

Gündem

SAYI 30

KIŞ 2017

**SİBER SALDIRIYA
HAZIRLIKLIL MISINIZ?**

KPMG Gündem'e
Felis Başarı Ödülü



Bir fırça darbesiyle değişir Gündem

Yedi yıldır kesintisiz olarak yayımladığımız, yeni içerik ve yüzüyle okuyucuların karşısına çıkan KPMG Gündem, yaratıcılığın, etkinin ve kalitenin değerlendirildiği, PR ve reklamcılık sektörünün prestijli yarışmalarından Felis Ödülleri'nde 'PR Amaçlı Yayınlar' kategorisinde Başarı Ödülü aldı.



FELIS
ÖDÜLLERİ

Dijital liderlik



Tüm dünya değişimi konuşuyor, herkes dönüşümün kodlarını çözmeye çalışıyor. İş dünyası, dijital gelişmeleri konuştuğu ve gelecek için strateji oluşturduğu bir dünyadan, tüm bunların gerçeğe dönüştüğü bir dünyaya geçiş yaptı ve bu geçiş hayli hızlı oldu. Değişimi tetikleyen teknoloji, iş dünyası için dönüşümün sadece bir parçası. Dönüşüm; teknolojinin gücünü, işletmeler için neden olabileceği değişiklikleri okuyan, öngören, anlayan bir kültürle buluşturmayı gerektiriyor.

KPMG'nin, BT konusunda uzman sayılı küresel yetenek avcısı şirketlerden Harvey Nash ile bu yıl 19'uncu kez yaptığı CIO Araştırması, artık işletmelerin kalbi sayılan BT bölümlerinin ve BT liderlerinin değişimi nasıl karşıladığını anlatıyor. Bu yılki araştırmanın sonuçlarıyla gördük ki, değişimin zorunlu kıldığı dönüşüm artık şirket kültürü haline geliyor. Dijital dönüşüm birçok şirket için stratejik mecburiyet ve hatta kendi ifadeleriyle bazıları için kurtuluş yolu. Bizim tecrübelerimiz de dijital dönüşümü, yönetim kurullarının başlatması, şirketin tüm birimlerine yayması ve tavizsiz takip etmesi gerektiğini söylüyor. Dijital vizyon ve stratejinin uygulanabilmesi için dönüşüme inanmış bir yönetim kuruluna, ciddi bir teknolojik yatırıma, hedefleri konusunda agresif bir CIO'ya ihtiyaç var. İşte bu denklemde, dijital dönüşümü gerçekleştirmek için yola çıkan CIO'lar, şirketlerinin 'dijital liderleri' olarak yönetim katlarında yerlerini alıyor. Araştırma da CIO'ların şirketlerde artık daha etkin bir rol üstlendiğini, daha fazla CIO'nun şirketlerin yönetim kurullarında görev aldığını gösteriyor. Çünkü yönetim kurullarının gündemini daha çok BT stratejisi, teknoloji yatırımları, dijital dönüşüm ve elbette siber güvenlik oluşturuyor.

Kuşkusuz her sabah başka bir dünyaya uyanmamızı sağlayan teknolojinin hızıyla yarışmak çok zor... İşletmelerin dijital dönüşümü gerçekleştirebilmesi için önlerinde uzun bir yol var. Ancak elimizdeki tüm araştırmalar değişime uyum sağlamayanın yok olacağını söylüyor. Bu gerçeğe yaşayan, elini taşın altına koyan, pragmatik yaklaşımlar benimseyerek bir dönüşüm platformu oluşturan dijital liderlere her zaman olduğundan daha fazla ihtiyaç var.

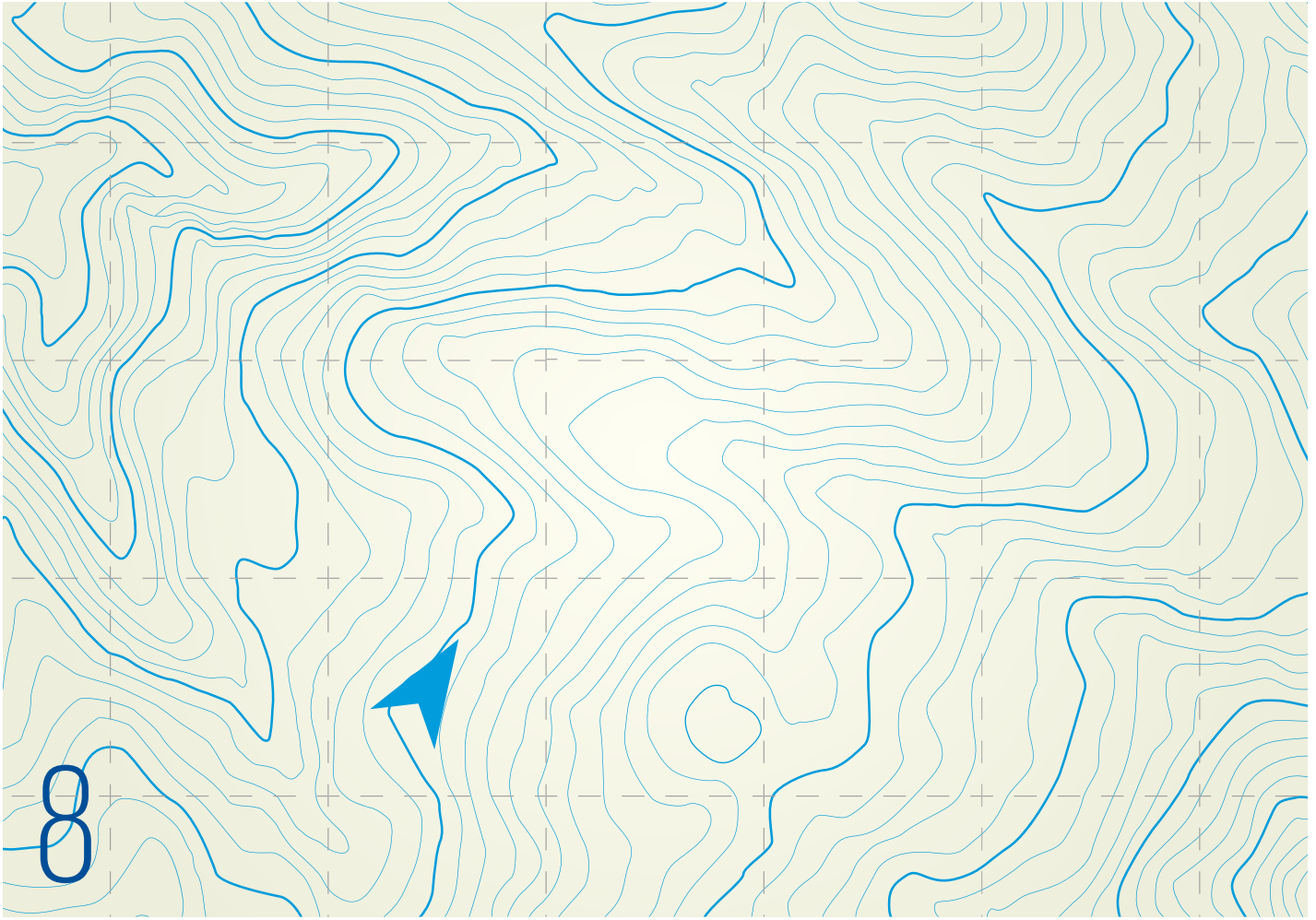
İş dünyasındaki dijital liderlerin yol haritası olabilecek nitelikteki araştırmamızın detaylarını bu sayıdaki kapak konumuzda bulabilirsiniz.

Bir de sizlere duyurmak istediğimiz güzel bir haberimiz var; iş dünyasının kendine has bir dille konuştuğu gündemin üzerindeki sisleri, bulutları aralamak iddiasıyla yayımlanan dergimiz KPMG Gündem, Türkiye'nin en prestijli ödül programı olan Felis'te Başarı Ödülü'nü kazandı. Yazılılarıyla, yorumlarıyla Gündem'e yön veren ve değer katan değerli yazarlarımızı, dergiyi titizlikle yayına hazırlayan ekibimizi kutluyorum. Aydınlatan, açıklayan, yol gösteren, paylaşan dolu dolu nice Gündem'lere...

Keyifli okumalar

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı, Kıdemli Ortak



Siber risk çağının dijital liderleri

BREXIT

Brexit kapıyı çalmadan 46

FİNANSAL HİZMETLER

GDPR, kişisel verileri
Avrupa standardında korumak
için geliyor 78

Trafik sigortasında
havuz modeli 86

Bankaların kredi
karşılıklarında yeni dönem:
TFRS 9'un vergi etkisi 88



Yatırım kardeşliğinin yeni adresi:
Güney Kore



Halka arz mı yoksa geri toplamak mı?



İK 4.0 2020 trendleriyle
başlayacak



Nesnelerin interneti ile ne kadar
güvendesiniz?



14

Yeni bir Japon mucizesi mi?



38

UFRS 9'da denetim zamanı



92

Engelsiz bankacılık için
geri sayım

TEKNOLOJİ, MEDYA ve TELEKOMÜNİKASYON

Kusursuz müşteri
memnuniyeti için 96

Yıkıcı teknoloji kasırga
gibi geliyor! 100

VERGİ

Birleşme ve satın almalarda
sigorta vazgeçilmez olacak 58

Çanlar KDV için çalıyor 60

Bitmeyen kavga: Serbest
ticaret ve korumacılık 66



42

Bilgi teknolojileri değişiyor, risk artıyor



82

UFRS 9'a uygun seviye belirleme ve
değiştirme



20

TİDE Yönetim Kurulu Başkanı Menteş Albayrak: Değişimin katalizörü olacağız

FINANSAL HİZMETLER



Suç gelirlerini önlerken suçlular kadar hızlı hareket edebilir misiniz?

