

# 2016 KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI

Thomson Reuters ve KPMG International işbirliği ile



the answer company™  
THOMSON REUTERS®

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Katılımcı Profili                                                                                 | 2  |
| <b>SONUÇ 1:</b> Manuel süreçler kaynakları bağlıyor ve riski artırıyor                            | 4  |
| <b>SONUÇ 2:</b> Otomasyon eksikliği en büyük güçlük olarak görülüyor                              | 6  |
| <b>SONUÇ 3:</b> Serbest ticaret anlaşmasından (STA) yeterince yararlanılamaması küresel bir sorun | 10 |
| <b>SONUÇ 4:</b> Sınıflandırma karmaşası çok fazla                                                 | 12 |
| <b>SONUÇ 5:</b> Ticaret süreçlerinin merkezileşmesi                                               | 14 |
| <b>SONUÇ 6:</b> Transfer fiyatlandırması ile gümrük kıymeti arasında uyum sağlanması              | 16 |
| Bölgesel görünüm                                                                                  | 18 |
| Sektörel görünüm                                                                                  | 22 |
| Genel görünüm                                                                                     | 28 |

# Önsöz:

Küresel ticareti yakından etkileyecek süreçlerin yaşandığı bir yılı geride bıraktık. Brexit sürecinin yarattığı belirsizlik ortamı, ABD’de gerçekleşen seçimler ve Donald Trump’ın TTIP sürecine bakışı ve önerdiği korumacı küresel ticaret politikaları gibi konular kamuoyu gündeminde yerini aldı. Küresel anlaşmaların nasıl bir seyir izleyeceği ise merak konusu olmaya devam edecek gibi görünüyor.

Yatırımcıların 2017 yılında yeni rekabet koşulları, ticari entegrasyonlar, siyasi gelişmeler ve yeni uluslararası dengeler ile karşılaşması mümkün görünüyor. İş çevrelerinin de bu oluşumun gerek küresel ticaret gerekse karşılıklı yatırımlar boyutuyla etkilerini yakından takip etmeleri, analiz etmeleri ve stratejilerini olası senaryolar karşısında belirlemeleri önem taşıyor. Dolayısıyla küresel ticaret ile ilgilenen şirketlerin stratejik kararları almaları için ölçmede kontrol kapasitelerini artırma ihtiyacı öne çıkıyor.

Thomson Reuters ve KPMG International işbirliği ile düzenlenen 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması bizlere ticaret ve tedarik zinciri departmanlarının gereksinimi olan otomasyon sistem ve süreçlerine sahip olmadıklarını gösteriyor.

Araştırmamıza katkı sağlayan 30 farklı ülkeden 1.700’den fazla ticaret profesyonelinin katılımıyla hem bölgesel hem de küresel seviyedeki genel dinamikleri, trendleri ve büyüme fırsatlarını ortaya çıkartmakla beraber operasyonel uygulamalar, riskler gibi küresel ticaret departmanlarını etkileyen zorluklar hakkında da çok önemli görüşler elde ettik.

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan da görüleceği üzere, ithalat ve ihracat süreçlerinin teknoloji aracılığı ile sistemsel hale getirilmesi yatırımcılar açısından pek çok avantaj sağlıyor. Etkin küresel ticaret yönetiminin yolu ise şirketlerin otomasyona geçişi olarak öngörülüyor. Teknolojik sistemlerin kullanılması yoluyla küresel ticarete kullanıcılar açısından riskler azalırken, yatırımcılar süreç optimizasyonu ve stratejik konularda daha fazla zaman yaratmakta ve bilgi birikimi sağlamaktadır.

Katılımcılar otomatikleştirilmiş süreçlere ihtiyaç olduğu gerçeğini kabul etmiş olsalar da, gerekli fonları ve desteği sağlama konusunda kuruluş bünyesinde pek çok sorun olduğu da görülebiliyor. Sınıflandırma ve transfer fiyatlandırması başlıca güçlükler olmayı sürdürürken, yürürlükte olanlardan bile henüz tam olarak faydalanılmayan yeni ticaret anlaşmalarının onaylanması konusunda da önemli tartışmalar yaşanıyor.

Örneklem büyüklüğünün geniş olması ve farklı coğrafyalardan kişilerin araştırmaya katılması sayesinde, küresel ticaret yönetiminde teknoloji kullanımı ve serbest ticaret anlaşmasından faydalanma gibi konularda bazı önemli coğrafi farklar olduğu belirlenebildi.

Bu rapor aşağıdaki konulara dair temel bulguları sunuyor:

- + Manuel süreçler
- + Otomasyon
- + Serbest ticaret anlaşmasından faydalanma
- + Sınıflandırma
- + Süreçleri merkezileştirme
- + Transfer fiyatlandırması ve gümrük kıymeti

2016 Thomson Reuters ve KPMG International işbirliği ile hazırlanan Küresel Ticaret Yönetimi Araştırmamızın sizler için yol gösterici olmasını diliyoruz.

## Murat Palaoğlu

Gümrük ve Dış Ticaret  
Bölüm Başkanı,  
KPMG Türkiye Şirket Ortağı  
mpalaoglu@kpmg.com

## Sevine Aydemir

Bölüm Direktörü,  
Uluslararası Ticaret  
Thomson Reuters  
sevine.aydemir@thomsonreuters.com



# Katılımcı profili

İkincisi gerçekleştirilen Thomson Reuters ve KPMG International Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması küresel görünümü ortaya koyuyor.

22 Mart - 20 Mayıs 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırmaya, 30 ülkeden yedi farklı dilde 1.769 yanıt alındı: İngilizce, İspanyolca, Portekizce, Türkçe, Çince, Korece ve Japonca. Bu, geçen yılki katılımcı sayısına göre önemli bir artışa işaret ediyor.

## COĞRAFİ KAPSAM

| ÜLKE      | ORAN (%) | SAYI |
|-----------|----------|------|
| ABD       | %25      | 408  |
| Brezilya  | %14      | 229  |
| Çin       | %11      | 179  |
| Meksika   | %10      | 174  |
| Diğer     | %4       | 60   |
| Japonya   | %4       | 60   |
| Hindistan | %3       | 54   |
| Kolombiya | %3       | 49   |
| Türkiye   | %3       | 49   |
| Arjantin  | %3       | 48   |
| Kore      | %3       | 46   |
| Vietnam   | %2       | 40   |
| Singapur  | %2       | 32   |
| Endonezya | %2       | 32   |
| Almanya   | %2       | 32   |

| ÜLKE             | ORAN (%) | SAYI |
|------------------|----------|------|
| Tayland          | %2       | 25   |
| Peru             | %2       | 25   |
| Kanada           | %1       | 20   |
| BAE              | %1       | 19   |
| Şili             | %1       | 18   |
| Birleşik Krallık | %1       | 17   |
| G. Afrika        | %1       | 12   |
| Fransa           | %1       | 11   |
| Avustralya       | %1       | 10   |
| İspanya          | %0       | 8    |
| Malezya          | %0       | 2    |
| Kamboçya         | %0       | 2    |
| Panama           | %0       | 1    |
| Kenya            | %0       | 1    |
| Suudi Arabistan  | %0       | 1    |

Kaynak: 2016 Thomson Reuters ve KPMG International Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması. Yuvarlamalar nedeniyle ülke yüzdeleri %100 yerine %102 çıkmaktadır

Araştırma için toplam 1.769 yanıt alınmışsa da bu özel soruya sadece 1.664 katılımcının yanıt verdiği unutulmamalıdır



## BÖLÜM

### S6 Şu anda hangi bölüme bağlı çalışıyorsunuz?



Kaynak: S.6 (n=1605), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

## FONKSİYONEL ROLÜ

### S7 Mevcut pozisyonunuzu en iyi hangi seçenek açıklar?



Kaynak: S.7 (n=1602), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

# SONUÇ 1

## MANUEL SÜREÇLER KAYNAKLARI BAĞLIYOR VE RİSKİ ARTIRIYOR



Araştırma sonuçları, ithalat ve ihracatın operasyonel mekaniklerinin ticaret ekiplerinin zamanını oldukça aldığını, özellikle ithalat belgelendirme ve ruhsatlandırma, ürün ithalatı sınıflandırması ve küresel tedarik zinciri yönetiminin en fazla zaman ve kaynak harcanmasına yol açan konular olduğunu gösteriyor. Bu da otomasyon konusunda daha fazla fırsat yaratıyor.

Serbest ticaret anlaşmalarından ve bölgelerinden faydalanma gibi doğrudan görevle ilgili tasarruflar sağlayan fırsatlar, günümüz ticaret yönetimi ortamında otomasyona en uygun alanlar. Ancak elbette gizli maliyetleri ve riskleri ticaret ekibinin günlük iş akışlarına sokan fonksiyonlar da öyle. Doğrudan görevle ilgili tasarruflar sağlayan otomasyon çabalarına öncelik veriliyor olsa da, gizli maliyetlere ve risklere yönelik otomasyon seçeneklerinin önemi de giderek artıyor.

Geçen yılki araştırmada küresel ticaret ekiplerinin en fazla zaman ve kaynak harcadığı üç görevden ikisi olan ürün ithalatı sınıflandırması ile ihracat belgelendirme ve ruhsatlandırma görevleri bu yılki araştırmada da karşımıza çıkıyor. Ayrıca bazı yeni bölgesel trendler de görülüyor:

- + Kuzey Amerikalı katılımcılar, ürün ihracatı sınıflandırmasını önemli bir kaynak yükü olarak görüyor. Özellikle ABD’de oldukça karmaşık olan bu sınıflandırmalara uymamanın ağır cezalar getiriyor olması ise bu durumun gerekçesi gibi görüyor.
- + Asyalı katılımcılar özellikle küresel taşımacılık yönetimini diğer katılımcılara göre daha zaman alıcı buluyor. Bunun olası nedenlerinden biri, bazı Asyalı şirketlerin lojistik faaliyetlerini aynı zamanda ticaret mevzuatına uyum faaliyetleri de yürüten ekiplere devretmiş olması. Başka bölgelerde bu iki görev ayrı birimler tarafından yerine getiriliyor.
- + Latin Amerikalı katılımcılar özellikle ithalat gümrük kıymeti konusunda çok zaman harcadıklarını belirtti. Latin Amerika’daki gümrük vergisi oranlarının ABD ithalatı için uygulanan oranlardan daha yüksek olmasının yanı sıra ithalat değerlerini dengeleme süreci de farklı ve Brezilya ile Arjantin’deki gümrük makamları değerlendirme farklılıklarını proaktif bir şekilde izliyor. Bu etkenler bu bulgunun nedeni olabilir.

Son olarak da, araştırmanın sonuçlarına göre, ithalat ve ihracat hacminin, katılımcıların ürün ithalatı sınıflandırmasına harcadıkları kaynak ve zamanı etkilediğini görüyoruz. Bu durum geçen yılki araştırmada da geçerliydi.

Katılımcıların genel olarak fazla zaman ve kaynak harcadıklarını söyledikleri gümrük müşavirliğinde de, daha fazla müşavirlik hizmetinin daha fazla maliyet anlamına geldiğini görebiliyoruz. Daha fazla müşavirlik işlemi aynı zamanda daha fazla işlem yapılması ve daha fazla giriş limanı kullanılması anlamına da geliyor. Tüm bu değişkenler de gümrük müşavirliğinin karmaşıklığını ve dolayısıyla gerektirdiği kaynakları artırıyor.

Şirketler, müşavirlerin sistemlerine bağlanarak müşavir yönetiminin yarattığı işgücünü küresel ticaret yönetimi sistemleri kullanarak hafifletebilir. Bu sistemler özellikle dosyalama işlemlerini kendi yapmayan ancak çalıştıkları gümrük müşavirinin yasalara uygun hareket etmesinden kendileri sorumlu olan şirketler için oldukça uygun bir seçenek.

