genellikle 13 haftalık) nakit gereksinimlerini hızlı ama kapsamlı bir şekilde değerlendirmektir. Bu, paydaşlar durumu değerlendirirken ve dengelemeye çalışırken şirketin kritik yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlamak açısından çok önemlidir. Eksiklik riski varsa, bunun hızlı bir şekilde düzeltilmesi gerekir.
- Buna ek olarak, ilgili tüm paydaşların derhal tanımlanması ve çeşitli gruplar halinde eşleştirilmesi gerekir – ki bu her zaman basit bir iş değildir. Örneğin, şirket için banka kredi borcu, mal tedarikçisi için ticari borç, bunların her biri, farklı gündem maddeleri ve kaldıraç noktaları olan farklı borç verenlerini temsil ediyor. Hissedarlar bir başka grubu temsil eder ve şirketin risk yönetimi yeteneği ve yeniden yapılanma için farklı gündemler konusunda farklı değerlendirmelere sahip olabilir.
- Bu noktadaki ana hedef, herkesin masaya gelmesi, durumun aciliyetini fark etmesi ve sonraki adımlar üzerinde anlaşmaya varmasıdır. Ortak bir fikir oluşturmak, değeri korumak ve şirket için olası bir iflası önlemek için bir fırsat sağlayabilir.

Hızlı ve dikkatlice tasarlanmış çözüm odaklı aksiyonlar genellikle yeni ortaya çıkmış bu tip problemlerin büyümesini ve oluşabilecek daha büyük krizleri önler. İşletmelerin kendilerini daha güçlü bir konuma getirmek için bir dizi tedbirle yeniden yapılanmaya gitmeleri de mümkündür;

- İşletme sermayesinde ve serbest nakit akışında (free cash flow) iyileştirmeler
- Maliyet optimizasyonu uygulamaları
- Net bir iş planı ile desteklenen açık bir stratejinin oluşturulması
- Değer katmak adına eylemleri aylar yerine günlere ve haftalara göre önceliklendirilmesi
- Olası gecikmeler, aksilikler ve öngörülemeyen komplikasyonlara karşı agresif programlar geliştirilmesi
- Sloganınız "olabilecek en iyi durumdan en kötüsüne kadar her türlü olaya hazırlıklı olun" olmalı

## İyi bir nakit yönetiminin faydaları nelerdir?

### Firmanın esas faaliyetini güçlendirir

Yönetimin işletmenin gelecekteki nakit akışlarına odaklanmasını teşvik eder. İşletmenin nakit kaynakları gözden geçirilerek firmanın karlılığının ve kullanılabilir nakdin yaratılması sağlanır

### Yönetimin bakış açısında değişime neden olur

Yönetimin bakış açısının nakit süreçlerinin direk kontrolleri dâhilinde olacak şekilde değişmesine yol açar. Kilit roldeki personelin de bu süreçlere katkıda bulunacak şekilde yönlendirilmesine ve elde edilecek kazanımların sürekliliğine yardımcı olur

### Bilginin görünürlüğünü ve güvenilirliğini artırır

Yönetimin endişelerinin olduğu bu alanda güçlenmeye yol açar. Nakit görünürlüğüne sebep olan eksiklikler (gerek bilgi sistemleri gerek insan kaynağı altyapısı) yönetim tarafından giderilir

### Firmanın anahtar birimlerinde gelişime yol açar

Nakde gereken önem verildiği için buna ilişkin bazı bölümler güçlendirilir (Örneğin kredi kontrol birimi)

### Karlılıkta artış sağlar

İşletmedeki nakit sızıntıları ve verimsizlikler azalır. Yatırım için gerekli fonlar optimize edilir. Mevcutta varsa faiz giderleri azaltılabilir

# Kalenin içindeki tehdit: Mesleki suistimaller



**Mesleki suistimaller,  
tüm kuruluşlar için ciddi  
bir tehdit oluşturmuyor.  
Sıradan bir kuruluş her  
yıl gelirinin yüzde 5'ini  
suistimaller sebebiyle  
kaybediyor.**



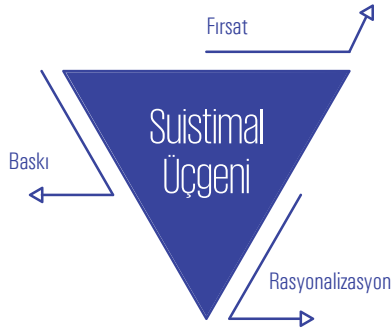
**Sinan Çamlık**

Risk Yönetimi Danışmanlığı  
Müdür  
E: scamlik@kpmg.com

Suistimal, henüz kanunlarımızda ya da resmi bir platformda tanımlanmamış olsa da, görev ve yetkilerin kanunsuz ya da adil olmayan bir şekilde kazanç sağlamak için kötüye kullanılmasını içeren geniş çerçeveli bir terimdir. Mesleki dolandırıcılık ise kişinin işveren kuruluşu ait varlıkları kasti olarak kötüye kullanması ya da zimmetine geçirmesi yoluyla kişisel zenginliğe ulaşmak için mesleğini kullanması olarak tanımlanabilir. Daha basitçe ifade edilecek olursa, mesleki suistimal kişinin işveren kuruluşu dolandırdığı suistimallerdir. Yapısı gereği, bu suistimal türü işletme faaliyetlerini yürütmek için bireyler istihdam eden tüm kuruluşlar için bir tehdittir.

Suistimal gerçekleştirilirken kanunlar, düzenlemeler, şirket politikaları ve iş yaşamındaki ahlaki beklentiler ihlal edilir ve sonuçları kimi zaman yalnızca ilgili kişi ve şirketi değil, çok daha geniş bir çevreyi etkiler ve tarafları, her seviyeden herhangi bir çalışan veya şirket dışından kişiler olabilir.

Suistimaller üzerine yapılan birçok araştırma gösteriyor ki, bir suistimalin meydana gelebilmesi için asgari olarak üç etmen bir araya gelmelidir. Bunlar fırsat, baskı ve rasyonalizasyon olarak sıralanabilir. Bu üç etmenle kapasite koşulunun bir araya gelmesi durumunda suistimal olasılığının yükseldiği varsayımına ulaşılabilir.



“Suistimal Üçgeni” olarak adlandırılan bu kavramlar bütününden yola çıktığında; potansiyel bir suistimalcinin, suistimali gerçekleştirmeden önce, fırsat yönünde bir kapının açılmış olduğunu fark ettiğini, üzerindeki baskı unsurlarının kendisini açık duran kapiya yönelttiğini, kapının eşliğinden geçmesini sağlayanın ise “nedenselleştirme”, yani rasyonelleştirme olduğu söylenebilir. “Kapasite” unsuru ise, suistimalcinin “eşikten geçebilme” potansiyelidir.

## Fırsat

- Zayıf kontroller
- Hatalardan faydalanmak
- Yetkilerin ayrılığı prensibine uyulmaması
- Zayıf şirket yönetimleri
- Etkin olmayan gözetimler
- Yetkilerin kötüye kullanılması
- Karmaşık işlemler

## Baskı

- İntikam alma duygusu
- Ailevi baskılar
- Hastalık
- Tehdit ya da şantaj
- Kumar, vb. alışkanlıklar
- Paraya olan ihtiyaç

## Rasyonelleştirme

- “Bana yeterince ödemiyorlar”
- “İyi bir amaç uğruna”
- “Zaten herkes aynısını yapıyor”
- “Sadece küçük bir miktar”
- “Yaptığım işin bedeli bu”
- “Kurallar yıkılmak içindir”

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE - Suistimal İnceleme Uzmanları Birliği) tarafından yayınlanan “Uluslara Rapor” çalışması sonuçlarına baktığımızda görüyoruz ki;

- Tipik bir kuruluş her yıl gelirinin yüzde 5’ini suistimal nedeniyle kaybediyor.
- Suistimallerden kaynaklanan kayıp tutarı 150 bin USD olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, vakaların yüzde 23,2’sinde en az 1 milyon USD ve üzeri kayıp söz konusudur.
- Varlıkların kötüye kullanımı, oluşma sıklığı açısından en yaygın (çalışmadaki vakaların yüzde 83’ü), bununla birlikte kayıp tutarı açısından en az maliyetli (ortalama 125 bin USD) olmaktadır.
- Yolsuzluk suistimalleri ise hem sıklık (vakaların yüzde 36,4’ü) hem de ortalama kayıp tutarı (200 bin USD) açısından orta sıradadır.
- Vakaların sadece yüzde 10’unu oluşturan mali tablo suistimali ise en büyük mali etkiye yol açmıştır (ortalama 975 bin USD kayıp).

Mali tablo suistimalleri, bir şirketin mali durumunu, bilerek ve istemli olarak, bazı işlemleri gerek yok saymak gerek olduğundan farklı göstermek suretiyle mali tablo kullanıcılarını yanlış yönlendirecek şekilde saptırmak için yapılıyor.

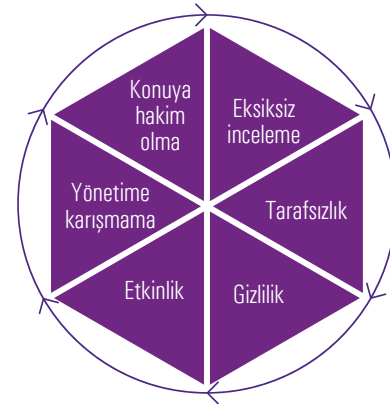
ACFE – Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2016 Global Fraud Study <http://www.acfe.com/rtnn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>

## Suistimalden korunmak veya tespit etmek için neler yapılabilir?

- Mali tablolar doğru okunmalı ve incelenmeli
- Piyasa koşulları iyi takip edilmeli
- Periyodik olarak karlılık ve satışlardaki değişim gözden geçirilmeli
- İç kontrol sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği gözden geçirilmeli
- Dönem sonu ve başındaki satış, satıştan iadeler, indirimler gibi hesaplarda yapılan düzeltme kayıtlarına dikkat edilmeli
- Belirli periyotlarda şirketin alacak ve borçları analiz edilmeli ve izlediği trend sorgulanmalı,
- Satış trendi ile maliyet trendi karşılaştırılmalı
- Müşteri ve tedarikçi mutabakatları yapılmalı
- Sözleşme koşullarına dikkat edilmeli
- Özellikle dönem sonunda gerçekleşen tahsilatlar gözden geçirilip satış faturalarıyla karşılaştırılmalı

Raporlama veya kayıt zamanlamasındaki farklılıklar, gizlenmiş yükümlülükler, uygun olmayan rapor dipnotları, gerçeği yansıtmayan varlık değerlendirmeleri gibi birçok yöntemi olan bu suistimal çeşidinde, hayali gelir yaratmanın son yıllarda en sık görülen metot olduğunu söylemek mümkün.

Özellikle karmaşık yapısı ve geniş kapsamlı bir sürece yayılması gibi etmenler dikkate alınacak olursa, çeşidi ne olursa olsun tüm suistimallerin soruşturulmasında yüksek tecrübe ve know-how ön plana çıkıyor. Bu gibi araştırmaların temel başarısı sadece işi yürüten yüksek performanslı ekiplerin değil, aynı zamanda kanıt yönetimi ve elektronik soruşturma yeteneklerinin uygulanması ve süreçlerin detaylarıyla sorgulanabilmesine bağlıdır.



Amacın, gerçeğin şüpheye yer kalmayacak bir şekilde ortaya çıkarılması ve soruşturma sürecinden etkilenen kişilerin maruz kaldıkları yıpranma paylarını en alt seviyede tutarak, suçlu ya da kusurluların tespiti suretiyle fiillerine uygun önerilerin yapılması olan “soruşturma” sürecinde incelenecek konu hakkında yeterli bilgiye sahip olunması, yönetime karışılmadan her türlü bilgi ve belgenin eksiksiz ve tarafsız bir şekilde incelenmesi, kurum içi ve dışında katı bir gizlilik sağlanması ve planlamaya uygun ve etkin bir proje planlamasına yapılması, dikkate alınması gereken en önemli kriterlerdir.



# ABD seçimleri sonrası finansal hizmetler sektörü

ABD’de 8 Kasım 2016’da yapılan seçimlerde Cumhuriyetçi Parti hem mecliste çoğunluğu hem de başkanlığı kazandı. Cumhuriyetçilerin bu derecede kontrole sahip olmaları, finansal krizden bu yana izlenen ABD finansal hizmetler düzenlemelerini yeniden yönlendirerek politika değişikliklerine yol açacak gibi görünüyor.



**Sinem Cantürk**

Finansal Hizmetler Sektörü Lideri  
Şirket Ortağı  
E: [scanturk@kpmg.com](mailto:scanturk@kpmg.com)





ABD'nin yeni başkanı seçilen Donald Trump'ın kampanyası finansal hizmetler sektöründeki konulardan çok, özellikle göçmenlik, ticaret, kişisel ve kurumsal vergiler ile "Ekonomik Bakım Kanunu" (Affordable Care Act) uyarınca sağlık konularına odaklıydı. Trump, bu dönemde finansal hizmetler endüstrisi için az sayıda spesifik plandan bahsetti. Seçimden bu yana büyük bir belirsizlik devam ederken, Trump ve yardımcıları tarafından kamuoyuna yapılan açıklamalar, ekonomideki büyümeyi ve iş yaratmayı teşvik etmek için Dodd-Frank mali reformları üzerinde değişiklikler yapılabileceğini işaret etti. Şimdiye kadar, nelerin değiştirilebileceğine dair ayrıntılar belirsiz fakat daha az düzenleme ve yaptırım olacak gibi görünüyor. Piyasadaki spekülasyonlar değişikliklerin hangi alanlarda meydana gelebileceği hakkında bir takım ipuçları veriyor.





## Yeni yönetimin finansal hizmetler sektörünü etkileyebileceği alanlar: Dodd-Frank Yasası

Trump Transition ekibi tarafından kurulan yeni bir web sitesi, gelecek yönetimin Dodd-Frank Yasası'nı ortadan kaldırmak ve yerine yeni bir düzenleme getirmek üzerinde çalışacağını belirtiyor. Dodd-Frank Yasası'nın finansal kurumlara aşırı derecede yük bindirdiği ve kredi verme yeteneklerini kısıtladığı Trump tarafından daha önce de dile getirilmişti. Bununla birlikte, piyasalar yasanın tamamen kaldırılmasını pek mümkün görmüyor ve değişikliklerin aşağıdaki konulara odaklanacağını düşünüyor:

- SIFI (sistemik olarak önemli finansal kurum) eşğini büyük bankaları için 50 milyar ABD dolarına çıkarmak
- Topluluk bankaları için af/borç erteleme
- Daha az agresif uygulama - Volcker Kuralı kısıtlamalarının geri çekilmesi - Tüketici Finansal Koruma Bürosu'nda (CFPB) değişiklikler
- Uluslararası anlaşmalarda yerli kurumlara küresel kurumlardan daha yumuşak muamele
- Finansal İstikrar Gözetim Konseyi'nin kaldırılması - potansiyel olarak sigorta sektörünü ve finansal piyasa araçlarını etkilemektedir.

Jeb Hensarling (H.R. 5983, Finansal Seçme Yasası) tarafından önerilen alternatif bir düzenleyici çerçeve Dodd-Frank Yasası'nda yapılacak değişikliklerin yönünü değiştirebilir. Finansal Seçme Yasası uyarınca, iyi sermayelendirilmiş kurumlar, belirli bir kaldıraç oranını sürdürürlerse, sermaye ve likidite gerekliliklerinden muaf tutulacaklardır (Basel, GSIB - ancak stres testleri devam edecek).

Mevzuat ayrıca, Volcker Kuralı'nın bankanın ticareti ve yatırımları üzerindeki kısıtlamalarını ortadan kaldıracak, Mali İstikrar Gözetim Konseyi'ni yürürlükten kaldıracak, Tüketici Finansal Koruma Bürosu'nu yenileyecek, Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'nu (SEC) revize edecek, Federal Sigorta Bürosu'nu (FIO) güçlendirerek dolandırıcılıktan doğan maliyetleri ve hesap verebilirliği artıracak. Bu maddelerin birçoğu yeni yönetimin talimatıyla uyumlu görünüyor.

Haber kaynakları, bu yasanın Senato Demokratlarının "hoşuna gidecek" şekilde değiştirilebileceğini ve yapılabilirse 2017'de geçiş ihtimalinin yüksek olabileceğini öngörüyor.

Ayrıca Trump, koruma fonları (hedge fund) da dâhil olmak üzere finansal kurumların üst düzey yönetimine tanınan tazminat seviyelerinin istisna olduğunu belirtti. Teşvik tazminatı reformu Dodd-Frank'ın bir parçası olmasına rağmen, bu hükümler henüz kesinleşmemişti. Gelecekteki mevzuat veya kural koyma yöntemiyle azaltılmamaları ve hatta güçlenmeleri olası gözüküyor. Benzer şekilde, üst yönetim ile bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasında aşırı derecede aşinalık olduğunu ve üst yönetimin yönetim kurulu kararlarında çok fazla etkisi olduğunu belirtti. Bu açıklamalar, kurumsal yönetimin güçlendirilmesine yönelik eylemler alınacağını işaret ediyor.

## Piyasada hangi alanlarda değişiklik bekleniyor?

- Trump, son haline getirilmiş ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan yeni düzenlemeler hakkında geçici olarak dondurma çağrısında bulundu.
- Trump, Merkez Bankası'nın faiz oranlarını gereksiz yere düşük tuttuğuna inandığını söyledi. Sektör spekülörleri artacak faiz oranlarının finansal hizmetler marjlarını olumlu etkileyebileceğini düşünüyor.
- Finansal kurumlar, kriz sonrası düzenleyici rejime önemli kaynaklar yatırdı. Tüketicileri ve yatırımcıları koruma konularındaki düzenlemelerin hem tüketiciler hem de iş için iyi olduğu gerekçesiyle, firmalar bu çabalarını ileriye dönük sürdürmeyi bekliyor. Trump'ın seçim kampanyası döneminde tüketicileri koruma ile ilgili söylemleri de bu beklentiyle uyum içindeydi.
- Uluslararası standartları belirleyen kurumlar, (Finansal İstikrar Kurulu ve Basel Komitesi gibi) finansal hizmetler sektörü için küresel sermaye, likidite ve yönetim standartlarının belirlenmesinde aktif olarak görev almıştı. Trump yönetiminin bu standartlara ne kadar katıldığı açıkça belli olmamakla birlikte, ABD'nin koruma yanlısı bir tutum sergilemesi küresel piyasalara zarar verebilir.



## Tüketici Finansal Koruma Bürosu

Trump, Tüketici Finansal Koruma Bürosu'nu kaldırma arzusunun dile getirmiş olsa da Tüketici Finansal Koruma Bürosu'nun yetkisinin küçültülmesi, Meclis tarafından sıkı kontrol altında tutulması ve yeni liderlik altına sokulması ihtimali daha yüksek.

Tüketici Finansal Koruma Bürosu'nun, bankalar ve banka-dışı finans kurumları üzerindeki kontrolü hızlı bir şekilde değişmeyebilir.

Tüketici Finansal Koruma Bürosu'nun tüketiciyi ve küçük işletmeleri korunması rolü olması sebebiyle, Trump'ın finansal piyasalardaki adaleti teşvik etme ve "Sıradan Amerikalı"yı destekleme konusundaki tutumu da göz önüne alınıncaya, Büro'nun tamamen ortadan kaldırılması pek olası gözüküyor.

Kongredeki Cumhuriyetçiler, Tüketici Finansal Koruma Bürosu'nun liderliğini tek bir direktörden beş kişilik partiler arası bir komisyona kaydırmak ve Büro'yu ödenek alma sürecine tabi kılmak için birçok kez mevzuat teklif etmişlerdi. Aynı hükümler H.R. 5983'e de dahil edilmişti.

## Düzenleyici kurum liderliği

Trump, yeni dönem federal mali hizmetler düzenleyici kurum başkanlarını mevcut hükümlerinin sonunda veya öncesinde istifa edenler için atayacak. Yeni raporlar şunu öneriyor:

- Merkez Bankası Başkanı Janet Yellen'in görev süresinin sonuna kadar (Şubat 2018) kalması bekleniyor. Dodd-Frank Yasası tarafından oluşturulan ve şimdi yeni idare tarafından doldurulacak olan "Denetim Başkan Yardımcısı" pozisyonu bulunuyor.
- Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu Başkanı White, Başkan Obama'nın dönemi (Ocak 2017) sonunda Başkanlık görevini bırakacağını açıkladı.
- Emtia Vadeli İşlemler Komisyonu'nun yeni başkanı seçilecek.
- Trump'ın Tüketici Finansal Koruma Bürosu'na liderlik etmek için Cumhuriyetçi bir görevli bulması yaygın bir görüş. Yakın tarihli bir mahkeme kararı Başkan'a, Tüketici Finansal Koruma Bürosu Direktörü'nü istediği gibi değiştirme olanağı verdi.

## Çalışma Bakanlığı Mutemet Kanunu

Çalışma Bakanlığı Mutemet Kanunu Kuralları Haziran 2016'da yürürlüğe girdi ve uyumun ilk aşaması Nisan 2017 için planlandı. Kural, Cumhuriyetçiler içinde muhalefet, fesih oylaması ve birden fazla dava da dâhil olmak üzere çok tartışmaya konu oldu. Birçok endüstri katılımcısı, kuralın uyum tarihinin geri çekileceğini ya da mevzuat yoluyla elimine edileceğini düşünüyor.

Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu benzer bir kanun üzerinde çalışıyor. Mutemet Kanunu'nun, Çalışma Bakanlığı ve Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu ortak bir kanun tasarısı hazırlayana kadar askıya alınabileceğini düşünüyor.

Mutemet Kanunu'nun önceliği, Trump'ın seçim kampanyalarında dile getirdiği herkes için adil bir mali sistem görüşü gibi tüketicinin korunmasıdır.

## Sigorta sektörü

Çalışma Bakanlığı Mutemet Kanunu'ndaki değişikliklerin, geleneksel olarak her yıl satılan bireysel emeklilik sigortası ürünlerindeki perakende satışları etkilemesi nedeniyle sigorta sektörü üzerinde de büyük bir etkisi olacak.

Finansal İstikrar Gözetim Konseyi (FSOC) ve SIFI tanımlamalarına yapılacak herhangi bir değişiklik muhtemelen büyük sigorta şirketlerini etkileyecek. Mevcut durumda banka dışı SIFI olarak belirlenen iki sigorta şirketi bulunuyor.

## ABD'de değişim rüzgarı esecek

Seçim sonuçları finansal hizmetlerle ilgili düzenlemelere birçok yönde değişiklikler getirecek olsa da, düzenleyici kurumlar ve finansal hizmetler endüstrisi müşterilerinin genel beklentilerine göre, risk yönetimi ve idaresi ile kültürü prensipleri sabit kalmaya devam edecek gibi görünüyor. Düzenleyici çevrelere bakılmaksızın, göstergeler, her ölçekteki finansal kuruluşa birçok açıdan "plana sadık kalmalarını" öneriyor. Şu an için, beklenen değişimin kapsamı tahmin niteliğinde olup, düzenlemeler yayınlandıktan sonra bile yürürlükten kaldırma ya da revizyonlar hariç olmak üzere yürürlüğe koyma, uygulama ve faaliyete geçirme işlemlerinin zaman alacağını farkında olunmalıdır. Özellikle, finansal kurumlar şu gayretleri sürdürmelidir: Operasyonel etkinliği ve verimliliği artırmak, idare, uyum ve risk yönetimini güçlendirmek, müşteri odaklı bir yönetim sağlamak, inovasyon ve pazara yeni giren rakiplerle birlikte artan zorluklara göğüs germek. Finansal hizmetler endüstrisini etkileyen birçok değişim faktörü var ve bu konular hâlihazırda tasarlanan değişikliklerden tamamen bağımsız olarak kalacak.

# BEPS sonrası banka ve finans kurumlarını neler bekliyor?

**Türkiye, Matrah Aşındırma ve Kâr Aktarımı'nın (BEPS) uygulanması için gerekli hukuki altyapı hazırlığını tamamladı. Bakanlar Kurulu kararı ile söz konusu düzenlemelerin 2017 yılı içinde hayata geçmesi bekleniyor. BEPS'in banka ve finans kurumlarını ilgilendiren yönlerini ele aldık.**



## **Abdulkadir Kahraman, YMM**

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



## **Başak Diclehan**

Vergi  
Direktör  
E: bdiclehan@kpmg.com





OECD'nin, siyasi iradeyi de arkasına alarak son derece hızlı bir şekilde ortaya çıkarttığı BEPS ile dolaysız vergilerde vergi kaybını önlemeye ilişkin aksiyon planlarına ait raporların son halleri Ekim 2015'de yayımlandı. 15 adet BEPS aksiyon planı 3 ana ilke üstüne inşa edildi. Bu ana ilkeler aynı zamanda BEPS ile mücadele paketinin ortaya çıkma nedenleri olan uyum, özün önceliği, şeffaflık ve belirlilik ilkeleri.

Türkiye'nin ve diğer ülkelerin BEPS projesi kapsamında en somut olarak ortaya koydukları değişiklik 13. Eylem Planı olan Transfer Fiyatlandırması Dokümantasyonun Gözden Geçirilmesi ve Ülke Bazında Raporlama'ya ilişkin düzenlemeler.





## Türk vergi mevzuatında BEPS'in öncü etkileri neler?

Türkiye'de 16.03.2016 tarihinde yayımlanan 3 Seri No.lu transfer fiyatlandırması taslak tebliğinde OECD BEPS 13. Eylem Planı kapsamında transfer fiyatlandırmasına yönelik ilave dokümantasyon zorunluluğu ile yine transfer fiyatlandırması kapsamında özün önceliğini esas alan bir takım düzenlemeler yapıldı.

Asıl yasal değişiklikler ise 6728 sayılı "Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Amacıyla Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun"\* ile yapıldı.

Söz konusu Kanun ile Kurumlar Vergisi Kanunu'nun "transfer fiyatlandırması yolu ile örtülü kazanç dağıtımı" ile ilgili 13. maddesinde "uygulamada karşılaşılan sorunların giderilmesi ve transfer fiyatlandırmasına ilişkin uluslararası düzenlemeler ve uygulamalarla uyumlaştırma amacıyla" önemli değişiklikler yapıldı.

Bu değişikliklerden biri de Bakanlar Kurulu yetkilendirmesi ve BEPS'e uyum ile ilgili. Böylece Türkiye, OECD'nin BEPS projesindeki transfer fiyatlandırması dokümantasyonunun gözden geçirilmesi ile ilgili 13 No.lu eylem planını uygulamaya koyma amacıyla "yerel mevzuat altyapısında" gerekli değişiklikleri yapmış oldu. Bundan sonra 16 Mart

2016'da Gelir İdaresi tarafından kamuoyu ile paylaşılan Transfer Fiyatlandırması Tebliğ Taslağı ile Tebliğ'e ilave olarak 13. Eylem Planı'na ilişkin olarak Bakanlar Kurulu Kararı'nın da yayımlanması bekleniyor. Diğer bir deyişle, 13. Eylem Planı'nın uygulaması ile ilgili "hukuki altyapı" hazırlandı.

Bakanlar Kurulu kararı ile söz konusu düzenlemelerin 2017 yılı içinde hayata geçmesi bekleniyor.