VERGİ



Vergi reformundan ne beklemeliyiz?
Oran değişikliği mi yoksa yeni sistem mi?

DENETİM KOMİTESİ



Yeni muhasebe standartları büyük planlar doğuruyor

Künye

5 Aralık 2017 / KİŞ

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

ISSN: 0258-7106

Sahibi: KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş.

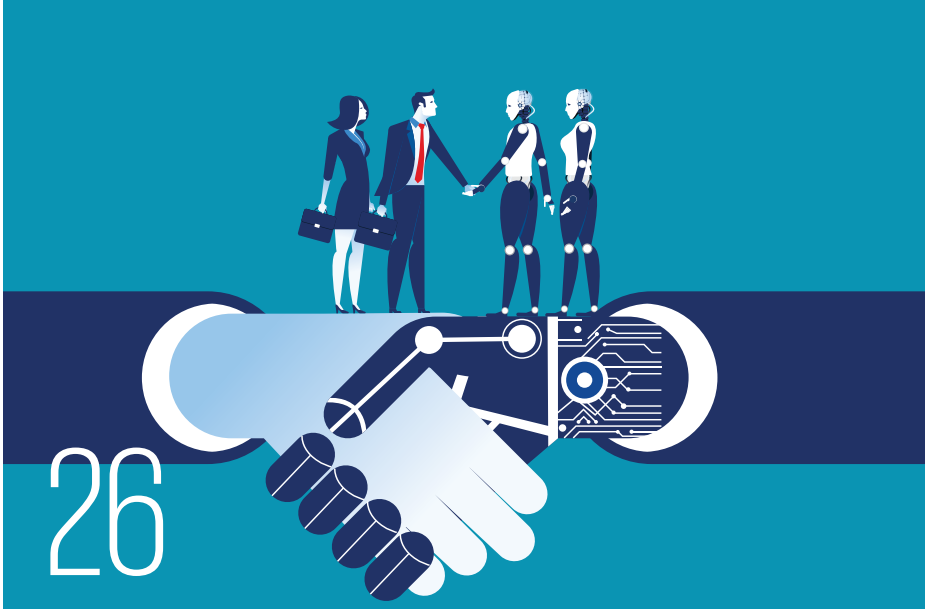
Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Editör: Sinem Cantürk / scanturk@kpmg.com

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

Adres: İş Kuleleri, Kule 3, Kat:2-9
34330 Levent / İSTANBUL
T: +90 212 316 60 00
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, Ali Tuğrul Uzun, Altay Alpagut, Bahar Caner, Begüm Güzel, Bengisu Özgehan, Berra Balcı, Bükre Bektaş, Ceyda Bursalı, Ehtiram İsmayilov, Ekin Özgülşen, Elif Hamlacıoğlu, Emrah Akın, Emre Çavuşoğulları, Esmâ Kabak, Figen Tahiroğlu Würsching, Filiz Karakaya, Funda Aslanoğlu, Gözde Zorlu, Hakan Güzelöğlu, Hakan Orhan, Hande Şenova, İrem Biçer, JongSang Lee, Murat Alsan, Murat Palaoğlu, Av. Onur Küçük, Oya Bayraktar, Özge Mete, Özgen Ünlüsoy, Samet Yılmaz, Serkan Ercin, Servet Gözel, Sinan Çamlık, Sinem Cantürk, Şirin Soysal, Tanıl Durkaya, Tuna Güleriyüz, Ümit Bilirgen, Yiğit Öztin



KPMG Türkiye İK Direktörü Emre Çavuşoğulları:
En iyilerin çalıştığı en iyi şirket olacağız



Hindistan büyük oynuyor

FINANSAL HİZMETLER



Siber tehditlere karşı işinizi sigortaladınız mı?

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

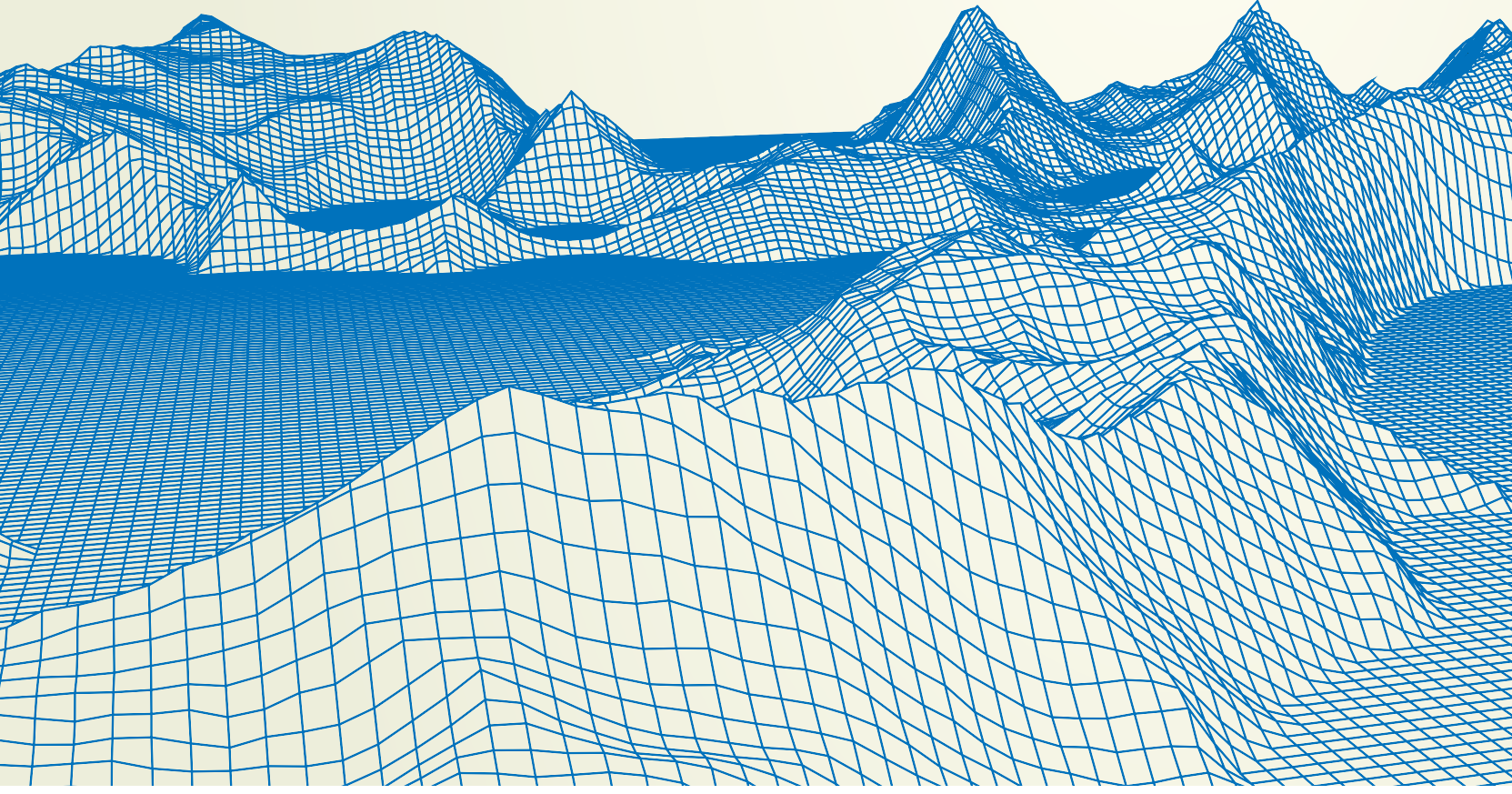


KPMG, TEMA Vakfı'nın doğa eğitim çalışmalarını destekliyor



Siber saldırı her an kapınızı çalabilir

KPMG, Harvey Nash ile birlikte, bu yıl 19'uncu kez düzenlenen dünyanın en büyük BT liderliği araştırmasını yayımladı. Türkiye'nin de aralarında olduğu 86 ülkede yapılan araştırmaya 4 bin 500 CIO ve teknoloji lideri katıldı. Araştırma, siber tehlikenin boyutlarını gözler önüne serdi. Araştırmaya katılan teknoloji liderlerinin üçte biri son iki yıl içinde siber saldırıya uğradıklarını açıkladı.



KPMG ve Harvey Nash dünyanın en büyük BT liderliği araştırmasına imza attı. Türkiye'nin de arasında olduğu 86 ülkeden 4 bin 500 CIO ve teknoloji liderinin yer aldığı araştırma bir yandan siber dünyanın getirdiği fırsatları ve riskleri analiz etti, diğer yandan da dijital dönüşüm evrenine kapı araladı. Araştırma, siber tehdidin kişilere ve kurumlara hiç olmadığı kadar yaklaştığını ortaya koydu.

KPMG-Harvey Nash 2017 CIO Araştırması'nın sonuçlarına göre siber zaafiyet tüm zamanların en yüksek seviyesinde. Araştırmaya katılan BT yöneticilerinin üçte biri (yüzde 32) kurumlarının son iki yıl içinde ciddi bir siber saldırıya uğradığını ifade etti. Bu, 2013'ten yüzde 45 daha yüksek. Katılımcıların sadece beş kurumdan biri saldırılara çok iyi hazırlandıklarını belirtti. Bu oran 2014'te yüzde 29'du. Bu yıla damgasını vuran WannaCry fidye yazılım saldırısı gibi bir örneğe rağmen tehditlerdeki en önemli artışı şirket için saldırılar oluşturdu. Geçen yıl yüzde 40 olan bu oran da 2017'de yüzde 47'ye yükseldi.