### OTOMATİK KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMİ SÜREÇLERİ

#### S17 Aşağıdaki süreçlerden hangisinde otomatik küresel ticaret yönetimi sistemi kullanılıyor?



S.17 (n=1046), Thomson Reuters ve KPMG International  
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

*“Küresel ticaret fonksiyonu zamanla gelişti. Ticaret ekiplerinin alışkın olduğu ve hem pahalı hem de hatalara açık olan manuel süreçler artık gerekli değil. Teknoloji aracılığıyla bu süreçleri otomatikleştirmek, ticaret ekiplerinin zamanlarını stratejilere ayırabilmelerine imkan tanıyor.”*

**Taneli Ruda**, Küresel Ticaret Kıdemli Başkan  
Yardımcısı ve Genel Müdür  
Thomson Reuters ONESOURCE



## RİSK ALGISI

**S15** Ticaretle ilgili aşağıdaki faaliyetleri, cezalar, diğer devlet yaptırımları veya artan ithalat maliyetleri bakımından ne kadar riskli gördüğünüzü derecelendirin,

|                                         | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | Ort. % |
|-----------------------------------------|----|----|----|----|----|----|--------|
| İthalat gümrük kıymeti                  | 9  | 15 | 27 | 22 | 21 | 6  | %3,35  |
| Ürün ithalatı sınıflandırması           | 10 | 15 | 26 | 21 | 22 | 6  | %3,34  |
| Şirketler arası transfer fiyatları      | 11 | 13 | 23 | 20 | 20 | 13 | %3,3   |
| İthalat belgelendirme ve ruhsatlandırma | 10 | 15 | 28 | 21 | 20 | 6  | %3,28  |
| İhracat belgelendirme ve ruhsatlandırma | 11 | 15 | 24 | 20 | 18 | 12 | %3,22  |
| Ürün ihracatı sınıflandırması           | 12 | 15 | 26 | 18 | 19 | 10 | %3,21  |
| Gümrük müşavirliği yönetimi             | 11 | 18 | 30 | 18 | 15 | 8  | %3,11  |
| Serbest ticaret anlaşmaları             | 13 | 18 | 26 | 19 | 14 | 9  | %3,04  |
| Tedarik zinciri güvenliği               | 11 | 20 | 28 | 17 | 14 | 9  | %3,04  |
| Kısıtlı taraf taraması                  | 14 | 16 | 26 | 15 | 14 | 9  | %2,98  |
| Küresel tedarik zinciri yönetimi        | 12 | 19 | 29 | 18 | 11 | 9  | %2,97  |
| İhracat teşvikleri                      | 14 | 18 | 25 | 15 | 13 | 15 | %2,95  |
| Küresel taşımacılık yönetimi            | 13 | 21 | 28 | 18 | 10 | 10 | %2,9   |
| Serbest Ticaret Bölgeleri               | 18 | 14 | 23 | 15 | 9  | 21 | %2,77  |
| Ticaret finansmanı                      | 17 | 17 | 27 | 14 | 8  | 17 | %2,75  |
| Geçici ithalatlar                       | 19 | 18 | 22 | 11 | 10 | 20 | %2,69  |

1 =En düşük risk 2 3 4 5 = En yüksek risk

■ Risk Yok

Kaynak: S.15 (n=1052), Thomson Reuters ve KPMG International  
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

## ZAMAN VE KAYNAK AYIRMA

**S14** Ticaretle ilgili aşağıdaki faaliyetleri, şirketinizin bunlar için ne kadar zaman ve kaynak harcadığına göre derecelendirin.

|                                         | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | Ort. % |       |
|-----------------------------------------|----|----|----|----|----|--------|-------|
| İthalat belgelendirme ve ruhsatlandırma | 6  | 13 | 27 | 26 | 24 | 4      | %3,53 |
| Ürün ithalatı sınıflandırması           | 7  | 15 | 24 | 23 | 23 | 8      | %3,43 |
| Küresel tedarik zinciri yönetimi        | 7  | 12 | 25 | 29 | 17 | 10     | %3,42 |
| Gümrük müşavirliği yönetimi             | 7  | 14 | 25 | 26 | 20 | 8      | %3,4  |
| İhracat belgelendirme ve ruhsatlandırma | 9  | 14 | 24 | 23 | 21 | 9      | %3,37 |
| Küresel taşımacılık yönetimi            | 9  | 12 | 26 | 26 | 17 | 10     | %3,33 |
| İthalat gümrük kıymeti                  | 9  | 17 | 28 | 25 | 16 | 5      | %3,34 |
| Ürün ihracatı sınıflandırması           | 12 | 15 | 23 | 22 | 17 | 11     | %3,21 |
| Tedarik zinciri güvenliği               | 11 | 17 | 27 | 22 | 14 | 9      | %3,13 |
| Şirketler arası transfer fiyatları      | 13 | 15 | 24 | 21 | 16 | 11     | %2,13 |
| İhracat teşvikleri                      | 16 | 14 | 22 | 20 | 15 | 13     | %3,05 |
| Serbest ticaret anlaşmaları             | 14 | 18 | 23 | 21 | 13 | 11     | %3,01 |
| Kısıtlı taraf taraması                  | 13 | 18 | 24 | 17 | 11 | 17     | %2,93 |
| Ticaret finansmanı                      | 17 | 17 | 24 | 17 | 10 | 15     | %2,85 |
| Serbest Ticaret Bölgeleri               | 20 | 14 | 20 | 15 | 9  | 22     | %2,72 |
| Geçici ithalatlar                       | 24 | 16 | 19 | 13 | 8  | 20     | %2,56 |

1 =En düşük risk 2 3 4 5 = En yüksek risk

■ Risk Yok

Kaynak: S.14 (n=1370), Thomson Reuters ve KPMG International  
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

# SONUÇ 2

## OTOMASYON EKSİKLİĞİ EN BÜYÜK GÜÇLÜK OLARAK GÖRÜLÜYOR



Otomasyon eksikliği, tüm dünyadaki ticaret profesyonelleri için önemli bir güçlük olmayı sürdürüyor. Ticaret ekiplerinin büyük bir kısmı otomasyonun değerli olduğunu düşünüyor ve hem riskleri azaltacak hem de işlerini daha kârlı ve dinamik hale getirecek teknolojileri benimsemeye isteklidir. Küresel ticaret yönetimi teknolojilerini kullanmayan katılımcıların belirttiği en büyük güçlük, otomatik sistemlerin eksikliği idi.

Küresel ticaret yönetimi teknolojilerini kullanan katılımcılar, tedarik zinciri ve taşımacılık yönetimine bu teknolojileri kullanmayan katılımcılardan daha az zaman ve kaynak harcadıklarını belirtti.

Şirketlerin büyük kısmı, sunduğu onca fırsata rağmen hâlâ küresel ticaret yönetimi teknolojilerinin gücünden tam olarak faydalanmıyor. Katılımcıların sadece %34'ü ithalat veya ihracat faaliyetlerinin herhangi bir unsuru için şu anda bir küresel ticaret yönetimi sistemi kullanıyor. Genel olarak, küresel ticaret yönetimi teknolojisi kullanımında en yüksek oran Kuzey Amerika (%42), en düşük oran ise Asya'da (%21).

Araştırma, küresel ticaret yönetimi sistemlerini kullanma oranı düşük olsa da otomasyona ihtiyaç olduğu konusundaki farkındalığın yüksek olduğunu ortaya koyuyor. Katılımcıların %53'ü, yeni teknolojileri, ticaret uyum programlarını geliştirme konusunda kendilerine yardımcı olacak kilit bir araç olarak görüyor. Bu da, ticaret profesyonellerinin "sahip oldukları" ile "ihtiyaç duydukları" arasında önemli bir fark olduğunu ortaya koyuyor.

ABD'li katılımcıların %58'i küresel ticaret yönetimi sistemlerinden son 12 ay içerisinde bir konferansta, web seminerinde veya tanıtımda haberdar olduklarını belirtirken bu oran tüm dünyada aynı değil. Örneğin, Asyalı katılımcıların sadece %27'si bunu yapmış.

Bu durum, özellikle ABD dışındaki ülke ve bölgelerde küresel ticaret teknolojileri konusunda daha fazla eğitime ihtiyaç olduğuna işaret ediyor. Araştırma, küresel ticaret yönetimi sistemleri konusundaki farkındalık ile bunları kullanma oranı arasında güçlü bir korelasyon olduğunu da ortaya koydu.

## BAŞLICA GÜÇLÜKLER

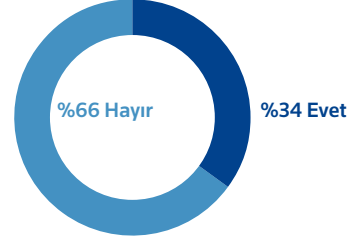
**S43 Lütfen aşağıdaki faktörleri şirketinizdeki ticaret faaliyetlerini yönetme konusunda getirdikleri zorluklara göre sıralayın.**

| SIRALAMA | KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMİ KULLANANLAR                               | KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMİ KULLANMAYANLAR                            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Ülke ve tesisler arasında gereksinimleri yorumlamak ve iletmek             | Otomatik sistemlerin eksikliği                                             |
| 2        | Gereksinimler konusunda ülkeler arasındaki farklar                         | Ülke ve tesisler arasında gereksinimleri yorumlamak ve iletmek             |
| 3        | Yerel hükümet makamlarıyla ilgili karmaşık ve değişen gereklilikler        | Manuel süreçler ve birbiriyle uyumsuz sistemler                            |
| 4        | Manuel süreçler ve birbiriyle uyumsuz sistemler                            | Gereksinimler konusunda ülkeler arasındaki farklar                         |
| 5        | Otomatik sistemlerin eksikliği                                             | Yetersiz süreçler ve sistemler                                             |
| 6        | Yetersiz süreçler ve sistemler                                             | Yerel hükümet makamlarıyla ilgili karmaşık ve değişen gereklilikler        |
| 7        | Bir ticaret işlemindeki tüm unsurları görebilmek (harici tedarikçiler vs.) | Yetersiz ithalat/ihracat temel performans göstergeleri ve metrikleri       |
| 8        | Yetersiz ithalat/ihracat temel performans göstergeleri ve metrikleri       | Bir ticaret işlemindeki tüm unsurları görebilmek (harici tedarikçiler vs.) |
| 9        | Detaylı kayıt tutma ve denetim izleri                                      | Detaylı kayıt tutma ve denetim izleri                                      |
| 10       | Mevzuata uyum ve belgelendirme hatalarının neden olduğu gecikme ve cezalar | Mevzuata uyum ve belgelendirme hatalarının neden olduğu gecikme ve cezalar |
| 11       | Geçmiş işlem verilerinin olmaması                                          | Geçmiş işlem verilerinin olmaması                                          |

Kaynak: S.43 (n=857), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

## KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDEN FAYDALANMA

**S16 Kuruluşunuz şu anda ithalat-ihracat faaliyetlerinin herhangi bir unsuru için bir küresel ticaret yönetimi sistemi kullanıyor mu?**



Kaynak: S.16 (n=1046), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

*"Ticaret profesyonelleri, küresel ticaret yönetimi uygulamalarını giderek bir devrim gibi görmeye başlıyor. Şirkete ve şirketin hedeflerine uygun modülleri, ülkeleri ve konfigürasyonları önceliklendirebilen esnek bir yol haritası geliştirmek, seçilen sistemin kendisi kadar önemli."*

**Heidi Mustonen**, Ticaret ve Gümrük Hizmetleri Bölüm Başkanı, KPMG ABD



## HEDEFE ULAŞMA

**S13** Gelişmiş bir ticaret mevzuat uyum programı hedefinize ulaşmanızı sağlayacak en önemli unsurlar sizce neler?



Kaynak: S.13 (n=1369), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

# SONUÇ 2

## OTOMASYON EKSİKLİĞİ EN BÜYÜK GÜÇLÜK OLARAK GÖRÜLÜYOR

*“Ticaret otomasyonunun sağladığı avantaj açıkça görülebiliyor: Küresel ticaret yönetimi teknolojileri, şirket çalışanlarını manuel süreçlere zaman harcamaktan kurtarıyor ve şirkete daha fazla değer katacak stratejik konulara daha fazla zaman ve bilgi birikimi ayırabilmelerini sağlıyor. Küresel ticaret yönetimi teknolojileri, otomasyon getirmenin yanı sıra, küresel ticaretle bağlantılı olan pek çok görevle, ücretle ve vergiyle ilgili giderleri de düşürüyor.”*

**Mary Breede**, Küresel Ticaret Uzmanı,  
Thomson Reuters ONESOURCE Küresel Ticaret

Araştırma, küresel ticaret yönetimi sistemi kullanmayanlar arasında, bu sistemi kullanmanın önünde iki engel daha olduğunu ortaya koyuyor. Katılımcılar, kuruluş bünyesinde bu sistemler için bütçe ve destek sağlanmaması ile kuruluştaki zaten pek çok kurumsal kaynak planlaması platformu bulunmasını küresel ticaret yönetimi sistemi kullanmanın önündeki önemli engellerden ikisi olarak belirtiyor.