## Banka ve finans kurumları için ilave dokümantasyon zorunlulukları neler?

BEPS projesinde yer alan eylem planları sektör ayrımı yapılmadan bankacılık ve finans dahil tüm sektörleri içeriyor. Peki, BEPS Türkiye'de finans sektöründe faaliyet gösteren kurumlarımızı transfer fiyatlandırması ve dokümantasyon açısından nasıl etkileyecek?

Öncelikle 13. Eylem Planı kapsamında banka ve finans kurumlarına üç temel dokümantasyon getirildi. Ülke Bazında raporlama (Country by Country reporting), Ana rapor (Masterfile) ve Ülke raporu (Local File). Bu üç raporun BEPS 13. Eylem Planı kapsamında getirilmesinin amacı projeye taraf üye ülke uygulamalarında standart bir terminolojinin ve şeffaflığın sağlanması. BEPS öncesi de ana rapor ve ülke raporları vardı ancak eskiden farklı olarak BEPS sonrası bu raporlar birçok ülkede zorunlu hale geliyor ve içerikleri benzer hale getiriliyor.

\* 6728 sayılı Kanun 15.07.2016 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edildi ve 9 Ağustos 2016 tarih ve 29796 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı.

## Bir ilk: Ülke bazında raporlama

Ülke bazında raporlama ise BEPS ile hayatımıza girdi. Bu rapor ile de amaçlanan Çok Uluslu İşletmeler (ÇÜİ) olarak faaliyet gösteren banka ve finans kurumlarının hangi ülkelerde faaliyet gösterdiği, bu ülkelerde ödemiş olduğu vergi tutarı, geliri, çalışan sayısı, sermayesi gibi verileri yorumlayıp vergi matrahı aşındırmasına neden olan bir risk faktörü olup olmadığını değerlendirmek.

## Tarihlere dikkat

Türkiye’de faaliyet gösteren banka ve finans kurumları aşağıdaki hadlere ve tarihlere dikkat etmeli.

Çok uluslu bir grubun parçası olan ya da ana merkezi Türkiye’de olup yabancı bir ülkede iştiraki/iştirakleri olan banka ve finans kurumlarından, konsolide grup cirosu 750 milyon euro ve üstü olanlar ülke bazlı raporlamayı beyan edecek. Konsolidasyon esaslı TMS standartları dikkate alınarak yapılacak. Raporlamayı yapmakla sorumlu şirket konsolidasyonun kendisine yapıldığı hakim şirket olacak. Eğer hakim şirket Türkiye’de ise ülke bazında raporlama ile ilgili mevzuatın yürürlüğe girmesiyle söz konusu raporlamayı Türk Gelir İdaresi’ne yapacak. Eğer hakim şirket yurtdışında ise, yurtdışındaki hakim şirket ya kendisi ya da vekil atadığı iştiraki vasıtasıyla raporlamayı yapacak. Ülke bazlı raporlama, faaliyet gösterilen tüm ülkelerdeki iştirak ya da şubelere ait “çalışan sayısı”, “gelir”, “sermaye”, “geçmiş yıl karları”, “ödenen ve tahakkuk eden vergi”, “nakit dışı maddi duran varlıklar” gibi genel bilgileri içeriyor. Beyanın 2016 hesap dönemi için 31.12.2017 tarihine kadar yapılması bekleniyor. Bu şekilde beyan edilen rapor, ülke idareleri arasında otomatik değişim anlaşması kapsamında paylaşılacak.

## Ana rapor beyan yükümlülüğü kimin?

Ana rapor ise grubun yapısını anlatan, özellikle yurtdışı grup şirketleri ile gerçekleştirilen işlemlerde tarafların kattığı değeri, üstlendikleri riskleri açıklayan bir rapor. Taslak Tebliğ şimdiki haliyle yürürlüğe girerse Türkiye’de çok uluslu olarak faaliyet gösteren mükelleflerden solo cirosu ve aktif tutarı 250 milyon TL üstü şirketler ana raporu beyan etmekle yükümlü. Banka ve finans kurumlarının çoğu bu sınırı aşacakları için ana raporu ya hazırlayıp ya da yurtdışı bir grubun parçalarıysa ana şirketlerinden temin edip Türk Gelir İdaresi’ne sunacak. İlk ana raporun 2016 hesap dönemine ait olması ve 30.06.2017 tarihine kadar hazırlanıp istendiği takdirde idareye sunulması bekleniyor.

## Ülke raporu hazırlamaya devam

Ülke raporu ise hâlihazırda hazırlanan yıllık transfer fiyatlandırması raporu; diğer ifadeyle banka ve finans kurumları yıllık transfer fiyatlandırması raporlarını aynı süreler içinde hazırlamaya devam edecek.

Bu tarihler Türkiye’de yürürlüğe girmesi muhtemel düzenlemelere göre beklenen tarihler. Ancak ana rapor ve ülke raporları için banka ve finans kurumlarının faaliyet gösterdikleri ülkelerin yerel mevzuatlarını da dikkate almak gerek. Örneğin Hollanda mevzuatına göre ana rapor vergi beyanname süresince idareye verilmeli. Bu durumda Haziran 2017 tarihinden önce diğer ülkelerdeki iştiraklerin uymakla yükümlü oldukları mevzuatlar nedeniyle, ana raporun Türkiye’de hazırlanıp iştirakler tarafından sunuma hazır tutulması gerekebilir.

## Can alıcı noktalar

Her ne kadar 13. Eylem Planı şeffaflığı sağlamak adına bir takım dokümantasyon zorunlulukları getirirse de, asıl önemli olan BEPS sonrası mutabakata varılan ve güncellenen yeni transfer fiyatlandırması ilkeleri kapsamında grup içi işlemlerin gerçekleştirilmesi. Yeni transfer fiyatlandırması ilkelerinin temelinde “özün önceliği” ve “fayda” kavramı var. Tarafların aralarında gerçekleştirmiş olduğu sözleşmelerin ve bu sözleşmelerden kaynaklı rol ve sorumluluk dağılımının gerçek durumu yansıtması gerekiyor. Özellikle finans sektöründe ortak gerçekleştirilen bankacılık işlemlerinde, işleme ilişkin değer zincirinin mevcut piyasa koşullarıyla ortaya konması gerekiyor. Ortak işlemlerde “piyasa”, “karşı taraf riski”, “faiz” ve “tahsilat riski” gibi risklerin kim tarafından üstlenildiği, bu riskleri üstlenen tarafların riski yönetmek adına almış oldukları aksiyonların varlığı, riski üstlenecek yeterli sermayesi ve çalışan tecrübesi olup olmadığı gibi unsurlar ve bu unsurların kar bölüşümündeki payının değerlendirilmesi gerekiyor. Finans sektöründe ortak faaliyetlerde KERT (Key Entrepreneurial Risk-Taking Functions) analizi önemli. Ayrıca KERT ile desteklenmediği takdirde sermaye tutarının kar paylaşımında etkisi azalıyor.

Transfer fiyatlandırması ile doğrudan ilgisi olmasa da BEPS Aksiyon 7-İş Yeri Oluşturmasından Yapay Kaçınma ve BEPS Aksiyon 1-Dijital Ekonomi yine özellikle bankaların faaliyetleri açısından dikkate alınması gereken hususlar olacak.

## Sorumlu vergicilik bakışıyla değerlendirmemiz

Özetlemek gerekirse diğer sektörlerle paralel olarak finans sektörü de BEPS eylem planlarından etkilenecek. Transfer fiyatlandırması dokümantasyonu kapsamında ülke bazında raporlama, ana rapor ve ülke raporu hazırlamak için çalışmalara başlanmalı, mevcut altyapı söz konusu raporları türetebilmek adına test edilmeli ve gerekirse iyileştirmeli, mevcut grup içi işlemlerde uygulanan transfer fiyatlandırması politikaları ve grup içi sözleşmeler gözden geçirilmeli. Risk görülen alanlar belirlendikten sonra uygun politikalar oluşturup grupların yeni normal vergileme dönemine uyumu sağlanmalı.

# Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Veri korumak isteyen şirketleri bekleyen tehditler

**Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK, Kanun) 7 Nisan 2016'da hayatımıza girdi. Gerçek kişilere ait verilerin işlenmesine yönelik düzenlemeye ilişkin şirketler uyum çalışmalarına başladı. Ancak bu çalışmalar sırasında şirketleri bekleyen başka riskler ve tehditler söz konusu...**



## Ehtiram İsmayilov

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



## Bengisu Özgehan

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi  
Müdür  
E: bozgehan@kpmg.com

Bankacılık ve finans sektörü başta olmak üzere şirketlerin iş ve BT süreçleri birçok destek hizmetleri firması ile destekleniyor. Şirketler kendi bünyelerinde ve lokasyonlarında verileri korumak için aldıkları altyapısal ve teknik tedbirlerin, verileri paylaştıkları üçüncü parti firmalarda da aynı güvenlik seviyesinde uygulanmasını sağlamaları gerekiyor.

Şirketlerin en çok destek hizmeti aldığı alanların başında kart basım, lojistik, arşivleme, yazılım geliştirme, telekomünikasyon ile donanım barındırma ve bakım hizmetleri sağlayan kuruluşlar geliyor. Şirketler iş ve BT süreçlerinin sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilebilmesi adına hizmet sağlayıcılar ile kişisel ve özel nitelikli birçok veriyi paylaşıyor. Şirketler, söz konusu hizmet sağlayıcıların kendi sistemlerine erişebilmesine olanak sağlıyor.



## Dikkat edilecek noktalar:

Kanun, gerçek kişilere ait kişisel verilerin kaydedilmesi, aktarımı, paylaşılması, depolanması, açıklanması ve kullanılmasına ilişkin süreçlerin tasarlanması ve işletilmesine yönelik düzenlemeleri içeriyor. Kanun ile birlikte kişisel verileri işleyen şirketlerin yükümlülükleri ile uyacakları usul ve esaslar düzenlendi. Destek hizmeti alınan kuruluşlar da şirketlerdeki iş ve BT süreçlerinin bir uzantısı olarak değerlendirildiğinden, her ne kadar gerçek kişiler ile birebir iletişime geçmiyor olsalar da hizmet sağlayıcı firmalar da KVKK kapsamına giriyor. Bu da aslında kişisel verilerin paylaşıldığı tedarikçi firmalarda yaşanacak bir ihlal durumunda veri sorumlusu olarak şirketin, destek hizmeti sağlayıcısı ile birlikte müştereken sorumlu olması anlamına geliyor.

Bu aşamada, şirketlerde olduğu kadar destek hizmeti firmalarında da KVKK'ya uyum amacıyla gerekli tüm idari ve teknik tedbirlerin alınmasını sağlamak ve bu tedbirlerin sürekli olarak uygulandığından emin olmak, önem teşkil ediyor. Şirketlerin yurtdışına veri transferi sırasında Kanun kapsamında alması gereken önlemler ve uyması gereken kuralların hizmet sağlayıcı firmalar için de geçerli olduğunu unutmamak gerekiyor. Bu kapsamda, destek hizmetleri firmaları ile yapılacak sözleşmelerin gözden geçirilmesi ve söz konusu firmaların da Kanun'un öngördüğü gerekli idari ve teknik güvenlik tedbirleri almasına ilişkin sürecin tasarlanması gerekiyor. Destek hizmeti alan şirketlerin sorumlulukları kapsamında sözleşme ile ilgili iyileştirmeler ve yaptırımların eklenmesine ek olarak, destek hizmeti sağlayıcısına yapılacak uyum denetimleri de giriyor.

Uluslararası regülasyon ve uygulamalar incelendiğinde, bir İngiliz standardı olan ve kişisel verilerin korunması kapsamında bir yönetim sistemi sunan BS10012 (British Standard – Personal Information Management) standardında da görüldüğü üzere, üçüncü parti firmalar ile yapılacak kişisel veri paylaşımının, denetlenebilir bir formatta yapılarak, kişisel veri paylaşımının kontrol altında tutulması gerektiği açıkça belirtiliyor. Ayrıca, hizmet sağlayıcı destek firmaları ile işbirliği öncesi, firmaların teknik ve idari işleyişinde gerekli denetimlerin yapılması ve paylaşılması muhtemel kişisel verilerin güvenliğinden, işbirliği öncesi emin olunması önerilir. Buna ek olarak, kişisel verilerin yurtdışında bulunan bir sağlayıcıyla paylaşımı söz konusu ise verilerin aktarılacağı ülkede yeterli korumanın bulunması ve hizmet sağlayıcının yeterli teknik, fiziksel ve organizasyonel güvenlik koşullarını sağlaması beklenir. Destek hizmeti firmaları ile işbirliğini sağlayan sözleşmelerde, gerekli idari ve teknik güvenlik önlemlerinin alınıp alınmadığının, denetimin belirli periyotlarda yapılacağına belirtilmesi büyük önem taşır.

Özetlemek gerekirse, destek hizmeti alan şirketler her türlü önlemi alarak bünyelerindeki kişisel verileri korusalar bile, paylaşım yaptıkları destek hizmeti firmalarında yaşanacak olumsuzluklardan eşit derecede etkilenir. Bu olumsuzlukların yaşanmaması adına, firmalar gerekli idari ve teknik önlemleri alırken, destek hizmeti firmalarına da gerekli önlemleri aldirmek ve sürekliliğini sağlamak için gerekli mekanizmaları oluşturmali.

Şirketlerin tedarikçi firmalardan alınan hizmetlerde dikkat etmesi gereken hususlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Hizmet sağlayıcı firmalar ile yapılan sözleşmeler gözden geçirilmeli ve kişisel verilerin korunmasına ilişkin maddeler eklenmeli.
- Hizmet sağlayıcılara aktarılan verilerin tedarikçi firma tarafından güvenliğinin sağlanacağına yönelik taahhütler belirlenmeli.
- Hizmet sağlayıcılardan alınan verilerin Kanun kapsamında belirtilen aydınlatma yükümlülüklerine ve açık rıza onaylarına uygun alınacağı taahhüt edilmeli.
- Hizmet sağlayıcılarına veri aktarımı olacaksa, kişisel veri sahibine söz konusu paylaşım ile ilgili bilgilendirme yapılmalı ve açık rıza alınmalı.
- Hizmet sağlayıcıların yurtdışında olmaları durumunda, söz konusu şirket Kişisel Verileri Koruma Kurulu tarafından belirlenen izinli ülkeler listesinden olmalı, Kanun kapsamında belirtilen yurtdışına aktarım koşulları sağlanmalı ve kişisel veri sahibinden açık rıza alınmalı.
- Hizmet sağlayıcıların Kanun'da belirtilen teknik ve idari tedbirlerin alındığından emin olunması adına yerinde denetim çalışmaları gerçekleştirilmeli.

# Finans sektörünün vergilendirilmesinde iyileştirmeler

Son dönemde yasalaşan 6728 Sayılı Torba Kanun olarak adlandırılan kanun ile vergi mevzuatında birçok değişiklik yapıldı. "Sorumlu Vergicilik" anlayışı çerçevesinde finans sektörünü etkileyecek bazı hususların iyileştirilmesi gerekiyor. Altın işlemleri, türev işlemleri damga vergisi, harç uygulamaları, BSMV uygulamaları gibi önemli görülen başlıkları derledik.



**Hakan Güzeloğlu, YMM**

Vergi

Şirket Ortağı

E: hguzeloglu@kpmg.com





## Altın işlemleri

Vergi kanunlarının içerisinde altın ve altına dayalı işlemler incelendiğinde, özellikle Vergi Usul Kanunu'ndaki değerlendirme hükümleri açısından altın işlemlerine yaklaşım farklı yorumlara neden olmaktadır. Vergi İdaresi'nin yaklaşımı altının emtia yani maliyet bedeli ile değerlendirilmesi yönündedir.

Her ne kadar karşı argüman olarak altının İstanbul Altın Borsası'nda işlem görmesi ileri sürülse de, altın menkul kıymet olarak veya Vergi Usul Kanunu'nun 280'inci maddesine göre yabancı para olarak değerlendirilmiyor.

Altın bir ödeme aracı olarak kullanılamamakta iken, altın ile gerçekleştirilen türev işlemlerde ise işlem kambiyo işlemi olarak değerlendirilebilmektedir. Sonuç olarak, altının emtia yerine kambiyo olarak değerlendirilmesi konusunda vergisel düzenlemeler yapılmasının kaçınılmaz olduğu görülmüştür.

## Türev işlemler

89 Seri No.lu Gider Vergileri Genel Tebliği'nde tanımlanan fiziki teslimat ve nakdi uzlaş ve BSMV uygulamasına ilişkin açıklamaların farklı yorumlanması, bankacılık işlemlerinde karşımıza çıkan ve son dönemde vergi incelemelerinde de sektörün anlatmakta güçlük çektiği konuların başında geliyor.

Tebliğ'deki açıklamalar ile verilen birkaç özelgedeki yorumların uygulamada yetersiz olması sebebiyle finans sektöründe yaşanan tereddütlün giderilmesi açısından hedge amacıyla yapılan finansal türev işlemlerin hepsinin nakdi uzlaş veya fiziki teslim ayırımına tabi tutulmaksızın "kambiyo" işlemi sayılması ve BSMV'ye tabi tutulmaması önemli bir iyileştirme olacak.

Bu sayede Türkiye'de vergi riski yüzünden yurt dışı bankalar ile gerçekleştirilen bu işlemler Türkiye'deki bankalarca tereddütsüz yapılabilecek, bu da İstanbul Finans Merkezi projesinin amacına hizmet edecek.

## Aracı kurum ve portföy yönetim şirketleri tarafından düzenlenen kağıtlara damga vergisi istisnası

Finans sektöründe Damga Vergisi Kanunu açısından bankalara, sigorta şirketlerine, faktoring, leasing, finansman şirketleri ve yatırım fonlarına ilişkin damga vergisi istisnaları mevcuttur.

Buna karşın, aracı kurum ve portföy yönetim şirketleri tarafından düzenlenen kağıtlara ilişkin Damga Vergisi Kanunu'nda bir istisna düzenlemesi bulunmamaktadır. İstanbul Finans Merkezi projesi kapsamında bu eksikliğin giderilmesi adına bir düzenleme yapılması gerektiği düşünülmektedir.

## Gayrimenkul yatırım fonları harç uygulaması

Gayrimenkul yatırım ortaklıklarında olduğu gibi artık gayrimenkul yatırım fonlarının münhasıran gayrimenkul portföylerine ilişkin alım satım sözleşmeleri ile gayrimenkul satış vaadi sözleşmeleri de damga vergisi istisnasına tabidir. Ancak, önemli bir maliyet faktörü olan gayrimenkul alış ve satışlarındaki tapu harcı ise gayrimenkul yatırım fonları için istisna değildir.

Özellikle yabancı yatırımcılarca rağbet gören ve gayrimenkul yatırımlarının finanse edilmesinde önemli rol oynayacağı düşünülen gayrimenkul yatırım fonlarının işlemlerine damga vergisi yanında harç istisnasının da getirilmesi gerektiğini düşünüyoruz.

## Bono ve tahvil ihracında BSMV uygulaması

Banka ve finansman bonolarından elde edilen ister alım satım kazancı olsun isterse bu kıymetler repo işlemine tabi tutulsun veya bu kıymetlerden itfa tarihinde faiz geliri elde edilsin, her türlü lehe alınan tutar %5 BSMV'ye tabidir.

Ancak özel sektör tahvillerinde ise BSMV oranı tahvillerin repo işlemine tabi tutulması halinde veya vadesi beklenmeksizin satışında %1 iken itfa gelirleri ve varsa kupon faizi gelirlerinde %5'tir.

Yatırımcıların bir taraftan uzun vadeye özendirilerek faiz geliri elde etmesi istenirken diğer taraftan banka ve aracı kurumların itfa olan özel sektör tahvillerinden doğan getirileri %1 yerine %5 oranında BSMV'ye tabi olmaktadır. Bu durumda banka ve aracı kurumlarca düşük oranlı BSMV'den yararlanmak için tahvilin itfa gününden birkaç gün önce elden çıkarılması muhtemel olacaktır. Bu hali ile uygulama vergi planlamasına açık alım satım işlemleri doğurmaktadır.

Özellikle, İstanbul Finans Merkezi projesi çerçevesinde bu hususun yayımlanacak bir Bakanlar Kurulu Kararı ile çözüme kavuşması gerektiğini düşünüyoruz.

## Foreks işlemler türev işlemi sayılıp BSMV'ye tabi tutulmamalı

Foreks işlemler (kaldıraçlı alım-satım işlemleri) Sermaye Piyasası Kanunu'nda düzenlenmiş olup bu işlemler sermaye piyasası faaliyeti olarak sayılıyor.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun önceki düzenlemelerinde foreks işlemler türev işlem kapsamında değerlendirilmezken, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan ve Kaldıraçlı Alım Satım İşlemleri ve Bu İşlemleri Gerçekleştirebilecek Kurumlara İlişkin Esaslar Hakkında Tebliği'ni yürürlükten kaldıran en son Tebliğ ile 01.07.2014 tarihinden itibaren foreks işlemler türev işlem kapsamında değerlendirilmeye başlandı.

89 Seri No.lu Gider Vergileri Genel Tebliği'nde, türev ürünlere ilişkin işlemlerin ve diğer bazı sermaye piyasası işlemlerinin (foreks işlemleri) BSMV yönünden vergilendirilmesine yönelik açıklamalarda (eski Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemesi gereği foreks işlemin türev işlem sayılmaması sebebi ile) %5 BSMV'ye tabi tutulması gerektiği belirtilmiştir.

Söz konusu düzenlemenin değişen SPK düzenlemeleri doğrultusunda yeniden düzenlenmesi ve foreks işlemlerin türev işlem sayılması sebebiyle BSMV'ye tabi tutulmaması gerektiği düşüncesindeyiz.

## Eurobondların vergilendirilmesi

Hazine ve özel sektör kurumlarınca yurt dışında ihraç edilen Eurobondlardan elde edilen gelirlerin GVK geçici 67. Madde kapsamı dışında bırakılarak beyana tabi tutulması nedeniyle uygulanan istisna hadlerinin iyileştirilmesi önerilebilir.

Bu kıymetler hem Hazine'nin hem de başta bankalar olmak üzere özel sektör şirketlerinin uzun vadeli döviz cinsi finansman araçlarıdır.

Bunlara geçmişte uygulandığı gibi (Geçici Madde 59) yurt içi yerleşik bireysel yatırımcılar için vergisel avantajlar getirilmesi ya da yurt dışı yerleşikler ile benzer vergilendirmeye tabi olması hem talep hem de arz tarafında olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

Borçlanmanın tabana yayılması ve ikincil piyasanın gelişimi açısından da önem arz ediyor. Zira vergisel uygulama talebi daraltırken, yatırımcılar arasında da vergisel eşitsizlik yaratıyor.



## Özel karşılık uygulaması

Hali hazırda bankalar ve varlık yönetimi şirketlerinin ayırdıkları özel karşılık giderleri Kurumlar Vergisi Kanunu uygulamalarında kanunen kabul edilen bir gider olarak dikkate alınıyorken, finansal kiralama, faktoring ve finansman şirketlerinin özel karşılık giderleri gider olarak kabul edilmiyor.

Banka dışı finansal kurumların da (Faktoring, Leasing ve Finansman Şirketleri) Bankacılık Kanunu ve ilgili düzenlemeleri uyarınca ayırdıkları özel karşılıkların Vergi Usul Kanunu uyarınca ayrılan şüpheli alacak karşılıkları ile aynı nitelikte olduğu yönünde bir düzenleme yapılması uygulama birliği sağlanması açısından önem arz ediyor.

## Yatırım fonlarının boş BSMV beyannamesi vermesi

Gider Vergileri Kanunu'nun 29'uncu maddesinin (t) bendi kapsamında emeklilik yatırım fonlarının, menkul kıymet yatırım fonlarının ve menkul kıymet yatırım ortaklıklarının, sermaye piyasalarında yaptıkları işlemler nedeniyle elde ettikleri paralar banka ve sigorta muameleleri vergisinden müstesnadır.

Fonların sermaye piyasalarında yaptıkları işlemlerden başka işlemleri bulunmadığından BSMV matrahları bulunmamaktadır. Buna paralel olarak BSMV ödemeleri de bulunmamaktadır. Ancak fonlar mevcut düzenlemeler uyarınca boş dahi olsa BSMV beyannameleri vermektedir.

Fonların damga vergisi istisnası uyarınca bu beyannameler için damga vergisi ödemedikleri de dikkate alındığında, boş beyanname verilmesinin fonlara ve Vergi İdaresi'ne iş yükü çıkarmak dışında bir işlevi olmamaktadır.

Yapılacak uygulama genel tebliği düzenlemesi ile boş beyanname verilmesine gerek olmadığı ve konunun ayrıca Vergi Dairesi'ne bildirimine gerek olmadığı şeklinde yapılacak bir açıklama ile iş yükünün önüne geçilebileceğini düşünüyoruz.

# OTOBES uygulamaya alındı



**Çalışanlar için Otomatik Katımlı BES uygulaması yılbaşından itibaren uygulanmaya başlandı. İlk etapta 1000 ve üzeri çalışanı bulunan şirketlerin dahil olduğu uygulama, sosyal güvenlik sisteminin sağladığı emeklilik gelirine ek bir gelir yaratmayı ve ülkemizdeki tasarruf olgusunu artırmayı hedefliyor. ABD, İngiltere, Yeni Zelanda, İtalya gibi birçok ülkedeki benzer uygulamalarda olduğu gibi hedef, katılımcı sayısını artırarak emeklilik fonlarının büyüklüklerine katkıda bulunmak ve bireysel emeklilik uygulamasının tabana yayılmasını sağlamak.**



**Ali Tuğrul Uzun**

Denetim

Kıdemli Müdür

E: tuzun@kpmg.com

İşyeri bazlı özel emeklilik planlarına yönelik bir uygulama olan Bireysel Emeklilik Otomatik Katılım (OtoBES) yönetmeliği 1 Ocak 2017 tarihinde yürürlüğe girdi. Yönetmelik, 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu'nda değişiklik yapan 6740 sayılı Kanun ile 25 Ağustos 2016 tarihinde 29812 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı.

## OtoBES kimleri kapsıyor?

Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı veya mavi kart sahibi olanlar,

- 45 yaşını doldurmamış (1 Ocak 1972 ve sonrasında doğanlar) olanlar,
- Kamu sektörü çalışanları (4c) (çalışan sayısından bağımsız olarak tamamı dahil edilecektir),
- Özel sektör çalışanları (4a) (Bakanlar Kurulu Kararı ile belirlenecek; işyerinde bulunan çalışan sayısı göz önüne alınarak dahil edilecektir) kapsam dahilinde bulunuyor.



**İlk aşamada özel ve kamu sektörü şirketleri arasında kademeli geçiş uygulaması esas alınacak. T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı tarafından 21 Aralık 2016 tarihinde yayınlanan kademeli geçiş tabi şirketler ve tarihleri ise şöyle:**

1000 ve üzeri çalışanı olan özel sektör şirketleri	1 Ocak 2017
250-999 arası çalışanı olan özel sektör şirketleri ve kamu kuruluşları (genel ve özel bütçeli idareler)	1 Nisan 2017
100-249 arası çalışanı olan özel sektör şirketleri	1 Temmuz 2017
50-99 arası çalışanı olan özel sektör şirketleri, Mahalli İdareler ve KİT'ler (Kamu İktisadi Teşebbüsü)	1 Ocak 2018
10-49 arası çalışanı olan özel sektör şirketleri	1 Temmuz 2018
5-9 arası çalışanı olan özel sektör şirketleri	1 Ocak 2019

## OtoBES süreci nasıl işleyecek?

Kapsam dahiline giren şirketlerin, tanım olarak işverenlerin, öncelikle OtoBES'e katılan emeklilik şirketlerinden herhangi biri ile sözleşme imzalaması gerekiyor. Daha sonra işveren çalışanlara gerekli bilgilendirmeleri yapacak ve çalışanların fon tercihlerinin belirlenmesinin ardından işveren çalışan bilgilerini ve ilgili fon tercihlerini sözleşme imzaladığı emeklilik şirketine iletecek.