Ya fark ettiniz ya da edeceksiniz

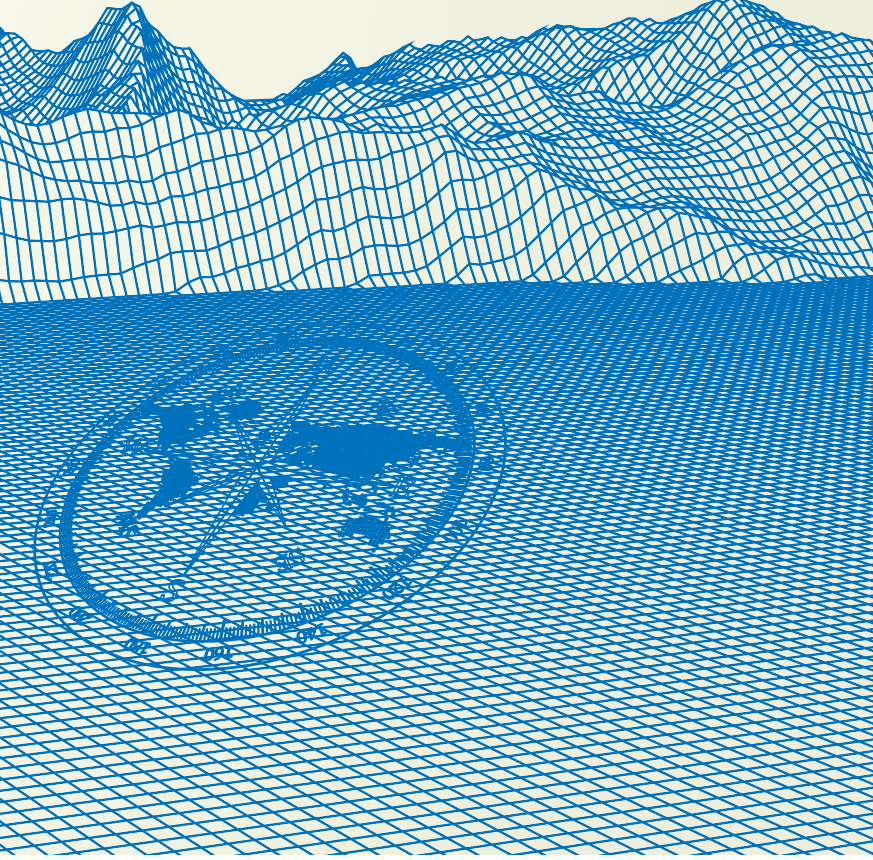
Araştırma sonuçlarını değerlendiren KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı Sinem Cantürk, "Bu yılki araştırma bize gösteriyor ki siber güvenliğe duyulan güven hiç olmadığı kadar düşmüş durumda. Siber suç bu yıl altın çağını yaşamış. KPMG'nin bir yaklaşımı var; dünyada iki çeşit şirket vardır diyoruz. Bir;

siber suçla karşılaşmış ve onu fark etmiş şirketler. İki; siber suçla karşılaşmış ama onu daha fark edememiş şirketler. Yani 'bize olmaz diye bir şey yok, herkese olmuştur sadece siz onu daha fark etmemişsinizdir' diyoruz. Bilgisayar korsanlarının, iyi korunduğu görünen sistemlere gizlice sızma kabiliyeti tüm BT yöneticilerinin uykusunu kaçırıyor. Geçen yıl saldırıların nerelerden geldiğini analiz ettik. Katılımcılar organize siber suçun, amatör bilgisayar korsanlarından sonra en büyük öncelikleri olduğunu söyledi. Bu yıl profile değişim yok. Ancak daha fazla insan içerideki kişilerle ilgili sorun bildiriyor. Büyük şirketlerde risk daha fazla. Bilgisayar korsanlarının hedeflerinin genellikle kamu hizmetleri ve devlet kurumlarını hedef aldığı görülüyor. Bunları eğitim, telekom ve eczacılık sektörleri izliyor" dedi.

Belirsizlik politikayı şekillendiriyor

Sinem Cantürk, araştırma sonuçlarını şöyle yorumladı:

"Küresel anlamda siyasi ve ekonomik belirsizlikler dünyayı etkiliyor. Bu ortamda kurumların yüzde 64'ü teknoloji stratejilerini küresel politik ve ekonomik belirsizliğe adapte ediyor. Belirsizliği inovasyonun itici gücü olarak kullanan şirketler (yüzde 89) dijital işgücü dâhil olmak üzere yeniliğe yatırım yaptı ya da yatırımlarını artırdı. Bu tablo belirsizliğe rağmen bilgi teknolojilerinin güvenilen bir liman olduğunu gösteriyor."



CIO görevinden memnun

CIO'ların artan memnuniyetine dikkat çeken Sinem Cantürk, "Son on yılda ilk kez yüzde 71 gibi önemli bir kesimin, CIO görevinin stratejik bir hale geldiğine inandığını görüyoruz. Ayrıca işlerinden 'çok memnun' olan CIO'ların oranı da son üç yılın en yüksek seviyesine (yüzde 39) çıktı. Ayrıca CIO'lar artık yönetim kurulunda daha çok görev alıyor. Teknoloji yöneticilerinin yüzde 92'si son 12 ay içinde bir yönetim kurulu toplantısına katıldı. Dünya hızlı bir dijitalleşme sürecinden geçiyor. Bu kritik süreçte CIO'lar başrolde olacak. İstikrarlı, güvenli ve sürdürülebilir bir altyapı inşa eden, yıkıcı teknolojilere yönelik agresif bir yatırım programı olan, BT stratejilerini müşteri istekleri ile uyumlu hale getiren ve inovasyon ile büyümeye odaklı liderler ön plana çıkacak. Bu özelliklere sahip dijital liderler yönetim kurullarında yer alacak" diye konuştu.

Yönetim kurullarında etki arttı

CIO Araştırması'na göre, değişim ve dönüşüm çağında çoğu teknoloji yöneticisi belirsizliği fırsata çevirerek kurumlarının daha çevik ve dijital olmasını sağladı. CIO'lar bulundukları şirketlerde birer CEO gibi daha çok ve etkili rol almaya başladılar. Yönetim kurulları ise dijital dünyanın karmaşa, tehdit ve fırsat ortamında yol alırken CIO'larla daha fazla mesai yaptı.

KPMG-Harvey Nash 2017 CIO Araştırması'ndan dikkat çeken başlıklar şöyle:

CIO'lara yönelik yönetim beklentileri:

1. Öncelikli olarak tutarlı ve istikrarlı ve BT performansı,
2. Operasyonel verimlilik artışı ve iş süreçlerinin takip edilmesi,
3. İnovatif ürün ve servis tasarımları olarak sıralanıyor.

Belirsizlik inovasyonun itici gücü:

Şirketlerin yüzde 64'ü teknoloji stratejilerini bugüne kadar karşılaşmadıkları küresel politik ve ekonomik belirsizliğe adapte ediyor. CIO'lar belirsizliğe cevap olarak, teknoloji platformlarını (ve bu konuya yönelik planlarını) daha çevik, hızlı ve hünarlı hale getirmeyi amaçlıyor. Bununla birlikte, yüzde 89'u dijital işgücünü de kapsayan inovasyon yatırımları yapıyor veya var olan yatırımlarını artırıyor.

Yeni dijital lider:

Burada bahsi geçen dijital lider'i, dijitalleşmeye yön veren, stratejilerini bu yönde oluşturan CIO'lar olarak tanımlayabiliriz. Katılımcıların sadece yüzde 18'i kendisini dijital lider olarak tanımlıyor. Dijital liderler, şirketlerindeki diğer meslektaşlarına oranla inovasyon yolunu iki kat daha fazla açıyor. Dijital liderler bilişsel otomasyona diğer yöneticilerden dört kat daha fazla yatırım yapıyor.

Dijital stratejiler gelişiyor:

Dijital stratejiler yepyeni bir kademe olarak şirketler tarafından benimsenmiş durumda. İki yıl öncesine göre yüzde 52 oranında daha fazla şirket işletme genelinde bir dijital stratejiye sahip. Yüzde 39'dan fazla şirketin CDO'su (Chief Digital Officer) var.

CIO'ların etkisi artıyor:

Katılımcıların yüzde 71'i CIO'ların daha stratejik bir role sahip olduğuna inanıyor. Katılımcıların yüzde 60'ı CIO'nun şirket içinde inovasyon liderliği yapması gerekliliğine inanıyor, ancak mevcut durumda inovasyon lideri olarak belirlenen CIO'ların oranı yüzde 26.

İşletme mimarisi yetenekleri:

Geçen sene ile kıyaslandığında, en çok rağbet gören yeteneklerden biri olan işletme mimarisi yüzde 26 ile en hızlı büyüyen teknoloji yeteneği konumunda. Büyük veri ve veri analitiği ise yüzde 42 ile hala en çok rağbet gören yetenek. Bu oran geçen seneden yüzde 8 daha fazla. Ancak 'Büyük veri' ve 'veri analitiği', 'işletme mimarisi' ve 'iş analizi' alanlarında yetenek açığı kendini gösteriyor.