Bulgular, ticaret ekiplerinin ikna edici bilgilerle donatılmaları gerektiğine işaret ediyor: küresel ticaret yönetimi teknolojileriyle ilgili maliyet ve avantajların objektif bir şekilde analiz edilmesi.

### KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ TEKNOLOJİLERİ HAKKINDA OLURLUK İNCELEMESİ YAPMAYA YÖNELİK KPMG METODOLOJİSİ

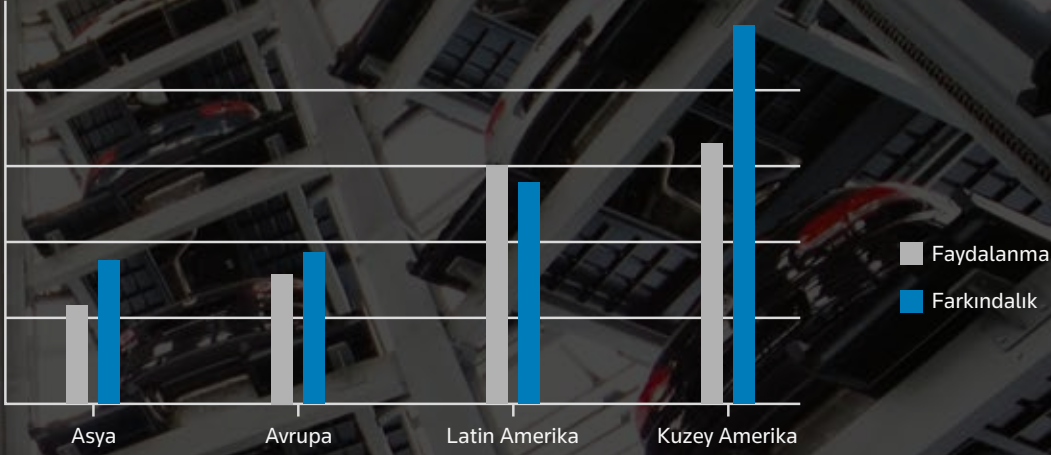
Ticaret ekipleri çoğu zaman teknolojik ihtiyaçları için bir olurluk incelemesi yapmak zorunda kalır. Küresel ticaret yönetimi teknolojilerine ayrılan bütçeler kuruluş bünyesindeki farklı kaynaklardan sağlanabilir ve bu genellikle söz konusu kuruluşun raporlama yapan bölümlerine bağlıdır.

Güçlü bir olurluk incelemesi yapmak genellikle üç adımdan oluşur.

- 1. ADIM:** En iyi şekilde teknolojiyle ele alınabilecek süreç ve verimlilik açıklarını belirleyin. Sadece mevcut durumu değil, işletmenizin orta ve uzun vadeli hedeflerini de dikkate alın. Ticaret otomasyonu en çok büyüme, maliyet yönetimi, mevzuata uyum ve kurumsal yapı gibi konularda kuruluş çapında bir uyum olduğunda etkilidir.
- 2. ADIM:** Bir olurluk incelemesi geliştirin. Hem yapılması gereken yatırım hem de otomasyonla elde edilecek avantajlar konusunda gerçekçi olun. Pek çok durumda bu konu yatırım geri dönüşünün incelenmesine kadar uzandığından, teslimat süreleri, müşavirlik ücretleri, ithalat işlemi başına çalışma saati, azalan gümrük sorguları, azalan cezalar, azalan ithalat gümrük ödemeleri, azalan müşavirlik ücretleri ve serbest ticaret anlaşmalarının genişletilmesi gibi konulara yönelik etkin bir hesaplama ve ölçme yöntemi ile diğer gerekli özel programların ve maliyet azaltma tedbirlerinin geliştirilmesi kritik öneme sahiptir.
- 3. ADIM:** Kuruluşun benimsemesini sağlayın. Pek çok durumda, otomatik çözümleri uygulamak için gereken bütçeler ticaret fonksiyonunun yıllık bütçesinin bir parçası veya en azından önemli bir parçası değildir. Bu nedenle ciddi bir hazırlık yapmanız gerekir. Kuruluştaki hangi grupların proje onaylamada rol alacağını anlayın ve hazırlık niteliğinde tartışmalar gerçekleştirin. BT ekibi bu sürecin kritik bir parçasıdır ve onların zaman çizelgesi ile yol haritasını anlamak olurluk incelemesini sunacağınız doğru zamanı belirleyip planlamada kritik öneme sahiptir. Ayrıca, lojistik, satın alma, finans, dolaylı vergiler ve diğer departmanlara sağlanacak yan faydaları anlamak da son derece önemlidir. Onların desteğini almak işinizi oldukça kolaylaştıracaktır. Son olarak, yönetime sunmak üzere bir olurluk incelemesi özeti hazırlayın. Bu özeti sunma fırsatı bulduğunuzda, sunumunuzu yaptığınız kişiler ithalat ve ihracatın incelikleri hakkında pek bilgi sahibi olmayabilir. Bu nedenle, yönetime sade ve anlaşılır bir mesaj vermek son derece önemlidir.



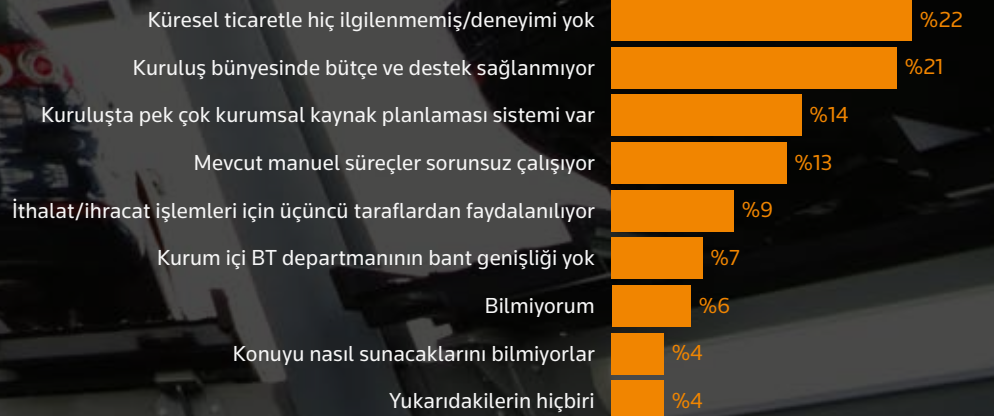
## KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ TEKNOLOJİLERİ FARKINDALIK - FAYDALANMA KARŞILAŞTIRMASI



Kaynak: Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

## KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMİ KULLANMAYANLAR

### S19 Küresel ticaret yönetimi sistemi kullanmama nedenleri (kullanmayanlar arasında)



Kaynak: S.19 (n=1193), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması



# SONUÇ 3

## SERBEST TİCARET ANLAŞMASINDAN YETERİNCE YARARLANILAMAMASI KÜRESEL BİR SORUN



Geçen yılki araştırmanın temel bulgularından biri, katılımcıların %30'unun, şirketlerinin kendilerine sunulan tüm serbest ticaret anlaşmalarından eksiksiz faydalandığını söylemiş olmasıydı. Bu yılki araştırmanın 30 ülkeye genişletilmesi, serbest ticaret anlaşmalarından faydalanma konusunda daha küresel bir görüş elde edilebilmesini sağlıyor. Öne çıkan bulgu şöyle: Katılımcıların sadece %23'ü şirketlerinin kendilerine sunulan tüm serbest ticaret anlaşmalarından eksiksiz faydalandığını belirtti.

Araştırmaya göre, serbest ticaret anlaşmalarından eksiksiz faydalanmanın önündeki başlıca engeller menşe ülke kurallarının karmaşıklığı, gerekli belgeleri toplamada yaşanan zorluklar ve kurum içi uzmanlık eksikliği.

Bahsedilen bu zorluklardan ilk ikisi, ticaret uzmanlarının genellikle manuel olarak gerçekleştirdikleri oldukça zaman alıcı süreçler. Teknoloji ise, standart görevlerin otomatik hale getirilmesine yardımcı olarak ticaret mevzuat uyum ekiplerinin sadece karşılaşılan olağanüstü durumlarla ilgilenmesini ve bu sayede serbest ticaret anlaşması yeterliliğiyle ilgili pek çok işin ortadan kaldırılmasını sağlıyor.

*“Şirketler, gümrük mevzuatına uyum konusunu üretim planlaması aşamasında dikkate aldıkları ve gelecekte elde edilebilecek tasarrufları izlemeye yönelik yeni metrikler tanımladıkları takdirde serbest ticaret anlaşmalarını kullanma konusunda başarılı oluyor. Yatırım geri dönüşü ise kendiliğinden geliyor.”*

**George Zaharatos**, Ticaret ve Gümrük Bölümü Başkanı, KPMG ABD

Katılımcıların büyük çoğunluğu serbest ticaret anlaşmalarını belirleyip bunlardan faydalanmanın yatırım geri dönüşünü olumlu etkilediğini kabul ediyorsa da, serbest ticaret anlaşması mevzuatına uyum konusuna çok az zaman ve kaynak ayrılıyor. Küresel ölçekte baktığımızda, katılımcıların sadece %8'i serbest ticaret anlaşmalarından faydalanmanın ithalat vergilerini azaltmadığını belirtiyor. Aslında ticaret ekipleri serbest ticaret anlaşmalarından daha iyi faydalanmaya ilgisiz değil. Ancak bu genellikle bir kapasite meselesi. Serbest ticaret anlaşmalarını yönetmek oldukça zaman alıcı ve personel çoğu zaman ticaretin diğer operasyonel alanlarıyla ilgilendiği için çok yoğun oluyor.

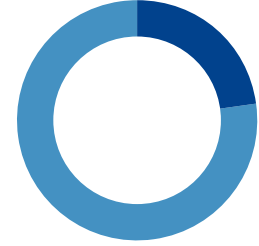
*“Otomasyon, serbest ticaret anlaşmasına uygunluğun karmaşıklığını azaltabilir. Serbest ticaret anlaşması yeterlilik değerlendirmelerinin doğruluğunu geliştirebilir ve görevle ilgili tasarrufların artırılmasını sağlayabilir.”*

**Hoon Sung**, Serbest Ticaret Anlaşması Başkanı  
Thomson Reuters ONESOURCE Küresel Ticaret

### SERBEST TİCARET ANLAŞMALARINDAN FAYDALANMA

**S29** Ülkenizde sunulan ve ürünlerinizle ilgili olan tüm serbest ticaret anlaşmalarından faydalanabiliyor musunuz?

%77 HAYIR



%23 EVET

Kaynak: S.29 (n=1665), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması.





Serbest ticaret anlaşması yeterliliği sürekli değişen bir hedef olabilir. Sisteme yeni SKU'lar (Stock Keeping Unit - Stok Tutma Birimi) girdikçe ve ürün faturası yapıları sürekli değişip geliştikçe, serbest ticaret anlaşması yeterliliklerini güncel tutmak için sürekli çalışmak gerekiyor. Serbest ticaret anlaşması mevzuatına uyum bir projeden ziyade kesintisiz bir süreç ve bu sürecin tüm değişkenlerini yönetmek tam zamanlı bir işten fazlası haline gelebilir.