İşveren, çalışanların maaşlarından prime esas kazancın veya emeklilik keseneğine esas aylığın minimum %3'ü olmak kaydıyla kesinti yaparak, bu tutarı en geç çalışanın ücretinin ödeme gününü takip eden iş günü içinde emeklilik şirketine aktaracak. İşveren, katkı payını çalışanın ücretinden kesip emeklilik şirketine aktarmakla yükümlü. Maaş ödemelerini Maliye Bakanlığı tarafından işletilen Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi kullanarak yapan kamu kurumları aynı sistemi kullanarak katkı payı ödemelerini gerçekleştirebilecek. İşveren, katkı payını emeklilik şirketine eksik, geç veya hiç aktarmama durumunda ise, çalışanın birikiminde oluşan parasal kayıptan sorumlu olacak.

## OtoBES'ten ayrılmak mümkün mü?

Çalışanın ücretinden kesilmek suretiyle yapılan ilk katkı payı ödemesinin emeklilik şirketi hesaplarına nakden aktarıldığı tarihi takip eden ilk iş günü, otomatik katılım kapsamında emeklilik planına dâhil edildiği emeklilik şirketi tarafından çalışanın kendisine bildirilir. Çalışan bu bildirim tarihini takip eden 2 ay içinde sözleşmeden cayma hakkına sahiptir. Bu durumda, o güne kadar çalışanın ödediği katkı payları, varsa hesabında bulunan yatırım gelirleri çalışana iade edilir. Çalışanın cayma süresi bittikten sonra sistemden çıkmak istemesi halinde ise, bireysel emeklilik sistemindeki çıkış kuralları geçerli olur.

## OtoBES dahilinde devam eden çalışanlara verilecek ek katkılar nelerdir?

2 ay içinde cayma hakkını kullanmayan ve sistemde kalmaya devam eden çalışanlara aşağıdaki ek katkılar verilecek:

- Katkı payının %25'i oranında Devlet Katkısı,
- 2 aylık cayma süresinin sonunda sistemde kalmayı tercih eden çalışanlara bir defaya mahsus olmak üzere 1000 TL Devlet Katkısı,
- Emeklilik ile sistemden çıkmaya hak kazanan çalışanların, emeklilik döneminde birikimini yıllık gelir sigortası olarak almayı tercih edenlerine ise birikiminin %5'i kadar ek Devlet Katkısı.

## OtoBES ek katkıların hak ediş süreleri nelerdir?

%25 oranındaki Devlet Katkısı ile 1.000 TL'lik Devlet Katkısı teşviki için hak kazanma süreleri bireysel emeklilik sistemindeki süre ve oranlarla aynıdır:

- En az 3 yıl sistemde kalanlar Devlet Katkısı ve getirilerinin %15'ine,
- En az 6 yıl sistemde kalanlar %35'ine,
- En az 10 yıl sistemde kalanlar %60'ına,
- 10 yıl sistemde kaldıktan sonra 56 yaşını dolduranlar veya vefat/maluliyet nedeniyle sistemden ayrılanlar, getirileri dahil Devlet Katkısı'nın tamamına hak kazanır.

## OtoBES sözleşmelerinde kesintiler nelerdir ve ne kadardır?

OtoBES kapsamındaki çalışanlardan sisteme girerken giriş aidatı, sistemden ayrılma durumunda ise herhangi bir ertelenmiş aidat ya da ücret ödemesi alınamaz. Sistemde bulunduğu sürece çalışanların emeklilik hesabındaki birikimleri üzerinden emeklilik şirketleri tarafından Fon İşletim Gider Kesintisi (FIGK) dışında bir kesinti yapılmaz. Otomatik katılım kapsamında işverenleri aracılığı ile bireysel emeklilik sistemine dâhil edilen çalışanlara sunulan tüm fonlar için azami yıllık FIGK oranı %0,85 olarak uygulanır. Mevzuat uyarınca otomatik katılım kapsamında sunulan emeklilik yatırım fonlarında FIGK dahil Fon Toplam Gider Kesintisi (FTGK) maksimum yıllık %1,09'u aşamaz.

OtoBES 1 Ocak 2017 tarihi itibarıyla yürürlüğe girdi ve bu sistemde faaliyet gösterecek olan emeklilik şirketleri ve kapsam dahiline giren ve/veya girecek olan şirketler için de yeni bir dönem başlamış oldu. Başlangıç ve hatta projeye hazırlık aşamalarında, operasyonel maliyetler, regülasyonlar ve piyasa algısının oluşturulması süreçlerinde çok yol kat edildi ve daha da fazla çaba sarf edilmeye devam edileceği şüphesiz.

# Sigorta sektörü zorluklara rağmen fırsat sunmaya devam ediyor

Türkiye sigorta sektöründe penetrasyonun düşük olması bardağın dolu tarafından bakıldığında büyüme potansiyelinin göstergesi. Son 10 yılda ortalama yüzde 14,3 büyüyen sigorta sektörünün önümüzdeki 5 yıl boyunca da büyümeye devam etmesi bekleniyor. Kişi başı harcanabilir gelirin artması, genç ve ekonomik açıdan aktif nüfus ile yükselen sigorta bilinci olumlu düşünmenin gerekçeleri arasında yer alırken, büyümeyi sekteye uğratması muhtemel nedenler de yok değil.



## Gülşah Gülser

Global Strateji Grubu  
Kıdemli Müdür  
E: ggulser@kpmg.com



## Ruhican Özen

Global Strateji Grubu  
Danışman  
E: ruhicanozen@kpmg.com



## Çift haneli büyümeye devam, ancak sektöre uğrayabilir

Türkiye sigorta sektörü, geçtiğimiz 10 yıl içinde brüt yazılan primler göz önüne alındığında, GSYİH ile hayli yüksek (yüzde 99) bir korelasyon göstererek ortalama yüzde 14,3 büyüdü ve 2015 yılı itibarıyla brüt yazılan primlere bakıldığında 32 milyar TL seviyelerine ulaştı. Önümüzdeki 5 yıl boyunca da sektörün çift haneli (yaklaşık yüzde 14) büyümesini sürdürmesi bekleniyor. Bu büyüme için artan kişi başı harcanabilir gelir, genç ve ekonomik açıdan aktif nüfus ve yükselen sigorta bilincinin başlıca etmenler olması bekleniyor.

Fakat bu büyüme beklentisinin sektöre uğraması da ihtimaller arasında. Özellikle Türkiye ekonomisinin son çeyrekte küçülmesi, sektörün çift haneli büyümesini devam ettirmesi açısından tereddütleri de beraberinde getiriyor.

## Penetrasyon düşük diye karalar bağlamayalım

Gelişmiş ve gelişmekte olan bazı ülkelerle karşılaştırıldığında, Türkiye sigorta sektörünün penetrasyonunun düşük olduğu görülüyor. Bu durumun başlıca nedenlerinin toplumdaki düşük farkındalık, Türk insanının kültürel olarak sigortaya yaklaşımı, sigorta şirketlerine duyulan güvenin yeterli seviyede olmaması ve zorunlu sigorta segmentlerinin geç uygulamaya sokulması olduğunu düşünüyoruz.

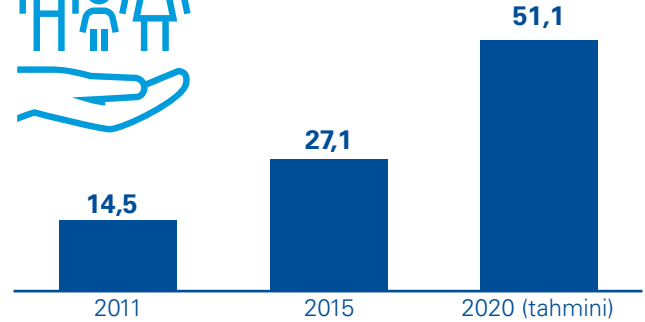
Hayat branşına baktığımızda küçük şoklar geçirmemek mümkün değil. 2015'te Türkiye hayat branşının penetrasyonu yalnızca yüzde 0,2'ydi. Noktalama hatası yaptınız herhalde dediğinizi duyar gibiyiz – değil, gerçekten yüzde 0,2. Bu oran yine aynı yıl Kuzey Amerika'da yüzde 3,1, Birleşik Krallık'ta yüzde 7,5, Brezilya'da yüzde 2,1 ve Çin'de yüzde 2,0'ydı.

2015'te Türkiye'de hayat dışı branşların toplamının GSYİH'deki payı yüzde 1,4'tü. Bu oran Kuzey Amerika için yüzde 4,2, Birleşik Krallık için yüzde 2,4, Brezilya için yüzde 1,8 ve Çin için yüzde 1,6'ydı. Türkiye'nin hayat dışı branşının hayata göre görece daha yaygın olmasının nedenleri arasında zorunlu trafik sigortası ve DASK öne çıkıyor.

Düşük oranlardan yola çıkarak karamsar bir hal almaya hiç de gerek yok. Çünkü sigorta penetrasyonunun düşük olması aslında Türkiye'nin sigorta sektöründe daha alabileceği epey mesafe olduğu anlamına geliyor. Bir başka deyişle, şirketlerin bu pazarda büyümesi için potansiyel tam da önümüzde duruyor. Fakat elbette sigorta sektörünün toplam ekonomi içindeki payının artması toplumun bilincinin yükseltilmesi ve sigorta alımının artırılması konusunda atılacak adımlara bağlı.



## Türkiye elementer sigorta pazarı – Brüt yazılan primler (Milyar TL)



## Hayat dışı sigorta pazarına baktığımızda...

2015 yılında brüt yazılan primlerin 27 milyar TL gibi çok önemli bir kısmını hayat dışı branşlar oluşturdu. Hayat dışı branşlar içerisinde de zorunlu trafik sigortası (yüzde 26), kasko (yüzde 20), yangın ve doğal afet (yüzde 17), sağlık (yüzde 12) ve genel zararlar (yüzde 12) başlıca segmentler olarak öne çıkıyor.

Bilindiği üzere toplumumuz motorlu taşıt edinmeyi hayli seviyor. Ülkemizde 20 milyonu aşkın motorlu taşıt bulunuyor ve bu sayının önümüzdeki yıllarda ortalama %5 civarında artması bekleniyor. Bununla birlikte büyüyen ve gelişen şirketler kurumsal araç filolarının da artmasına ortam hazırlıyor. Yıldan yıla artan motorlu taşıt kazalarını da göz önünde bulundurduğumuzda, tüm bu faktörler kara taşıtları sigortalarının önümüzdeki yıllarda istikrarlı bir şekilde büyümesinde önem arz ediyor.

## Yangın ve doğal afet sigortasında DASK itici güç

Yangın ve doğal afet sigortaları artan konut satışları ve şehirde yaşayan nüfus oranının artmasıyla büyüyen bir segment olarak göze çarpıyor. Tabi burada DASK itici bir güç. Çünkü 1999 yılındaki depremden sonra tüm binalar için DASK zorunlu hale geldi. Türkiye'de inşaat sektörünün önümüzdeki 5 yıl boyunca reel fiyatlarla yüzde 4,6 büyümesi bekleniyor. Altyapı harcamalarının yüzde 5,4 ile toplam inşaatın üzerinde büyüyeceği yönündeki tahminler sigorta sektörü için olumlu. Çünkü bu tip önemli harcamalar "inşaat sigortası" gibi segmentlerin büyümesini sağlayacak. Ülkemizde işletmelerin sayısı her yıl 80 ile 100 bin arasında artıyor. Tabi iş hacmi artan KOBİ'lerin bilinç düzeyinin de arttığını göz önünde bulundurduğumuzda hem yangın ve doğal afet sigortaları hem de mühendislik gibi daha niş ve karlı segmentlerin de büyümesi için umut doğuyor. Hazır mülkiyetle ilgili segmentlerden bahsederken tarım sigortasını da atlamayalım. TARSİM (Tarım Sigortaları Havuzu) kapsamında yaptırılan poliçede yazılı primin yüzde 50'si devlet tarafından karşılanıyor. Eğer ek olarak don teminatı da yaptırılıyorsa, devlet bu teminatın yüzde 66'sını ödüyor.



## Özel sağlık sigortalarının payı artıyor

Özel sağlık harcamaları sağlık sigortaları için potansiyel olduğunu zaten gösteriyor. Hastane hizmetlerinde özel harcamaların payı 2011'de yüzde 8,4 iken 2015'te bu oran yüzde 18,7'ydi. Büyüyen sağlık sigortasında toplumdaki bilinç de bir hayli önemli. Bir başka deyişle artık "bana bir şey olmaz" out, "ben önlemimi alayım" in.

Ferdi kaza popülerliği gün geçtikçe artan bir ürün. Artık pek çok şirket çalışanlarına özel sağlık sigortası yaptırırken ferdi kaza teminatı da ekliyor. Maden işçileri için ferdi kaza ve karayolu yolcu taşımacılığı koltuk ferdi kaza gibi zorunlu alanlar da bu segment için olumlu etki yaratıyor.

## Trend ürünlerin etkisi görece küçük olsa da büyümeyi tetikliyor

Tamamlayıcı sağlık sigortası, eğitim sigortası ve siber güvenlik sigortası potansiyel gösteren ürün trendleri olarak öne çıkıyor. Ancak bunların arasında görece kısa zamanda asıl büyümenin, tamamlayıcı sağlık sigortasında gerçekleşmesi bekleniyor.

Tamamlayıcı sağlık sigortası, kurum tarafından kapsam dahiline alınmayan veya kısmen karşılanan sağlık harcamalarının oluşması durumunda sigortalılara özel sağlık kuruluşlarına erişim sağlaması açısından öne çarpan bir ürün. Bununla birlikte, hepimizin bildiği üzere radyo ve televizyon gibi mecralarda bu ürünün tanıtımı gün geçtikçe artıyor. 2014 yılında 36,5 milyon TL prim yazılan bu ürün 2015 yılı sonunda 72,6 milyon TL prim elde etmeyi başardı. Eğitim sigortası vefat, uzuv kaybı ve kritik hastalıklar gibi durumlarda çocuğun süregelen eğitim masraflarını karşılayan bir ürün olarak ön plana çıkıyor. Henüz pazardan önemli bir pay sahibi olmasa da eğitim sigortasının gösterdiği potansiyel sigorta şirketlerinin ilgisini çekiyor. Türk aile yapısı, artan özel okul sayıları bu ürünün gelişimindeki en önemli faktörler olarak öne çıkıyor.

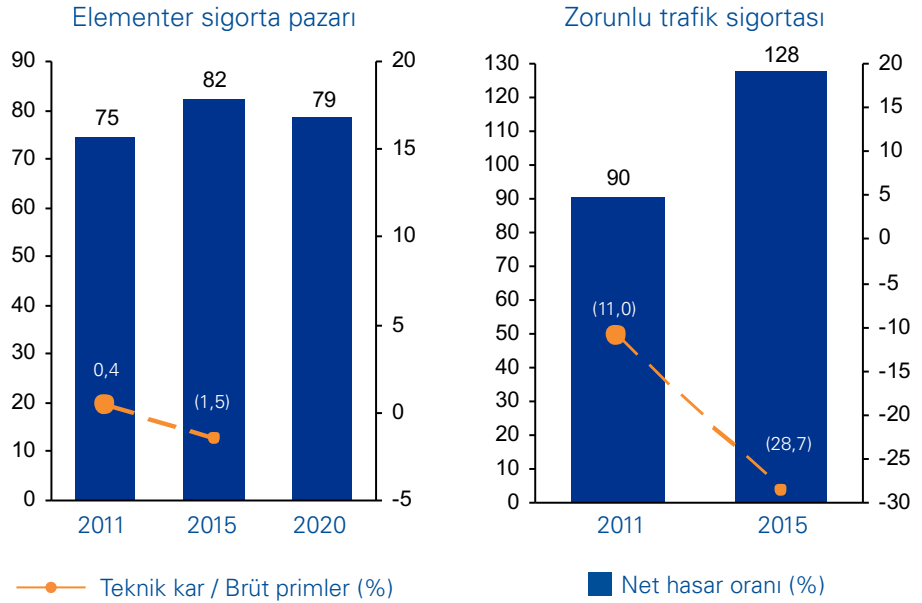
Ancak, eğitim sigortasının bilinirliğinin ve hacminin artması için pazarlama faaliyetlerine ağırlık verilmesi gerektiğini düşünüyoruz.

Siber güvenlik sigortası niş bir segment olarak henüz ölçülebilir bir seviyede görünmüyor. Şirket ve şahısların maruz kaldıkları siber saldırıların etkilerini azaltmak için tercih edilen bu ürünün, orta ve uzun vadede kayda değer bir büyüklüğe ulaşması bekleniyor. Yeni çıkan Verilerin Korunması Kanunu, kurumların dijitalleşme süreçleri ve artan farkındalıkları sayesinde siber güvenlik sigortasının konumunu bir hayli güçlendirmesi bekleniyor.

## Ne yalan söyleyelim karlılık biraz can sıkıcı

Hayat dışı sigorta sektörüne baktığımızda karlılığın üzerinde bir baskı olduğunu görmemek mümkün değil. 2015 yılında sektörün net hasar oranı yüzde 82 ve teknik kar oranı da yüzde -1,5 civarındaydı. Bakıldığında tüm sektörü acımasızca cezalandırmaya gerek yok aslında. Bahsettiğimiz gibi zorunlu trafik sigortası sektörde prim bazında en çok paya sahip segment ve işin kötüsü de çok zarar yazması. Yoksa sağlık (yüzde 5), ferdi kaza (yüzde 3,5), genel sorumluluk (yüzde 4), nakliyat (yüzde 3), genel zararlar (yüzde 6) ve mühendislik (yüzde 6) gibi karlı segmentler cazibesini koruyor.

### Türkiye elementer sigorta pazarı – Net hasar oranı ve teknik kar oranı (%)



## Ve karşınızda zararın asıl nedeni: Zorunlu trafik sigortası - ne onunla oluyor ne de onsuz

Zorunlu trafik sigortası yıllarca çetin fiyat rekabetine maruz kalmış bir branş. Üstüne bir de çokça ödenen hasarlar gelince karlılığın olumsuz seyretmesi kaçınılmaz oluyor. Öyle ki, 2015 yılında net hasar oranı ve teknik kar sırasıyla yüzde 128 ve yüzde -28,7'ydi. Tabi diğer etmenleri de göz ardı etmemek gerekiyor. Örneğin, pazardan aldığımız geri bildirimlere göre bedeni yaralanmalı durumlar için yapılan hesaplamalardaki metot ve yaklaşım farklılıklarının da karlılık üzerinde negatif etkisi oldu.

2016 yılı elbette 2015 yılı gibi kapanmayacak. Çünkü trafik sigortası fiyatları ciddi anlamda yukarı fırladı ve pazardaki oyuncular bu trendi takip etti. Ortalama poliçe fiyatları 2015 yılının Ocak ayında 287 TL'ydi ancak yıl sonuna doğru toparladı ve yılı ortalama 357 TL ile kapadı. 2016 yılının Ekim ayına kadarki ortalama poliçe fiyatı ise 638 TL.

## Teklifi abartan şirkete ceza

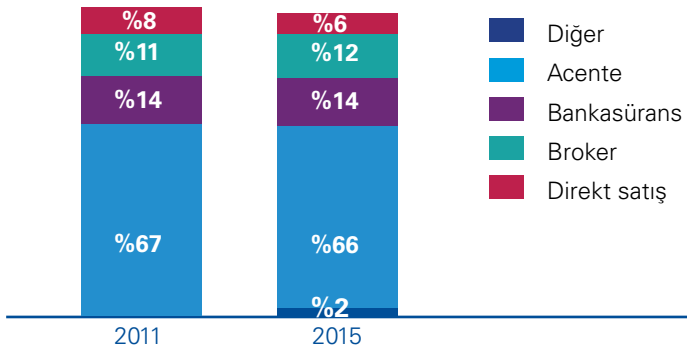
"Tabi fiyat artışı oldu artık hiçbir şeyi değiştirmemize gerek yok" gibi bir yaklaşım sigorta sektörünün doğasına ters düşer. Şöyle ki, fiyatlar böyle dramatik bir şekilde artınca sigortalıların tepkisi kaçınılmaz oldu. Hem kişisel araç hem de özellikle fiyatların daha yüksek olduğu ticari araçların kullanıcıları tepkilerini dile getirdi. Dolayısıyla hükümet de fiyatların dengelenmesi adına aksiyon almaya başladı. Henüz ciddi bir regülatif değişiklik olmasa da hükümet daima fiyatların makul seviyelere inmesi konusunda uyarıcı nitelikte açıklamalar yapıyor. Aslında bu açıklamaların sonucunun alınmaya başlandığını söyleyebiliriz. Eylül'de ortalama poliçe fiyatı 628 TL iken kasımda bu tutar 597 TL'ye indi. Bunlara ek olarak zorunlu trafik sigortası lisansı olan şirketler Sigorta Gözetim Merkezi'nin web sitesinde trafik sigortası teklifi vermek zorunda. Sigorta teklifi vermeyen, makul seviyeleri ve tavan fiyatı aşan şirketlere Hazine tarafından vaka başına 12.000 TL'lik ceza uygulanabiliyor.

Sigorta müşterilerinin şirket seçiminde en çok marka güvenilirliğine önem verdiği biliniyor. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, her 100 müşteriden 65'i sigorta seçimi için marka güvenini ilk sıraya koyuyor. Marka güvenini 38 ve 30 ile sırasıyla ödeme kolaylığı ve poliçenin içeriği takip ediyor.

Türkiye'de sigorta şirketlerine duyulan güven henüz istenen düzeyde değil. Müşteriler sigorta şirketlerine yüzde 31 oranında, ancak bankalara ise yüzde 45 oranında güven duyuyor. Bu durum, sigorta şirketleri için güçlü bankalarla iş ortaklığı yapmanın ne kadar önemli olduğunun da bir göstergesi.

## Acenteler sektördeki gücünü korumaya devam edecek

### Türkiye elementer sigorta pazarı – Dağıtım kanallarının payları



Hayat dışı sigorta şirketleri için güçlü bir acente ağına sahip olmak önem arz ediyor. 15.000'i aşkın sigorta acentesi Türkiye'nin tüm bölgelerinde aktif olarak çalışıyor ve farklı müşteri kitlelerine ulaşabiliyor.

2015 yılında hayat dışı sigorta satışlarının yüzde 66'sı acenteler tarafından gerçekleştirildi. Pazardan aldığımız geri bildirimler önümüzdeki yıllar içerisinde dağıtım kanalı yapısının çok büyük ölçüde aynı kalacağı yönünde. Ancak dijital kanal halihazırdaki küçük penetrasyonunu bir miktar artıracak gibi görünüyor. Online satış platformlarının etkinliğinin trafik ve kasko gibi yüksek hacimli ürünlerle artacağı tahmin ediliyor.

## Sektörde rekabet çetin

Hayat dışı prim yazan toplam 61 aktif şirket var ve bu şirketlerden 12'si toplam hayat dışı pazarının yaklaşık yüzde 80'ini oluşturuyor. Ancak pazarın kalan kısmı irili ufaklı oyuncuların olduğu bölünmüş bir yapı olarak göze çarpıyor. Pazarda 2015 yılında 50 milyon TL'den daha az brüt prim yazan 25 şirket olması, pazarın bu bölünmüş yapısını anlatıyor.

İstisnalar dışında 1 milyar TL ve üzerinde prim üreten şirketlerin, genelde trafik sigortasına önem verdiğini görüyoruz. Bu ürün karsız olsa da şirketler büyük ölçekli yapılarını korumak, yüksek pazar bilinirliğine sahip olmak ve kasko gibi alanlarda da varlıklarını artırmak için trafik sigortası satmayı tercih ediyor. Zaten trafik sigortasının brüt primlerin içindeki payının, şirketlerin pazar payındaki değişikliğe neden olan önemli bir faktör olduğu da aşikâr.

## Pazara giriş engelleri tabii ki şaşırtmıyor

Bu sektörde de yeni oyuncuların karşılaştığı bazı pazara giriş engelleri göze çarpıyor.

Kanuni açıdan incelediğimizde şirketlerin kurulum için çeşitli denetim ve onay süreçlerinden geçtiğini ve teknik altyapıya ek olarak bu adayların ofis lokasyonlarının bile onaya tabi olduğunu biliyoruz. Hazine aynı zamanda şirketlerin üst yönetimine de müdahale etme hakkını elinde tutuyor.

Sigorta şirketleri operasyonlarını büyütürken yüksek hacimlerini korumak ve dağıtım kanalları da dahil olmak üzere operasyonlarını etkin bir şekilde devam ettirebilmek için güçlü bir sermaye yapısına sahip olmalı. Ayrıca şirketlerin gerekli onayları alabilmesi için de sahip oldukları sermayenin Hazine Müsteşarlığı tarafından onaylanması gerekiyor. Ödenmiş sermaye de Hazine'nin onayından geçmesi gereken başka bir faktör.

Dağıtım alanında özellikle güçlü bir acente ve bankasürans kanalı kurmak yeni oyuncular için zorlu bir süreç olarak kabul ediliyor. Güçlü bir oyuncu olmak için en az 5-6 bölgedeki 1000'den fazla acente ile faaliyetleri sürdürmek gerekiyor. Ancak, halihazırdaki güçlü oyuncular acentelerinin yeni oyuncuların ürünlerini satmamaları için direnç gösterebiliyor. Bankasüransa baktığımızda ise öncü bankaların zaten çoğunlukla lider sigorta şirketleri ile işbirlikleri var. Öncü bankalar ya kendi grubundaki sigorta şirketiyle, ya da kendi grubunun önceden sattığı sigorta şirketiyle münhasır olarak anlaşmalarını sürdürmeyi tercih edebiliyor.

## Sektör, engeller olsa da yeni oyuncuları çekiyor

Elementer Sigorta pazarına son zamanlarda oyuncuların özellikle farklı iş modelleriyle girdiklerini görüyoruz. Bu şirketler arasında dijital satışlara ağırlık vermeyi planlayan, ağırlıklı olarak zorunlu trafik sigortasıyla büyüyen, sağlık ve ferdi kazaya yoğunlaşan ve çeşitli bankalar ve denizcilik şirketlerinin ortaklığıyla kurulmuş, sadece denizcilikle ilgili ürünler satan şirketlerin olduğu biliniyor.