Bilgi teknolojilerinin karmaşıklığı ve projelerin başarısızlığı:

Katılımcıların yüzde 61'ine göre, beş yıl öncesine göre bilgi teknolojileri projeleri artık daha karmaşık bir hale geldi. Bilgi teknolojileri projelerinin başarısız olmasının temel sebepleri, projelerin yeteri kadar sahiplenilmemesi, fazlasıyla iyimser bir şekilde yaklaşımda bulunulması ve netleştirilmemiş hedefler olarak sıralanıyor.

**M. Serdar Kuzuloğlu**

Gazeteci / Yazar,
Yeni Nesil Yaşam Uzmanı

**Sinem Cantürk**

KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri
Risk Yönetimi Bölüm Başkanı

**Celal Cündoğlu**

Bankalararası Kart Merkezi CIO'su

**Bahadır Şamlı**

ING Bank CIO'su

"Dijital dönüşüm yolda değil, geldi biz de onun içinde yaşıyoruz."

KPMG Türkiye, 2017 CIO Araştırması'nın sonuçlarını düzenlediği bir panelde değerlendirdi. KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı Sinem Cantürk'ün ev sahipliğindeki panele Bankalararası Kart Merkezi CIO'su Celal Cündoğlu ve ING Bank CIO'su Bahadır Şamlı konuk oldu. Paneli gazeteci-yazar Serdar Kuzuloğlu yönetti. Panelde Sinem Cantürk, araştırma hakkında şunları söyledi:

"Yıllardır dijital dönüşümü, dijitalleşmeyi konuşuyoruz. Sanki çok uzaktan gelecekmış gibi bekliyoruz ama aslında dijital dönüşüm geldi. Biz şu an onun içinde yaşıyoruz! Bu araştırma sonucunu yorumlayan KPMG profesyonelleri olarak şu ortak noktada buluştuk; dijital dönüşümün başlangıç noktasının kesinlikle yönetim kurulları olması gerekiyor. İkincisi de dijital dönüşümün, şirketin tüm birimlerini kapsayacak bir stratejiyle yürütülmesi. Dijital dönüşüm büyük bir şemsiye olmalı, tepeden başlamalı ve her şeyi içine almalı. Tabii bir de tüm bunları gerçekleştireceğimiz teknolojiye de sahip olmalıyız. Bunun, bir an önce adım atılması gereken uzun vadeli bir yolculuk olduğunu söylemek gerek."

Maaş artışı alan kadın CIO'ların oranı yüzde 42 olurken maaşı zamlanan erkeklerin oranı yüzde 32.

Teknoloji kadın lidere mesafeli

Araştırmada dikkat çeken bir başlık da kadınların BT liderliğindeki rolü oldu. Sonuçlara göre dünyayı yıkıp geçen teknolojik gelişim, kadın-erkek eşitliği söz konusu olunca yerinde sayıyor. Teknoloji dünyası kadın liderlerle arasındaki mesafeyi koruyor. Araştırmada ulaşılan rakamlar, sektördeki kadın lider oranının iki yıldır yüzde 9'da kaldığını gösteriyor. Büyük işletmelerde bu oran yüzde 11'e kadar yükselse de daha küçük şirketlerde yüzde 8'e kadar düşüyor.

KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı Sinem Cantürk "Teknoloji odaklı kariyerde kadın oranı dünya genelinde artmıyor. Teknoloji sektöründe kadınlara karşı bir önyargı olduğundan söz edebiliriz. Nüfusun yarısının teknoloji sektöründe temsil edilmemesi çok anlaşılır bir durum değil. Bu gerçeğin farkına vararak yapılan girişimler, geleceğe dönük yatırımlar olsa da durum çabucak değişmiyor. Oysa sektörde az oranda temsil edilen kadınlar, bulundukları her görevde başarılarıyla konuşuluyor. Bu alanda önyargıları yıkmak, kilitleri kırmak gerekiyor. Türkiye teknoloji alanında kadın çalışan ve yönetici oranında pek çok ülkenin önünde yer alıyor. Birçok uluslararası teknoloji şirketi Türkiye ofislerinin liderlerini kadın yöneticiler arasından seçiyor ki bu ülkemiz açısından da son derece olumlu bir yaklaşım. Başka ülkelere örnek olması açısından Türkiye'deki bu başarılı uygulamaların daha da artması ve uluslararası arenada farkındalığın artırılması için öncülüğümüzü sürdürmemiz gerekiyor" diyor.

Maaş artışı erkeklerden fazla

KPMG ve Harvey Nash'in araştırması, her şeye rağmen sektördeki az sayıda kadının maaş artışlarında erkekleri geride bıraktığını ortaya koyuyor. Sektördeki oranları yüzde 10'u bulmasa da kadın liderler maaş artışlarında erkeklerin önünde gidiyor. Araştırmanın sonuçlarına göre geçen yıl kadın CIO'ların maaşları erkek meslektaşlarına oranla daha fazla arttı.

HARVEY
NASH

Yeteneğin Gücü

HARVEY NASH / KPMG CIO ARAŞTIRMASI
2017

2017 Harvey Nash/KPMG Araştırması, katılan sayısı açısından dünyadaki en büyük BT liderlik araştırmasıdır. Araştırma, 86 ülkedeki 4.500 ve teknoloji yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirildi.

Belirsizlikte yol almak

ÖNCELİKLER

DEĞİŞİM YÖNETİMİ

%64

siyasi, iş ve ekonomik çevrenin daha tahmin edilemez bir hal aldığı söyleniyor

Artan belirsizlik dönemleri, ilişkili görülüyor:

Geçtiğimiz yıla kıyasla ARTAN önem: İşletmeye tutarlı ve istikrarlı bir BT performansı sağlayabilme %21 ARTTI

Yenilikçi yeni ürün ve hizmetler geliştirme %21 ARTTI

Maliyet tasarrufu sağlama %8 ARTTI

Operasyonların verimliliğini artırma %7 ARTTI

Geçtiğimiz yıla kıyasla AZALAN önem: Müşterilerle/ potansiyelmüşterilerle daha iyi ilişki %18 DÜŞTÜ

Projelerin başarı oranında iyileşme %11 DÜŞTÜ

SİYASİ/İŞ/EKONOMİK DEĞİŞİME KARŞI VERİLEN BAŞLICA YANITLAR

Daha çevik bir teknoloji platformu oluşturma
%52

Kısıtlı bütçelerle çalışma
%49

Siber güvenliğe yatırım
%45

ÇALIŞANLAR, BECERİLER VE YETENEK

On kişiden altısı

becerilerinde eksiklik bildiriyor
2017 (%62), 2016 (%65), 2015 (%59), 2014 (%60)

teknoloji

Yetenek eksiklikleri dağılımı

Kuzey Amerika %56
Avrupa %63
Latin Amerika %64
APAC %68

EN NADİR BULUNAN BECERİLER

Büyük Veri/Analiz (%42) - en çok büyük işverenler tarafından talep ediliyor.

İş Analizi (%34) - en çok küçük işverenler tarafından talep ediliyor.

İşletme Mimarisini (%34) - en hızlı gelişen dilim geçtiğimiz yıla göre %26 arttı.

BT yönetimindeki kadınlarda ilerleme yok



2017

Kıdemli BT yöneticilerinin %9'u kadın. Bu oran geçen yıla aynı

Ancak kurumların %35'inde resmi bir çeşitlilik girişimi bulunuyor. Bu, kurum büyüklüğüne göre önemli farklılıklar gösteriyor:

(%28) küçük (%51) orta ölçekli (%72) büyük kurumlar Yavaş ilerlemeye rağmen: kadınların maaşları erkeklerle göre daha fazla arttı (%42-%32)

KARİYER

CIO'ların büyük çoğunluğu (%58) beş yıl veya daha kısa süre meslekte kalmayı bekliyor:

Büyük şirketlerdeki CIO'ların %28'i bu yıl iş değiştirmeyi beklerken küçük kurumlarda bu oran %20

Bu yıl en çok iş değiştirmesi beklenen CIO'lar Yardım/Kar Amacı Gütmeyen kurumlardabulunuyor %34'ü iş değiştirmek istiyor.

CIO iş memnuniyeti 2015'ten bu yana %18 artarak üç yılın en yüksek seviyesine ulaştı (%39'u kendilerini "çok memnun" olarak ifade ediyor):



Yönetim kurulu kadrosunda bulunan

CIO'ların %44'ü en yüksek iş memnuniyetine sahip kişilerden oluşuyor. Kar Amacı Gütmeyen kurumlardaki CIO'ların tatmin oranı %12 düşük (özellikle kariyer hoşnutsuzluğu nedeniyle)

CIO'ların %33'ü, geçtiğimiz yıl net maaşlarında zammı aldı.

Maaşların %62'si değişmedi.