*“Serbest ticaret anlaşmaları konusunda otomasyonun en fazla olumlu etkilediği alan ölçeklenebilirlik. 10 veya 1000 ürünü niteliklendirip belgelendirmek için aynı zaman ve çaba harcandığında, “Faydalanabileceğimiz tüm serbest ticaret anlaşmalarını kullanıyor muyuz?” sorusundan ziyade daha stratejik bir soru olan “Yeterlilik oranlarımızı artırmak için satın almayla nasıl işbirliği yapabiliriz?” sorusu gündeme geliyor.”*

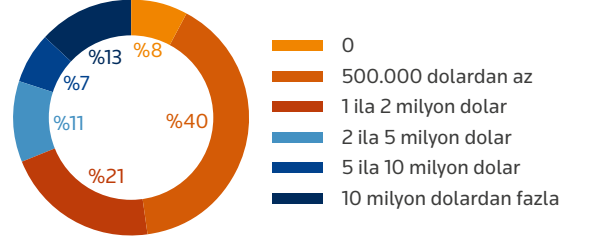
**Gisele Belotto, Kıdemli Müdür, KPMG ABD**

Faydalanma oranının yanı sıra, araştırmaya katılanların üçte biri, şirketlerinin, Trans-Pasifik Ortaklığının nasıl kullanılacağı konusunu düşündüğünü belirtti. Araştırma sonuçları, Japonya (%45) ve Vietnam'da (%44) bu konuya hazırlanma faaliyetlerinin ortalama seviyenin biraz üzerinde olduğunu gösteriyor. Araştırmaya katılan ABD'li şirketlerin sadece %32'si Trans-Pasifik Ortaklığına yönelik planlar yaptıklarını belirtirken, Kanada ve Meksika'da bu oran sırasıyla %46 ve %32.

Diğer taraftan, bu araştırmanın İngiltere'deki AB'den ayrılma referandumundan önce gerçekleştirildiği unutulmamalı. AB ile imzalanan serbest ticaret anlaşmalarına rağmen, İngiltere'ye ithalat-ihracat yapan şirketler için ciddi belirsizlikler söz konusu. İngiltere'nin AB'den ayrılma sürecini başlatabilmesi için öncelikle Lizbon Anlaşması'nın 50. maddesini resmen devreye sokması gerekiyor. Bu süreç iki yıl sürebilir ve bu süreçte serbest ticaret anlaşmaları dahil mevcut ticari ilişkilerin ne ölçüde masaya yatırılacağı henüz net değil.

## SERBEST TİCARET ANLAŞMALARIYLA SAĞLANAN YILLIK TASARRUFLAR

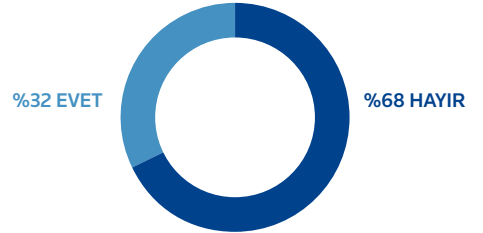
**S27 Şirketiniz serbest ticaret anlaşmalarından faydalanarak yılda yaklaşık ne kadar (ABD doları cinsinden) daha az ithalat vergisi ödüyor?**



Kaynak: S.27 (n=757), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

## TRANS-PASİFİK ORTAKLIĞI'NA HAZIRLANMA

**S36 Onaylandığı zaman Trans-Pasifik Ortaklığını kullanma konusunda plan yapmaya başladınız mı?**



Kaynak: S.36 (n=490), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

## SERBEST TİCARET ANLAŞMALARIYLA İLGİLİ ZORLUKLAR

**S31 İthalat ve ihracatta serbest ticaret anlaşmalarını kullanmanın en büyük zorlukları neler?**



Kaynak: S.31 (n=1003), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

# SONUÇ 4

## SINIFLANDIRMA KARMAŞASI ARTIYOR



Doğru ürün sınıflandırması yapmak, ülkeler arası ürün ticaretinin temel bileşenlerinden biri. Araştırmaya katılanların %91'i ürün sınıflandırması konusunda zorluklar yaşadığını belirtiyor. Üstelik bu araştırmada temsil edilen tüm sektörler ve bölgeler için geçerli bir durum.

Ürün tanımlarındaki belirsizlikler, farklı ithalatçı ülkelerin farklı ürün sınıflandırmaları yapıyor olması ve yönetmeliklerin sık sık değiştirilmesi en çok belirtilen ürün sınıflandırma zorlukları.

Oysa tüm bunların bir çözümü var. Ticaret departmanı yüksek kalitenin önemi ve ürün tanımlarının kendine özgü yapısı konusunda diğer departmanları bilinçlendirdiği takdirde ortaya çıkan tutarlılık ve netlik, sınıflandırma kararlarını da kolaylaştırıyor. Aynı derecede önemli bir başka unsur ise, hem kuruluş çapında bir tutarlılık sağlamak hem de yapılan sınıflandırmaları olası bir gümrük denetiminde savunabilmek amacıyla, alınan sınıflandırma kararını destekleyecek bilgileri paylaşmak. Katılımcılar, iş akışı verimliliğinin de önemli bir sorun olduğunu belirtti. Doğru yapıldığı takdirde, sınıflandırma iş akışının otomatik hale getirilmesi, sınıflandırmaya harcanan zaman ve kaynakları azaltabilir, doğruluğu artırabilir ve ticaret departmanı ile şirketin diğer departmanları arasındaki işbirliğini güçlendirebilir.

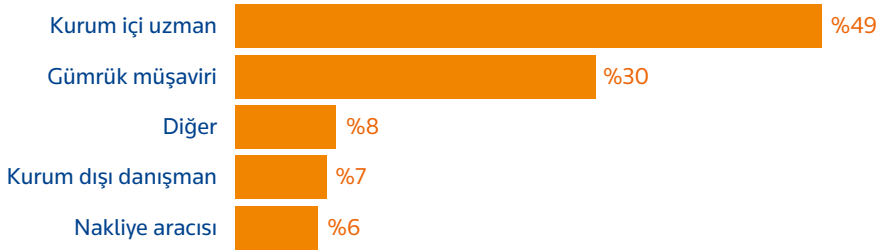
Sınıflandırma konusunda giderek güçlenen başka bir trend de, farklı ülkeler arasında doğru ürün sınıflandırması yapmayı destekleyebilen paylaşımlı hizmet merkezlerinin veya mükemmellik merkezlerinin kullanılması. Bu model, teknik bilgi ve verimliliği artırmanın yanı sıra aynı konulara aynı çabaların sarf edilmesini önlemeye de yardımcı oluyor. Merkezleştirilmiş veya bölgeselleştirilmiş bir yapıya doğru ilerleyen şirketler sınıflandırma iş akışını izlemek, incelemek ve belgelendirmek için genellikle otomatik araçları, merkezleştirilmiş ürün veritabanlarını ve farklı ülkelerin birbirleriyle uyumlaştırılmış gümrük tarifelerine göre sınıflandırma yapmayı kolaylaştıran özel araçları kullanıyor.

*"Sınıflandırma ihtiyaçlarının ardı arkası kesilmiyor ve hem yüksek hacimler hem de sürekli yapılan yönetmelik değişiklikleri, süreci ticaret mevzuatına uyum departmanları için zaman alıcı ve zorlu bir hale getiriyor. Sınıflandırmaların daha en başından itibaren doğru olmasını sağlamak amacıyla doğru araçlara yatırım yapmak ticaret profesyonelleri için bir öncelik olmalı."*

**Keith Haurie**, İş Geliştirme Başkan Yardımcısı,  
Thomson Reuters ONESOURCE Küresel Ticaret

## GÜMRÜK TARİFESİ SINIFLANDIRMASI

### S24 Ürünlerinizin tabi olduğu gümrük tarifesi sınıflandırmasını kim belirliyor?

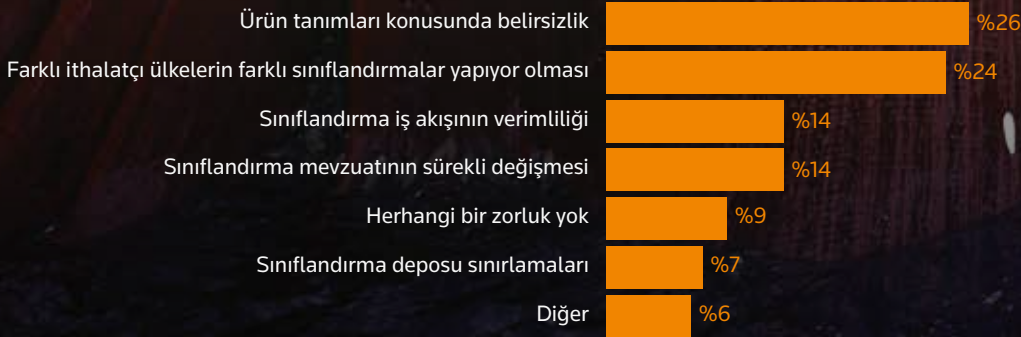


Kaynak: S.24 (n=1046), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması



## ÜRÜN SINIFLANDIRMAYLA İLGİLİ ZORLUKLAR

### S23 Ürün sınıflandırması yaparken karşılaştığınız zorluklar neler?



Kaynak: S.23 (n=1043), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

# SONUÇ 5

## TİCARET SÜREÇLERİNİN MERKEZİLEŞTİRİLMESİ



Ticaret süreçlerinin merkezileştirilme oranı (%53) ile merkezileştirilmeme oranı (%47) arasında pek fark yok.

Ticaret mevzuatına uyum profesyonellerinin bağlı çalıştığı pek çok farklı bölüm var: Organizasyon yapısına göre finans, vergi, hukuk, lojistik veya diğer bölümlere bağlı çalışıyorlar. Bu durum, ticaret mevzuatına uyumu organize etmenin tek bir yolu olmadığı ve ticaret mevzuatına uyum sorumluluklarının genellikle birkaç ekip tarafından paylaşıldığı gerçeğini ortaya koyuyor.

Karar alma yetkisine sahip tarafın kim olduğunun net olmaması tutarlı politikalar oluşturup bunlara uymayı zorlaştırıyor, bu da verimsizliklere yol açıyor. Araştırmaya katılanların yarısından fazlası, ticaret mevzuatına uyum faaliyetlerinin en az bir kısmını merkezileştirerek bu sorunu çözmeye çalışıyor. Bu gayet mantıklı bir karar; zira merkezileştirme farklı departmanlar ve coğrafi konumlar arasındaki iş akışını ve süreçleri standartlaştırıyor, sınıflandırma kararları ile değerlemeleri daha uyumlu hale getiriyor, transfer fiyatlandırması ile gümrük kıymetini uyumlaştırıyor, merkezileştirilmiş teknolojiler aracılığıyla iş akışı otomasyonuna imkan tanıyor ve odaklanılmış bir bütçe sağlıyor..

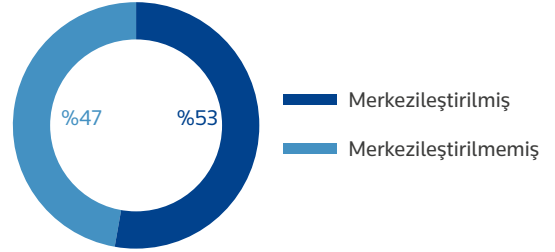
*“Süreçlerin merkezileştirilmesi süreç verimliliğini artırarak personelin tekrarlanan veya uzun süreli işlere daha az, değer yaratan işlere ise daha çok zaman harcamasını sağlayabilir. Sınıflandırma sürecini merkezileştirmenin sağladığı avantajlar, merkezileştirmenin ticaret ekipleri için ne anlama geldiğinin en somut örnekleri. Bu sayede ticaret mevzuatına uyum seviyesi izlenip denetlenebiliyor, bu da planlanmamış maliyet ve riskleri ortadan kaldırıyor.”*

**Taneli Ruda**, Kıdemli Başkan Yardımcısı ve Genel Müdür  
Thomson Reuters ONESOURCE Küresel Ticaret

Kuruluşunuz için doğru yapının merkezileştirilmiş, bölgesel veya merkezileştirilmemiş olduğuna karar verirken dikkate alınması gereken birden fazla faktör var. Şirketler, hangi süreçlerin yerel veya merkezileştirilmiş yolla daha iyi yürütülebildiğini belirlemek amacıyla ticaret sürecinin her bir unsurunu birbirinden ayrı olarak incelemelidir. Dikkate alınması gereken başlıca faktörler genellikle belli bir görevin rutin veya tekrarlanan olup olmadığı, teknik bilgi ve beceri gerektirip gerektirmediği ve fiziksel olarak orada bulunmak yerine uzaktan yönetilip yönetilemeyeceğidir. Bu soruların cevapları, görevin paylaşımlı hizmet/mükemmellik merkezi modeli için uygun olup olmadığını belirlemeye yardımcı olacaktır.