# UFRS9 Standardı Avrupa Birliği Komisyonu tarafından onaylandı

**UFRS9 Standardı'nı  
hayata geçiren  
Regülasyon,  
Muhasebe Regülasyon  
Komitesi'nin 27  
Haziran 2016'da verdiği  
olumlu görüş ve  
Avrupa Parlamentosu  
ve Konseyi tarafından  
7 Ekim 2016'da  
tamamlanan üç aylık  
inceleme sonunda  
onaylandı.**



**Esma Kabak**

Finansal Hizmetler  
Direktör  
E: ekabak@kpmg.com



**Erkan Özyurt**

Finansal Hizmetler  
Müdür  
E: eozyurt@kpmg.com



AB tarafından gerçekleştirilen UFRS9 onaylama sürecinde Komisyon ve EFRAG (Avrupa Finansal Raporlama Danışmanlık Grubu) UFRS9 etkilerini inceledi. Fayda ve maliyetler ile ilgili diğer AB düzenlemeleriyle uyumun değerlendirildiği tavsiye raporu dikkate alındı. Raporda, UFRS9 standardının ilgili diğer AB düzenlemeleriyle (Direktif 2013/34 EU "Accounting Directive-Muhasebe Direktifi", "EU Company Law-AB Şirketler Yasası") uyumlu olduğu, faydalarının maliyetlerinin üzerinde olduğu sonucuna ulaşıldığı belirtildi. Fayda maliyet değerlendirmesindeki ağırlıklandırmada, UFRS9'un finansal kriz dönemindeki önemli konuları çözüme ulaştırılmasında acil olarak ihtiyaç duyulan bir standart olması da önemli bir nokta olarak dikkate alındı. Yapılan etki analizinde UFRS9'un finansal raporlama kalitesi üzerindeki etkisi incelenerek sağlanacak şeffaflık, ileri görüşlü risk değerlendirmesi ile karşılıkların riske daha duyarlı olarak zamanında ayrılması ve yatırımcının daha doğru bilgilendirilmesi yönünden faydalı bulundu.

Bankalar üzerinde etki incelenerek uygulamaya geçiş için sakınca oluşturacak bir etki beklenmediği belirtildi. Ayrıca uzun vadeli yatırımlar (öz kaynak yatırımları) üzerindeki etki ele alınarak uzun vadeli yatırım stratejilerinin UFRS9'a geçişle birlikte değişmesinin pek olası olmadığına kanaat getirildi. Fayda-maliyet açısından ele alındığında UFRS9'a geçişin maliyetlerinin özellikle finansal kuruluşlar açısından yüksek olduğu, buna rağmen sigorta şirketleri dışındaki tüm kuruluşlar açısından sağlanan faydanın maliyetlerin üzerinde olacağı sonucuna ulaşıldı. Düzenleyici AB kurumları olan ECB (Avrupa Merkez Bankası), ESMA (Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesi), EBA (Avrupa Bankacılık Otoritesi) ve EIOPA (Avrupa Sigorta ve Mesleki Emeklilik Otoritesi) tarafından UFRS9 standardının onaylanması lehine görüş verilerek 1 Ocak 2018'de geçişin sağlanması hedefi desteklendi.

Sigorta şirketleri üzerindeki etki incelenerek UFRS9 ve UFRS17'nin (sigortacılık ürünleri muhasebeleştirme standardı) farklı zamanlarda uygulamaya geçmesi nedeniyle oluşacak maliyetler ve aksaklıklar dışında olumlu değerlendirildi. Sigortacılık sektörü için; sigorta kontratlarının muhasebeleştirme standartlarının ele alındığı UFRS17 ile UFRS9 standardı uygulama tarihleri arasındaki uyumsuzluk durumuna bağlı olarak oluşabilecek aksaklık ve maliyetlere çözüm sağlamak amacıyla Komisyon, UFRS9 geçiş öteleme hakkını sınırlı bir süre için destekleyeceğini belirtti. IASB, 12 Eylül 2016'da mevcut sigorta sözleşmeleri standardı UFRS4'e ek bir düzenleme yayımladı ve sadece sigortacılık hizmeti veren firmaların UFRS9 geçişini 2018'den 2021'e kadar ötelemesine izin verdi. UFRS4'e dair bu düzenlemenin onaylanması sürecinde başvurulmak üzere EFRAG'ye 13 Ekim 2016'te bir öneri talebi iletilti. Komisyon, onaylama sürecinin bir parçası olarak IASB'nin öteleme çözümünün Avrupa Birliği için tatmin edici olup olmadığını değerlendirecek. Öteleme önerisi, sigorta hizmetleri veren bankaları da kapsayacak şekilde genişletilmesi gereklilik ölçeğinde değerlendirilecek.

UFRS9 standardı ile finansal kriz sürecinde ön plana çıkan finansal araçların sağlıklı raporlanmasıyla ilgili kaygılara cevap veren bir yapıya geçilmesi hedeflendi.



UFRS9 standardı ile G20'nin talep ettiği finansal varlıklar üzerinde oluşması beklenen kredi kayıplarının daha ileri görüşlü bir model ile ele alındığı daha şeffaf bir yapıya geçiş sağlanacak. Mevcut olarak kullanılan "IAS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçümleme" düzenlemesinin yerini alacak UFRS9 standardına erken uygulama hakkı tanınmakla birlikte 1 Ocak 2018 tarihinde geçiş yapılacaktır.

# UFRS 16 Kiralamalar Standardı

Geçiş uygulaması  
opsiyonları ve  
sorulması gereken  
10 kritik soru

**UFRS 16'nın yürürlüğe girmesiyle, 2019 yılından itibaren, faaliyet kiralamaları da artık bilançoya taşınacak ve eski uygulamadaki finansal kiralama ve faaliyet kiralaması ayrımı kiracı açısından ortadan kalkacak. İşte UFRS 16 uygulamasına geçiş süreciyle ilgili olarak geçiş opsiyonları ve karşılaşılabilecek zorlukları değerlendirmeye yardımcı olacak 10 kritik soruyu yazımızda bulabilirsiniz.**



**Çiğdem Atılğan**

Mesleki Uygulama Bölümü  
Direktör  
E: catilgan@kpmg.com



**Muharrem Karataş**

Denetim  
Kıdemli Müdür  
E: mkaratas@kpmg.com

13 Ocak 2016 tarihinde yayımlanan ve 2019 yılından itibaren yürürlükte olacak UFRS 16 Kiralamalar Standardı (UFRS 16) ile birlikte kiralamaların önemli bir kısmı bilançoda sunulacak. Bu yeni standartla birlikte kiralamalar yoluyla faaliyetlerini devam ettiren tüm şirketlerin, finansal tablolarındaki varlık ve yükümlülüklerin artış göstermesi bekleniyor. Yeni standardın bazı geçiş opsiyonlarıyla birlikte erken uygulanma imkânı bulunuyor. Şirketlerin finansal tablo ve göstergelerine olası etkileri nedeniyle geçiş opsiyonlarını değerlendirmesi ve standardın uygulamasına kolay geçiş için kendilerine sormaları gereken 10 kritik soru bulunuyor.

Hem kiracı hem de kiraya veren açısından kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesi ve ölçümüyle ilgili muhasebe ilkelerinin düzenlendiği Uluslararası Muhasebe Standardı (UMS) 17 Kiralama İşlemleri'ne göre kiralamaların finansal ve faaliyet kiralamaları şeklinde iki şekilde sınıflandırması yapıldığından, türüne göre kiralamalarının muhasebeleştirilmesinde büyük farklılıklar bulunuyor. Finansal kiralama sözleşmelerine ilişkin borçlar ve kiralama konu varlıklar bilançoda gösterilirken, faaliyet kiralaması sözleşmeleri ile ilgili borç ve varlıklar bilanço dışında bırakılıyor. Dolayısıyla, UMS 17'nin doğurduğu en büyük endişe, kiracı tarafında, faaliyet kiralamasından kaynaklanan yüksek tutardaki borçların finansal tablolara alınmamış olmasıdır.

Kiralamaların muhasebeleştirilmesi ile ilgili olarak yukarıda belirtilen farklılıkların ve endişelerin giderilmesine yönelik gelen talepler doğrultusunda kiralamaların muhasebeleştirilmesine yönelik iyileştirmeler yapmak üzere yürütülen on yıllık bir proje neticesinde Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) 2019 yılından itibaren geçerli olacak şekilde UFRS 16'yı Ocak 2016'da yayımladı. Böylece, yeni standart ile kiracıların neredeyse bütün kira sözleşmelerini bilançolarında kullanım hakkı varlıkları olarak, aynı zamanda ilgili kira yükümlülüklerini de kullanım hakkı modeline göre yükümlülük olarak muhasebeleştirmeleri gerekecek.

## Yeni UFRS 16'nın finansal tablolara etkileri

UFRS 16'nın yürürlüğe girmesiyle faaliyet kiralamaları da artık bilançoya taşınacak ve eski uygulamadaki finansal kiralama ve faaliyet kiralaması ayrımı ortadan kalkacak. Dolayısıyla, mevcut uygulamada bilanço dışında tutulan faaliyet kiralamasına konu varlıklar artık kiracının bilançosuna eklenecek ve bunların karşılığında da kiralama borcu kaydedilecek.

## UFRS 16 kapsamında kiralama işlemlerinin bilançoda gösterimi

**Varlık = Dayanak varlığın "kullanım hakkı"**  
**Yükümlülük = Kira ödeme yükümlülüğü**

UFRS 16'nın finansal tablolardaki etkisi sadece bilanço ile sınırlı değil. Kiralama süresi boyunca şirketler yıllık olarak sabit tutarda kira ödemesi yapsalar bile, ilk yıllarda daha fazla faiz gideri kaydedecek. Çünkü kiralama süresi boyunca anapara ödemeleri yapıldıkça borcun azalması nedeniyle faiz gideri de azalacak.

## UFRS 16 kapsamında kiralama işlemlerinin gelir tablosunda gösterimi

**Kira gideri**  
**Amortisman + Faiz = Önceden oluşan (front-loaded) toplam kira gideri**

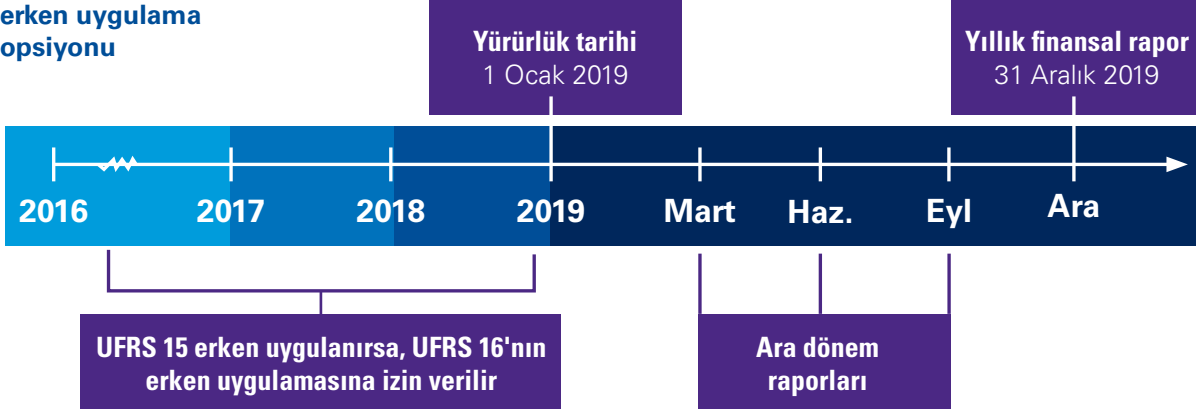
Kiralama işlemleri havayolları, perakende, taşımacılık, turizm ve telekom gibi bazı sektörlerde oldukça fazla kullanılıyor. UFRS 16'dan kaynaklanan değişiklikler, bu sektörlerdeki şirketlerin bilançoları ve kar/zarar tablolarının yanı sıra ve temel performans göstergelerini (EBITDA - faiz, vergi, amortisman ve itfa payı öncesi kar) ve EBIT - faiz ve vergi öncesi kar) ciddi olarak etkileyecektir. 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 bu giderler faiz ve amortisman olarak finansal tablolara yansıtılacağından EBITDA hesaplamasında dikkate alınmayacak.

## Yeni UFRS 16'nın yürürlük tarihi ve erken uygulanması

IASB, UFRS 16'yı 1 Ocak 2019'dan itibaren geçerli olacak şekilde Ocak 2016'da yayımladı. Ayrıca, diğer tüm değişikliklerde ve yeni yayımlanan standartlarda olduğu gibi işletmelerin erken uygulamayı seçme opsiyonu bulunuyor. Ancak, UFRS 16'nın erken uygulamasının seçilebilmesi için UFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat Standardı'nın (UFRS 15) da erken uygulanıyor olması gerekiyor.



## UFRS 16'nın yürürlük tarihi ve erken uygulama opsiyonu



## Geçiş opsiyonları

### UFRS 16'da yer verilen muafiyetlerin geçişteki etkileri

UFRS 16 geçişi ile ilgili olarak şirketlerin değerlendirme yapmaları gereken ilk kritik husus kullanımı tercihli olan muafiyetlerden hangilerinden yararlanacaklarına karar vermeleridir. Şirketlere tanınan muafiyetler çerçevesinde kapsam dışında bırakılan kiralama türleri şunlardır:

- Kısa vadeli kiralama türleri (12 aydan kısa)
- Düşük tutarlı kiralama türleri (IASB tarafından verilen örnekler, tablet veya kişisel bilgisayarlar, ofis mobilyaları ve telefonlar ile değeri 5.000 USD olan diğer kalemler)

UFRS 16'ya göre kısa vadeli kiralama türleri için muafiyet tercihi, ilgili varlık sınıfı bazında yapılırken, düşük değerli varlıkların kiralama türleri için muafiyet tercihi her bir kira sözleşmesi bazında yapılabilir. Bu muafiyetlerden yararlanan bir kiracı tarafından başka bir sistematik yaklaşım kiracının beklediği faydanın zamanlamasını daha iyi yansıtmadıkça, yapılan kira ödemeleri doğrusal (eşit) olarak kiralama süresi boyunca gider olarak muhasebeleştirilir.

## Tanınan muafiyetler geçiş uygulamasında neden önemlidir?

Tanınan muhasebeleştirme muafiyetleri kapsama girecek kira sözleşmesi sayısını etkilediğinden önemlidir. Muafiyetlerden yararlanılması ilk geçiş tarihinde finansal tablolarda düzeltilmesi gereken sözleşmelerin belirlenmesini etkileyecektir. Diğer bir deyişle, bir kiracının, yukarıdaki muafiyetlerden birini veya ikisini kullandığı kiralama türleri için geçiş tarihinde kiralama varlıklarını ve kiralama borçlarını hesaplamasına gerek yoktur. Dolayısıyla, yararlanan muafiyetler için UMS 17 kapsamında faaliyet kiralaması olarak sınıflandırılan bu kiralama türleri için geçiş uygulamasında herhangi bir düzeltme yapılmayacağı anlamına geliyor.

## Geçmişe dönük tam veya karma uygulama opsiyonu

Birçok şirket için ikinci temel geçiş sorunu, UFRS 16'nın tüm sözleşmeler için geçmişe dönük olarak uygulamasının gerekli olup olmadığı veya karma bir yaklaşım kullanarak kiracı oldukları bazı kiralama sözleşmelerine eski standardın uygulanmasının mümkün olup olmadığının belirlenmesi olacaktır. Kolaylık sağlanması açısından UMS 17 ve UFRS Yorum 4'de yer alan kiralama tanımını karşılayan sözleşmeler açısından UFRS 16 kapsamında tekrardan bir değerlendirme yapılmasına gerek duyulmadan, UFRS 16'nın ilk uygulama tarihi olan 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren imzalanan yeni sözleşmeler için yeni standardın uygulanması mümkündür.

Diğer taraftan, kiracının geçişle ilgili olarak UFRS 16'yı:

- tüm kiralama türleri için geçmişe dönük uygulamasına veya
- karma bir yaklaşım ile bazı kiralamalara geçmişe dönük uygulamasına izin verilmektedir.

### Geçişle ilgili etkinin özkaynaklardaki düzeltmenin yapılacağı tarih

Yaklaşım	2018	2019	Geçişle ilgili etkinin özkaynaklardaki düzeltmenin yapılacağı tarih
Geçmişe dönük	UFRS 16* UMS 17*	UFRS 16	1 Ocak 2018
Karma Uygulama	UMS 17	UFRS 16**	1 Ocak 2019

\* Şirket, 2018 yılı için finansal tablolarını hazırlarken UMS 17'yi uygulayacaktır. Daha sonra, 2019 finansal tablolarına dahil edilecek karşılaştırmalı finansal bilgileri hazırlamak için 2018 finansal tablolarında UFRS 16'yı uygulayacaktır.

\*\* Şirket, 2018 yılı için finansal tablolarını hazırlarken UMS 17'yi uygulayacaktır. Daha sonra, 2019 finansal tablolarında karşılaştırmalı finansal bilgilerin sunulmasında 2018 finansal tablolarını düzeltmeyerek, UFRS 16'ya ilişkin geçiş etkisini tek seferde toplu olarak 1 Ocak 2019 tarihinde geçmiş yıllar karlarının açılış bakiyelerini düzeltmek suretiyle muhasebeleştirecektir.

Kiracılar, bu geçiş uygulaması tercihini tutarlı olarak tüm kiralamalarına uygular.

## Türkiye'de durum

Ülkemizde muhasebe standartları Kamu Gözetimi Kurumu tarafından UFRS'lerle bire bir uyumlu olarak yayımlanıyor. Hâlihazırda, Eylül 2016 tarihinde TFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat Standardı yayımlanmış olup, TFRS 16 Kiralamalar halihazırda taslak aşamasında olup nihai hali henüz yayımlanmamıştır.

## Hazırlıklara erken başlamalısınız

UFRS 16'nın yürürlüğe girmesine uzun bir süre var gibi görünse de yukarıda belirtilen geçiş opsiyonlarının tercihe bağlı etkilerinin 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 değiştirmeyeceği değerlendirilmelidir.

## UFRS 16'ya hazır mısınız?

Yeni kiralama standardı 2019'da yürürlüğe girdiğinde işletmelerin finansal tablolarına ve temel performans göstergelerine önemli etkileri olacaktır.

Aşağıda yer verilen 10 soru, şirketlerin UFRS 16'nın uygulanması ile ilgili olarak karşılaşılabilecek zorlukları değerlendirmelerine yardımcı olacaktır.

Şirketlerin yanıtlamaları gereken 10 kritik soru ve yanıtlarken özellikle dikkat etmeleri gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir.

### 1- Kaç tane kiralama sözleşmeniz var?

Yararlı bir uygulama için dikkat etmeniz gerekenler, düşündüğünüzden daha fazla olabilir!

### 2- Kiralamalar ile ilgili veri ve bilgilerinizi nasıl saklıyorsunuz?

Şirketinizin kiralama ile ilgili bir veri tabanının olup olmadığı ve verilerin merkezi olarak mı yoksa ayrı ayrı birimlerde mi tutulduğu kiralama sözleşmelerinin tespit ve dokümantasyonu açısından önemlidir.

### 3- 2019 yılına kadar hangi yeni kiralama sözleşmelerini imzalayacaksınız?

Geçiş uygulamalarına ilişkin opsiyonlar nedeniyle 2019 yılı öncesinde imzalanan kiralama sözleşmeleri için UFRS 16 uygulanabilecektir.

## 4- UFRS 16 performans göstergelerinizi nasıl etkileyecek?

Şirketlerin beklemedikleri bir değişiklik olabilir.

### Finansal rasyolar üzerindeki etki

	Gelir tablosu	Bilanço	Rasyolar
↑	FVAÖK	Toplam varlıklar	Borç/Özkaynak oranı
↓	Hisse Başına Kar/zarar (ilk yıllarda)	Net varlıklar	Faiz karşılama Aktif devir hızı

## 5- Taahhütlerinize uyumunuz etkilenecek mi?

Performans göstergelerinizin etkilenecek olmasından dolayı, taahhütlerinize uyumunuza herhangi bir etkisinin olup olmayacağı değerlendirilmelidir.

## 6- Hangi geçiş yöntemini uygulayacaksınız?

UFRS 16'nın tüm dönemler için geçmişe dönük uygulanması ya da yürürlük tarihini 'başlangıç' sayarak toplu geçiş yapılması maliyet ve karşılaştırılabilirlik açısından değerlendirilmelidir.

## 7- İsteğe bağlı muafiyetleri uygulayacak mısınız?

Muafiyetlerin kullanılması şirketlere zaman ve maliyet tasarrufu sağlayabilir.

## 8- Faaliyet kiralamalarına ilişkin açıklamalarınız tam ve doğru mu?

Faaliyet kiralamaları bilanço dışında izlendiğinden dipnotlarda yapılan açıklamaların tam ve doğru olması UFRS 16'ya geçişte kullanılacak verilere ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

## 9- 2016 yıllık raporunuzda UFRS 16 ilgili olarak neler açıklayacaksınız?

Düzenleyici otoriteler ve paydaşlar UFRS 16'nın uygulanması ve muhtemel etkileri ile ilgili bir yönlendirmeyi geçiş sürecinde beklemektedir.

## 10- UFRS 16 uygulama projenizi şirketiniz bünyesinde kim üstlenecek?

Bu şirketin içerisinde yetkin bir çalışan olacağı için özellikle belirlenmesi gereken bir husustur.

## Sonuçlarınız nasıl?

On sorumuzdan kaç tanesini cevaplayabildiniz?



9-10 Harika!

5-8 Konunun genel olarak farkındasınız

0-4 Bu konuyla gerçekten ilgilenmelisiniz

# KPMG, uluslararası yatırımcılara masada yer açtı



**Işıl Topçuoğlu Keser**

Denetim

Direktör

E: itopçuoğlu@kpmg.com



**"Yarını öngör bugünden harekete geç" sloganıyla hizmet veren KPMG, kurumsal raporlamanın geleceğini ve denetimin değerini tartıştığı platformları uluslararası yatırımcılarla genişletti. Son üç yıldır denetim komiteleri, düzenleyici kurumlar, standart belirleyiciler ve yöneticiler gibi birbirinden farklı paydaşlarla gerçekleştirilen toplantıların bir benzeri Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN) tarafından San Francisco'da düzenledi.**

KPMG, meslektaşları ve yatırım piyasalarındaki tüm paydaşların katkıları ile gerçekleştirdiği yuvarlak masa toplantılarını ve denetimin değeri ana başlığındaki tartışmalarını, 2016 yılında ICGN'nin sponsorluğu ile uluslararası yatırımcı topluluğunu da dahil ederek genişletti.

KPMG, San Francisco'da düzenlenen ICGN Yıllık Konferansı'nda denetim komitelerinin ve denetçilerin rolü konulu bir yuvarlak masa toplantısı ile kurumsal açıklamaların geliştirilmesi konulu bir panele ev sahipliği yaptı.



## Panelden notlar

San Francisco’da gerçekleştirilen panelde “bilginin genişletilmesi, finansal olmayan verilerin rolü, geleneksel kilit performans ölçütleri ve sürdürülebilirlik raporlaması konsepti” konuları ele alındı. Yatırımcıların geliştirilmesini istediği dört talep gündeme geldi:

### Açık olarak anlaşılabilme ve tutarlılığın artırılması

Başarı kendiliğinden gelmez. Öncelikle, sizi başarıya götürecek doğru tanımlanmış performans göstergelerinin bulunması gerekir. Yatırımcılar, özellikle finansal tabloların dışında EBITDA veya düzeltilmiş kârlar gibi finansal verilere dayalı olarak hesaplanan faaliyet performans göstergeleri ile çevresel, sosyal ve kurumsal yönetime ilişkin kilit performans göstergeleri gibi finans dışı performans göstergelerinde netliğin ve tutarlılığın kritik öneme sahip olduğunu düşünüyor.

Konuşmacılar arasında yer alan BNP Paribas Varlık Yönetimi Kurumsal Yönetim Başkanı Michael Herskovich şöyle dedi: “Standart dışı bilgilerin hem hesaplamalarda hem de kurumsal açıklamalarda tutarlı olması çok önemli. Bunun için, bazı göstergelerin neden özellikle önemli olduğu ve bunların şirketin uzun vadeli stratejik sonuçlarıyla nasıl örtüştüğü hakkında daha iyi bir iletişim kurulması gerekiyor.”

### Göstergeler ile etkilerin uyumlaştırılması

Sadece ölçüm yapmış olmak için hesap yapmaktan bahsetmiyoruz. Yatırımcılar, kilit göstergelere dair açıklamaların gerçek risklerle ilişkili olmasını talep ediyor. Yatırımcılar strateji kapsamında belirtilen kilit performans göstergeleriyle ilişkili risk unsurlarını anladıkları takdirde bu bilgiyi yatırım kararlarında daha iyi kullanabilir. Konuşmacılardan AMEC CEO’su Mauro Rodrigues da

Cunha, bu konuda Brezilya’yı iyi bir örnek olarak göstererek şu görüşü paylaştı: “Düzenleyici kurum risk açıklamaları konusunda yeni bir düzenleme yayımladı ve bu düzenleme şirketleri doğrudan etkiledi. Şirketler artık ev ödevlerini yapıyor ve çevresel veya sosyal konular dahil pek çok konuda eksikleri olduğunu görebiliyor.”

### Paydaşların sürece dahil edilmesi ve eğitilmesi

Yatırımcılar, şirketlerin finansal olmayan göstergelerinin önemi ve bunların şirketin sürdürülebilir büyümesini nasıl etkileyebildiği hakkında paydaşlarla daha iyi iletişim kurmalarını ve onları eğitmelerini istiyor. Paneli takiben yapılan bire bir görüşmelerde, o tarihte Şirket Yöneticileri Ulusal Birliği (NACD) Stratejik İçerik Geliştirme Bölümü Yöneticisi olan Robyn Bew ise bunun yönetim kurulu toplantılarında zaten görüşüldüğünü belirterek şunları söyledi: “Bence yöneticiler artık yönetim kurullarında ‘Finans dışı konularda yatırımcılara yönelik yeterince bilgi üretebiliyor muyuz?’ sorusunu soruyor.”

Gerek Frankfurt gerekse San Francisco’daki toplantılarda, yatırımcıların bir şirketin uzun vadeli değerine dair öncül göstergeler niteliğindeki operasyonel performansa ilişkin olanlar dahil çeşitli kilit performans göstergelerine ve geleceğe yönelik risk değerlendirmelerine kadar uzanan “yatırımcı seviyesinde” bilgiye, artan ve sürekli bir ilgi gösterdiklerini belirledik. Bu değişim umutlandırıcı olsa da, bu tartışmaların ve sonuçlarının yatırımcılar dahil tüm paydaşlarla daha iyi paylaşılması da gerekiyor.

### Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Kültür Raporlaması’nın genişletilmesi

Yatırımcılar, daha doğru kararlar alabilmek için kurumsal yönetim (yönetim kurulunun yapısı, çeşitlilik, başlıca yetkinlikler vs.) hakkında ek bilgi ve görüşlere de ihtiyaç duyduklarını ifade etti. Finansal bilgiler ne kadar önemliyse, bir şirketin kurumsal kültürü ve kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili bilgiler de yatırım kararlarının alınmasında büyük önem taşıyor. Yatırımcılar bu tür bilgileri kullanarak şirketin uzun vadede başarılı olup olamayacağını daha iyi tahmin edebiliyor. Kurumsal yönetim, yatırımcılarla şu ana kadar yaptığımız tüm görüşmelerde defalarca dile getirildi. ICGN’nin Mart ayında düzenlediği Frankfurt Konferansı’nın ardından özellikle kurumsal kültüre dair daha fazla raporlama yapılması talebi ortaya çıktı. Yatırımcıların, şirket açıklamaları konusunda sadece rakam görmek istemedikleri ortada. Yatırımcılar, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinden ayrı olarak sunulan ve finansal olmayan göstergelerin daha iyi raporlanmasını ve raporlamanın kurum kültürü ve kurumsal yönetimi kapsayacak biçimde genişletilmesini istiyor. Mesleki olarak bu tür gelişmelere nasıl katkıda bulunabileceğimizi görmek ve tüm paydaşların farklı ihtiyaçlarına yanıt veren yöntemler belirlemek amacıyla yatırımcılarla görüşmeyi sürdüreceğiz.