DİJİTAL YÖNETİM

İşletme genelinde dijital stratejiye sahip kurumların oranı üç yılda %52 arttı

2017 %41, 2016 %35, 2015 %27

DİJİTAL YENİLİĞİ TEŞVİK ETMEK İÇİN BAŞLICA TAKTİKLER:

Yeniliğe daha fazla zaman ayırma %54
Akademik kuruluşlar gibi yenilikçi kurumlarla ortaklık %52
Yenilik bütçelerini koruma %31
açık ara üçüncü



Kurumların dörtte biri (%25) artık bir CDO çalıştırıyor: 2017 %25, 2016 %18, 2015 %17, 2014 %7

BT YÖNETİMİ

BT YÖNETİCİLERİNİN ÇEVİKLİĞİ VE YANIT VERME KABİLİYETİ GELİŞTİRMEK İSTEDİĞİ BAŞLICA YOLLAR:

Çevik metodolojilerin uygulanması %8
Hizmet olarak daha fazla çözüm satın alma %19
Çok modlu BT ile farklı yaklaşımlar benimseme %15

BT YÖNETİCİLERİNİN %34'Ü 2017'DE DİJİTAL İŞGÜCÜNE YATIRIM YAPIYOR VEYA YATIRIM YAPMAYI PLANLIYOR:

Büyük kurumlardaki katılımcıların %62'si yatırım yaparken, küçük şirketlerdeki emsallerinin %27'si yatırım yapıyor.

%27'si dijital işgücünün en etkili özelliğinin kaliteyi artırması olduğunu düşünüyor. %24'ü ise verimliliğe değer veriyor.



Son dört yılda "ciddi" siber saldırılara maruz kalan kurumların amansız artışı. 2017 %32, 2016 %28, 2015 %25, 2014 %22

BT BÜTÇELERİ ARTIYOR

%79'unun bütçeleri bu yıl içinde iyileştirildi veya artırıldı BT yöneticilerinin sadece beşte birinin (%21) BT bütçelerinde kesinti yapıldı.





Yeni bir Japon mucizesi mi?

Sektöründe Japonya'nın önde gelen profesyonel hizmet şirketlerinden KPMG Japonya'nın Küresel Japon Masası Başkanı Hiroshi Miura, Japonya ekonomisi ve dünyaya olası etkilerini değerlendirdi. Miura'ya göre, yapay zeka ve robot teknolojisine büyük yatırımlar yapan Japonya, dünyadaki iş modellerini etkileyecek devrim niteliğinde bir değişimi tetikleyebilir

Teknolojik devrimi tetikleyebiliriz

KPMG Japonya, 1,2 milyar dolar yıllık hasılat, 7 bin 500 çalışan ve Global 500 listesindeki yüzde 38,5'lik pazar payıyla alanında Japonya'nın önde gelen profesyonel hizmet şirketlerinden. Bu göz alıcı başarının sırrını KPMG Küresel Japon Masası (GJP) Başkanı Hiroshi Miura ile konuştuk, Uzak Asya'nın yatırım hedefindeki Türkiye için mesajlarını sorduk.

KPMG Japonya hakkında kısa bilgiler verir misiniz?

KPMG Japonya, Japonya'da denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri sunan lider bir kuruluş. Japonya'da premium denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri alanında lider durumdayız.

Ne kadar zamandır KPMG'de çalışıyorsunuz?

Kariyerinizden kısaca bahseder misiniz?

Kariyerime 30 yıl önce Andersen'de başladım. Ancak şirket kapanınca ben dahil Andersen Japonya'nın tüm mensupları yaklaşık 15 yıl önce KPMG Japonya'ya katıldık.

İş zekanızı veya çalışma tarzını değiştirmenize neden olan yurt dışı görevlendirme deneyimleriniz oldu mu?

Evet oldu. İlk yurt dışı görevlendirmemde Andersen New York ofisinde denetim müdürü olarak hizmet verdim. İkincisi ise EMA GJP Başkanı olarak 2013 yılına kadar 4 yıl süreyle görev yaptığım KPMG Londra oldu. Bu görevler bana farklı değerlere, kültürlere ve gelenek-göreneklere sahip iş arkadaşlarıyla çalışmanın keyfi ve zorluklarının yanı sıra çok değerli deneyimler kazandırdı. Ayrıca yurt dışı perspektifinden baktığımda kendi ülkemi objektif ve tarafsız bir gözle gözlemleyebiliyor ve küresel standartlara göre güçlü ve zayıf yönleri ile birçok farklılıkları değerlendirebiliyorum.

KPMG Japonya çalışma ortamındaki çeşitliliği nasıl destekliyor?

KPMG Japonya, kadın-erkek, genç-yaşlı farklı deneyimleri olan ve birlikte çalışma gayesiyle çeşitli ülkelerden gelmiş tüm uzmanları kucaklar. Bizim insanımız birbirine saygı gösterir, içlerindeki cevheri açığa çıkarır, müşterilerine ve topluma katkıda bulunmak amacıyla hem bireysel anlamda hem takım olarak her zaman kaliteli hizmet verir.

Kadınların başarısını desteklemeye yönelik ilerleme durumumuzu ölçümleyecek temel performans göstergesini üç yıl önce uygulamaya başladık. Ortaklar ve yöneticiler arasındaki kadın oranı hedeflerini belirliyor, kariyer destek eğitimleri ve koçluk programları sunuyoruz.

En beğendiğiniz moto nedir?

"Act on crossborder and crossfunction basis - Ülkeler ve fonksiyonlar arası temelde harekete geçin."

KMPG Küresel Japon Masası (GJP) Başkanı olarak görev yapıyorsunuz. GJP'nin teşkilatlanma yapısı ve başlıca faaliyetleri nelerdir? GJP'nin müşterilerinize sağladığı faydalardan bahseder misiniz?

GJP, Japon firmalarının küresel arenadaki başarısına yardımcı olmak için kurulmuş, sınırlar ve işlevler ötesi bir küresel ağıdır.

GJP; yurt dışı ofisleriyle yakın işbirliği yapmak, hizmet fırsatlarını belirlemek, genişletmek, uluslararası yetenekleri eğitmek, yerleştirmek ve ayrıca hizmet kalitemizi artırmak suretiyle müşteri beklentilerinin üzerine çıkmanın ve bu sayede KPMG marka değerini yükselterek The Clear Choice vizyonuna ulaşmanın yollarını arıyor.

GJP, Japon müşterilerin beklentilerine, ilgi alanlarına ve dil desteği ihtiyaçlarına ilişkin bilgiler sunarak, onlara küresel anlamda kusursuz hizmetin önünü açan tek durak noktası olma niteliğini taşıyor.

Japonya dünyanın en büyük üçüncü ekonomisine sahip. Ancak Japonya'nın 2030 yılına kadar dördüncülüğe inmesi bekleniyor. Genel olarak önümüzdeki 10 yıl için Japonya ekonomisi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

Doğum oranının düşmesi ve toplumun yaşlanması nedeniyle Japonya'nın yurt içi ekonomisi nispeten daralacak. Japonya, bununla birlikte, yapay zeka ve robot teknolojisi alanına yaptığı yatırımlar sayesinde teknolojik yenilik anlamında gelişimini sürdürüyor. Bu durum dünyanın her yerinde uygulanan mevcut iş modellerini devrim niteliğinde değiştirecek bir tetikleyici olabilir. Küresel faaliyetlerde bulunan Japon firmaları aracılığıyla bu teknolojilerin küresel ekonomi üzerinde bırakacağı etkiyi hiç kimse öngöremez.

Japon pazarında hangi sektörlerin gelişmesini bekliyorsunuz?

Gelişmesini beklediğim sektörler arasında otomotiv, teknoloji, sağlık ve yaşam bilimleri, altyapı ve ulaştırma bulunuyor.

2020 Tokyo Olimpiyatları'nın Japon firmalarını nasıl etkileyeceğini tahmin ediyorsunuz?

2020'de gerçekleştirilecek Tokyo Olimpiyat Oyunları'nın turizm ve inşaat sektörleri başta olmak üzere Japon ekonomisini olumlu etkileyeceğini düşünüyoruz. Otel, ticari tesisler, ulaşım olanaklarına yönelik inşaat, yenileme ve bakım çalışmalarına yatırımlar her geçen gün artıyor. 2020'de 30 milyondan fazla turistin ülkemizi ziyaret etmesini bekliyoruz. Japonya için asıl zorluk noktası, olimpiyat oyunları sonrasında bu tesis ve olanakların kullanımına yönelik talebin nasıl sürdürüleceği.



あずさ監査法人

**Hiroshi Miura**Küresel Japon Masası
Başkanı, KPMG Japonya**Hakan Orhan**KPMG Türkiye Japon
Masası Lideri

Birleşme ve satın alma hacmi rekor kırdı

Japon firmalarının yurt dışı birleşme ve satın alma (M&A) stratejileri ve eğilimleri hakkında bilgi ver misiniz? Japon firmaları son yıllarda hangi bölgelere yatırım yapmaya odaklanıyor?

Japon firmalarının özellikle gelişimini tamamlamış pazarlardaki yurt dışı faaliyetlerini genişletmek için genel stratejisi birleşme ve satın alma yöntemidir. Birleşme ve satın alma stratejisinin dışı doğru daha da yaygınlaşması bekleniyor. Japonya'nın dışı doğru birleşme ve satın alma hacmi 2016 yılında 852 milyar dolar artarak bir önceki yıla göre yüzde 24,7 oranında yükseldi. Bu bir rekor... Önemli ülkelere ve bölgelere baktığımızda, Avrupa'ya yapılan yatırım bir önceki yıla oranla neredeyse ikiye katlandı. Bunun en büyük sebebi İngiltere'ye yapılan yatırımların büyümesi. Üst üste 7 yıldır en büyük yatırım ülkesi konumundaki ABD'nin toplam yatırım içindeki payı yaklaşık yüzde 30.

Japon firmalarının gelişmekte olan pazarlara ilgisinin güçlü olduğu bir gerçek. Ancak birleşme ve satın alma faaliyetleri açısından bakacak olursak olgunlaşmış pazarlara daha fazla odaklanılıyor.

Size göre Japon firmalarının yurt dışı yatırımlardaki güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?