### SÜREÇLERİ MERKEZİLEŞTİRME

**S4 Küresel ticaret süreciniz merkezileştirilmiş mi merkezileştirilmemiş mi?**



Kaynak: S.4 (n=1666), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması







# SONUÇ 6

## TRANSFER FİYATLANDIRMASI İLE GÜMRÜK KIYMETİ ARASINDA UYUM SAĞLANMASI



Transfer fiyatlandırması ile gümrük kıymeti arasında uyum sağlamak çok uluslu şirketler için bir öncelik olmak zorunda. Transfer fiyatlandırması politikası ilgili taraf işlemlerine dair fiyatları faturalara dahil eder ve ardından bu fiyatlar gümrük ithalat beyanları için kullanılır. Bu nedenle, transfer fiyatları ve bunlar üzerinde sonradan yapılabilecek değişiklikler gümrük kıymeti ve mevzuata uyumu doğrudan etkiler. Ayrıca, gümrük makamları genellikle ilgili taraf işlemlerinin ithalat değerini ilgisiz taraf işlemlerinin ithalat değerinden daha titiz inceler ve hatalı gümrük ve KDV beyanlarını düzeltmenin idari yükü oldukça fazladır.

Araştırma katılımcılarına göre, kuruluşların transfer fiyatlandırmasını yönetme konusunda karşılaştıkları başlıca zorluk transfer fiyatlandırmasını yıl boyu izlemek ve hem transfer fiyatlandırması hem de gümrük politikaları mevzuatına uyum sağlamak olmayı sürdürüyor. Diğer üç zorluk, yani diğer departmanlarla iletişim kurmak, gümrük beyannamelerine yönelik cari transfer fiyatlandırmasını yönetmek ve geriye dönük değişiklikleri gümrük makamlarına bildirmek ise katılımcılar nezdinde yaklaşık olarak eşit paya sahip.

Katılımcıların sadece %7'si transfer fiyatlandırmasını yönetmekte zorlanmadığını belirtti

*“Transfer fiyatlandırması ile gümrük kıymeti arasında proaktif uyum ve öngörülü koordinasyon sağlamak, ticaret yoluyla kurumsal değeri artırabilme konusunda şirketlerin elindeki en büyük fırsatlardan biri.”*

**Lou Abad, Şirket Ortağı**  
KPMG ABD Ticaret ve Gümrük Hizmetleri

Araştırmaya katılanların çoğunluğu (%59), dahili transfer fiyatlandırması ve gümrük kıymeti politikalarını uyumlaştırmaya yönelik resmi süreçler uygulamıyor. Bu iki fonksiyon arasında uyum olduğunu belirten ABD'li katılımcıların oranı ortalamasının altında kalırken (%38) en yüksek oran Asya-Pasifik (APAC) bölgesinden katılımcılarda oldu. Ancak çıkarılması gereken sonuç net: Pek çok katılımcı bu konuda uyumu yakalayamamış. Bu durum, fazla gümrük vergisi ödeme ihtimali, eksik gümrük vergisi ödenince ceza alma riski ve yıl sonu transfer fiyatlandırması ayarlamalarından sonra manuel olarak gümrük kıymeti mutabakatı yapmak zorunda kalmak gibi önemli sorunlar doğurabiliyor.

İlgili taraf işlemi fiyatları çoğu zaman dalgalanabiliyor ve transfer fiyatlandırması faaliyetleri genellikle ticaret ve tedarik zinciri dışındaki departmanlarda gerçekleştiriliyor. Oysa teknoloji transfer fiyatlandırması gerekliliklerinin etkin bir şekilde izlenmesini, merkezileştirme ise bunun en iyi şekilde yapılmasını sağlayabilir. Tüm bu sorunlar için aslında güçlü çözümler var.

Bu nedenlerden ötürü şirketler operasyonel transfer fiyatlandırması teknolojilerini ve öngörüye dayalı fiyatlandırma gibi yenilikçi uygulamaları giderek daha fazla değerlendiriyor. Bu sistemler gerekli verileri yukarıda bahsedilen değişkenlere göre her işlem için en uygun fiyatı belirleyebilen merkezi bir makinenin içinde bir araya getiriyor. Bu da çok uluslu şirketlerin vergi ve gümrük transfer fiyatlarını otomatik bir ortamda ve proaktif olarak hem vergi hem de gümrük mevzuatına uygun bir şekilde yönetebilmelerine yardımcı oluyor.



Transfer fiyatlandırmasını yönetmekte zorluk çekmeyenler

Kaynak: Thomson Reuters ve KPMG International  
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

### UYUMLAŞTIRMA

**S39 Transfer fiyatlandırması ile gümrük kıymetini uyumlaştırmaya yönelik resmi bir süreciniz var mı?**

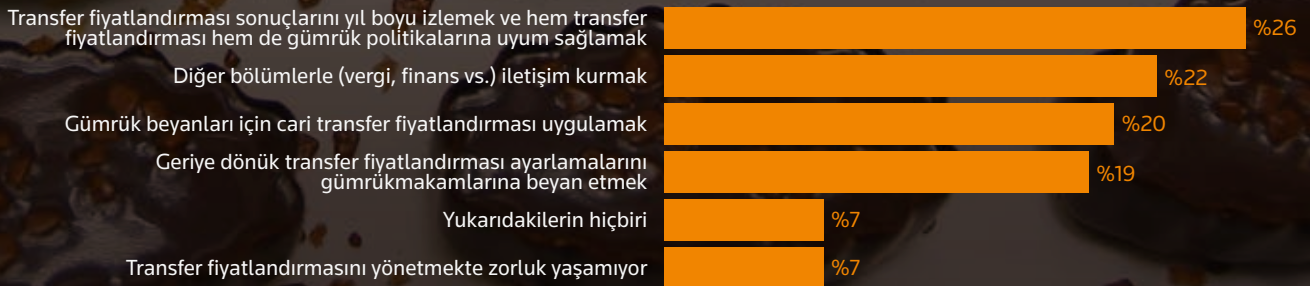


Kaynak: S.39 (n=969), Thomson Reuters ve KPMG International  
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması



## TRANSFER FİYATLANDIRMASI KONUSUNDA YAŞANAN ZORLUKLAR

### S35 Transfer fiyatlandırmasını yönetme konusunda yaşadığınız başlıca zorluklar neler?



Kaynak: S.35 (n=1398), Thomson Reuters ve KPMG International 2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması



## Asya

Asya ülkelerinin ticaret faaliyetlerinde en fazla zaman ve kaynak harcadığı konu küresel tedarik zinciri yönetimi ve bu konunun altıncı sırada kaldığı 2015 yılına kıyasla önemli bir yükseliş var. Bu durum bize, Asya ülkelerinin stratejik odaklanmalarını düzenli ithalat-ihracat faaliyetlerinden daha yüksek değerli bir faaliyet olan komple tedarik zinciri yönetimine kaydıklarını gösteriyor. Bunun nedeni Çin gümrük makamlarının yeni uygulamaya koyduğu Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (AEO) sınıflandırma sistemi gibi yeni resmi standartlar olabilir.

Asyalı katılımcılara göre, transfer fiyatlandırması önemli bir risk. Pek çok Asya ülkesinin transfer fiyatlandırmasının belgelendirilmesine dair Matrah Aşındırma ve Kâr Aktarımı Programı'nı (13) benimsemesi beklenen bir ortamda bu aslında pek de şaşırtıcı değil.

Araştırma sonuçlarına göre, transfer fiyatlandırması sonuçlarını izlemek ve gümrük beyanları için cari transfer fiyatlandırması uygulamak 2016 yılındaki en önemli iki zorluktu. Bu bazı potansiyel riskler getirecek.

Katılımcıların %37'si ülkede sunulan ve ürünleri için uygulanabilen tüm serbest ticaret anlaşmalarından eksiksiz faydalandıklarını söylüyor, bu da küresel seviyedeki orandan (%23) çok daha yüksek.

2016 araştırma sonuçlarına göre, serbest ticaret anlaşmalarına uygunluğun şirket analizlerindeki önemi artıyor. Bu özellikle de Çin-Kore ve Çin-ASEAN serbest ticaret anlaşmaları için geçerli.

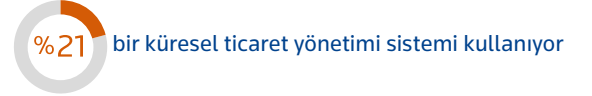
### BAŞLICA 3 ZORLUK

1. Manuel süreçler ve birbiriyle uyumsuz sistemler
2. Yetersiz süreçler ve sistemler
3. Düzenleyici ortam gerekliliklerini yorumlamak ve bunları tesisler ile ülkelere iletmek

### BAŞLICA 3 RİSK

1. Transfer fiyatlandırması
2. İthalat belgelendirme ve ruhsatlandırma
3. İthalat gümrük kıymeti

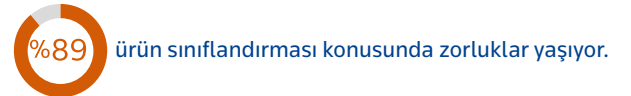
### KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDEN FAYDALANMA



### SERBEST TİCARET ANLAŞMALARINDAN FAYDALANMA



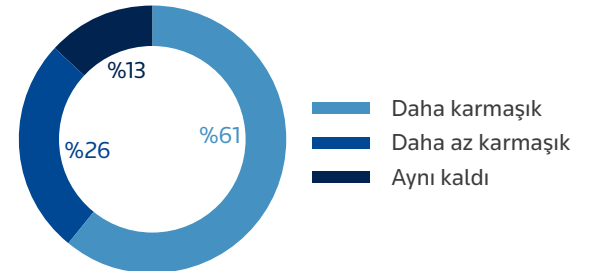
### ÜRÜN SINIFLANDIRMASI



### SÜREÇLERİ MERKEZİLEŞTİRME



### KÜRESEL TİCARETİN DURUMU:



Kaynak: Thomson Reuters ve KPMG International  
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması



# Avrupa

Avrupalı katılımcıların büyük bir kısmı hem ithalat hem de ihracat faaliyetleriyle uğraşıyor ve çoğu birkaç ülkenin mevzuatına veya küresel mevzuatına uyumdan sorumlu.

Ticaret mevzuatına uyum departmanının bağlı çalıştığı belli bir şirket departmanı yoksa da, departmanların büyük bir bölümü lojistikle ilgili fonksiyonel bir role sahip. Çok az bir kısmı ise hukuk departmanına bağlı çalışıyor.

Avrupa'da küresel ticaret yönetimi sistemlerini kullanma oranı (%26) ve küresel ticaret sistemlerinin tartışıldığı etkinliklere katılma oranı (%28) oldukça düşük. Ayrıca, küresel ticaret yönetimi sistemlerini kullanmama nedenleri sorulduğunda, tek bir kurumsal kaynak planlaması sisteminin bulunmamasının Avrupa hariç tüm katılımcılar için ortak bir neden olduğu görülüyor.

Bir küresel ticaret yönetimi sisteminin küresel toplumla ilgili değeri nasıl artırabileceği konusunda Avrupa gelişmiş maliyet tasarruflarına daha az, riskten kaçınmaya ise daha fazla önem veriyor.

Katılımcıların sadece %18'i mevcut tüm serbest ticaret anlaşmalarından eksiksiz faydalandıklarını düşünüyor. Brexit ile birlikte bunun nasıl değişebileceğini görmek ilginç olacak.