## Yuvarlak masa toplantısından notlar

KPMG'nin ICGN Konferansı kapsamında paydaşlara yönelik düzenlediği yuvarlak masa toplantısında ise yatırımcı bakış açısı ile denetim komitelerinin ve denetçinin rolü ele alındı. Katılımcılar, daha şeffaf bir iletişimin son derece gerekliliği olduğuna vurgu yaptı. Yatırımcıların en fazla dile getirdiği konu denetçiler, denetim komiteleri ve yatırımcılar arasında daha şeffaf bir iletişime ihtiyaç duyulduğu oldu.

## Denetimin "kara kutu"sunun açılması

Yuvarlak masa toplantısında ortaya çıkan sonuçlara göre, yatırımcılar, denetim komiteleri ile denetçilerin bağımsız denetim konusundaki görüşmeleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak istiyor. Denetçinin bağımsız denetimde neler tespit ettiğini ve denetim komitesinin bu tespitler hakkında gerekenleri yapıp yapmadığını daha iyi anlamak istiyor. Bu şeffaflığın İngiltere'de belli ölçüde sağlandığına değinildi. Örneğin Finansal Raporlama Konseyi (FRC), denetim komitelerinin, denetçilerle olan ilişkiler ve aksiyon alınan önemli sorunlar hakkında raporlama yapmalarını artık zorunlu kılıyor. Daha geniş ölçekte baktığımızda ise, Ocak 2015'te, Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB), Aralık 2016 sonundan itibaren geçerli olmak üzere denetçi raporlaması hakkında yeni gereklilikler yayımladı. Yeni gereklilikler, bağımsız denetimin kapsamını değiştirmeksizin, denetçilerin raporlarının kullanıcılarına denetim hakkında daha fazla bilgi vermelerine ve şeffaflığı artırmalarına imkan tanıyor.

## Tartışmalar hakkında görüş alabilme

Yatırımcılar, hem şirketin hem de denetçinin bir şirketin finansal rakamlarını etkileyebilecek maddi konular hakkında hüküm verdikleri "gri bölgeleri" görmekle ilgileniyor. Bu konularda ne kadar fazla görüş alabilirlerse hem şirketin potansiyeli hem de şirketle ilgili riskler hakkında daha iyi kararlar verilebilir.

## Daha az standart, daha fazla özgünlük

Yatırımcılar şirketlerle ilgili tüm detayları bilmek istediklerinden, şirketlerin riskleri hâlâ çok standart ve basmakalıp bir şekilde raporladıkları düşünülüyor. Raporlanan risklerle ilgili daha özel bilgiler isteniyor. Yatırımcılar aslında şirketlerin riskten kaçınmasını istemiyor. Çünkü şirketin büyümesi için risk almak gerektiği, yani risk olmadan kazanç da olmayacağı biliniyor. Yatırımcılar daha ziyade, başlıca risklerin kapsamını doğru anladıklarından ve doğru bilgilere dayalı kararlar aldıklarından emin olmak istiyor. Bu bağlamda, denetçinin en önemli riskler hakkındaki görüşlerine de önem veriliyor. Denetçiler, genişletilmiş denetçi raporunda artık kilit denetim konuları olarak adlandırılan başlıca denetim konularını da raporluyor. Yatırımcıların verdiği temel mesaj ise, bunun sadece raporlarda daha fazla bilgi vermekten ibaret olmaması, daha katılımcı bir diyalog ve iyi bir iletişimi de kapsamaması gerektiği yönünde.



# Enerji Doğu'dan yükselecek

Dünya enerji gündemi nereye gidiyor? KPMG Türkiye Enerji Sektör Lideri Onur Okutur, uğruna dünya siyasetinin bir gecede değiştiği 'enerji'nin dinamiklerini ele aldı, KPMG EMA Küresel Enerji Enstitüsü Başkanı Michael Salcher ile 'enerji'de ufuk turuna çıktı. Michael Salcher'e göre, dünya enerji piyasaları bugüne kadar görülmemiş köklü bir geçişle karşı karşıya. Yenilenebilir enerjinin durdurulamayacağı bir düzene yol alıyoruz.



**Onur Okutur**

Enerji Sektörü Lideri  
Direktör  
E: ookutur@kpmg.com

Asya büyüyen talebiyle yeni dönemin en önemli oyuncusu olacak. Küresel fiyatlamadan enerji arzı güvenliğine, CO2 oranlarının düşürülmesinden iklim korumaya birçok alanda rol üstlenecek. Michael Salcher'in, Onur Okutur'un sorularına verdiği yanıtlar şöyle:

### **Küresel enerji piyasaları son yıllarda enerji fiyatlarının yanı sıra enerji politikaları ve teknolojileri konusunda da önemli değişikliklere şahit oldu. Küresel enerji piyasalarının geleceğini nasıl görüyorsunuz?**

Enerji piyasaları hemen her açıdan bugüne kadar görmediğimiz kadar köklü bir geçişle karşı karşıya: enerji politikaları, yeşil enerji, yeni teknolojiler ve müşteri davranışları önemli bir değişime yol açacak.

Paris'te imzalanan COP 21 anlaşması, dünyanın ve çevremizin korunması konusunda önemli bir adımdı. Anlaşmayı 170 ülke imzaladı. Mutabık kalınan kuralların ulusal enerji politikalarının bir parçası olarak uygulanması içinse Paris Anlaşması'nın ilgili ülkeler tarafından hayata geçirilmesi gerekiyor. Bu biraz zaman alacaksa da, katılımcı ülkelerin izleyeceği yön ve göstereceği kararlılık belirleyici olacak.

Ayrıca, enerji üretiminde büyük bir değişimin yaşandığı dünyada yenilenebilir enerji artık durdurulamayacak. Yoğun enerji kullanan ülkelerin, makul fiyatlar, arz güvenliği ve yeşil enerji arasında doğru dengeyi kurabilmeleri gerekiyor. Bu ise hiç kolay değil ve bu konuda birbirinden farklı ulusal trendler görüyoruz. Enerji sistemini kontrollü bir şekilde idare etmek için gereken konvansiyonel enerji elbette tamamen yok olmuş değil.

### **Şirketler kendi enerjisini üretecek**

Dijitalleşme ve yeni teknolojiler enerji dünyasını değiştirecekse de bu değişim beklendiği kadar hızlı gerçekleşmeyecek. Pek çok enerji şirketi, müşteri talebini kurumsal stratejilerinin merkezine koyuyor. 5 yıl içerisinde, enerji şirketlerinin pek çok müşterisi sanayi ve ticarethane müşterilerden oluşacak ve bu şirketler kendi enerjilerini üretmek için teknolojik fırsatlardan faydalanacak. Bunun içinse, dijital altyapıya büyük yatırımlar yapılması gerekiyor.

### **Arzın yarısını Asya talep edecek**

ABD'de başkanlık değişiminin gelecekteki enerji piyasaları üzerinde büyük etkisi olacak. ABD nükleer fosil yakıtları yoğun kullanmaya devam edecek ve yenilenebilir enerjinin gelecekte ne rol oynayacağını zaman gösterecek. Avrupa yeşil enerji sistemine doğru hızla ilerlese de, hemen her ülke birbirinden farklı enerji girişimlerinde bulunuyor. Diğer taraftan, Avrupa Birliği, farklı ülkelerin uyguladığı enerji politikası mevzuat ve yönetmeliklerini uyumlaştırmaya yönelik çabalar sarf ediyor. Asya ise yoğun bir altyapı ve enerji talebiyle karşı karşıya. 2035 yılına kadar, küresel enerji arzının yarısından fazlasını Asya ülkeleri talep edecek. Asya, küresel yakıt fiyatlarının, genel enerji fiyatlarının ve enerji arzı güvenliğinin yanı sıra çevre kirliliği, CO2 verimliliği ve iklim koruma girişimlerinde de önemli bir rol oynayacak.

### **Fosil yakıtların ve nükleer enerjinin geleceğini nasıl görüyorsunuz? Paris Anlaşması'nın yenilenebilir enerjinin geleceği üzerinde ne tür etkileri olacak?**

Yenilenebilir enerji büyük bir yükselişte. Ancak iklim koruma sadece enerji üretimiyle değil özellikle enerji tüketimiyle de ilgili bir durum. İklimin korunabilmesi için, enerji talebini azaltacak enerji verimliliğine de büyük bir önem verilmesi gerekiyor. Diğer taraftan, yakıt hücreleri baskın teknoloji olduğu sürece e-mobilite için dağıtık güce ihtiyaç duyulacak.

Paris Anlaşması'na imza atan tüm ülkelerin bu anlaşmayı kendi ulusal mevzuat ve yönetmeliklerine entegre etmeleri isteniyor ve bunun için her ülke kendi enerji karışımını bulmak zorunda. Ulusal enerji politikaları belirleyici bir rol oynayacak.

Şu anda piyasada yenilenebilir enerji için büyük miktarda sübvansiyonlara ihtiyaç olduğu görülüyor. Yakın bir gelecekte, rüzgar ve güneş enerjisinin sadece belli pazarlardaki enerji sistemlerine entegre edileceğini ve tarife mekanizmalarında artık desteklenmeyeceğini göreceğiz. Getiriler normalleşecek ve piyasa dinamiklerinin yine kendi başına gelişmesi gerekecek. Bu durum ise bu tür yatırımların cazibesini finansman açısından azaltacak.

### **İklim değişikliği yavaşlayabilir**

Paris Anlaşması, iklim değişikliğiyle mücadele etmek için önemli bir değişim gerekeceğini gösteriyor. Anlaşma dünyada ilk kez zararlı emisyonların en aza indirilmesine yönelik bir yol haritası çiziyor, bu da tüm dünyada kömür, petrol ve gaz gibi fosil teknolojilerden çıkılması anlamına geliyor. Tüm değer zincirinde, enerji verimliliği tedbirleri, enerji talebinin azaltılmasında vazgeçilmez bir ihtiyaç haline gelecek. Rüzgar ve güneş enerjisinin yanı sıra, her ne kadar iklim üzerinde doğrudan etkisi olan teknolojiler olmasa da biyokütle ile karbon yakalama ve depolama da bunda önemli bir rol oynayacak.

Güney Amerika, Afrika ve bazı Asya ülkelerinde yenilenebilir teknolojilere geçilmesi iklim değişikliğini kayda değer miktarda yavaşlatabilir. Paris Anlaşması, know-how transferi ve finansman araçları gibi bazı aksiyonlar öngörüyor.

### **Başta Venezuela ve Körfez İşbirliği Ülkeleri olmak üzere petrole bağımlı ülkeler ekonomik durgunluk yaşıyor. Bu ülkelerin geleceğe dönük enerji stratejileri nasıl olmalı?**

Bir ülkenin ekonomisini etkileyen pek çok faktör vardır. Örneğin Latin Amerika'da, pek çok ülke elektrik üretiminde ana kaynak olarak hidroenerji kullanıyor. Venezuela Batı yarım kürenin en büyük konvansiyonel petrol ve en büyük ikinci doğal gaz rezervlerine sahip. Venezuela aynı zamanda dünyanın en büyük hidroelektrik üreticilerinden biri ve ülkenin ulusal elektrik tüketiminin büyük bir kısmı bu teknolojiyle karşılanıyor. Petrol ise devletin toplam gelirlerinin yaklaşık yarısına denk geliyor. Düşen petrol fiyatları Venezuela'yı büyük bir krizle karşı karşıya bıraktı. Ülke şimdi, petrol fiyatını stabilize edebilmek amacıyla keşif ve üretim faaliyetlerini yavaşlatacak. OPEC ülkeleri ve diğer ülkeler, tarihi bir hamle diyebileceğimiz tedbirler üzerinde mutabık kaldı. Venezuela enerji piyasalarını stabilize etmek istiyor

ve bunun için diğer ülkelerin mutabakat ve kararlılıklarına da bel bağlıyor. Diğer taraftan, Venezuela küresel petrol piyasalarına büyük ölçüde bağımlı olduğundan ve petrol fiyatlarındaki düşüşleri telafi edebilecek sermaye birikimine sahip olmadığından, yüksek borçluluk, enflasyon ve artan yoksulluk bu ülke için zaten kötü olan durumu kritik bir hale getirebilir.

## Payını koruma stratejisi

GCC ülkeleri (Körfez İşbirliği Konseyi üyesi, Suudi Arabistan, BAE, Katar gibi ülkeler) gibi diğer ülkeler de önemli bir bütçe açığı sorunuyla karşı karşıya ve mutlaka maddi tasarrufa gitmeleri gerekiyor. Ancak bu ülkeler aynı zamanda dünya petrol piyasalarındaki paylarını da korumak istiyor. Bunun içinse üretim ve ihracat yapabilmeleri gerekiyor. Bu ülkelerde büyük bir sermaye rezervi varsa da GCC ülkelerinin yeniden denge sağlayabilmeleri için belli bir petrol fiyatı seviyesine de ihtiyaçları var. Gelecekte tüm endüstriler petrole olan bağımlılığı azaltmak için daha fazla çeşitliliğe yönelecek. Sürücüsüz araçlar, e-mobilite şirketlerine yatırım ve özelleştirme konusunda birbirinden farklı gelişmeler yaşanıyor. GCC'de yenilik konusunda da güçlü bir motivasyon var.

### Sizce petrol ve doğal gaz gibi emtiaları gelecekte neler bekliyor? Bu emtiaların yatırımcılarının ve üreticilerinin atabileceği en mantıklı adımlar neler olabilir?

Enerji sistemimiz genel olarak köklü bir değişimden geçiyor ve sadece belirli emtialara odaklanmak yanlış bir hamle olur. Bölgeler bakımından farklı hızlarla da olsa küresel enerji dönüşümü devam ediyor. Başta Almanya veya İskandinav ülkeleri olmak üzere Avrupa bunda başı çekiyor.

Diğer taraftan, yenilenebilir enerjiye yönelik seçenekler dalgalı ve dengesiz olduğu ve enerji altyapısı ile süper depolama sistemleri gibi teknolojiler yeterince gelişip yaygınlaşmadığı sürece, kömür, petrol ve doğal gaz, elektrik üretimi, ısıtma ve ulaştırma için başlıca yakıtlar olmayı sürdürecektir. Almanya örneğine bakalım; nükleerden çıkış şu anda kömür santrallerinde elektrik üretimiyle telafi ediliyor.

Üstelik tahminler, tüm teknolojiler başarıyla uygulansa bile dengeleyici ve yedek yakıt teknolojilerine yine de büyük ihtiyaç duyulacağını gösteriyor. Önümüzdeki 20 yıl ve sonrasında fosil teknolojileri yine enerji sisteminin bir parçası olacaksa da bazı ülkelerde bunların kullanım alanı önemli ölçüde daralacak. Yatırımcılar ve üreticiler her ülkedeki enerji politikalarını ve enerji talebi beklentilerini dikkatle analiz etmek zorunda.

### Enerji ithalatına bağımlı ülkeler petrol fiyatlarındaki ve enerji piyasasındaki değişiklikler karşısında nasıl bir duruş sergilemeli?

Farklı kaynaklara sahip ülkeler güçlü bir konumda ve diğer ülkeleri bağımlı bir konuma getirebiliyor. Petrol ve doğal gaz bunda büyük bir rol oynuyor. Bu tür yüksek



bağımlılıkların söz konusu olduğu bir dünyada, politik ve ekonomik çıkarlar birbirine yakından bağlı. Bununla birlikte, mevcut ortamda bazı önemli faktörlerin mutlaka dikkate alınması gerekiyor: Yenilenebilir enerjinin ağırlığının artacağı gelecekte, petrol, gaz ve kömürün önemi azalabilir. Ayrıca, LNG ve kaya gazı gibi teknolojiler sayesinde bazı ülkeler ithalat/ihracat durumlarını yeniden konumlandırmayı ve bağımlılıklarını azaltmayı başardı. Ayrıca, rüzgar ve güneş enerjisi üretimi ile süper depolama sistemleri, enerji arzının güvene alınmasına büyük bir katkıda bulunabilir. Bu sayede enerji, kaynaklara sahip olmaya değil teknolojiye liderlik etmeye dayanacak. Bu ise bir teknolojik ilerleme ve entegrasyon konusu. Böyle bir dönüşüm için zamana ihtiyaç olacak. Dengeli bir siyasi ortama kavuşmak ve iklim korumaya odaklanmak için tüm ülkelerin işbirliği gerekiyor.

## Türkiye benzersiz bir konuma geliyor

### Net enerji ithalatçısı olan Türkiye, Türk Akımı ve Trans Anadolu Doğal Gaz Boru Hattı Projesi (TANAP) gibi projelerle Doğu ile Batı arasında bir enerji köprüsü olma yolunda. Bu tür projeler Türkiye'yi uzun vadede nasıl etkileyebilir?

Türkiye büyüyen bir ekonomi ve iç talebi karşılamak için doğal gaz ithalatına daha fazla ihtiyaç duyacak. Türk Akımı ve TANAP gibi yatırım projeleri, Türkiye'nin bu tür bir iç talebinin uzun bir süre boyunca karşılanmasına katkıda bulunabilir. Türkiye Rusya'nın, Almanya'dan sonra, ikinci büyük doğal gaz ithalatçısı. Bu iki iletim projesi sayesinde Türkiye Avrupa'ya yönelik enerji arzında benzersiz bir konuma gelecek ve Karadeniz üzerinden gaz tedarikine önemli bir alternatif oluşturabilecek. Gazın AB ülkelerine de tedarik edilmesi halinde, Türkiye, Türk Akımı ve TANAP projeleri sayesinde AB için lider bir gaz ve enerji ticareti merkezi haline gelebilir. Türkiye gazın Avrupa'ya güvenli bir şekilde tedarik edilmesine katkıda bulunuyor. Türkiye, hem ithalatçı bir ülke hem de bir geçiş ülkesi olarak oldukça önemli bir rol oynayacak.



## Depolama teknolojilerine talep var

### **Türkiye büyük bir yenilenebilir enerji potansiyeline sahip. Bu potansiyelden tam olarak faydalanılabilmesi için politika yapımcılara ve yatırımcılara neler önerirsiniz?**

Politika yapımcılar gelecekteki arz ve talebi doğru tahmin etmeli ve hem üretim hacimleri hem de gerekli altyapı konusunda net hedefler koymalı. Enerji sistemini dönüştürmeye yönelik bir plan, enerji fiyatlarının yerli sanayi, yeni enerji santrallerinin yatırımcıları, boru hatları ve düzenleyici kurumlar için makul seviyelerde olmasına dayanak teşkil edecek.

Gelecekteki enerji karışımı hem arz güvenliği ve üretim bağımsızlığı hem de enerji maliyetleri açısından önemli. Diğer yakıt teknolojilerine karşı yenilenebilir enerji teknolojilerine önemli sübvansiyonlar getirilmesi, mevcut hacmi enerji sistemine entegre etme konusunda belli bir süre işe yarayabilir. Ancak, enerji politikalarında, iklim koruma hedeflerine ve enerji fiyatlarının makul seviyelerde olmasına da dikkat edilmesi gerekiyor. Üstelik sadece ticari ve konut tüketicileri için değil, özellikle sanayi için de bu gerekli.

### **Güneş ve rüzgara yatırım dalgası**

Türkiye’de önümüzdeki 10 yılda rüzgar ve güneş santrallerine yönelik bir yatırım dalgası yaşanması bekleniyor. Türkiye’nin, maksimum potansiyelini açığa çıkarabilmek için buna uygun bir altyapıya ihtiyacı var.

Yeni bir enerji dünyasına atılacak bir başka büyük adım ise talebin optimize edilmesi olacak. Enerji verimliliği tedbirleri, etkin bir enerji sisteminin önemli bir parçası. En ucuz kilovatsaat, ihtiyaç duyulmayan saattir.

### **Sizce yakın bir gelecekte hangi ülkeler en fazla yabancı yatırımcıyı çekecek ve bu yatırımcılar hangi kaynak türlerini tercih edecek?**

Günümüzde yatırımcıların bir numaralı gözdesi öngörülebilir nakit akışları sunan varlıklar. Örneğin Avrupa’daki düzenlemeye tabi yatırım araçları, özsermaye yatırımlarından belli bir kâr elde etme konusunda güvenli bir liman olarak görülüyor.

Depolama sistemleri gibi teknolojiler için düzenleyici ortamın ve iş modellerinin geliştirilmesi gerekiyor. Ancak bu aynı zamanda önemli yatırım fırsatları anlamına da gelebilir.

Şu anda bir “bekle ve gör” aşamasındayız: ABD’deki Trump dönemini ve İngiltere’nin AB’den ayrılmasından sonra AB’nin geleceğini yakından izleyip analiz etmemiz gerekiyor. Bir başka ifadeyle, yakın zamanda enerji piyasaları için önemli olan pek çok yeni çevresel koşulla karşılaşacağız.

### **Tüm dünyada yenilenebilir enerji konusunda pek çok yenilikçi yaklaşım görüyoruz. Sizce ne tür teknolojiler enerji sektörünü temelden etkileme potansiyeline sahip?**

Bu aslında karmaşık bir konu... Yenilenebilir enerjinin şu andaki en önemli iki ayağı olan rüzgar ve güneş enerjisinin tüm dünyadaki ağırlığı artacak. Bu aslında yeni bir şey değil. Pek çok ülke bu teknolojilere büyük yatırımlar yaptı ve halen de yapmaya devam ediyor.

Bununla birlikte, enerjinin üretildiği yerden tüketicilere etkin bir şekilde aktarılabilmesi için uygun altyapılara da büyük yatırımlar yapılması gerekiyor. Bu bağlamda, yüksek maliyetli enerji altyapılarıyla rekabette oyunu değiştirecek bir unsur olarak “depolama teknolojilerine” açık bir talep olduğunu görüyoruz. Biyokütle ile karbon yakalama ve depolama teknolojileri yenilenebilir enerjinin önemli bir ayağı olarak görülse de, bunların iklim üzerindeki olumlu etkileri rüzgar ve güneş enerjisi kadar fazla değil.

Dağıtık enerji üretimi ile enerji verimliliği araçlarının ve girişimlerinin de büyük bir etkisi olacak. Bu alanlarda da önemli yenilikler yaşanıyor. Genel olarak baktığımızda, yenilenebilir enerji konusunda pek çok gelişme ve yeniliğin olduğunu görüyoruz. Biyoenerji, biyoyakıtlar, jeotermal teknolojileri, ısı pompaları, hidrojen, termik hareketlerden elektrik üretimi, atıklardan enerji üretimi ve benzer teknolojiler bunlardan sadece birkaçı. Yenilenebilir enerjiler sanayi üretimi, ısınma, trafik vb. pek çok konuda hayatımızı önemli ölçüde değiştirebilir. Bunların her birinin ise kendine özgü talep özellikleri, düzenleyici ortamları ve maliyet yapıları var.

### **Girişimlerin ve yeniliklerin tüm iş kollarını etkilediğini ve paylaşım ekonomisinin günlük hayatımıza pek çok açıdan girdiğini görüyoruz. Kitlese fonlamalı elektrik santralleri, evsel kullanıma yönelik enerji depolama sistemleri ve akıllı ev teknolojileri gibi bazı teknolojiler hayatımızda daha fazla hissedilir hale geldi. Sizce bu teknolojik gelişmeler ve paylaşım ekonomisi gelecekte enerji sektörünü nasıl etkileyecek?**

Küresel bir modern, dijital ve akıllı enerji dünyası, belli noktaya kadar sağlanmış olsa da hâlâ vizyon aşamasında. Diğer taraftan, bağımsız, sürdürülebilir ve iklim koruyucu olmaya yönelik bir farkındalık ve pek çok girişim de var.

Yeni kurulan pek çok şirket, büyük enerji şebekeleri olmadan platform tabanlı enerji dağıtıyor. Bu platformlar aracılığıyla enerji üretiliyor ve tüketiciler arasında paylaşıyor. Gelecekte, kendi enerjisini kendi üreten tüketiciler bu enerjiyi depolama sistemlerinde depolayabilecek ve Airbnb örneğinde olduğu gibi, örneğin tatile çıktıklarında bu enerjiyi diğer tüketicilere satabilecek. Buna bir nevi takas düzeni diyebiliriz.

Bu tür uygulamalar bir ülkenin enerji talebini karşılayabilecek nitelikte değilse de, araç ve emlak paylaşımında olduğu gibi gelecekte bizi nelerin bekleyebileceğini göstermesi bakımından anlamlı.

# Neden "Büyük Veri"?

**Dünya, kendi kendine yetebilen akıllı fabrikalarla yükselerek yer aldığı Endüstri 4.0 devriminin eşliğinde. Nesnelerin İnterneti aracılığıyla tüm verilerin anlık paylaşıldığı ve Büyük Veri'yi oluşturduğu bu çağa, vergi dünyası da e-dönüşümlerle hazırlanıyor. Vergilemede "Büyük Veri" oluşuyor. Peki, vergide Büyük Veri sonrasına ne kadar hazırız?**



**Abdulkadir Kahraman, YMM**

Vergi Bölüm Başkanı  
Şirket Ortağı  
E: [akahraman@kpmg.com](mailto:akahraman@kpmg.com)

Sanayi devrimi 18 ve 19'uncu yüzyıllarda yeni buluşların, buhar gücüyle çalışan makinelerin üretimde kullanılması ve sermaye birikiminin artması ile ilk safhasını tamamladı. Sanayileşme sonraki yüzyıllarda da farklı evrelerden geçti. Genel hatları ile sanayileşmenin bugüne kadar "buhar gücüyle çalışan makineler", "elektriğin üretimde kullanılması" ve "otomasyon" ile üç ana evre geçirdi.

21'inci yüzyılın ikinci on yılında ise sanayi devriminin 4'üncü evreye girdiği ifade ediliyor. Bu evre neden ve nasıl adlandırılıyor? Bu sorunun cevabı "Sanayi 4.0" da veya "Endüstri 4.0". Bu terim ilk defa 2011 yılında Almanya'da Hannover Fuarı'nda kullanıldı. Sonrasında Robert Bosch GmbH ve Henning Kagerman liderliğinde bir çalışma grubu tarafından hazırlanan "4. Sanayi Devrimi" öneri dosyası, 2012 yılında Alman Federal Hükümeti'ne sunuldu. 8 Nisan 2013 tarihinde ise Hannover Fuarı'nda çalışma grubu "Endüstri 4.0 Raporu"nu sundu.\*

## Endüstri 4.0 ve Büyük Veri ilişkisi nedir?

Neden Endüstri 4.0? Çünkü üretim sektörünün içinde bulunduğu küresel ekonomi ve bunu yarattığı artan rekabet şartları bu tür bir yaklaşımı ortaya çıkardı.

Bu yaklaşımı tetikleyen en önemli neden "dijital teknolojiler" olarak karşımıza çıkıyor. Dijital teknolojiler sonrasında "akıllı robotlar", "Büyük Veri", "Nesnelerin İnterneti", "3-D baskı", "bulut" gibi gelişmeler "Sanayi veya Endüstri 4.0" olgusunun ortaya çıkmasının en büyük nedenleri.

Üretim süreçlerinde elde edilen veri, bu verinin hızlı bir şekilde kaydedilmesi, işlenmesi ve analiz edilmesini gerektiriyor. Şirketler Büyük Veri'yi nerede kullanacak? Büyük Veri, üretim ve hizmet işletmelerinde süreçleri optimize etme, kaynakları verimli kullanma, kaliteyi koruma ve artırma amacıyla kullanılacaktır.