2016 sonu itibarıyla Japonya'nın doğrudan yabancı yatırım dengesi bir önceki yıla göre yüzde 7,8 artış göstererek 1,35 trilyon dolar seviyesine ulaştı.

Japon firmalarının yatırımlardan getiri elde etme oranı Asya'da yüzde 11,4 olarak gerçekleşirken, bu oran Kuzey Amerika'da yüzde 6,4 ve Avrupa'da yüzde 5 düzeyinde kalarak düşük bir seyir izliyor. Ürün kalitesi ve marka bilinirliği özellikle Asya pazarında güçlü bir yön olarak karşımıza çıkıyor. Olgunlaşmış pazarlardaki yoğun rekabet ortamında karar alma mekanizmasının yavaş işlemesi, yerelleşme ve birleşme sonrası entegrasyon ise zayıf yönler arasında.

Japon firmalarının yurt dışı yatırımlarda önem verdiği hususlar neler? Türkiye'nin Japonya'dan daha fazla yatırım çekmek için neler yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?

Pazar olanakları, kaliteli insan, maliyet açısından rekabet gücü ve hesap verebilirlik konuları bizim için önemli faktörler. Yerel ekonomik durgunluklar, jeopolitik risklerin artması ve yurt içi siyasi istikrarsızlık gibi etkenler nedeniyle Japon firmalarının Türkiye'ye yatırım yapmakta tereddütlü davrandığını görüyoruz. Japon firmaları yatırım kararında kendilerine güven telkin edecek daha fazla haber duymak istiyor.

Japon pazarına girmek isteyen Türk firmalarına hangi tavsiyelerde bulunursunuz?

Japon pazarı oldukça rekabetçidir, kaliteli ürün ve hizmet talebi son derece yüksektir. Pazara ve uygun iş ortağına yönelik fizibilite çalışmasının yapılması kritik başarı faktörleri arasında sayılabilir.

Japon iş insanlarının en önemli özellikleri nelerdir?

Takım olarak çalışırlar ve ortak karar alırlar. Bu da karar alma sürecinin uzamasına neden olur. Ancak bir defa karar alındıktan sonra, o karar doğrultusunda çok sıkı ve verimli çalışırlar.

Homojen toplum yapısı ve çalışan bir ulus olmaları nedeniyle, yüksek verimlilik ve yüksek kalitenin Japon insanını öne çıkaran güçlü yönler olduğunu görüyoruz. Hal böyleyken farklı kültür ve değerleri kabul etmede, onlarla bütünleşmede, onların iş modelini, yapısını geleneksel düzenden esnek şekilde dönüştürmede ve yabancı dilde iletişim kurmada zorlanmak gibi özellikler bazen onlara olumsuz yansıyor.



Yatırım kardeşliğinin yeni adresi: Güney Kore

Güney Kore Başkonsolosu Cha Young-cheol, "Biz kardeş ülkeleriz. Bu kardeşliği yatırımlara da taşıyoruz. Üçüncü köprü ve Avrasya Tüneli'nin yapımını Koreli firmalar üstlendi. Türk şirketlerini 'Dünyanın en kolay iş yapılan beşinci ülkesi' Kore'ye bekliyoruz" diyor.

KPMG Türkiye Kore Masası Lideri Murat Palaoğlu ve Kore Masası Direktörü JongSang Lee, Güney Kore Başkonsolosu Cha Young-cheol'u İstanbul'daki ofisinde ziyaret etti. Ziyaretin gündeminde Kore'nin öncelikli sektörleri, Kore'deki ticaret avantajları ve yatırım alternatifleri vardı. Güney Kore Başkonsolosu, Türk şirketlerinin Kore'ye ilgisinden memnun olduğunu ve Konsolosluğun Türk yatırımcılara destek sağlamak üzere kapılarını her zaman açık tuttuğunu belirtti.

Başkonsolos Cha Young-cheol, KPMG Türkiye Kore Masası Lideri Murat Palaoğlu ve Kore Masası Direktörü JongSang Lee'nin sorularını yanıtladı.

Güney Kore'nin önde gelen sektörleri hakkında bize biraz bilgi verebilir misiniz?

Kore'nin yarı iletken, ekran, BİT (Bilişim ve İletişim Teknolojileri), otomobil parçaları, kimyasallar ve çelik endüstrileri küresel rekabet alanında birinci sıraya yerleşti.

BİT alanında Samsung ve LG, otomotivde Hyundai Motor, çelikte Posco gibi Kore menşeli global liderleri zaten biliyorsunuz.

Kore, özellikle BİT'te yeni sınırlar oluşturmaya devam ediyor. Son dört yıldır, 157 ülkenin Uluslararası Telekomünikasyon Birliği'nin yıllık BİT gelişim endeksi sıralamasında en üstlerdeyiz. Bunun yanında günümüz toplumunun temelini oluşturan temel altyapı ve hizmetlerin geliştirilmesine öncülük ediyoruz.

Güney Kore neden Türk yatırımcılar için uygun? Türkiye ile Güney Kore arasında yeni ticaret anlaşmaları var mı?

Türkiye ve Kore, tarihte ve dilde yakın ilişki kurdu. 60 yıl önce Türkiye, müttefikler tarafında Kore Savaşı'na girdiğinde iki ülke siyaset, ekonomi ve kültür alanlarında birbirine yaklaştı, 60 yıldır da bu iyi ilişkileri sürdürdü. İnsanlar Türkiye ve Kore'nin 'kardeş ülke' olduğunu söylüyor. İki ülke arasındaki özel ilişki, Kore'de faaliyet gösteren Türk şirketlerine avantaj sağlıyor.

Kore'de yatırım yapmak çok kolay. Dünya Bankası'nın "Doing Business 2015" raporuna göre, Kore küresel düzeyde en kolay iş yapılacak ülkeler arasında beşinci sırada. Geçtiğimiz on yıllar boyunca, ilişkileri kolaylaştırmak ve her seviyede iyileştirmek için çalıştık ve 2007'de iş için en kolay 30 ekonomiden biriyken bugün beşinci ekonomi olmayı başardık. Örneğin, Kore'de bir ticari işletmenin kurulması 3 gün sürüyor.

2012'de Türkiye ve Kore, ilk etapta ürünleri kapsayan Serbest Ticaret Anlaşması (STA) yapmıştı. Kore'ye ticaret veya yatırım yapan Türk şirketleri, STA'dan büyük fayda sağlayabilir.

Dahası, iki ülke arasındaki diplomatik müzakereler düzgün şekilde devam ediyor. Bu tablo, STA'nın yakında hizmet işlemlerini de kapsayacağını ve daha fazla Türk şirketinin Kore'ye yatırım yaparak bundan yararlanabileceğini gösteriyor.

Türk şirketleri Kore'nin dünya çapındaki STA kanalını kullanabiliyor. Kore, dünyanın en büyük üç pazarı -ABD, AB ve Çin- ile STA'ya sahip olan tek Asya ekonomisi. 2014 yılında Çin, Kanada, Yeni Zelanda ve Vietnam ile anlaşma yaptık ve global STA ağıımızı küresel GSYH'nin yüzde 73'ünden fazlasını oluşturduğu 52 ülkeye yaydık.

Türkiye'ye yatırım yapan Koreli şirketlerden bahsederseniz? Türkiye'de Koreli şirketler veya Koreli insanlar nelerle karşılaşılıyor?

Türkiye'ye 110'dan fazla Koreli şirket yatırım yaptı. Samsung, LG ve Hyundai gibi Kore markalarını kolayca bulabilirsiniz. 2016'da Koreli şirket CJ CGV, Türkiye'nin en büyük sinema zinciri olan Mars Entertainment Group'a yatırım yapmıştı. Koreli marka ve ürünler, Türklerin günlük yaşamına etki ediyor.

Koreli inşaat şirketleri, yüksek seviye becerilere ve çeşitli deneyimlere sahip. Son günlerde Koreli şirketler, Türkiye'de büyük altyapı projelerinde etkileyici başarılarla imza atıyor. Üçüncü köprü ve Avrasya Tüneli, Koreli şirketler tarafından başarıyla inşa edildi. Şu anda Çanakkale Köprüsü, Türk ve Koreli şirketlerin oluşturduğu konsorsiyum tarafından inşa ediliyor. Türk ve Koreli şirketlerin oluşturduğu bir başka ortak girişim, Türkiye'nin en büyük güneş enerjisi santralini kuruyor.

Türkiye'deki hayatta, ikamet izin başvurusunda ve eğitim ortamında zorluklar yaşıyoruz. Genellikle oturma iznini almak uzun sürüyor. Türkiye'de yaşayan Koreliler bazı sorunlarla karşılaşabiliyor. Eğitime çok önem veren Kore halkı Türkiye'de yeterince uluslararası okul bulamıyor. Bunun yanında eğitim masrafları da oldukça yüksek.

Türkiye Başkonsolosluğu olarak Güney Kore'ye yatırım yapmak isteyen Türk firmalarına nasıl destek sağlıyorsunuz? Özel bir yatırım destek programı sunuyor musunuz?

Kore ile ilgilenen tüm Türk şirketlerine her zaman kapımız açık. Kore Başkonsolosu olarak onlarla buluşacağım, ihtiyaçlarını dinleyeceğim, fikir vereceğim. Bizim Kore ile ilgili yatırımları yönetmek için özel bir organizasyonumuz var; Kore Ticaret-Yatırım Teşvik Ajansı (KOTRA). İstanbul'daki KOTRA, Türk şirketlerine Kore'ye yatırım yapmak için özel bilgi sağlayabilir.