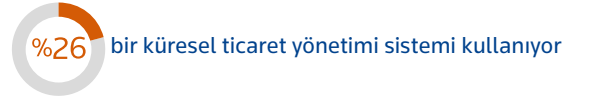
## BAŞLICA 3 ZORLUK

1. Düzenleyici ortam gerekliliklerini yorumlamak ve bunları tesisler ile ülkelere iletmek
2. Manuel süreçler ve birbiriyle uyumsuz sistemler
3. Yerel hükümet makamlarıyla ilgili karmaşık ve değişen gereklilikler

## BAŞLICA 3 RİSK

1. Kısıtlı taraf taraması
2. İthalat gümrük kıymeti
3. Ürün ithalatı sınıflandırması

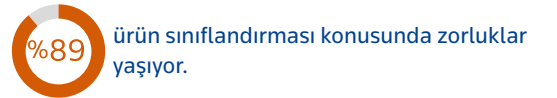
## KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDEN FAYDALANMA



## SERBEST TİCARET ANLAŞMALARINDAN FAYDALANMA



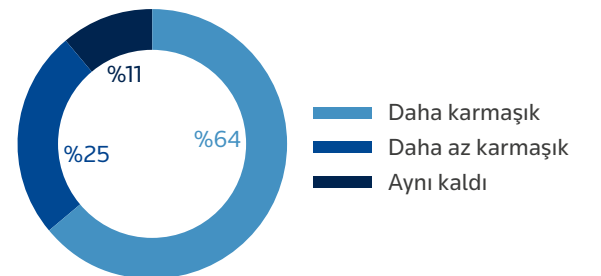
## ÜRÜN SINIFLANDIRMASI



## SÜREÇLERİ MERKEZİLEŞTİRME



## KÜRESEL TİCARETİN DURUMU:



Kaynak: Thomson Reuters ve KPMG International  
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması



# Latin Amerika

Araştırma, Latin Amerika'daki şirketlerin zaman ve kaynaklarının büyük kısmını ithalat belgelendirmeye harcadığını ortaya koyuyor. Başta Brezilya ve Arjantin olmak üzere bu bölgede ithalatı kontrol altında tutmaya yönelik katı gümrük denetimi kuralları uygulandığından buna pek şaşmamak gerek. Bu durum, ticaret operatörlerinin ihracat denetimlerinden ziyade ithalat denetimlerine odaklanmalarına yol açıyor.

Araştırmanın sonuçları, katılımcıların kısıtlı taraf taramasına ve serbest ticaret anlaşması uyumuna ortalama seviyede zaman ve kaynak harcamadıklarını gösteriyor. Araştırma ayrıca, yönetim çözümleri aramanın temel nedenlerinin başta ithalat ve ihracat belgeleri ile ruhsatları olmak üzere küresel ticaretle ilgili operasyonel süreçler olduğunu ortaya koyuyor.

Ürün ithalatı sınıflandırması, ithalat belgelendirme ve ruhsatlandırma ve ithalat gümrük kıymeti, Latin Amerikalı katılımcıların başlıca risk algıları. Bu endişenin büyük bir kısmı, Brezilya'da şirketlerin yaşadığı mevcut mali yapırım ortamıyla da kendini gösteriyor.

Serbest ticaret anlaşmalarından faydalanma fırsatları konusunda, katılımcılar serbest ticaret anlaşmalarını yönetmeye asgari zaman ve kaynağı harcadıklarını belirtti. Araştırma Latin Amerika'daki şirketlerin %25'inin serbest ticaret anlaşmalarından tam anlamıyla faydalanmadıklarını ortaya koyuyor, bu da %23'lük küresel ortalamanın biraz üzerinde. Bölgedeki şirketler menşe ülke kurallarının karmaşıklığını, şirket içi uzmanlık eksikliğini ve belge toplamada yaşadıkları güçlükleri başlıca zorluklar olarak belirtiyor.

Brezilya ve Meksika, küresel ticaretteki rekabet güçlerini artırmak ve yerel imalat sanayi ile ihracatı desteklemek amacıyla vergi teşvikleri ve diğer maliyet azaltıcı gümrük programlarını uygulamayı sürdürüyor. Brezilya'nın Otomatik Sistem Kontrolü Altında Endüstriyel Depo Özel Rejimi uygulaması (Regime de Entrepoto Industrial sob Controle Aduaneiro Informatizado, RECOF) ile Meksika'nın özel gümrük rejimi mevzuatını Stratejik Birleşik Depo (Recinto Fiscalizado Estrategico, RFE) kullanmayı seçen şirketlere bazı ek avantajlar sunacak biçimde yeniden düzenlediği son mevzuat değişikliği bunların başlıca örnekleri. Çoğu zaman asıl sorun bu özel programlar hakkında tam bilgi sahibi olmamak. Brezilyalı katılımcıların sadece %27'si çeşitli özel programların sunduğu finansal ve operasyonel avantajları tam olarak bildiğini belirtti..

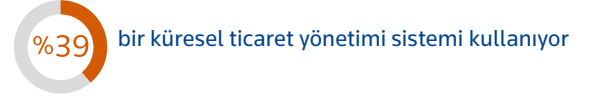
## BAŞLICA 3 ZORLUK

1. Yerel hükümet makamlarıyla ilgili karmaşık ve değişen gereklilikler
2. Düzenleyici ortam gerekliliklerini yorumlamak ve bunları tesisler ile ülkelere iletmek
3. Otomatik sistemlerin eksikliği

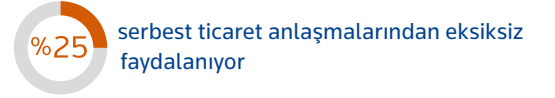
## BAŞLICA 3 RİSK

1. Ürün ithalatı sınıflandırması
2. İthalat belgelendirme ve ruhsatlandırma
3. İthalat gümrük kıymeti

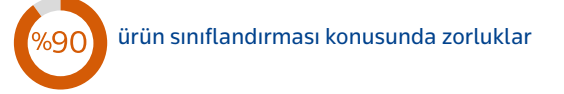
## KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDEN FAYDALANMA



## ÜRÜN SINIFLANDIRMASI



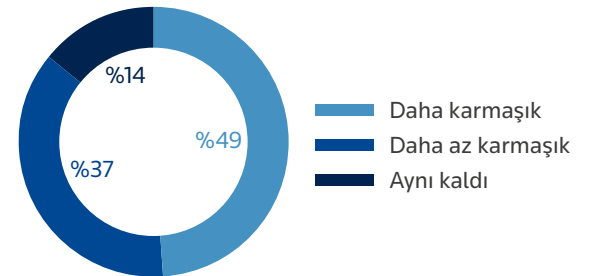
## ÜRÜN SINIFLANDIRMASI



## SÜREÇLERİ MERKEZİLEŞTİRME



## KÜRESEL TİCARETİN DURUMU:



Kaynak: Thomson Reuters ve KPMG International  
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması



# Kuzey Amerika

Ürün ithalatı sınıflandırması ABD’de diğer bölgelere göre nispeten üst sıralarda ve gümrük müşavirlerini yönetme göreviyle neredeyse aynı seviyede, bu da ticaret ekiplerinin doğru sınıflandırmalar yapılmasını sağlamak için gümrük müşavirleriyle birlikte çalıştıklarını gösteriyor. Bunun nedenlerinden biri, şirketlerin önemli bir bölümünün bir çeşit merkezileşmeye giderek küresel ticaret mevzuatına uyumu ABD’den yönetmesi olabilir.

Kuzey Amerika’daki şirketler, hükümetin ihracat denetimlerini çok sıkı tutması nedeniyle ihracat sınıflandırmaları konusunda diğer bölgelere kıyasla biraz daha endişeli.

Kısıtlı taraf taramasının ABD’de listenin başında olması, başka bölgelerde ise pek fazla konu edilmemesi aslında şaşırtıcı değil. Bunun nedenlerinden biri ise ABD hükümetinin uyguladığı katı ihracat denetimleri.

ABD’li bir şirketin otomatikleştirmek isteyeceği ilk konu, bu yüksek riskten ötürü “kısıtlı taraf taraması” olacak gibi görünüyor. Bir şirketin ürünlerini yanlış sınıflandırmak nedeniyle bazı gümrük vergilerini ödememesi sonucu manşetlere düşmesi pek olası olmasa da, terör listesinde yer alan birine elektronik bir ürün satmak sonucu böyle bir durumla karşılaşp itibarını yerle bir etmesi gayet olası.

Sınıflandırma konusundaki en büyük zorluk, sınıflandırma yapmaya yardımcı olacak ürün tanımlamalarını bulmak. Sınıflandırma görevinin çoğu zaman şirket içi personele verilmesi pek şaşırtıcı değil, zira bu görev için dışarıdan hizmet almak ürünün mevcut tanımlamaların hangisine girdiği konusunda pek de işe yaramıyor.

Araştırmaya katılan diğer ülkelerle karşılaştırıldığında ABD ve Kanadalı şirketler, muhtemelen NAFTA anlaşmalarının oturmuş ve iyi anlaşılmiş olmasından ötürü serbest ticaret anlaşmalarını anlama konusunda bir eksiklerinin bulunmadığını düşünüyor. Bu şirketler daha ziyade, tedarikçi belgelerinin toplanmasını ve ürün faturalarında yapılabilecek değişikliklerin izlenmesini de içeren mevzuata uyum ve gereklilikleri karşılama becerileri konusunda endişeli.

Transfer fiyatlandırması konusunda geçen seneki eksikliğin devam ettiği görülüyor. Çok sayıda ilgili taraf işlemi, süreci destekleyecek bir transfer fiyatlandırması çalışması yapıp yapılmadığı bilinmeden gerçekleştirilmiş.

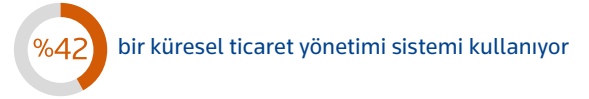
## BAŞLICA 3 ZORLUK

1. Düzenleyici ortam gerekliliklerini yorumlamak ve bunları tesisler ile ülkelere iletmek
2. Yetersiz süreçler ve sistemler
3. Yerel hükümet makamlarıyla ilgili karmaşık ve değişen gereklilikler

## BAŞLICA 3 RİSK

1. Ürün ithalatı sınıflandırması
2. İthalat gümrük kıymeti
3. İhracat belgelendirme ve ruhsatlandırma

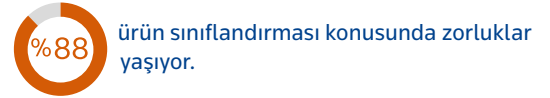
## KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDEN FAYDALANMA



## SERBEST TİCARET ANLAŞMALARINDAN FAYDALANMA



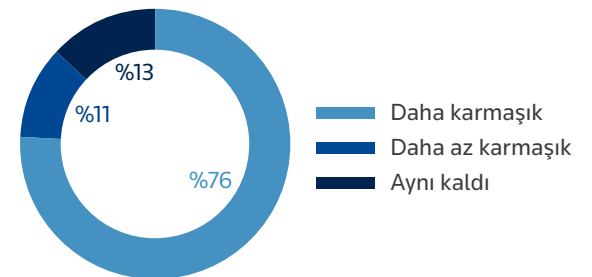
## ÜRÜN SINIFLANDIRMASI



## SÜREÇLERİ MERKEZİLEŞTİRME



## KÜRESEL TİCARETİN DURUMU:



Kaynak: Thomson Reuters ve KPMG International  
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

# SEKTÖREL GÖRÜNÜM

## Otomotiv

Küresel otomotiv pazarında önemli bir çeşitlilik var. Pazar, orijinal ekipman üreticileri (OEM) ile bileşen üreticilerinden bayilere ve ticari araç üreticilerine kadar yayılıyor. BRIC (Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin) ülkeleri ile diğer gelişen ekonomilerdeki yükselen imalat ve yurt içi tüketim pazarlarından "daha çevreci" araç ve yakıtların araştırılıp geliştirilmesine kadar pek çok alanda önemli bir büyüme potansiyeli var.

Otomotiv şirketleri, hammaddelere, bileşenlere ve nihai ürünlere daha düşük gümrük vergileri uygulayan serbest ticaret anlaşmalarından yoğun bir şekilde faydalaniyor. Bu nedenle de, tedarik zincirlerinde Trans-Pasifik Ortaklığı'nı kullanmaya hazırlanma konusunda diğer sektörlerin ilerisindeler: Otomotiv şirketlerinin %41'i bu konuda hazırlık yapmaya başlamışken diğer tüm katılımcılarda bu oran %33.