## Vergilemede Büyük Veri sonrasına hazır mısınız?

İçinde bulunduğumuz çağda vergilemede de "Büyük Veri" oluşuyor. Büyük Veri hem vergi mükellefleri hem de vergi idareleri nezdinde kaydediliyor ve işleniyor.

Vergileme alanındaki küresel gelişmeler "yeni normal" olarak adlandırılan düzende "bilgi değişimi" yerini "otomatik bilgi değişimi"ne bıraktı. Türkiye de "yeni normal" ortamında "ortak raporlama standardı", "FATCA" ve "BEPS - ülke bazlı raporlama" gibi uygulamalar sonrasında "otomatik bilgi değişimi"ne başladı, başlayacak. Örneğin, FATCA ile ABD ve Türkiye arasında "otomatik bilgi değişimi"nin hukuki altyapısı oluştu ve 2017 yılında başlayacak. Bu durum vergileme alanında da Büyük Veri oluşumunun en önemli ayağı.

Bu nedenle, vergi alanında da Büyük Veri önem arz ediyor. Hem mükellefler/şirketler hem de vergi yönetiminde kamu tarafını temsil eden vergi idareleri ile vergi denetiminde sorumlu kurum/kuruluşlar Büyük Veri'nin işlenmesi için veri analitiği araçlarını kullanmaya uyum sağlamayı öncelikleri arasına almış durumda.

Bu ortamda hem işletmeler/mükellefler hem de vergi idareleri işlerinin gittikçe zorlaştığı düşüncesiyle daha fazla baskı altında kalıyor. İşte bu aşamada teknoloji devreye giriyor.

## Veri analitiği vergi yönetiminde ne sağlar?

Vergi politikaları ve yönetimi "Büyük Veri" çağında daha da önemli hale geliyor. Neden? Çünkü "veri toplama ve sınır ötesi bilgi değişimi"nin olduğu seviye ile vergi idarelerinin "vergi toplamada verimliliği artırma" isteği bunu önemli hale getiriyor. Mükellefler açısından ise "vergi verisi" iki nedenle Büyük Veri için de önemli: Birincisi "vergi düzenlemelerine uyum", ikincisi ise "vergi yönetiminde stratejik analiz".

Sonuç olarak modern işletmelerdeki diğer bölümler gibi vergi yönetiminden sorumlu bölümlerin de "veri devrimi"nin bir parçası olması bekleniyor. İşletmelerin ulaştığı yerel ve küresel büyüklükler, e-devlet uygulamalarından kaynaklanan e-fatura, e-defter ve e-arşiv gibi uygulamalar "vergi veri analitiği"ni çok önemli hale getiriyor.

## Vergide veri analitiğinin faydaları

"Vergi alanında veri analitiği" için geliştirilmiş "akıllı vergi çözümleri" söz konusudur. Vergi yönetimlerinin karşılaştığı ve çözmek durumunda olduğu üç sorun "şeffaflık", "uluslararası raporlama yükümlülüklerinin yarattığı karmaşıklık" ve "uyum maliyeti" olarak karşımıza çıkıyor.

Vergide veri analitiği sayesinde "gümrük ve ticaret", "katma değer vergisi" ve "transfer fiyatlandırması" alanlarında vergi verisi "bilgi ve değere" dönüşüyor. Vergide veri analitiği ile şirketlerin tüm dolaylı vergi verisinin incelenmesi ile işletmelerin vergi düzenlemelerine uyumu artarken, uyumsuzluktan doğması muhtemel cezaların önüne geçilebiliyor. İşletme sermayesinin artması sağlanıyor. Buna ilave olarak, süreç verimliliği ve bu süreçlerin incelenmesiyle ortaya çıkan fırsatlar şirketlerin nakit akımlarını olumlu yönde etkiliyor, vergi inceleme süreçleri iyileşiyor; finansal, itibar, stratejik ve faaliyet risklerinden kaçınmak mümkün olabiliyor.

\* Endüstri 4.0, [https://tr.wikipedia.org/wiki/End%C3%BCstri\\_4.0](https://tr.wikipedia.org/wiki/End%C3%BCstri_4.0)



# Özsermaye ile finansmanda püf noktalar

**Şirketler faizin gider yazılması nedeniyle yabancı kaynak kullanmayı tercih ediyor. Ancak vergi teşvikinde yapılan bir düzenlemeyle şirketler özkaynak kullanımına yönlendirilmek istendi. Buna göre nakit sermaye artışı yapan firmalar, vergi hesaplamalarında tıpkı yabancı kaynak kullanmış gibi matrahlarından “sanal faiz indirimi” yapabiliyor.**



**Güray Kurşunoğlu, YMM**

Vergi

Direktör

E: gkursunoglu@kpmg.com

Şirketlerin yabancı kaynak kullanmasının temel motivasyonlarından biri, finansman ihtiyacının yanı sıra yabancı kaynak kullanımına bağlı oluşan faizin gider yazılması ve bu suretle sermaye maliyetinin düşürülmesi... Hükümetin 1 Temmuz 2015'te yürürlüğe koyduğu düzenleme ile şirketleri yabancı kaynak yerine özkaynak kullanımına yönlendirmek amaçlanırken, bu doğrultuda ortakların şirketlere nakit sermaye koyması teşvik edildi. Buna göre, nakit sermaye artışı yapan firmalar, tıpkı yabancı kaynak kullanmış gibi vergi hesaplamaları sırasında matrahlarından bir nevi sanal faiz indirimi yapabiliyor.

## Özsermaye ile finansmana vergi teşviki nasıl hesaplanıyor?

1 Temmuz 2015'ten itibaren geçerli olmak üzere, finans, bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde faaliyet gösteren kurumlar hariç sermaye şirketlerinin ticaret siciline tescil edilmiş olan ödenmiş veya çıkarılmış sermaye tutarlarındaki nakdi sermaye artışları veya yeni kurulan sermaye şirketlerinde ödenmiş sermayenin nakit olarak karşılanan kısmı üzerinden TCMB tarafından ilgili yıl için en son açıklanan (TL cinsinden ticari kredilere uygulanan) ağırlıklı yıllık ortalama faiz oranı dikkate alınarak, ilgili hesap döneminin sonuna kadar hesaplanan tutarın %50'sinin, kurumlar vergisi matrahının tespitinde kurumlar vergisi beyannamesi üzerinde ayrıca gösterilmek şartıyla, kurum kazancından indirim konusu yapılabileceği hüküm altına alındı.

Söz konusu yüzde 50'lik oran, halka açık şirketlerde halka açıklık oranına göre (yüzde 50'nin altı veya üstü olma durumu doğrultusunda) yüzde 75 ile yüzde 100 olarak uygulanıyor. Yine nakdi olarak artırılan sermayenin yatırım teşvik belgeli üretim ve sanayi tesisleri ile bu tesislere ait makine ve teçhizat yatırımlarında veya bu tesislerin inşasına tahsis edilen arsa ve arazi yatırımlarında kullanılması durumunda da yatırım teşvik belgesinde yer alan sabit yatırım tutarı ile sınırlı olmak üzere yüzde 50'lik teşvik oranına 25 puan ilave edilmek suretiyle söz konusu indirim hesaplanıyor.



## Vergi teşvikinden faydalanamayan sermaye artışları

Sermaye şirketlerince gerçekleştirilen aşağıdaki sermaye artışları için vergi hesabında indirim yoluyla vergisel teşvikten yararlanma olanağı bulunmuyor;

- Sermaye şirketlerine nakit dışındaki varlık devirlerinden kaynaklanan sermaye artışları,
- Sermaye şirketlerinin birleşme, devir ve bölünme işlemlerine taraf olmalarından kaynaklanan sermaye artışları,
- Bilançodaki öz sermaye kalemlerinin sermayeye eklenmesinden kaynaklanan sermaye artışları,
- Ortaklar veya ortaklarla ilişkili olan kişiler tarafından kredi kullanılmak veya borç alınmak suretiyle gerçekleştirilen sermaye artışları,
- Şirkete hisse senedi, tahvil, bono vb. kıymetlerin konulması suretiyle yapılan sermaye artışları,
- Bilanço içi kalemlerin birbiri içinde mahsubu şeklinde gerçekleştirilen sermaye artışları.

## Kurum kuruma ortaklıklarda avantaj

Bilindiği gibi kurumların tam mükellef diğer kurumlardan elde ettikleri temettü gelirleri kurumlar vergisinden istisna olduğu gibi, bu kar dağıtımları stopaja da tabi değil. Bu nedenle, ortakları gerçek kişi yerine kurumlardan oluşan sermaye şirketlerince yıllık karlarının dağıtılması ve bunu takiben ileride alınacak nakit sermaye artışı kararı ile daha önce dağıtılmış bulunan kârların tekrar şirkete sermaye olarak konulması, otomatik olarak nakit sermaye teşvikinden yararlanmayı olanaklı hale getiriyor.

## Ortaklara borçların sermayeye ilavesi

Mevcut düzenlemeler uyarınca bilanço içi kalemlerin birbiri içinde mahsubu şeklinde gerçekleştirilen sermaye artışları özsermaye teşvikinden faydalanamıyor. Bu

nedenle, kurumların ortaklarına olan borçlarını ödenmiş sermayelerine ilave etmeleri yoluyla gerçekleştirilecek sermaye artışı, nakit sermaye artışına sağlanan teşvikten yararlanamıyor.

Bununla birlikte, bu durumda olan firmaların nakit sermaye teşvikinden yararlanmaları olanaklı hale getirilebilir. Şöyle ki; ortaklarına olan borçlarını sermayesine ilave etmek yerine ilgili şirket tarafından nakit sermaye artışı kararı alınması ve ortaklar tarafından konulacak nakit sermaye ile aynı gün ortaklara olan borçların kapatılması halinde nakit para hareketi gerçekleşmiş olacak ve sermaye artışı gerçekleştiren kurumun sermaye artışına bağlı vergi teşvikinden yararlanması olanaklı hale gelecektir. Benzer şekilde, öncelikle kurumun ortaklarına olan borçlarını ödemesi ve bunun ardından ortakların elde ettiği nakdin şirkete nakit sermaye olarak konulması halinde de vergi teşvikinden yararlanmak olanaklıdır.

Görüldüğü üzere sonuç itibarıyla geline nokta yine ortaklara borçların sermayeye ilave edilmiş olmasıdır. Ancak Kanun lafzına uygun hareket etmek ve vergi teşvikinden yararlanabilmek için belirtilen yolları izlemek gerekiyor.

## Özkaynakla finansmanın cazibesi artıyor

Hükümetin şirketlerde yabancı kaynakla finansmanı düşürmek için finansman gider kısıtlaması getirilmesi gibi negatif bir düzenleme yerine, özsermaye ile finansmana vergi teşviki getirme şeklinde pozitif ve teşvik edici bir düzenleme yapması son derece olumlu görünüyor. Bundan sonra firmalar yatırım kararları alırken ve fizibilite çalışmaları yaparken, konulacak özsermaye nedeniyle elde edilecek vergisel menfaatleri de göz önünde bulunduracak.

### Referanslar

(1) 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu

(2) 1 Seri No.lu Kurumlar Vergisi Kanunu Genel Tebliği

# Otomobilde değişen ÖTV, "hurda teşviki"ne kapiyı aralıyor

2016 bitmeden yürürlüğe giren yeni ÖTV rejiminin, ekonominin lokomotiflerinden biri olan otomotiv sektörüne ciddi etkileri olacağı öngörülüyor. Sektörü hareketlendirmek için çare olarak ise "hurda teşviki" güçlü bir seçenek olarak ön plana çıkıyor. Öyle ki, 2017'de iç talep ve üretim için "hurda teşviki" hayati önemde olabilir!



**Emrah Akın, YMM**

Vergi  
Şirket Ortağı  
E: eakin@kpmg.com





Türkiye İhracatçılar Meclisi ve TÜİK verilerine göre 2016'da toplam ihracat 142,1 milyar ABD doları olarak gerçekleşti. Otomotiv endüstrisi 23,9 milyar ABD doları ile ihracat içinde başı çekiyor. Diğer bir anlatımla, ihracatın yaklaşık yüzde 17'sini tek başına otomotiv sektörü gerçekleştiriyor. Ekonomik büyümenin en önemli motorunun ihracat olduğu düşünülünce, özetlenen bu tablo önem kazanıyor.

Kasım 2016'da yayımlanan 2016/9542 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile otomobillerdeki ÖTV rejimi önemli bir şekilde değişti. Yeni sistemle birlikte, önceden sadece motor silindir hacmi üzerinden vergilendirilen otomobiller için "fiyat (ÖTV matrahı)" da önemli bir vergi ölçüsü haline gelmiş oldu.

2016 bitmeden yürürlüğe giren yeni ÖTV rejiminin, ekonominin en önemli lokomotiflerinden biri olan otomotiv sektörü için ciddi etkileri olabileceği öngörülebilir.

Yapılan ÖTV değişikliğine, değişikliğin muhtemel ekonomik ve mali etkileri ile daralma ihtimali olan sektörü canlandırabilecek hurda teşviki/ indirimi konusuna değinelim.

## Tabloyu özetleyelim:

Motor silindir hacmi -eskiyen olduğu gibi- ÖTV vergilemesinde yine dikkate alınmaya devam ediyor. Yeni ÖTV rejiminde, otomobilin motor silindir hacmi yanında, ÖTV matrahı da kıstas olarak dikkate alınıyor. Özetle, önceden motor hacmi büyüdükçe artan ÖTV oranı, ÖTV matrahıyla (fiyatla) da artıyor. Burada önemli bir yanlıgı da aydınlatmak gerekiyor; eski sistemde de ucuz otomobilden alınan vergi ile pahalı olanından alınan ÖTV aynı değildi çünkü otomobillere o zaman da “oransal bir ÖTV” uygulanmakta ve otomobil fiyatı arttıkça, hesaplanan ÖTV tutarı da otomatik olarak artıyordu. Yeni sistemde bu makasın daha da açılmasının amaçlandığı görölüyor.

- Tablodan da görüleceğı üzere bazı otomobil gruplarındaki vergi oranı artışı yüzde 30’ların üzerine çıkıyor. Bu durum, ÖTV rejimi değıştirilirken ithal otomobil pazarının da ciddi olarak hedeflendiğini ortaya çıkıyor. Bu yaklaşım, ülkemizin “cari açık” sıkıntısı ile birlikte düşünölünce rasyonel temellere oturuyor.
- Sadece elektrikli motoru olan otomobillerde bir ÖTV rejimi değışikliği yapılmadığını, ancak hibridlerde de sisteme “fiyat” (ÖTV matrahı) kıstasının eklendiğinin altını çizelim.

## Otomobillerde ÖTV uygulaması nasıldı?

Değışiklik öncesinde, otomobiller esas itibariyle motor silindir hacmine göre vergilendiriliyor ve hibrid veya tam elektrikli otomobiller için de özel ÖTV oranları uygulanıyordu. Örneğın, motor silindir hacmi 1.599 cm<sup>3</sup> olan bir otomobil, ÖTV matrahı (dolayısıyla fiyatı) ne olursa olsun yüzde 45 ÖTV’ye tabi tutuluyordu.

## Otomobil vergilemesinde ne değışti?

Otomobillerin vergilemesinde “ÖTV matrahı” da bir kıstas olarak vergi sistemine eklenince sistem biraz daha karmaşık hale geldi. Konuyu daha anlaşılır kılmak için bir tablo ile açıklamaya çalışalım.

Otomobil Türü	Yeni Vergi Oranı (%)	Eski Vergi Oranı (%)	Yüzdelik Fark	Artış Oranı (%)
Motor silindir hacmi 1600 cm <sup>3</sup> ’ü geçmeyip				
ÖTV matrahı 40.000 TL’yi aşmayanlar için	45	45	0	0
ÖTV matrahı 40.000 TL’yi aşp, 70.000 TL’yi aşmayanlar için	50	45	5	11,1
ÖTV matrahı 70.000 TL’yi aşanlar	60	45	15	33,3
Motor silindir hacmi 1600 cm <sup>3</sup> ’ü geçen fakat 2000 cm <sup>3</sup> ’ü geçmeyenlerden				
ÖTV matrahı 100.000 TL’yi aşmayanlar için	100	90	10	11,1
ÖTV matrahı 100.000 TL’yi aşanlar için	110	90	20	22,2
Elektrik motoru da olanlardan elektrik motor gücü 50 KW’ı geçip motor silindir hacmi 1800 cm <sup>3</sup> ’ü geçmeyenlerden				
ÖTV matrahı 50.000 TL’yi aşmayanlar için	45	45	0	0,0
ÖTV matrahı 50.000 TL’yi aşp, 80.000 TL’yi aşmayanlar için	50	45	5	11,1
ÖTV matrahı 80.000 TL’yi aşmayanlar için	60	45	15	33,3
Motor silindir hacmi 2000 cm <sup>3</sup> ’ü geçenler				
Elektrik motoru da olanlardan elektrik motor gücü 100 KW’ı geçip motor silindir hacmi 2000 cm <sup>3</sup> ila 2500 cm <sup>3</sup> arasından olanlardan ÖTV matrahı 100.000 TL’yi aşmayanlar için	100	90	10	11,1
Elektrik motoru da olanlardan elektrik motor gücü 100 KW’ı geçip motor silindir hacmi 2500 cm <sup>3</sup> ’ü geçmeyenler	110	90	20	22,2
Diğerleri	160	145	15	10,3
Sadece elektrik motorlu olanlar				
Motor gücü 85 kW ’ı geçmeyenler	3	3	0	0,0
Motor gücü 85 kW’ı geçen fakat 120 kW’ı geçmeyenler	7	7		
Motor gücü 120 kW’ı geçenler	15	15	0	0,0

## Ekonomiye olası yansımalara bakalım...

2017 Bütçe Kanunu'na göre, 2017'de 137,3 milyar TL ÖTV tahsilatı öngörülmüyor. Yani toplam vergi gelirlerimizin neredeyse yüzde 25'i (red ve iadeleri çıkarırsak yüzde 27'si) ÖTV'den gelecek. ÖTV'nin yaklaşık 19,8 milyar TL'sinin "motorlu taşıt araçları" üzerinden alınması planlanıyor. Motorlu taşıtlardan alınacak ÖTV rakamı içinde, aslan payının otomobillere ait olacağı söylenebilir. Yeni vergileme sistemiyle birlikte, ÖTV tahsilatı içinde otomobillerin payının biraz daha artmasını beklenebilir, ancak bunun temel şartları otomobil piyasasının canlılığını yitirmemesi ve otomobil satışlarının normal seyrinde devam edebilmesi.

ÖTV artışı ve kurlardaki dalgalanma nedeniyle otomobil fiyatlarındaki olası yükselişler, tüketicilerin otomobil alım tercihini ötelere veya engellerse bütçe için olumsuz bir tablo da yaratabilir. Satın alınmayan her otomobilin sadece ÖTV değil, yüzde 18 KDV kaybı olduğu da akıldan çıkarılmamalı.

Otomotiv piyasasında yaşanması muhtemel bir durgunluğun, özellikle iç talep yönüyle ekonomik büyüme üzerinde ciddi olumsuz etkileri olacağı da öngörülebilir.

Özetle, otomobiller üzerindeki mevcut yüksek vergi yükü, dövizle bağlı olan ham madde ve ara mallarının fiyatlarındaki yükselme ile ulusal ve küresel ekonomik konjonktürde görülmesi muhtemel dalgalanmalar 2017'de otomotiv iç pazarını ve ihracatını oldukça zorlayacak gibi görünüyor.

Otomotiv sektöründe görülecek ciddi bir daralmanın, ekonominin geneli ve bütçe üzerinde ciddi etkisi olacağını öngörmek çok zor değil. Bu bağlamda, sektörü hareketlendirecek önlemler üzerinde durmak yararlı olabilir. Hurda teşviki de akla gelen önerilerin başında geliyor.

Trafikteki otomobillerin genel profili de hurda teşvikinin önemini kanıtlıyor. TÜİK verilerine göre 2016 Kasım sonu itibarıyla trafiğe kayıtlı olan 21 milyon 3 bin motorlu kara taşıtının yüzde 53,6'sı yani 11 milyon 254 bin adedi otomobil. Bu otomobillerin yaklaşık yüzde 20 ila 25'inin 20 yaş ve üzerinde olduğu hesaplanıyor; yani trafikteki 2 - 2,5 milyon civarındaki otomobil, 20 yaş veya üzerinde. Trafikteki otomobillerin yüzde 26,9'u "benzinli", yüzde 33,4'ü "dizel" ve yüzde 39,3'ü de "LPG"li. Hibrid araçlar bu istatistiklerde henüz benzinli veya dizellerden ayrı değerlendirilmiyor; tam elektrikli otomobillerin ise henüz bu istatistiklere girecek sayılara ulaştıkları söylenemez. Özetle, hem hibrid hem de elektrikli otomobiller bakımından gidilecek daha çok yol var.

Eski model otomobillerin yakıt ekonomisi bakımından verimsiz olduğu, enerji ithalatının hacmi ve Türkiye'nin büyük bir "hurda ithalatçısı" olduğu düşünülürse; mevcut tablonun sadece iç otomotiv pazarının büyümesi açısından değil, enerji verimliliği ve hurda ithalatının yüksekliği açılarından da oldukça sorunlu olduğu dikkat çekiyor.



2017'de iç talep ve üretim için "hurda teşviki" hayati önemde olabilir!

## Ne yapmalı?

Son 10-15 yıllık dönemde hurda teşviki sürekli tartışıldı ve 2003 ile 2004 yıllarında geniş bir kapsamda hurda teşviki uygulandı. 2003-2004 yıllarında uygulanan hurda indirimi teşvikinde, 20 yaş üzerindeki araçların hurdaya ayrılması karşılığında, 1600 cc'ye kadar olan yeni otomobillerde 2003'te 3.500 TL'lik, 2004'te ise 4.500 TL'lik ÖTV indirim desteği sağlanmış, bu sayede iç piyasada önemli bir canlanma yaratılabildi.

2017'de de benzer şekilde, satın alınacak düşük motor hacmindeki veya hibrid ya da tam elektrikli yeni otomobiller için belli "maktu" tutarlar üzerinden bir ÖTV indirimi sağlanması veya satın alınacak otomobilin ÖTV'sinde, motor silindiri hacmine göre belli "nispi" indirimler yapılması tartışılabilir. Örneğin 1.600 cc'ye kadar 20 puan, 1.600 cc-2000 cc için 10 puan ve 2000 cc üzeri 5 puan indirim yapılması gibi. Hatta sözü edilen ikinci modelde hibrid ve tam elektrikli otomobiller için tüketiciye daha cazip indirim oranları da sunulabilir.

Sağlanacak hurda teşviki vasıtasıyla sektörde ciddi bir hareketlenmenin olacağını bugünden öngörmek mümkün.

## Sorumlu vergicilik bakışıyla...

Otomotiv, hem iç talep hem de ihracat bakımından son derece kritik bir sektör. 2017'de sektörde yaşanacak muhtemel bir daralmanın tüm ekonomiyi ve kamu maliyesini sarsacak bir nitelikte olabileceği öngörülebilir. Bu bağlamda, hurda teşviki mekanizması sektör için 2017'de kritik önemde olacak gibi görünüyor. Verilecek teşvikle birlikte, 20 yaş üzerindeki araçların yüzde 50'sinin bile (yaklaşık 1 ila 1,3 milyon adet) ekonomiyi kazandırılması, otomotiv sektörüne büyük dinamizm kazandırmakla kalmayacak; bu teşvikle ayrıca hurda ithalatı bir miktar daha düşürülebilecek ve enerji verimliliği de artacaktır. Enerji verimliliği artışının, enerji ithalatımızı düşüreceğini de kolaylıkla söylenebilir.

Hurda teşviki dolayısıyla iç pazarda otomobil talebinde yaşanacak muhtemel artışın, büyüme rakamları ile birlikte hem ÖTV hem de KDV kanalı üzerinden bütçe gelirlerini de olumlu etkileyebileceğinin altını çizmekte fayda var.



# Vergi incelemelerinde yeni mükellef hakları



**Kamuoyunda Vergi Affı ve Varlık Barışı olarak bilinen 6736 sayılı Kanun'a ilişkin uygulamalar nedeniyle hız kesen vergi incelemeleri önümüzdeki günlerden itibaren tekrar artarak mükelleflerin gündemine girecek gibi görünüyor. Artan kamu geliri ihtiyacı, inceleme teknik ve yöntemlerindeki iyileştirmeler, otomasyon ve etkin veri kullanımı gibi unsurlar bu beklentinin en önemli nedenleri olarak öne çıkıyor.**

Vergi incelemeleri sırasında en sık görülen sorunlardan birisi de süreç boyunca mükellef haklarının yeterince bilinmemesi ve bu hakların gerektiği gibi savunulamamasıdır. Bu noktada bizlere düşen vergilendirme yetkisinin gerekliliğine saygı göstererek, ülkenin ihtiyaçlarına uygun, adil, tarafsız ve olabildiğince şeffaf bir vergilemenin gerçekleşmesine katkı vermek, diğer taraftan da mükellef haklarının bilinmesini, daha ileri noktalara götürülerek geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlamak ve savunmaktır. "Sorumlu Vergicilik" olarak adlandırdığımız bu yaklaşım ve değerlerle kendimize, mesleğimize, ülkemize, vergi idaresi ve mükelleflere karşı olan sorumluluğumuzu yerine getirebiliriz. Bu amaçla değişik platformlarda ve Maliye Bakanlığı ile yaptığımız paylaşımlarda sorunları ve çözüm önerilerimizi ortaya koyuyoruz. Ve işin güzel tarafı da Maliye Bakanlığı'nın değişik kesimlerden gelen bu tip değerlendirmeleri dikkate alıp, gerekli yasal düzenlemeleri yaparak mükelleflerin taleplerine kayıtsız kalmadığını ortaya koyması.

Bu konudaki en son düzenlemeler 25 Ekim 2016 Tarihli ve 29868 Sayılı Resmî Gazete yayımlanan "Vergi İncelemelerinde Uyulacak Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Rapor Değerlendirme Komisyonlarının Oluşturulması İle Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik"te yapıldı. Biz de bu yazımızda detaylara girmeden vergi inceleme süreçlerinde mükellefler lehine getirilen değişikliklerden önemli bulduklarımızı sizlerle paylaşacağız.

## Defter, belge ibrazı için en az 15 gün süre

Vergi incelemesinin başlamasıyla birlikte incelemeye ilişkin defter ve belgelerin ibrazı için mükelleflere verilecek sürenin en az 15 gün olmasına ilişkin bir düzenleme yapılmıştır. Böylelikle mükelleflerin ibraz için gerekli hazırlığı yapabilmeleri açısından 15 günden daha kısa süreli defter, belge ibrazı taleplerinin önüne geçilebilecek.



**Fikret Çetinkaya**

Vergi

Şirket Ortağı

E: fchetinkaya@kpmg.com



## Vergi incelemelerinde konu, dönem ve istenecek bilgi ve belgelere ilişkin sınırlama

Vergi incelemesi, sadece inceleme görev yazısında belirtilen konu ve döneme ilişkin olarak yapılabilecek ve sadece bu hususa ilişkin mükelleften bilgi ve belge talebinde bulunulabilecek. İnceleme sırasında farklı bir dönem ya da konuya ilişkin eleştiri gerektiren durumlar ancak yeni bir görevlendirme yazısıyla incelenebilecek. Böylelikle inceleme konusu ve dönemleri görevlendirme yazısı kapsamında sınırlandırılabilir ve ayrıca mükelleflerden bu kapsam dışında, gereksiz bilgi ve belge istenilmesinin de önüne geçilebilir.