Murat Palaoğlu

KPMG Türkiye Kore
Masası Lideri

JongSang Lee

KPMG Türkiye Kore Masası
Direktörü

Cha Young-cheol

Güney Kore Başkonsolosu

TİDE

Yönetim Kurulu Başkanı

Menteş Albayrak

Değişimin katalizörü olacağız

Hızına yetişemediğimiz dönüşüm her gün karşımıza 'yeni bir durum' çıkarıyor. İş dünyasında tahtalar siliniyor, ekonomide kurallar yeniden yazılıyor. Yönetim kurullarının sabit gündem maddesi değişim ve değişime uyum sağlamak. Sürdürülebilir ve sağlıklı işletmelerin kalbi diye tanımlanabilecek iç denetim, dönüşüm rüzgarının neresinde?







Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yönetim Kurulu Başkanı Menteş Albayrak ile başlangıcından bugüne mesleğin izini sürdürdük, değişimin etkilerini ve ihtiyaçları konuştuk. Albayrak, mesleğe değer katacak bir dönüşüm yaşadıklarını söylüyor. Bu yolda TİDE'yi etkili bir enstrüman olarak kullandıklarını anlatan Albayrak'a göre hedef belli: Değişimin katalizörü olmak

TİDE, iç denetim mesleğini icra edenleri bir çatı altında topluyor. Derneğin amacı ne ve hangi faaliyetlerde bulunuyor?

İki temel amacımız var. Birincisi mesleğimizi tanıtıyoruz; kurumlara, kamu kuruluşlarına, özel kuruluşlara ve diğer meslek örgütlerine iç denetimin önemini, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik açısından gerekliliğini, şirketlerin, organizasyonların bu işten sağlayabilecekleri faydaları anlatıyoruz. İkinci amacımız ise; meslektaşlarımızın da bu faydanın arkasını dolduracak şekilde yetkinliği gerekiyor. Bu yetkinliği sağlamak amacıyla düzenli eğitimler veriyoruz, meslektaşlarımızın gelişimini destekliyoruz.

Nasıl eğitimler düzenleniyor?

Kongreler önemli eğitim araçlarından biri. Yılda en az bir kez kongre düzenliyoruz. Burada en güncel konuları meslektaşlarımızın dikkatine sunuyoruz. Farklı faaliyetlerimiz de var. Sertifikasyon çok önemli mesleğimizde. Biz mesleğin standartlarını, sertifikasyonları

belirleyen, sınavları hazırlayan, dünyada 190 ülkede, 190-200 bin üyesi bulunan IIA'nın (Institute of Internal Auditors - Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) faaliyetlerini Türkiye'deki meslektaşlarımıza aktarıyoruz. IIA'e akrediteyiz. Hem IIA hem de ECIIA (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu - European Confederation of Institutes of Internal Auditors) üyesiyiz. Dolayısıyla meslektaşlarımızın bu sertifikasyonları edinmesini hem teşvik ediyor hem de başvuruları alıp süreci yönetiyoruz. TİDE Akademi adlı eğitim birimimizde sertifikasyon eğitimleri veriyoruz. Ayrıca mesleki ve kişisel gelişimle ilgili eğitimler de programımızda yer alıyor.

İç denetim neden önemli?

İç denetime, işletmelerde kurumsallaşmanın sacayaklarından biri olarak bakıyoruz. Faaliyetlerini sağlıklı sürdürmeleri için iç denetimin büyük önemi var. İşletmeler faaliyetlerini yürütürken belirli riskleri / fırsatları gündeme getirerek yollarını aydınlatmaya çalışıyoruz ve güvence veriyoruz. Sürdürülebilirlik açısından kritik öneme sahip. Çünkü sürdürülebilirlik de kurumsal yönetimin ayaklarından biri. Şirketlerin sağlıklı kararlarla ve minimum riskle geleceğe adım atabilmesi için tek gerçek varsa o da kurumsallaşma.

Danışmanlık katma değer yaratıyor

İç denetçiler ne yapar?

Başlıca iki iş yapıyoruz. Bir; yapılan işlere güvence veriyoruz, gözden geçiriyoruz. İşi, hem uyum hem riskler hem de süreçler açısından değerlendiriyoruz. Bu güvence fonksiyonumuz. İkinci fonksiyon ise danışmanlık. Kurumlarımıza asıl katma değeri danışmanlık şapkamızla sağladığımızı düşünüyoruz. Çünkü mesleği tanımlarken güvence ve danışma hizmetleri diyoruz. Güvence iç denetimin temel işi. Olmazsa olmaz. Onu iyi yapmadan danışmanlık tarafına geçmemiz mümkün değil. Son dönemde dünyada yeni bir trend var. İç denetimin katma değer taahhüdünü biraz daha geliştirebilmek için danışmanlık şapkası ön plana çıkıyor gibi. Yine de burada en önemli kriter güvence fonksiyonu. Yani güvence kısmını mükemmel şekilde tamamladıktan sonra diğer adımı atabilirsiniz.

Bu trend iş dünyasının ihtiyaçlarından mı doğdu? Küresel anlamda iş dünyasının yönüyle mi ilgili?

Biraz öyle. 2001 küresel ekonomik krizinden sonra dünyada ciddi bir güvence ihtiyacı olmuştu. Güvence ve uyum diyelim buna. Bu konuda özellikle küresel şirketler önemli mesafe katetti ve bu işe önemli miktarda yatırım yaptılar. Bunun dışında uyum yöneticileri var, risk yöneticileri var. İç denetim de bu aktörlerden bir tanesi. Evet bir kısmı kriz sonrası yasal zorunluluk olmak üzere, belirli oranda yatırım yapıldı ama iş dünyasında hep deriz ya, yatırımın verimliliğini artırmak diye bir gerçek var. İşte bu sebeple iş dünyası bu kaynağı nasıl daha verimli ve etkin kullanırız diye düşünmeye başladı. Bu sorgulama bizim mesleğe 'biz sizden daha fazla katma değer bekliyoruz' beklentisiyle yansıyor. Sektör bu yatırımı nasıl değerlendiririz, beklentiyi nasıl karşılız derken yeni bir fikir doğuyor. Danışmanlık tarafındaki faaliyetler bu düşünceyle başlıyor ve geliyor. Ancak ilk ve temel işimiz hâlâ güvence.

Mesleğinizde bir değişim ve dönüşümden mi bahsediyoruz?

Kesinlikle buna çok inanıyorum. Geleneksel meslektaşlarımız değişime direnç gösterebiliyor. Bunu iki yıl önceki kongrede anlattım. İş uyumunu yükseltmek, iç denetçileri kurumsal polis kimliğinden çıkarıp bir tür yardım / destek birimi, işleri geliştiren insanlara yardımcı olan bir birim olarak tanımlamak ve iç denetimi de bu şekilde konumlamak gerektiğine inanıyorum. Dünya bu kadar hızlı değişirken mesleğimizin hiç değişmeden yapılmasını beklemek sağlıklı değil. Meslekte dönüşümün kaçınılmaz olduğunu düşünüyorum. Klasik teftiş odaklı bakış açısından, daha iş paydaşı, şirketler içinde değişimin katalizör rolünü üstlenen, değişimi tetikleyen ve destekleyen bir misyona doğru evriliyoruz.

TİDE 1995 yılında kuruldu. 2 binin üzerinde üyesi var.

Bugünkü iş yapma sisteminde, işletmelerdeki birçok iyi uygulamayı bir birimden diğer birime taşıyoruz, öneriler sunuyoruz. Mesleğimizdeki katma değeri, danışmanlık dediğimiz bu tarafın sağlayacağına inanıyorum.

İşletmede diğer departmanlarda çalışanların karşısında değil yanında olduğumuzu anlatabilmemiz, bunu karşı tarafa aktarabilmemiz gerekiyor. Bu yüzden bu yılki kongrenin temasını iletişim olarak belirledik. Çünkü meslektaşlarımızın iletişim alanında da ciddi gelişime ihtiyacı var.

Bilgiyi işleyen bal arılarıyız

İç denetim bu anlattığınız noktaya nereden geldi, nasıl başladı ve özellikle Türkiye'de nasıl gelişti?

Türkiye'de iç denetçilik, büyük holdinglerin, bankaların denetim ve klasik anlamda kontrol odaklı teftiş anlayışıyla başlayan bir meslek. Dünyada da böyle. Muhasebenin ardından denetim gelişmiş. Türkiye'de yola çıkarken mesleği biraz daha müfettiş / teftiş kimliğinde görüyoruz. Denetçi biraz da çekinilen kişiymiş. TİDE 1995 yılında kuruldu ve mesleğin bu anlamda dönüşümü için çok emek sarf etti. Gerçekten de küresel uygulamalarla paralel olarak en azından güvence tarafındaki yaklaşım ve dönüşümü sağlıklı olarak gerçekleştirdi. Bugün 'Bu işi iyi yapıyorum' diyen kurumların çoğu 'Biz müfettişten çok şirketimize fayda sağlamak için çalışan birimleriz' anlayışında. Bu işi pozitif, yapıcı şekilde, karşı tarafı da ikna ederek yapmak önemli. Mesela eskiden denetimden sonra sadece tespit yazılmış. Şimdi iç denetçilerin denetim raporlarında sadece tespit değil o aksaklığın nasıl giderileceğine dair öneriler de mutlaka yazılıyor. Karşı taraftan bununla ilgili aksiyon planlarını istiyoruz. Süreç ve kontrollere ilişkin öneriler, işimizin güvence tarafında. Operasyonel verimlilik ve işletmenin etkinliği için süreçleri geliştirmek danışmanlık şapkamızla yaptığımız iş.