Bununla birlikte, otomotiv şirketlerinin %63'ü Trans-Pasifik Ortaklığı sonucunda ticaret mevzuatına uyum yüklerinin artacağını öngörürken, diğer katılımcılarda bu oran %45.

Bu sektördeki katılımcılar, yerel hükümetlerin karmaşık ve sürekli değişen mevzuatlarının kendileri için bir zorluk olacağını diğer katılımcılardan daha fazla düşünüyor.

### BAŞLICA 3 ZORLUK

1. Düzenleyici ortam gerekliliklerini yorumlamak ve bunları tesisler ile ülkelere iletmek
2. Yetersiz süreçler ve sistemler
3. Yerel hükümet makamlarıyla ilgili karmaşık ve değişen gereklilikler

### BAŞLICA 3 RİSK

1. Ürün ithalatı sınıflandırması
2. İthalat belgelendirme ve ruhsatlandırma
3. İthalat gümrük kıymeti

### KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDEN FAYDALANMA



bir küresel ticaret yönetimi sistemi kullanıyor

### SERBEST TİCARET ANLAŞMALARINDAN FAYDALANMA



serbest ticaret anlaşmalarından eksiksiz faydalaniyor

### ÜRÜN SINIFLANDIRMASI



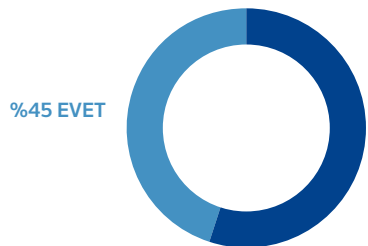
ürün sınıflandırması konusunda zorluklar yaşıyor.

### SÜREÇLERİ MERKEZİLEŞTİRME



merkezileştirilmiş bir küresel ticaret yönetimi sürecine sahip

### GÜMRÜK KIYMETİ İLE TRANSFER FİYATLANDIRMASINI UYUMLAŞTIRMA



%55 HAYIR



# Kimya

Kimya sektörünün rekabetçi ortamı hızla değişiyor. Diğer taraftan, sektörün talep tabanı volatil büyüme oranlarına rağmen gelişen pazarlara kaymaya devam ediyor, bu da en cazip pazarların bir yıldan diğer yıla değişebildiği anlamına geliyor.

Avrupa ve Japonya'da süregelen yapısal değişimler, günümüzde küresel bir kimya şirketini işletmeyi oldukça zor bir hale getiriyor. ABD ile Japonya'nın Trans-Pasifik Ortaklığı'nın tarafları olduğu ve ABD'li kanun koyucuların AB ile ABD arasındaki Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı'nı Trans-Pasifik Ortaklığı'na entegre etmeyi düşündükleri dikkate alındığında, kimya sektörünün serbest ticaret algısının mutlaka irdelenmesi gerekiyor.

Kimya sektöründeki şirketler Trans-Pasifik Ortaklığı'na hazırlanma konusunda diğer sektörlerin biraz önünde ve bu sektörden katılımcıların %44'ü şirketlerinin bu konuda hazırlık yapmaya başladığını belirtmiş.

Trans-Pasifik Ortaklığı'na üye ülkelerden katılımcıların yarısı bu ortaklığın diğer taraflarıyla olan ticaretlerini artıracaklarını, yarısı ise Trans-Pasifik Ortaklığı ışığında ticaret mevzuatına uyumda bir artış beklediğini söyledi.

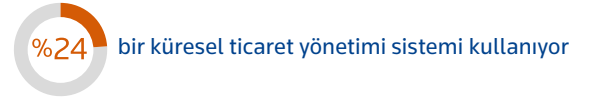
## BAŞLICA 3 ZORLUK

1. Otomatik sistemlerin eksikliği
2. Manuel süreçler ve birbiriyle uyumsuz sistemler
3. Yetersiz süreçler ve sistemler

## BAŞLICA 3 RİSK

1. İthalat gümrük kıymeti
2. İthalat belgelendirme ve ruhsatlandırma
3. Transfer fiyatlandırması

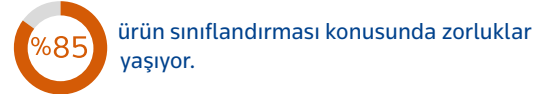
## KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDEN FAYDALANMA



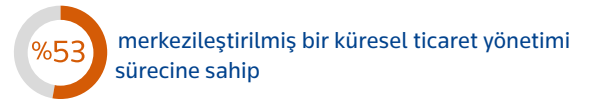
## SERBEST TİCARET ANLAŞMALARINDAN FAYDALANMA



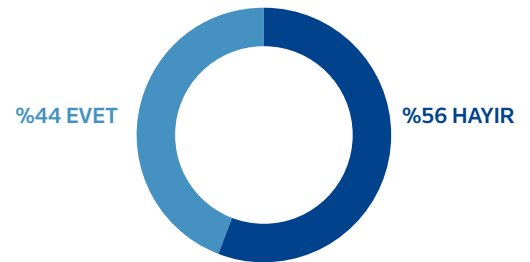
## ÜRÜN SINIFLANDIRMASI



## SÜREÇLERİ MERKEZİLEŞTİRME



## GÜMRÜK KIYMETİ İLE TRANSFER FİYATLANDIRMASINI UYUMLAŞTIRMA



Kaynak: Thomson Reuters ve KPMG International  
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

# Elektronik Sektörü

Elektronik ürün ve bileşen imalatı ve dağıtımı, ağırlıklı olarak serbest ticarete dayanan gerçek anlamda küresel bir sektör.

Elektronik sektörden katılımcılar, Trans-Pasifik Ortaklığı hakkında sorulara diğer katılımcılarla neredeyse aynı yanıtları verdi. Bunun nedeni elektronik sektörde ithalat vergisi oranlarının düşük olması ve bundan dolayı serbest ticaret anlaşmalarının hedef tedarik zinciri yapısını diğer sektörler kadar etkilememesi olabilir.

Ayrıca, elektronik şirketleri başlıca zorluk olarak yerel hükümetlerin daha karmaşık ve sürekli değişen gerekliliklerini belirtiyor ve transfer fiyatlandırmasını bir risk olarak görme oranları daha yüksek. Bunun nedeni elektronik şirketlerinin pek çok farklı coğrafyada birbirinden farklı fikri mülkiyet varlıklarına sahip olmaları ve ürün fiyatlarının hammadde maliyetlerinden ziyade bu fikri mülkiyetlere bağlı olması olabilir.

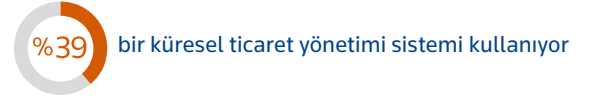
## BAŞLICA 3 ZORLUK

1. Gereksinimler konusunda ülkeler arasındaki farklar
2. Yerel hükümet makamlarıyla ilgili karmaşık ve değişen gereklilikler
3. Verimsiz süreçler ve sistemler

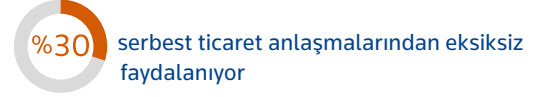
## BAŞLICA 3 RİSK

1. İthalat gümrük kıymeti
2. Transfer fiyatlandırması
3. Ürün ithalatı sınıflandırması

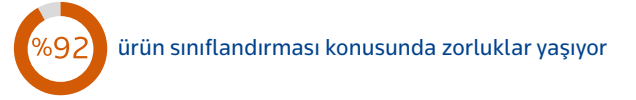
## KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDEN FAYDALANMA



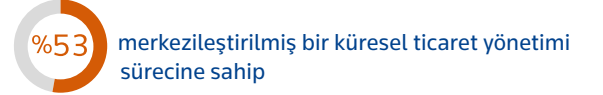
## SERBEST TİCARET ANLAŞMALARINDAN FAYDALANMA



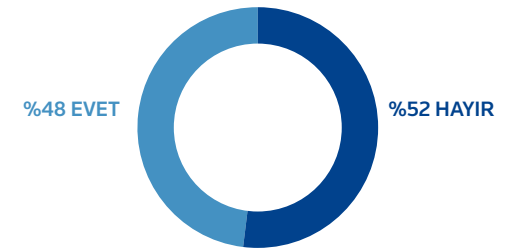
## ÜRÜN SINIFLANDIRMASI



## SÜREÇLERİ MERKEZİLEŞTİRME



## GÜMRÜK KIYMETİ İLE TRANSFER FİYATLANDIRMASINI UYUMLAŞTIRMA



Kaynak: Thomson Reuters ve KPMG International  
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması



# Yiyecek ve içecek

Yiyecek, içecek ve tüketici ürünleri şirketleri sektörü değiştiren trendlere karşı ayakta kalmayı başaramadı. Ancak bir taraftan günümüzün tüketici talebini karşılayıp diğer taraftan kırım yaratan teknolojilere ayak uydurmak ve yeni pazarlara açılmak için inovasyon gerekli olabilir.

Trans-Pasifik Ortaklığı, ihracatçı ülkelerin, standartlarının ithalatçı ülkeyle aynı olduğunu kendilerinin tasdik edebilmesine imkan tanıyarak bazı gıda güvenliği yönetmeliklerinin devre dışı kalmasını sağlayacak. Muhtemelen bu nedenle, yiyecek ve içecek sektöründen katılımcıların sadece %39'u Trans-Pasifik Ortaklığı'nın mevcut ticaret mevzuatına uyum sorumluluklarını artırmasını bekliyor.

Yiyecek ve içecek şirketlerinin küresel ticaret yönetimi teknolojilerini kullanma oranı da (%24) ortalamadan (%34) düşük.

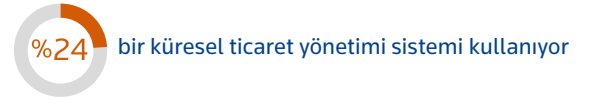
## BAŞLICA 3 ZORLUK

1. Geçmiş işlem verilerinin olmaması
2. Bir ticaret işlemindeki tüm unsurları görebilme
3. Yetersiz ithalat-ihracat temel performans göstergeleri metrikleri

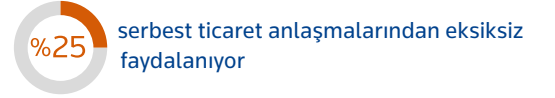
## BAŞLICA 3 RİSK

1. İthalat gümrük kıymeti
2. İthalat belgelendirme ve ruhsatlandırma
3. Transfer fiyatlandırması

## KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDEN FAYDALANMA



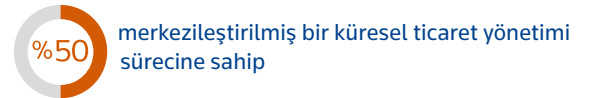
## SERBEST TİCARET ANLAŞMALARINDAN FAYDALANMA



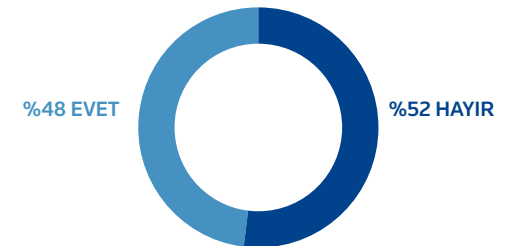
## ÜRÜN SINIFLANDIRMASI



## SÜREÇLERİ MERKEZİLEŞTİRME



## GÜMRÜK KIYMETİ İLE TRANSFER FİYATLANDIRMASINI UYUMLAŞTIRMA



Kaynak: Thomson Reuters ve KPMG International  
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması

# Ağır makine ve ekipman

Müşteriler yenilikleri ve kaliteyi giderek daha düşük fiyatlarla talep ettikçe, ağır makine ve ekipman gibi sanayi ürünlerinin üreticileri de riski yönetmek, benzersiz ürünler sunmak ve ürünü piyasaya sokma maliyetlerini ve sürelerini azaltmak için yeni yollar aramak zorunda kalacak.