## Vergi inceleme tutanak taslaklarının tutanak imzasından iki gün önce mükellefle paylaşılması

Vergi inceleme tutanakları imzalanmadan önce çok dikkatlice değerlendirilmeli, tutanakta yer alan hususların gelecekte rapor değerlendirme komisyonunda, uzlaşma komisyonunda ve daha da önemlisi yargı aşamasında kullanılabileceği düşünülerek özenle incelenmelidir. Ancak inceleme tutanakları genellikle önceden mükellefle paylaşılmıyor. Mükellefler inceleme tutanağını ilk kez müfettişin huzurunda okuyarak, üzerinde çok da düşünmeden, itirazlarını dile getiremeden, bilgileri kontrol edemeden imzalamak zorunda kalıyor.

İşte tüm bu değerlendirmeleri dikkate alan Maliye Bakanlığı; vergi inceleme tutanağı taslağının, mükelleflerin itiraz ve düşüncelerinin tutanağa geçirilebilmesini sağlamak amacıyla, mükelleflerin talep etmesi durumunda iki gün önceden mükelleflerin bilgisine sunulmasına ve bu hususa tutanakta yer verilmesine dair düzenleme yaparak önemli bir sorunu ortadan kaldırdı.

## Mükellef lehine düzeltmeler

Vergi incelemelerinde zaman zaman inceleme elemanlarının sadece mükellef aleyhine olan hususları eleştirip lehine olan hususları göz ardı ettiği görülebiliyor. Oysa vergi incelemesinde amaç ödenmesi gereken vergilerin doğruluğunu araştırmak, tespit etmek ve sağlamaktır. Bu nedenle incelemede düzeltme, iade yapma da dâhil olmak üzere mükellef lehine olan konular da dikkate alınabilmelidir. Bu amaca uygun olarak incelemeler sırasında ortaya çıkabilen bu sorunu gidermek için bir kez daha düzenleme yapıldı. Buna göre vergi incelemesi yapmaya yetkili olanlarca, vergi inceleme görevleri ile ilgili olarak tespit edilen ve eleştiri gerektiren bir hususun diğer vergisel işlemlerin düzeltilmesini de gerektirdiği durumlarda bu işlemlere ilişkin düzeltme önerilerine de vergi inceleme raporlarında ayrıca yer verilecek.

## Rapor Değerlendirilme Komisyonlarında dinlenilme talebi ve rapor özetinin dinlenilmeden önce mükellefle paylaşılması

6009 sayılı Kanunla yasal bir statüye kavuşan Rapor Değerlendirme Komisyonlarının (RDK) amacı, vergi inceleme raporları üzerine işlem yapılmadan önceki incelemenin ve inceleme raporunun hukuka uygunluk açısından değerlendirilmesi ve varsa hata ve eksikliklerin giderilmesinin sağlanmasıdır. RDK Yönetmeliği'nin 14'üncü maddesi uyarınca komisyonlar gerekli gördüğü durumlarda veya talep üzerine mükellefi ve inceleme elemanını dinleyebilir. Bu noktada özellikle rapor işleme konulmadan mükellefin kendisini ifade etmesi, savunması, karşı argümanlarını, varsa yapılan hata ve eksiklikleri ifade etmesi çok önemlidir. Yapılan yeni düzenleme ile mükelleflerin RDK'da dinlenme talebinin olup olmadığına ilişkin ifadesine tutanakta yer verilecek ve böylelikle mükelleflerin bu müessesenin farkında olmaları ve dolayısıyla da yararlanmaları sağlanacak.

Yine yapılan başka bir düzenleme ile RDK'da dinlenilme uygulamasını adeta işlevsiz kılan çok önemli bir eksiklik giderildi ve dinlenmeden önce raporlarda eleştiri konusu yapılan hususlar hakkında bilgi içeren rapor özetlerinin mükelleflere verilmesi sağlandı. Böylelikle mükelleflerin yapılacak eleştirileri önceden bilerek kendisini ifade edebilmesi, savunabilmesi, varsa hataların düzeltilmesi mümkün olabilecek ve bu önemli müessese daha etkin kullanılabilecek.

Vergileme ilişkisinin değişken ve karmaşık yapısı dikkate alındığında vergi inceleme süreçleriyle ilgili yeni sorunlarla karşılaşılması doğal olmakla beraber buna cevap verecek reformların, düzenlemelerin yapılması da ihtiyaç hâline geliyor. Son dönemlerde Maliye Bakanlığı'nın mükellef haklarının belirlenmesi, geliştirilmesi ve uygulanmalarının sağlanması konusunda ortaya koyduğu çaba umut verici.

# Gümrüklerde vergi uygulamaları genişliyor mu?

**Küresel ticarete ülkeler güçlü oldukları üretim alanlarında pozisyonlarını korumak için gümrük işlemlerinde bazı önlemler alıyor. Türkiye de son dönemde Gözetim Uygulaması ve İlave Gümrük Vergisi gibi yeni uygulamalar getirdi. Yeni önlemlerle ilgili bilinmesi gereken önemli hususlar var.**



## Murat Palaoğlu

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



## Volkan Gök

Gümrük ve Dış Ticaret  
Müdürü  
E: vgok@kpmg.com

Ülkeler arası eşya hareketinin eski yıllara göre çok daha hızlı ve daha düşük maliyetli olması sonucunda uluslararası ticaret hacminde son yıllarda büyük artış gerçekleşti. Global ticaretteki artışın altında başka birçok neden bulunsa da bunun sürdürülebilirliği ve öngörülebilirliği ayrıca önem taşıyor. Bunun sonucunda ülkeler güçlü oldukları üretim alanlarında pozisyonlarını korumak veya iç pazar, istihdam ve üretim dengelerini gözetmek için farklı önlemler uygulamaya koyuyor.

Özellikle son dönemde ülkemizde uygulamaya konulan tarife dışı önlemlere baktığımızda Gözetim Uygulaması ve İlave Gümrük Vergisi kavramları bu gerekçelerle ön plana çıkıyor.

## Gözetim Uygulaması nedir?

Gözetim Uygulaması ile ilgili temel düzenleme 2004/7304 sayılı İthalatta Gözetim Uygulanması Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı'dır. Anılan düzenleme ile Ekonomi Bakanlığı İthalat Genel Müdürlüğü tarafından belirli risk kriterleri dahilinde belirlenen ürünlere ilişkin olarak belli kıymetin altındaki ithalatlar için gözetim uygulaması başlatılabilir.



## Gözetime tabi eşyalar nasıl belirleniyor?

İthalat Genel Müdürlüğü tarafından ithalatın gelişimi, ithal şartları ve ithalatın yerli üreticiler üzerindeki etkisi gibi faktörler dâhilinde hangi eşyanın ithalatında gözetim uygulanacağına ilişkin araştırmalar yapılarak, gözetime tabi eşyalar belirleniyor.

## Gözetim Uygulaması'nın ithalat maliyetlerine etkisi nedir?

Gözetim Uygulaması'nın, bir eşyanın ithalatında kaydedilecek gelişmeleri izlemeyi amaçlamasından dolayı kural olarak herhangi bir ithalat vergisi artışına neden olmaması bekleniyor. Ancak uygulama, sonuçları itibari ile daha fazla vergi ödenmesine yol açıyor. İthalatçı şirketler tarafından Ekonomi Bakanlığı'ndan gözetim belgesi alınamadığı durumlarda gümrük kıymetleri yurtdışı gider kalemi artırılarak yükseltiliyor ve gözetim belgesi ibraz edilmeden ithalat işlemleri yüksek vergi ödenerek gerçekleştirilmiş oluyor.

Bu kapsamda, gözetime tabi eşya ithal eden şirketler, gözetim belgesi alamadıkları durumda gümrük kıymetlerini artırarak ithal anında yüksek vergi ödüyor. Bir taraftan gözetim belgesi alamayan şirketler için getirilen bir kolaylık gibi görünse de, uygulamada genel olarak bu belgenin alınamamasından dolayı, daha yüksek kıymetlerle ithalat yapılması aslında daha fazla vergi ödenmesine yol açıyor. Gümrük vergisi olmayan ürünlerde dahi KDV tutarlarında ciddi maliyetler oluşabiliyor.

## İlave Gümrük Vergisi nedir?

İlave Gümrük Vergisi'nin kanuni dayanaklarını 474 sayılı Gümrük Giriş Tarifesi Cetveli Hakkında Kanun ve 2976 sayılı Dış Ticaretin Korunması Hakkında Kanun oluşturuyor. İlave Gümrük Vergisi, gümrük idarelerince eşyanın kıymeti üzerinden belirlenen ve eşyaların ithalatında tahsil edilen gümrük vergisine benzer etkiye sahip mali yük olarak karşımıza çıkıyor.

## İlave Gümrük Vergisi'ne tabi eşyalar nasıl belirleniyor?

Resmi Gazete'de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe giren İlave Gümrük Vergisi'ne tabi eşyalar, tıpkı gözetim uygulamasında olduğu gibi çeşitli kriterler dahilinde belirleniyor ve söz konusu tarife dışı önlem ile özellikle yurt içindeki üreticilerin korunması amaçlanıyor. Bu kapsamda, ülke için stratejik öneme sahip eşyaların ithalatında bu vergiler hayata geçiriliyor.

Gümrük Birliği ve Serbest Ticaret Anlaşması kapsamındaki ülkeler menşeli eşya ithalatlarında ilave gümrük vergisi tahsil edilmiyor. Ayrıca, Gümrük Birliği kapsamında A.TR Dolaşım Belgesi eşliğinde 3. ülke menşeli bir ürünün ithalatında gümrük vergisi tahsil edilmezken İlave Gümrük Vergisi tahsil ediliyor.

## İlave Gümrük Vergisi uygulamasının ithalat maliyetlerine etkisi nedir?

İlave Gümrük Vergisi, ithalat anında tahsil edilen bir mali yük olduğu için doğrudan ithalatçıların maliyetlerini etkiliyor. Özellikle İlave Gümrük Vergisi oranlarının yüksek olması nedeniyle bu ürünü ithal eden şirketlerin ithalat maliyetlerinde ciddi artışlar yaşanıyor.

İlave Gümrük Vergisi'nin ithalatçıları üzerinde yarattığı maliyet artışları, ithal eşyasının kullanım yerine göre üreticileri, ihracatçıları veya tüketicileri de olumsuz yönde etkileyebiliyor.

Örneğin, İlave Gümrük Vergisi üretimde kullanılacak bir girdi için uygulanıyorsa, yurt içindeki üreticinin üretim maliyetleri artıyor ve bu kapsamda uluslararası arası alanda rekabet edemez duruma geliyor. Yerli üreticinin üretim maliyetlerinin artması sonucunda üretilen eşyanın yurt içindeki satış fiyatı da artıyor ve günün sonunda tüketiciler bu maliyetlere katlanmak durumunda kalıyor.

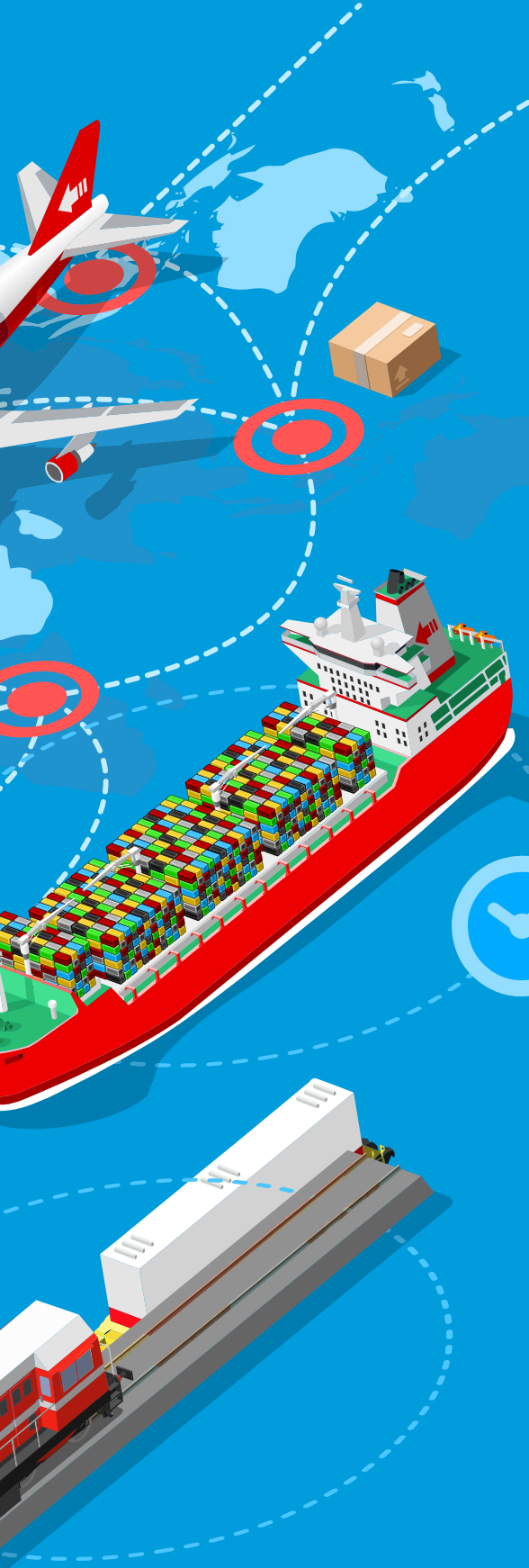
İlave Gümrük Vergisi'nin doğrudan tüketiciye sunulacak bir eşyada uygulanması durumunda ise ithalatçı şirketlerin artan maliyetleri tüketicilere yansıtması neticesinde tüketiciler tarafından ödenen fiyatlarda ciddi artışlar yaşanabiliyor.

Sonuç olarak; ülkemizde son dönemlerde uygulanan gözetim ve ilave gümrük vergisi uygulamasının genişlemesi ile birlikte, ithalatçı ve ihracatçı şirketler daha fazla vergi yüküne katlanıyor. İthalat vergilerinin artması doğrudan veya dolaylı yollardan üreticileri ve tüketicileri de etkiliyor. Özellikle tekstil sektöründe görülen uygulamaların, elektronik, otomotiv gibi farklı sektörlerde yayıldığı gözlemleniyor. Bunun yanında iki olumlu etkiye de değinmek gerekiyor, birincisi dış ticaret dengesinde ithalatı daraltıcı etki yapması, ikincisi ise bazı durumlarda yerli üreticilerin rekabet avantajının korunması. Ancak bu olumlu etkinin yerli üreticileri sadece iç pazara odaklayan ve rekabetçi ihracatçı olmalarını engelleme riski içeren bir boyutu olabilir. Belki de gözetim ve ilave gümrük vergisi uygulamaları ile tahsil edilen tutarların rekabetçiliği teşvik edecek ARGE ve ihracatı teşvik gibi konularda harcanmasını tartışmak gerekecek.

# Küresel ticarete el freni

KPMG ve Thomson Reuters'in ortak düzenlediği 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması'na göre küresel ticaretin önündeki en büyük engel, sektörün hızla gelişen teknolojiye uzak kalması... 30 ülkeden bin 700'den fazla ticaret profesyonelinin katıldığı araştırma, şirketlerin serbest ticari anlaşmalarla sağlanan avantajlardan haberdar olmadığını, ürünlerinin gümrüklerdeki durumunu da manuel tasnif ettiğini ortaya koyuyor. Bu sonuca rağmen sektör otomatikleşmeye sıcak bakmıyor.





KPMG ve Thomson Reuters'in ortak düzenlediği 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması, tüm dünyadaki ticaret ve tedarik zinciri departmanlarının hızlı değişime uyum sağlamak ve başarıyı artırmak için gereken sistem ile süreçlere sahip olmadıklarını ortaya koydu. Bu yılki araştırmada operasyonel uygulamalar, riskler ve küresel ticaret departmanlarını etkileyen zorluklar hakkındaki sorulara yanıt arandı. Genel dinamikler, trendler ve büyüme fırsatları hem bölgesel hem de küresel seviyede araştırıldı. Araştırmaya göre ithalat ve ihracat faaliyetleri etrafında şekillenen küresel ticaret süreçleri ağırlıklı olarak manuel gerçekleştiriliyor. Bu da zaman alan bir sürece neden oluyor. Ayrıca serbest ticaret anlaşmaları ya da ilgili ürünle ilgili gümrük mevzuatlarına ulaşmakta güçlük çekiliyor.

## Teknoloji için gerekli fon ayrılmıyor

Araştırmaya göre, katılımcılar otomatikleştirilmiş süreçlere ihtiyaç olduğu gerçeğini kabul etseler de gerekli fonları ve desteği sağlama konusunda kuruluşlar bünyesinde pek çok sorun olduğu görülüyor. Sınıflandırma ve transfer fiyatlandırması başlıca güçlükler olarak sıralanıyor. Yürürlüktekilerden bile henüz tam olarak faydalanılmayan yeni ticaret anlaşmalarının onaylanması konusunda da önemli tartışmalar yaşanıyor.

## Manuel süreçler ticareti yavaşlatıyor

İthalat ve ihracatın günlük operasyonları, ticaret ekiplerinin uzun zamanını alıyor. Özellikle kısıtlı ürün taraması yapmak gibi zorunluluklar zaman kaybının başlıca sebebi olarak gösteriliyor.

## Küresel ticarete otomasyon kullanılmıyor

Araştırmayı değerlendiren KPMG Türkiye Gümrük ve Dış Ticaret Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Murat Palaoğlu, şirketlere serbest ticaret anlaşma ve bölgelerinden yeterince yararlanabilmek için otomasyon uygulamaları öneriyor. Ancak katılımcıların sadece yüzde 34'ü ithalat ve ihracat faaliyetlerini küresel bir ticaret yönetim sistemiyle idare ediyor. Küresel ticaret yönetimi sistemi kullanımında en yüksek oran yüzde 42 ile Kuzey Amerika'da, en düşük oran ise yüzde 21 ile Asya'da... Araştırmaya göre, küresel ticaret otomasyon sistemlerinden haberdar olma oranı ABD'de yüzde 58 iken Asya ülkelerinde bu oran yüzde 27'de kaldı.

## Serbest ticaret anlaşmaları bilinmiyor

Araştırmada yer alan; "Ülkenizde sunulan ve ürünlerinizle ilgili olan tüm serbest ticaret anlaşmalarından faydalanabiliyor musunuz?" şeklindeki soruya katılımcıların yüzde 77'si 'Hayır' cevabı verirken yüzde 23'ü 'Evet' dedi.

## Katılımcıların yüzde 91'i ürün sınıflamasında sorun yaşıyor

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu da ürün sınıflamasında yaşanan sorunlar oldu. Araştırma katılımcılarının yüzde 91'i doğru ürün sınıflandırması yapmakta zorlandığını belirtti. Bu sonuç tüm sektörler için geçerli. Katılımcılar şirketlerinde gümrük tarifesi sınıflandırmasını yüzde 49 oranında bir uzmanın, yüzde 30 oranında da gümrük komisyoncusunun yaptığını belirtti. Murat Palaoğlu, otomasyonun bu soruna da çözüm olacağını belirtti.



## Data Center Dynamics Konferansı

Türkiye'nin en büyük veri merkezi, sanallaştırma ve bulut teknolojisi konferansı Data Center Dynamics (DCD), 6 Aralık Salı günü Hilton Bomonti'nde gerçekleşti.

Bu yıl "DCD Converged Türkiye" ismiyle 7. kez İstanbul'da düzenlenen konferansta, KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk de panelist olarak yer aldı. "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu: Verileriniz Güvende mi?" konulu panelde Cantürk, günlük yaşantımızda birçok kişi ve kuruluş tarafından toplanan kişisel verilerin korunmasının önemine dikkat çekti.



## KPMG, Es Yatırım'a alıcı taraf danışmanlık hizmeti verdi

KPMG Türkiye Vergi ve Danışmanlık Bölümleri şirket ortaklarından Eray Büyükkseban ve Tayfun Pişirir; Es Yönetim Danışmanlığı ve Yatırım Proje Geliştirme A.Ş.'nin Asis Elektronik'in %50 hissesini satın alma sürecinde alıcı taraf danışmanlık hizmetleri verdi.

## FKB Kişisel Verilerin Korunması Semineri

KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk ve KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Direktörü Ehtiram İsmayilov, KPMG Türkiye ve Finansal Kurumlar Birliği işbirliği ile gerçekleştirilen "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Semineri"ne konuşmacı olarak katıldı.

## Yönetim Danışmanlığının Bugünü ve Yarını Zirvesi

KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanlığı Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Hakan Aytekin, 1 Kasım Salı günü İzmir Ticaret Odası Meclis Salonu'nda 13.30 – 17.30 saatleri arasında düzenlenen "Yönetim Danışmanlığının Bugünü ve Yarını Zirvesi" etkinliğinde konuşmacı olarak yer aldı.

Hakan Aytekin etkinlikte, "Küresel Danışmanlık Şirketleri Gözüyle Türkiye Yönetim Danışmanlığı Pazarı" konulu bir sunum gerçekleştirdi.

## KPMG, Thomson Reuters ve Bloomberg'in hazırladığı "2016 Küresel Birleşme ve Satın Alma" raporunda birinci sırada!

Thomson Reuters'in Birleşme ve Satın Alma Raporu sıralamasına göre, KPMG 2016 yılının lider birleşme ve satın alma danışmanı oldu. Rapor, KPMG'nin 2016'da değeri açıklanmayan ve değeri 500 milyon dolara kadar olan 432 birleşme ve satın alma işlemini gerçekleştirerek veya danışmanlık hizmetleri sunarak, alanında lider olduğunu gösteriyor.

Bloomberg'in değeri 50 milyon dolar ve altında olan işlemleri içeren Birleşme ve Satın Alma Raporu'na göre ise, KPMG 1,2 milyar dolar toplam değere sahip 245 işlem ile küresel orta ölçekli işlemlere liderlik ediyor. Küresel orta ölçekli girişim sermayesi alanında ise, KPMG, 378 milyon dolar değerinde 81 işlem ile yine başarısını kanıtıyor.

Başarıya giden yolda KPMG'nin Birleşme ve Satın Alma Danışmanlığı ekibi, diğer bütün yatırım bankalarından daha fazla sayıda yatırım bankacısına sahip olarak, elde edilen sonuçların ekip başarısıyla doğru orantılı olduğunu gösterdi. KPMG aynı zamanda, Big4 ve daha küçük ölçekli birleşme ve satın alma danışmanlığı firmaları arasında, 67 ülkede 2500 profesyonel çalışanıyla birinci sırada geliyor.



## Dünya Otomotiv Konferansı

KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Murat Palaoğlu, 29 - 30 Kasım tarihleri arasında Silence Hotel İstanbul'da düzenlenen "Dünya Otomotiv Konferansı"na katıldı. Murat Palaoğlu "Global trendler ve bunların Türk otomotiv sektörüne olası etkileri" konulu panelin moderatörlüğünü yaptı.



## TEİD Etik ve Uyum Yöneticileri Platformu

KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanlığı Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Hakan Aytekin ve KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanlığı Şirket Ortağı İdil Gürdil, 25 Ekim Salı günü Hıdiv Kasrı'nda düzenlenen Etik ve Uyum Yöneticileri Platformu Ekim ayı buluşmasında bir konuşma yaptı.

Bir Suistimalcinin Profili Raporu'nun detaylarının tartışıldığı etkinlikte, suistimalci profilleri, siber suistimaller ve suistimal önleme yöntemleri incelendi.

## 16. Türkiye Muhasebe Standartları Sempozyumu

KPMG Türkiye Denetim Bölümü Kıdemli Müdürü Ahmet Hamdi Cura, 30 Kasım - 4 Aralık tarihleri arasında İzmir Mali Müşavirler Odası'nın KKTC'de düzenlediği "16. Türkiye Muhasebe Standartları Sempozyumu"na katıldı. Ahmet Hamdi Cura etkinlikte uygulama oturumunu yönetti.

## 2016 Türkiye İç Denetim Kongresi

KPMG Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Direktörü Naciye Kurtuluş Sime, 31 Ekim - 1 Kasım tarihleri arasında Wyndham Grand Levent'te düzenlenen "2016 Türkiye İç Denetim Kongresi"nde konuşma yaptı. Naciye Kurtuluş Sime, konuşmasında geleceğin iç denetiminden bahsetti.





## KPMG Türkiye Denetim Komitesi Enstitüsü 4. kez toplandı

KPMG Türkiye Denetim Komitesi Enstitüsü, "Sürdürülebilirlik ve Ötesi: Entegre Raporlama" konulu dördüncü toplantısını Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) işbirliği ile gerçekleştirdi.

Toplantının ilk bölümünde KPMG Türkiye Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı ve Şirket Ortağı Şirin Soysal ile KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanlığı Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Hakan Aytekin, "Kurumsal Raporlama Yolculuğu" konulu bir sunum yaptı.

İkinci bölümde KPMG İspanya Risk ve Uyum Hizmetleri Bölüm Başkanı, Sürdürülebilirlik ve İklim Değişikliği Bölümü Şirket Ortağı Jose Luis Blasco Vasquez, "Sürdürülebilirlik Raporlaması Avrupa Deneyimi"ni katılımcılarla paylaştı.

Toplantının üçüncü bölümünde ise "Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Neden Entegre Raporlama?" başlıklı bir panel düzenlendi. Moderatörlüğünü Yıldız Teknik Üniversitesi Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Kurucu Direktörü, Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) Yürütme Kurulu Başkanı Prof. Dr. Güler Aras'ın yaptığı panelin panelistleri Schneider Electric Türkiye Genel Müdürü Bora Tuncer, TSKB Genel Müdür Yardımcısı Çiğdem İçel, Garanti Bankası Proje Finansmanı ve Sürdürülebilirlik Birimi Yöneticisi Derya Özet Yalgı ve ACCA Türkiye Başkanı Filiz Demiröz oldu. Panelde sürdürülebilirlik ve entegre raporlama yapan şirketler uygulama deneyimlerini ve başarı faktörlerini paylaştı.



## KPMG Türkiye Japon Masası'ndan ilk Japonca bülten

KPMG Türkiye Japon Masası, Türkiye'de faaliyet gösteren Japonya menşeli firmaları bilgilendirmek amacıyla Türkiye'deki zorunlu rotasyon kuralları, IFRS raporlama standartları ve bunların Japonya'dakilerden farkı, vergi mevzuatındaki en güncel değişiklikler ve yatırım teşvikleri gibi konulara değinen ilk bültenini yayımladı. Bundan sonra her 3 ayda bir yayımlanacak bülten, KPMG Türkiye'nin Japonca dilinde yayımlanan ilk çalışması olma özelliği taşıyor.



## Bankacılık Sektöründe Güncel Vergi Konuları Semineri

Bu yıl beşincisi düzenlenen “Bankacılık Sektöründe Güncel Vergi Konuları” semineri 17 Kasım Perşembe günü Grand Hyatt İstanbul’da gerçekleşti. KPMG Türkiye Vergi Bölümü Başkanı ve Şirket Ortağı Abdulkadir Kahraman, KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Hakan Güzeloğlu ve KPMG Türkiye Vergi Bölümü Direktörü Başak Diclehan seminerde son dönemde yapılan vergisel düzenlemeler ile gelen yeniliklerden bahsetti.