Bu sektör Trans-Pasifik Ortaklığı'na odaklanmıyor. Bu üreticilerin genel algısı, Trans-Pasifik Ortaklığı'nın maliyetlerinin, sunduğu fırsatlardan daha fazla olduğu yönünde. Bu sektörden katılımcıların sadece %26'sı Trans-Pasifik Ortaklığı için hazırlık yapmaya başladığını belirtmiş (araştırma ortalaması %32) ve %55'i Trans-Pasifik Ortaklığı'nın hayata geçmesi halinde daha fazla mevzuata uyum yönetmeliğinin yürürlüğe gireceğini düşünüyor (araştırma ortalaması %45).

Bu sektördeki katılımcılara göre başlıca risk ise transfer fiyatlandırması. Küresel ticaret yönetimi platformlarının risk yönetimi ve maliyet azaltımı işlevleri, bu sektördeki işletmeler için serbest ticaret anlaşmalarından daha fazla faydalanmaktan daha cazip gibi görünüyor.

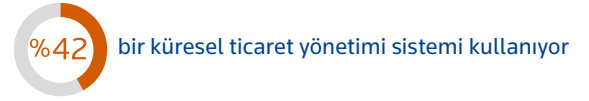
## BAŞLICA 3 ZORLUK

1. Manuel süreçler ve birbiriyle uyumsuz sistemler
2. Gereksinimler konusunda ülkeler arasındaki farklar
3. Yerel hükümet makamlarıyla ilgili karmaşık ve değişen gereklilikler

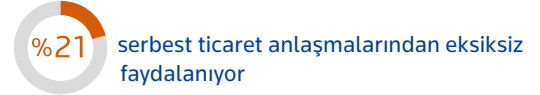
## BAŞLICA 3 RİSK

1. Transfer fiyatlandırması
2. Ürün ihracatı sınıflandırması
3. İthalat belgelendirme ve ruhsatlandırma

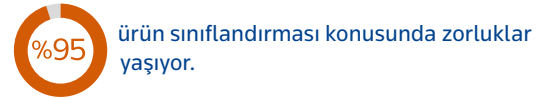
## KÜRESEL TİCARET YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDEN FAYDALANMA



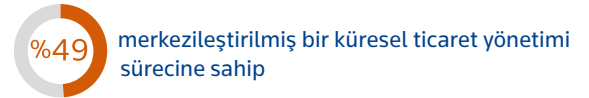
## SERBEST TİCARET ANLAŞMALARINDAN FAYDALANMA



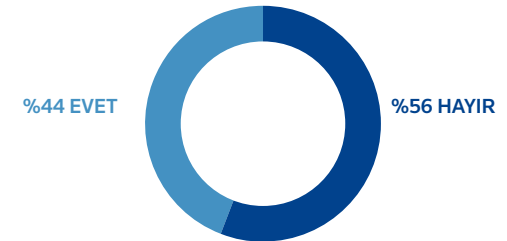
## ÜRÜN SINIFLANDIRMASI



## SÜREÇLERİ MERKEZİLEŞTİRME



## GÜMRÜK KIYMETİ İLE TRANSFER FİYATLANDIRMASINI UYUMLAŞTIRMA



Kaynak: Thomson Reuters ve KPMG International  
2016 Küresel Ticaret Yönetimi Araştırması



*“Küresel ticaret işletmeler için önemli bir itici güç olabilir. Başarılı ticaret fonksiyonlarının ortak özelliği ise, tüm işletme çapında saygı uyandıracak bir vizyonu ve bu vizyonun hayata geçirilmesini sağlayacak gerçekçi bir yol haritasını ortaya koyabilen bir lider.”*

**Doug Zuvich**

KPMG International Küresel Ticaret ve Gümrük Başkanı ve  
KPMG ABD Şirket Ortağı

---





# Genel görünüm

Küresel ekonominin kötüye gittiği ve belirsizliklerin arttığı bir ortamda küresel ticaretin kısa vadeli görünümü pek de iç açıcı olmayabilir. Ancak bu olumsuzlukların yanı sıra, ticaret operasyonlarıyla ilgili dikkate alınması gereken önemli detaylar ve keşfedilmeyi bekleyen pek çok fırsat da var.

Avrupa'da uzun süredir görülen zayıf ekonomik büyüme ve Çin'in yaşadığı ekonomik dönüşüm günümüzün başlıca makroekonomik itici güçleri olarak dikkat çekiyor. Küresel ticaret sadece zayıflamakla kalmadı aynı zamanda büyümesi de tamamen durdu ve bu olumsuz tablonun başlıca nedeni bu trendler gibi görünüyor.

Şirketler sektörü şekillendiren makroekonomik temelleri kontrol altına alamıyor. Bununla birlikte, iş yapmakla ilgili operasyonel yaklaşımlarını kontrol altına alabiliyor ve ticaret fonksiyonlarını daha verimli hale getirebiliyorlar. Verimliliğin ticaret ekipleri için farklı bir anlamı var.

Verimlilik her şeyden önce manuel görevlerin otomatikleştirilmesi, serbest ticaret anlaşmalarından daha iyi faydalanılması, sınıflandırma süreci karmaşıklığının azaltılması ve transfer fiyatlandırması ile gümrük kıymetinin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi anlamına geliyor. Ayrıca, ticaret mevzuatına uyumun stratejik olduğu ve özel gümrük programları, serbest ticaret anlaşmaları, AEO programları ve yeni tedarik zinciri yapıları aracılığıyla maliyet tasarrufu sağlayan bir ortam yaratılması anlamına geliyor.





Ticaret parçalara ayrılmış bir fonksiyon olarak görülemez. Özellikle büyümenin yavaşladığı günümüzde, küresel ticaretin operasyonel alanları kritik bir öneme sahip. Verimliliği artıracak eksik halka ise çoğu zaman ticaret yönetimi fonksiyonunun merkezileştirilmesi. Merkezileştirme, ticaret ekiplerinin ulaşılması her zaman güç olan “daha az maliyetle daha fazla iş yapma” hedefine ulaşmalarına yardımcı olabilir.

İyimser olmak için de bazı nedenler var. Küresel ticaret üst düzey yönetimler için giderek daha fazla bir öncelik haline geliyor. İlgili teknolojiler dahil olmak üzere küresel ticaret yönetimi için gereken fonu temin edebilmek ticaret ekipleri için önemli bir engel olsa da, iyi bir uzun vadeli strateji hazırlamaları ve üst düzey yönetime mütevazı bile olsa bazı başarılar gösterebilmeleri ticaret ekiplerinin işini kolaylaştıracak.

Küresel ticarete değişmeyen tek şeyin değişim olduğunu bilmek (yeni yönetmelikler, sürekli değişen pazarlar, yeni tüketici davranışları ve karmaşık tedarik zincirleri gibi) ise bu süreci hızlandırabilir.

Süreçleri merkezileştirmeye ve otomatik hale getirmeye yönelik yatırım yapmak işletmelere önemli geri dönüşler sağlayabilir. Ticaret süreçlerinin merkezileştirilmesi yavaş adımlarla ilerliyor ve bu çabaların beklenen verimliliği getirebilmesi için ticaret ekiplerinin yüksek bir performans sergilemeleri lazım.



# BİZE ULAŞIN

## THOMSON REUTERS

### Sevine Aydemir

Bölüm Direktörü

Uluslararası Ticaret

T : +90 212-350-70 00

E : sevine.aydemir@thomsonreuters.com

## KPMG

### Murat Palaoğlu

Gümrük ve Dış Ticaret

Bölüm Başkanı,

KPMG Türkiye Şirket Ortağı

T : +90 216 681 90 00

E : mpalaoglu@kpmg.com

## THOMSON REUTERS

[TAX.THOMSONREUTERS.COM/ONESOURCE/GLOBAL-TRADE-MANAGEMENT](http://TAX.THOMSONREUTERS.COM/ONESOURCE/GLOBAL-TRADE-MANAGEMENT)

## KPMG – TİCARET VE GÜMRÜK

[KPMG.COM/US/EN/SERVICES/TAX/TRADE-AND-CUSTOMS/PAGES/DEFAULT.ASPX](http://KPMG.COM/US/EN/SERVICES/TAX/TRADE-AND-CUSTOMS/PAGES/DEFAULT.ASPX)

### ARJANTİN – Matias Martinez

e: m.martinez@thomsonreuters.com

t: +549 11 6395 4578

### BREZİLYA – Vitorio Martini

e: vitorio.martini@thomsonreuters.com

t: +55 11 37041662

### ŞİLİ – Fernando Mardones

e: fernando.mardones@thomsonreuters.com

t: +56 2 25105020

### ÇİN – Jian Wang

e: min.jian.wang@thomsonreuters.com

t: +86 13915435190

### KOLOMBİYA – Maria del Pilar Pereira

e: MariadelPilar.Pereira@thomsonreuters.com

t: +573 21 3594491

### HİNDİSTAN – Ramesh Kumar

e: Ramesh.d@thomsonreuters.com

t: +91 8879645625

### JAPONYA – Ken Ueki

e: ken.ueki@thomsonreuters.com

t: +813 45893167

### MEKSİKA – Juan Verdier

e: juan.verdier@thomsonreuters.com

t: +52 1 (55) 4186 9218

### PERU – Fernando Mardones

e: fernando.mardones@thomsonreuters.com

t: +56 2 25105020

### RUSYA – Sergey Khristolyubov

e: sergey.khristolyubov@thomsonreuters.com

t: +7(915) 2676959

### SİNGAPUR – Hak Hong Teo

e: HakHong.Teo@thomsonreuters.com

t: +65 6318 4761

### GÜNEY AFRİKA – Dominic Goslett

e: d.goslett@thomsonreuters.com

t: +27 (0) 117753014

### GÜNEY KORE – Sung Gyun Cho

e: sunggyun.cho@thomsonreuters.com

t: +82 2 2076 8023

### TÜRKİYE – Sevine Aydemir

e: sevine.aydemir@thomsonreuters.com

t: +90(212) 3507000

### BAE – Mike Pasic

e: mike.pasic@thomsonreuters.com

t: +61 3 8684 2060

### İNGİLTERE – Paul Guyer

e: paul.guyer@thomsonreuters.com

t: +44 7768505533

### ABD – Tanner Webb

t: +1 617 376-7793

e: tanner.webb@thomsonreuters.com

### ARJANTİN – Juan Martín Jovanovich

e: mjovanovich@kpmg.com.ar

t: +54 11 4316 5834

### BREZİLYA – Lucio Bastos

e: lbastos@kpmg.com.br

t: +55 11 3138 5071

### ŞİLİ – Francisco Lyon

e: flyon@kpmg.com

t: +56 (2) 7981400

### ÇİN – Eric Zhou

e: ec.zhou@kpmg.com

t: +861085087610

### KOLOMBİYA – Vicente Javier Torres

e: vjtorres@kpmg.com

t: +57 1 618 8000

### HİNDİSTAN – Dr. Waman Parkhi

e: wparkhi@kpmg.com

t: +91 020 3050 4149

### JAPONYA – Masaharu Umetsuji

e: masaharu.umetsuji@jp.kpmg.com

t: +81 3 6229 8070

### MEKSİKA – Cesar Buenrostro

e: cbuenrostro@kpmg.com.mx

t: +528181221841

### PERU – Rocio Bances

e: rbances@kpmg.com

t: +511 6113000

### RUSYA – Mikhail Komarov

e: mkomarov@kpmg.ru

t: +7 495 937 4477

### SİNGAPUR – Angelia Chew

e: angeliachew@kpmg.com.sg

t: +65 6213 3768

### GÜNEY AFRİKA – Venter Labuschagne

e: venter.labuschagne@kpmg.co.za

t: +27 83 677 7744

### GÜNEY KORE – Mun Gu Park

e: mungupark@kr.kpmg.com

t: +82 (2) 2112 0573

### İSPANYA – Juan Jose Blanco Martin

e: jblanco@kpmg.es

t: +34 91 456 3461

### TÜRKİYE – Murat Palaoğlu

e: mpalaoglu@kpmg.com

t: +902166819000

### BAE – Jyothi Kasi

e: jkasi@kpmg.com

t: +971 (6) 5170795

### İNGİLTERE – Bob Jones

e: bob.jones@kpmg.co.uk

t: +44 (0) 207 311 8589

### ABD – Douglas Zuvich

t: +1 312 665 1022

e: dzuvich@kpmg.com