## KPMG'ye ISO 27001:2013 belgesi

Günümüzde bilgi güvenliğinin önemini en iyi bilen ve bu alanda danışmanlık hizmetleri veren profesyonel hizmet şirketlerinden biri olan KPMG Türkiye ISO 27001: 2013 belgesini almaya hak kazandı. Müşterilerinin, çalışanlarının ve tüm paydaşlarının bilgilerini korumadaki titizliğinin bir göstergesi olan bu belge ile KPMG Türkiye, sektöründe bu sertifikaya tüm alt şirket, hizmet ve ofislerinde sahip tek profesyonel hizmet şirketi oldu.

## Intertech Müşteri Günleri

KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri ve Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk, KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü Şirket Ortağı İdil Gürdil ve KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü Direktörü Kerem Vardar, 20 Aralık Salı günü Intertech Konferans Salonu’nda KPMG ve Intertech işbirliği ile düzenlenen “Intertech Müşteri Günleri” etkinliğine konuşmacı olarak katıldı.

Finans sektörünü yakından ilgilendiren konuların konuşulduğu etkinlikte Sinem Cantürk Kişisel Verilerin Korunması Kanunu’ndan, Kerem Vardar UFRS9’dan, İdil Gürdil ise CRS’den bahsetti.

## NART Risk Management Forum

KPMG Türkiye Denetim Bölümü Şirket Ortağı İsmail Ünal, 18 Ekim Salı günü Milli Reasürans Binası Konferans Salonu’nda düzenlenen “NART Risk Management Forum”da sunum yaptı. İsmail Ünal, sunumunda inşaatta yükselen trendlerden bahsetti.



# 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 de yer verdik. Ayrıca 2017 Mart ayında gerçekleşecek kurslarla ilgili detayları da tablodan inceleyebilirsiniz.

## İç Denetim / İç Kontrol

### Uygulamalı İç Denetim ve İç Kontrol Eğitimi

6-7 Ekim tarihlerinde KPMG İstanbul ofiste gerçekleşen “Uygulamalı İç Denetim-İç Kontrol” eğitimine katılma fırsatı buldum. Yeni kurulan iç denetim departmanları ya da iç denetim alanında yeni çalışmaya başlayan kişiler için iç denetimin temel kavramlarının, denetim yöntemlerinin ve raporlama metodlarının tamamına değinilen bu uygulamalı eğitimde eğitmenimiz Seda Tığdemir eğitim içeriğine sektörel tecrübelerini de katarak bizlere etkin bir eğitim ortamı sunmuştur. İnteraktif şekilde ilerleyen eğitimde hem yeni bilgiler edinme hem de mevcut bilgilerimizi yorumlama fırsatı bulduk. Kendim ve şirketim adına katma değeri yüksek olan bir eğitim olduğunu düşünüyorum. Sunulan eğitim ortamı için KPMG İstanbul ofise, samimi anlatım tarzı için ise Seda Tığdemir’e teşekkürlerimi sunarım.

**Kıymet CİVAN HAZİNECİ** İNCİ HOLDİNG A.Ş. / İç Denetim Sorumlusu

Bizi eğitim süresince güler yüzle ve misafirperver bir tavırla karşılayan, her şeyin sorunsuz olması için en ince ayrıntıların düşünüldüğü ve böylece eğitim kalitesini ve etkisini artıran bütün KPMG çalışanlarına teşekkür ediyorum.

**Mehmet Mesut KURTAR** İŞKUR TEKSTİL ENERJİ TİC. VE SAN. A.Ş. / İç Denetim Uzman Yardımcısı

### Kurumsal Risk Yönetimi

KPMG’de eğitim almayı tercih etme sebeplerim; her zaman alanında uzman yetkin kişiler tarafından eğitimler verilmesi ve bunun profesyonel bir organizasyonla tamamlanması. Ayrıca “KPMG” kurum kimliği ile de her zaman güven arz etmekte, beklentileri karşılamaktadır.

**Nihan ERYAVUZ** BORUSAN ENBW ENERJİ YATIRIMLARI VE ÜRETİM A.Ş. / Mali Kontrol & Bütçeleme

## UFRS

### Uygulamalı Temel UFRS

Eğitim çok güzel ve öğreticiydi, zaten daha önce farklı bir eğitimde tanışmıştık Özay Hanım ve Şebnem Hanım’la. Bir önceki eğitimde olduğu gibi bu eğitimde de oldukça şey öğrendik kısıtlı zamana rağmen. Hocalarımız bütün sorulara, aklımıza takılanlara, güncel örnekler ve tecrübeleriyle de destekleyerek çok açıklayıcı ve tatmin edici cevaplar verdiler. İş hayatında kullanıp mantığında eksiklerimiz olan konuların daha iyi yerleşmesinde çok yardımcı oldular. Neşeli ve pozitif tavırları da anlatılanların bize daha iyi aktarılmasını sağladı. Umarım en yakın zamanda farklı bir eğitimde tekrar buluşma fırsatı buluruz.

**İlker Coşdan** MİGROS TİCARET A.Ş. / Finansal Raporlama Uzmanı

İş hayatımda aldığım en verimli eğitimlerden biriydi. Eğitimin içeriği, süresi ve eğitim sırasında verilen örnek uygulamalar başarılı bir şekilde hazırlanmış. Tekrar eğitim almak isterim. Teşekkür ederim.

**Cansu Çelebi** ASSİSTT REHBERLİK VE MÜŞTERİ HİZMETLERİ A.Ş. / Finans Uzmanı

Uygulamalı Temel UFRS	21-23 Mart, İstanbul
UFRS’de Vergi Uygulamaları (UMS 12-Kurumlar Vergisi/Ertelenmiş Vergi)	07 Mart, İstanbul

## Vergi

Temel Düzey Vergi Uygulamaları	06 Mart, İstanbul
Temel Düzey Vergi Uygulamaları	08 Mart, İzmir
Ar-ge ve İnovasyonun Maliyesi	10 Mart, İstanbul
Yatırım Teşvik Uygulamaları ve Vergi Planlama Teknikleri	14 Mart, İstanbul
E-Defter, E-Fatura Uygulamaları ve Karşılaşılan Sorunlar	15 Mart, İzmir
Yatırım Teşvik Uygulamaları ve Vergi Planlama Teknikleri	16 Mart, İzmir
Gümrük Denetimleri (Sonradan Kontrol) ve Sıkça Yapılan Yanlışlar	17 Mart, İstanbul
Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Kapsamında Alınacak Eğitimler	20 Mart, İstanbul
Beyanname Hazırlayanlar için Temel Düzey Muhasebe&Vergi	21 Mart, İstanbul
Transfer Fiyatlandırması Temel İlkeri	31 Mart, İstanbul

## Muhasebe - Finans

Şirket Değerlemesine Bazı Bilanço ve Gelir Tablosu Analizleri	06 Mart, İstanbul
Finansal Tabloları Okuma ve Yorumlama	08 Mart, İstanbul
Finansçı Olmayanlar için Temel Düzey Finans	15 Mart, İstanbul

## Danışmanlık

ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi	09-10 Mart, İstanbul
Kurumsal Risk Yönetimi	31 Mart, İstanbul



KPMG Eğitim Merkezi'nin  
2017 eğitim kataloğu  
yayınlandı.

Kataloga <https://home.kpmg.com/tr/tr/home/services/kpmg-egitim-merkezi.html> sayfasından ulaşabilirsiniz.



# Sürdürülebilir destek böyle olur: Gambiyalılar balık tutmayı öğrendi

**İbrahim Betil'in önderliğinde kurulan ve sürdürülebilir kalkınmaya yönelik iyi yaşam projeleri geliştiren "Sen De Gel Derneği", 3 yıl içinde 200 binden fazla Senegal ve Gambiyalı'nın hayatını değiştirdi. Sürdürülebilir desteğe en güzel örnek; Gambiya'da 4 farklı köy yönetimine verilen 7 balıkçı teknesi ile tutulan 17.000 ton balık ile 30.000 insanın beslenme zincirine katkıda bulunulması oldu. İbrahim Betil, buna benzer pek çok projeyi anlattı.**



### Sen de Gel Derneği'nden biraz bahseder misiniz?

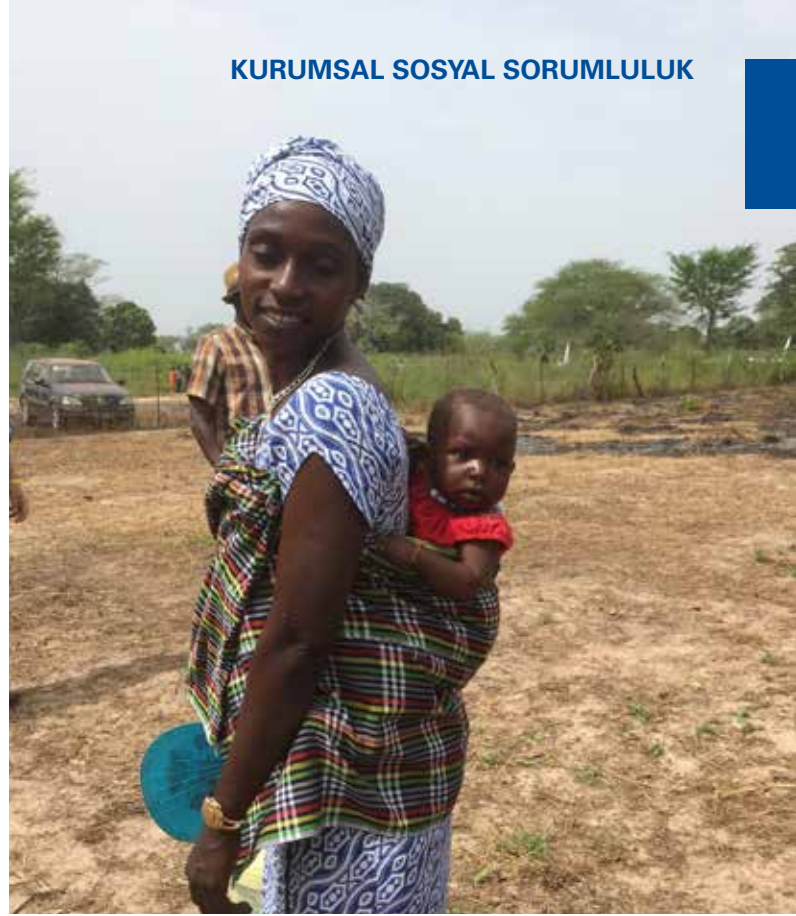
Derneğimiz, ideolojilerden bağımsız ve etnik ayrımcılık yapmadan, aynı gezegende yaşayan tüm insanların hayatına katkıda bulunmak amacıyla kuruldu. 2012 Şubat ayında kurulan Sen De Gel, Birleşmiş Milletler'in "Bin Yıl Hedefleri"ni benimseyerek özellikle "en az gelişmiş ülkelerin" sosyal ve ekonomik açıdan nitelikli ve sürdürülebilir gelişimine odaklanıyor.

Ulusal ve uluslararası benzer hedefleri bulunan kurumlarla işbirliği yaparak yoksullukla mücadele, istihdam, kadın ve gençlerin gelişimi gibi yerelin en önemli ihtiyaç alanlarında projeler üretiyoruz. Gambiya ile başlayan çalışma alanımız, geçen yıl Senegal projelerinin katılımıyla daha da genişledi.

### Bugüne kadar Dernek olarak neleri başardınız?

Gambiya'daki ilk projemiz TİKA'nın da desteğiyle başlatılan balıkçılık projesiydi. 4 farklı köy yönetimine verilen 7 balıkçı teknesi ile tutulan 17.000 ton balık ile 30.000 insanın beslenme zincirine katkıda bulunduk. Ardından hayvancılık projesine başladık. 4 yıldır Gambiya'da, 2 yıldır da Senegal'de yürüttüğümüz proje sayesinde 90 köyde 840'dan fazla aileye 2.000'den fazla küçükbaş hayvan verdik. Ailelere hayvanları 3 yıl satmama ve her doğan 2 yavrudan birini başka bir aileye hediye etme koşuluyla veriyoruz. Bu sayede ailelerin geçimine katkıda bulunuyoruz. Eş zamanlı olarak, değirmen projesi doğdu. Yerelin en temel besin kaynağı pirinç, kuskus ve mısır. Hepsi öğütülerek tüketilebiliyor ve ne yazık ki bölgelerinde değirmen varsa da bunu kimi zaman ancak ücret karşılığında yapabiliyorlar. Bugüne kadar bağışladığımız 16 değirmen sayesinde büyük küçük 35.000 kişinin hayatında hem zaman hem de maddi anlamda kazanç sağladık. Sadece bu kadar mı? Gambiya'nın büyük şehirler dışında kalan bölgelerinde çok ciddi elektrik sıkıntısı yaşandığından, solar enerji projeleri gıdaların korunmasından eğitime kadar pek çok açıdan kritik önem taşıyor. 13 köyde kurulan bu sistemler sayesinde 12.000'e yakın insanın hayatını kolaylaştırdık.

Bu projeler içinde temel ihtiyaç açısından belki de en önemlisi, su projesi. Destekçilerimiz sayesinde Gambiya ve Senegal'de 54 adet su kuyusu açtık ve 76.000 kişinin suya erişimini sağladık. Nehirler taşıp, yerleşim alanlarını etkilendiğinden duvar setleri inşa ettik. Mikro kredi projeleriyle kadınlara buzdolabı ve dikiş makinesi vererek ekonomik yaşamlarına katkıda bulunduk. Kadınların oluşturdukları bahçeleri kaliteli tohum, sulama, gübre, çit ve eğitimlerle güçlendirdik. Bölgelerinde fırın olmadığı için kendi ekmeğini yapamayan ve ihtiyacını civardan karşılayan 1 köye fırın inşa ettik ve bir anda 6.000 kişinin hayatını kolaylaştırdık.



### Neden Afrika? Neden su kuyuları?

Burada şu farka dikkat çekmek isterim: Türkiyeli yoksul ile Afrikalı yoksul kelimeleri aynı anlamı taşıyor. Türk yoksulun büyük çoğunlukla ücretsiz sağlık hizmeti [yeşil kart], ilköğretim [devamı da mümkün], aş evi, huzur evi, valilik - belediye fonları, yakacak yardımları ve başvurabileceği çok sayıda resmi, özel yardım kuruluşu var ve en önemlisi Anadolu kültüründen gelen insanı var.

Afrika'da hayat ise hala ilkel koşullarda sürüyor. Sahra Altı Afrika'nın %50'sinden fazlası temiz suya ulaşamıyor. Buna bağlı sağlık problemleri ve çocuk ölümleri oldukça yaygın. Kadınlar ve çocuklar, evlerine su getirebilmek için günde ortalama 6 km. yürüyor. Oradaki hayatı hayal edebilmek için hep şu örneği veriyoruz, en az 30 daireli bir apartmandasınız ve 1 hafta boyunca tüm su ihtiyaçlarınızı tek bir musluktan gidereceksiniz. Kolay değil mi? Halbuki su kuyusu yapılan yerlerde, tarım gibi gelir getirici ekonomik aktivitelerin de başladığını gözlemliyoruz. Bu aynı zamanda sosyal hayata da olumlu yansıyor. Çocuklar okula, kadınlar ailelerine daha fazla zaman ayırıyor.

### KPMG Türkiye'nin desteği ile ilgili neler düşünüyorsunuz?

Kuruluş amacımızın en önemli değerlerinin başında hesap verebilirlik ve şeffaflık geliyor. Destekçilerimizin güvenine layık olabilmek, daha fazla kişinin hayatına katkıda bulunabilmek için ilk günden bu yana bağımsız olarak denetleniyoruz. Raporlarımızı web sitemizde düzenli olarak yıl bazında yayınlıyoruz. Bu noktada, KPMG gibi uluslararası bir devin gönüllü olarak bize desteklemesi bizi gururlandırıyor. Bu çalışmaya ek olarak, 2016 içinde yaptıkları Gambiya ve Senegal ziyaretleriyle ilgili görüş ve önerilerinin proje ve süreçlerine büyük katkı sağlayacağına inanıyoruz. Destekleri için KPMG Türkiye ailesine tekrar teşekkür ederiz.





**Bilal Aköz** | **Arlın Şirinpınar**  
Denetim & Vergi | Vergi





# KPMG Gönüllüleri Afrika'ya dokundu

İbrahim Betil'in önderliğinde kurulan ve sürdürülebilir kalkınmaya yönelik iyi yaşam projeleri geliştiren "Sen De Gel Derneği"ne destek veren KPMG Gönüllüleri'nin yılın çeşitli dönemlerinde Ağrı'ya uzanan yardım eli bu yıl ilk defa Afrika'ya uzandı. Dernek yetkilileriyle Senegal ve Gambiya'ya giden KPMG Gönüllüleri bu ülkelerde yürütülen sürdürülebilir projeleri denetledi.



Arlin Şirinpinar ile birlikte kabul edildiğimiz Sen De Gel Derneği'nin Senegal ve Gambiya projesi için ilk adımımız vize almak oldu. İkinci ve en önemli adımımız ise sarıhumma aşısı olmak ve sıtma ilaçlarına başlamaktı. Tabi ki, doktor tavsiyesi ile gittiğimiz yerdeki sineklerden korunmak için de yanımıza off-max'ları da almayı ihmal etmedik.

Gambiya'ya, direk uçuş olmadığı için, Kazablanka aktarmalı ulaştık. Uzun ve yorucu bir uçuşun sonunda Banjul'a (Gambiya'nın başkenti) indiğimizde Sen De Gel, Senegal ve Gambiya Genel Koordinatörü Tuncay Bey bizi karşıladı ve konaklayacağımız yere götürdü.

Varış günümüzün ertesinde Sen De Gel Derneği destekçileri ile birlikte, projeleri görmek için Senegal'e doğru yola çıktık. Yollarda dur veya yavaşla gibi tabelalar yerine 1-2 metrelik odunlar yolun yarısına koyulmuş şekilde bir yavaşlatma sistemi kullanılıyordu. Trafik kuralları varsa da biz hiç rastlamadık. Ama yakın zamanda bir iç savaş olduğundan, yollarda sürekli polis çevirmesiyle karşılaştık. Bizim bulunduğumuz araçta Sen De Gel Derneği Gambiya Koordinatörü Cibril Bey yıllar önce

Gambiya'da emniyet müdürlüğü yapmış olduğu için bazı polisler sadece selam verip yolumuza devam ediyorduk. Tabi bu rahatlığımız Senegal'de çok sürmedi ve sürekli kontrol için polisler tarafından durdurulduk.

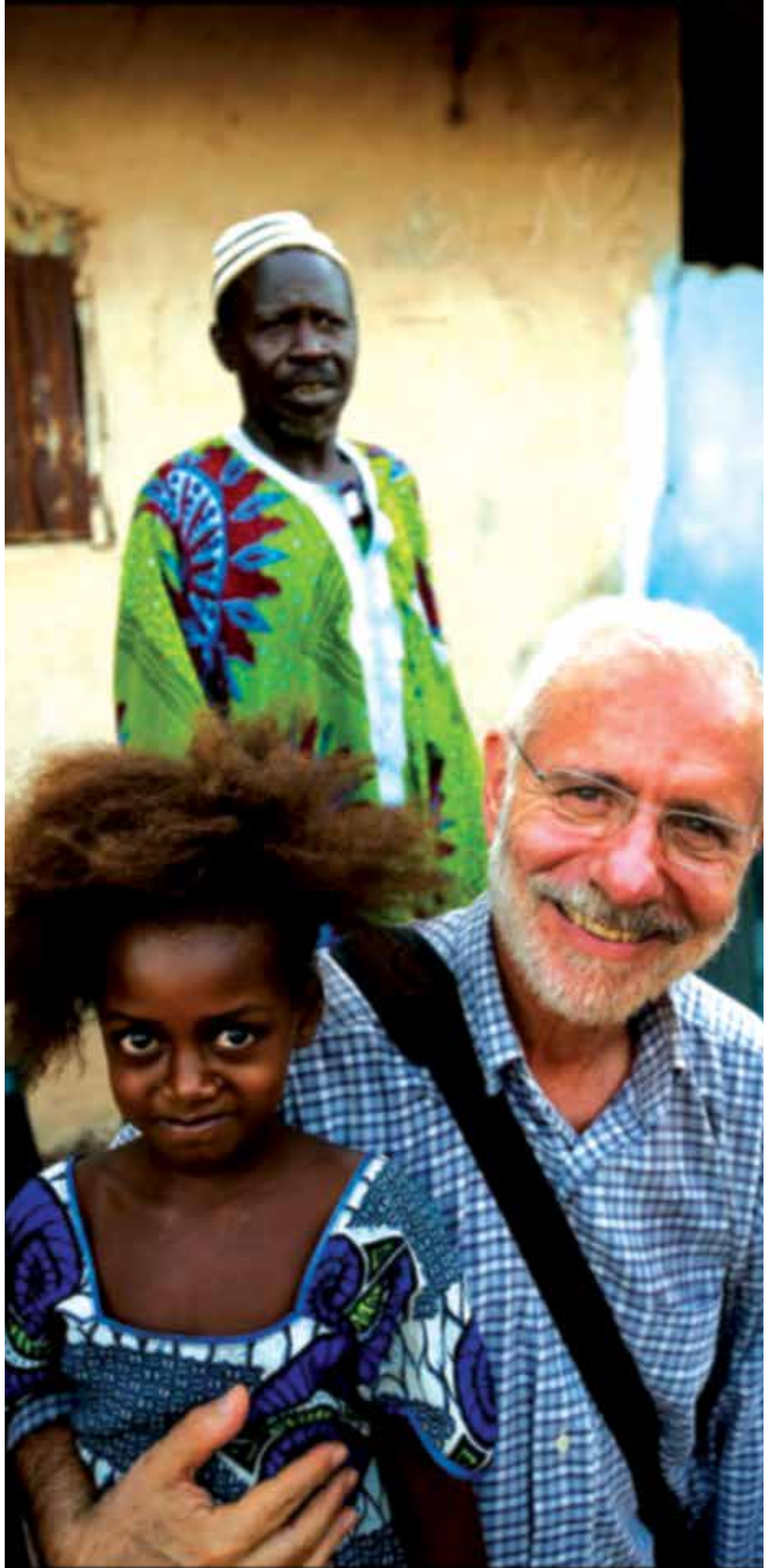
Birkaç saatlik yolculuktan sonra, Senegal'in Sindian bölgesinde NEF'in finanse ettiği bir adet de teknoloji sınıfı bulunan okula gittik. Yaklaşık 300-400 kişinin katıldığı karşılamada saatler süren lokal danslarını izledik. Açılış konuşmaları yerel dillerinden Fransızca'ya ve sonra da İngilizce'ye çevrildi. Bu projeyle çocukları eğitim fırsatı bulan buradaki insanlar neşe içindeydi. Bellerine bağladıkları küçücük çocuklarla bile dans etmeleri, kötülükten arınma ritüelleri yapmaları, farklı enstrümanlar kullanarak eğlenmeleri onların bize teşekkür etme biçimiydi. Biz de ilk defa böylesine bir kalabalık tarafından karşılanıyor olmaktan dolayı şaşkınlık ve mutluluk içindeydik. Açılış konuşmaları ve dansların sonunda, okulun içini de gezme fırsatı bulduk. Bu arada dikkatimizden kaçmayan bir nokta da okuldaki çocukların eğitim için kullandığı tabletler oldu. Ancak maalesef bu tabletler akıllı değil tahta tabletlerdi...



Okul gezimizin sonunda, bizim için hazırlamış oldukları etli, zeytinli, haşlanmış yumurtalı pilavlarını yedik. Orada öğrendik ki, et onların sürekli yedikleri bir yemekten ziyade sadece kurban bayramlarında veya özel günlerde yedikleri bir yemekmiş. Bizim için özel olarak hazırladıkları yemek gerçekten çok lezzetliydi.

Bulunduğumuz süre boyunca birçok proje alanını ziyaret etme şansımız oldu. Su kuyusu projesi, güneş enerjisi sistemleri, tarım projeleri gibi... Bunların arasından dikkatimizi en çok çeken ise değirmen projesi oldu. UNDP ve Coca Cola işbirliği ile açılan Gambiya'daki bir değirmeni oranın yerlisi olan 90 kadın kullanıyormuş ve üstüne üstlük değirmendeki üretimi de kadınlar yapıyormuş.. Hatta öyle ki, gittiğimizde ikramları da erkekler yapıyordu. Ziyaretimizden onlar da bizim gibi çok memnun kaldı.

8 günlük Afrika maceramız, Senegal ve Gambiya'da Sen de Gel Derneği'nin yapmış olduğu sürdürülebilir projelerin ziyareti ve en sonunda da derneğin Gambiya'daki ofisinde denetim çalışmalarımız ile sona erdi.





# İLETİŞİM

## Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı  
malsan@kpmg.com

## Nesrin Tuncer

Denetim Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı  
ntuncer@kpmg.com

## Sinem Cantürk

Pazarlama ve İş Geliştirme Lideri  
Şirket Ortağı  
scanturk@kpmg.com

## Abdulkadir Kahraman

Vergi Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı  
akahraman@kpmg.com

## Figen Tahiroğlu Würsching

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

## Hande Şenova

Danışmanlık Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı  
hsenova@kpmg.com

## SEKTÖRLER:

### Endüstriyel Üretim

#### Hakan Ölekli

Denetim, Şirket Ortağı  
holekli@kpmg.com

### Finansal Hizmetler

#### Sinem Cantürk

Denetim, Şirket Ortağı  
scanturk@kpmg.com

### Gayrimenkul ve Altyapı

#### İsmail Önder Ünal

Denetim, Şirket Ortağı  
iunal@kpmg.com

### Enerji

#### Onur Okutur

Danışmanlık, Direktör  
ookutur@kpmg.com

### Kamu

#### Emrah Akın

Vergi, Şirket Ortağı  
eakin@kpmg.com

### Otomotiv

#### Ergün Kış

Denetim, Şirket Ortağı  
ergunkis@kpmg.com

### İlaç

#### Hakan Orhan

Vergi, Şirket Ortağı  
horhan@kpmg.com

## ÜLKE MASALARI

### ALMANYA

#### Ergün Kış

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

### AMERİKA

#### Hakan Aytekin

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

### FRANSA

#### Jean-Andre Bonnardel

Danışmanlık, Direktör  
Fransa Masası Lideri  
jeanbonnardel@kpmg.com

### İTALYA

#### Tayfun Pişirir

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

### JAPONYA

#### Hakan Orhan

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

### KORE

#### Murat Palaoğlu

Vergi, Şirket Ortağı  
Kore Masası Lideri  
mpalaoglu@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

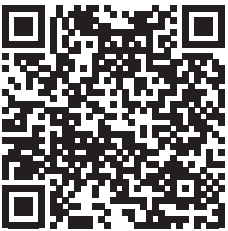
The Paragon İş Merkezi Kızılırmak  
Mh. Ufuk Üniversitesi Cd. 1445 Sk.  
No: 2 Kat: 13 Çukurambar  
Ankara 06550 Türkiye  
+90 (312) 491 72 31

### 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



**KPMG**  
**Gündem**'in  
diğer sayılarını  
okudunuz mu?

Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir.

© 2017 Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., bir İsviçre kuruluşu olan KPMG International Cooperative'e bağlı bağımsız üye firmalardan oluşan KPMG ağına üyesi bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır.