İç denetimden çıkan bilgiyi işliyorsunuz yani?

Biz bal arıları diyoruz kendimize... Bir yerdeki bilgiyi diğer tarafa taşıyıp, geliştiriyoruz. İş yapış şekillerini geliştiren bunun sonucunda verimlilik, etkinlik artışı, müşteri memnuniyeti, kalite artışı ve maliyet düşüşü de sağlayan önerilerimizi danışmanlık şapkası altında değerlendiriyoruz.

İç denetim inovasyonu tetikler

Mesleğinizi icra ederken deneyim, yetkinlik çok önemli değil mi?

Evet, söylemesi kolay ama yapması kolay değil. Önce güvenceyi öğrenecek sonra yıllar içinde işle ilgili her alan hakkında bilgi edinecek ve bu bilgileri aktarmaya başlayacaksınız. Danışmanlık tarafında daha kıdemli ve daha deneyimli bir denetçi profili ihtiyacı ortaya çıkıyor. Bu profilin de iki önemli özelliği var; birincisi iş ve sektör bilgisi, ikincisi iletişim yetkinliği. Olayı bir şekilde aktarabilmek, karşı tarafa kabul ettirip içselleştirmesini sağlamak ve sonra aksiyona yöneltmek. Çok sık söylüyorum, denetimin katma değeri, değişimi tetiklediği noktada doğar. Yani denetim raporlarınızla karşı tarafa aksiyon aldırabiliyorsanız orada katma değer var. Buradan inovasyona bağlıyorum ve şunu iddia ediyorum, iç denetim inovasyonu destekler. Birikimlerle oluşan değişim de bir inovasyondur. Örneğin bizim Anadolu Grubu'nda yaptığımız gibi her sene 1000 öneri getirirseniz ve aksiyon aldırırsanız siz aslında bu aksiyonlarla organizasyonunuzu ileriye taşıırken değişimi de tetiklersiniz. Buna birikimli inovasyon diyoruz. Denetimin danışmanlık tarafını, inovasyonu tetikleyen etkili bir araç olarak görüyorum. Bunu anlatmayı da görevimin önemli bir parçası olarak değerlendiriyorum.

Yeni iç denetçi profili

İç denetçi profili ne yönde değişecek, bu ekipte hangi nitelikleri yüksek gençler görecek?

Eskiden ağırlıklı olarak analitik düşünce kapasitesine bakardık ama artık bugün analitik kapasite olmazsa olmaz. İşin temeli. Bunun üzerine iki önemli kriter daha girdi işin içine. Birincisi BT; gelecekte işimizi bugünkü gibi yapmayacağız. Bilgi teknolojilerinden denetim süreç yönetiminde faydalanacağız. Süreçlerin hepsi bir yazılım içinde gerçekleşecek. İkincisi veri analizi; veri madenciliği dediğimiz teknolojilerin bizim meslektaşlarımız tarafından biliniyor ve kullanılıyor olması lazım. Veri analizi ve veri madenciliği kısmında, BT teknolojileri yetkinliği ve yatınlığında gençler iç denetim ekipleri bünyesine girecek. Bir de dediğim gibi iletişim yetkinlikleri, sosyal yetkinliklerin önemi artacak. Çevresiyle doğru ve dengeli iletişim kurabilen, anlamlı ilişkiler tesis edebilen denetçi profili ön plana çıkacak.

Peki, Türkiye'deki şirketlerin durumu nedir, iç denetime hak ettiği değer veriliyor mu?

Sektör tecrübelerimizle yanıtlamak gerekirse finans sektöründe bu iş hakkıyla yapılıyor. Çünkü orada 2001 krizinden sonra gelen ciddi regülasyonlar var. Finans sektöründe dünya standartlarındayız. Ulusal küresel şirketler de dünya standartlarında. Büyük grupların hepsinde iç denetim vardır ve aktif olarak çalışır, önem verilen birimdir. Meslek standartlarımız dedik ya, dünyanın neresine gidersek gidelim aynı standartlar geçerlidir. Mesleği uluslararası standartlarda yaparsanız ABD'de de aynı Türkiye'de de. Uluslararası standartlar sizi çitanın üzerinde tutar. Aile şirketlerinde, KOBİ'lerde ise gelişim potansiyeli var.

TİDE'nin bu alana yönelik bir çalışması var mı?

Altı ilde sanayi ve ticaret odalarıyla KOBİ'lere yönelik mesleği ve kurumsallaşma merkezinde mesleği tanıtan toplantılar yaptık. Bu toplantılar canlı yayın ile Bloomberg HT kanalında da yayınlandı ve tüm Türkiye'ye ulaştı. Güzel bir karşılık aldık. Önümüzdeki sene bunu tekrarlayacağız. KOBİ'lere temas etmek, iletişim planımızda stratejik önceliklerimiz arasında.

Şirketlerin iç denetime bakış açısı ne olmalı?

Şirketler, "İç denetim birimi işlerimizi geliştirmek için değerli ve önemli bir kaynak" diye görmeli. Bir sorun olduğunda davet edilmemiz, varmayı arzu ettiğimiz nokta. Talep yönetimden gelmeli, "Şu süreci geliştirirken, sistemi kurarken projenin içinde denetim ekibinden de biri olsun" denmeli ki süreci daha verimli şekilde dizayn edebilelim.

İşin başı iletişim

Kongreden söz edelim, bu yılki kongrenizin teması 'İletişim Zekası'ydı. Ne mesaj veriyorsunuz bu temayla?

Bu temanın arkasındaki slogan; 'Güven kazan, etki yarat, değer kat'. Yani işimizi yaparken önce güven kazanacağız, insanlar güvendikten sonra bizi dinleyecek, etki yaratacağız, bunun sonucunda da değer katacağız. Bu yolculuğun başında da iletişim var.

İki yılda bir akademik forum yapıyoruz, akademik camiayla iç içeyiz. İki yılda bir gençlik zirveleri yapıyoruz. TİDE olarak Marmara Üniversitesi Almanca İşletme Fakültesi'nde geçen sene dördüncü sınıflar için seçmeli İç Denetim dersinin içeriğini biz dizayn ettik. ABD'deki programı Türkiye'ye uyarladık. IIA'nın Internal Audit Education Partnership Programı'na akredite ettirdik. Aslında işimizi ve geleceğimizi paylaşacağımız meslektaşlarımızı yetiştiriyoruz.

Marmara Üniversitesi'ndeki program hakkında detay verir misiniz?

Marmara Üniversitesi'nde uyguladığımız program, geleceğin iç denetçi profilini destekliyor. 14 haftalık bir programdı, 14 başlık vardı. Her hafta bir konuda 'Bu iş nasıl yapılmalı?' sorusunu yanıtladık. Bir hafta da uzman bir eğitimci, iletişimi anlattı. Yani biz gençlere perspektif sunduk. İlk 3'e giren gençlere staj imkanı sağladık. 2016'da başlayan bu program bu yıl da devam edecek. Hatta kapsamını başka üniversitelere yaymak istiyoruz.

Menteş Albayrak

Anadolu Grubu'nda Denetim Koordinatörü olarak görev yapmakta olan **Menteş Albayrak**, Kadıköy Anadolu Lisesi'nin ardından İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü'nden mezun oldu. Daha sonra Sabancı Üniversitesi'nde MBA yaptı. 1995 yılından itibaren Anadolu Grubu'nda Holding ve grup şirketlerinde çeşitli Mali İşler, Hazine, Finansal Kontrol ve Denetim görevlerinde bulunan Albayrak, 2010 yılından itibaren TİDE Yönetim Kurulu'nda yer aldı, 2014-2016 döneminde Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yaptı ve 2016'dan bu yana da Yönetim Kurulu Başkanlığını üstleniyor. Ayrıca geçmiş dönem ECIIA Halkla İlişkiler Komitesi'nde görev yaptı. **Menteş Albayrak**, çeşitli mesleki konferans, seminer, panellere katılarak ve iç denetimle ilgili yayınlara katkı sağlayarak meslek ve iç denetçilerin gelişimi için gönüllü çalışmalarını sürdürüyor.





KPMG Türkiye
İK Direktörü
Emre Çavuşoğulları:

En iyilerin
çalıştığı en
iyi şirket
olacağız



KPMG Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Emre Çavuşoğulları, çalışanları ve adayları hedefleyen çok yönlü stratejilerini anlattı. Yaş ortalaması 29 olan KPMG’de üç kuşağın birlikte çalıştığını belirten Çavuşoğulları, “Yakında Z kuşağının da iş hayatında yerini almasıyla dört kuşak bir arada çalışacak. Süreçlerimizi hem insan kaynağındaki değişimi hem teknolojik dönüşümü öngörerek belirledik” diyor

Stratejiniz nedir, nasıl bir planla başladınız işe? Ne hedefliyorsunuz?

KPMG olarak “en iyilerin çalıştığı en iyi şirket” olmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda stratejik önceliklerimizden birini çalışanlarımız oluşturuyor. Temel hedeflerimiz çalışanlarımız için en iyi çalışma ortamını yaratmak, adaylar açısından ise açıkça tercih edilen kurum olmak. En iyi çalışma ortamını yaratmak üzere, İnsan Kaynakları ekibi olarak bu yıl öncelikle operasyonel açıdan mükemmelliğe odaklanacağız. İK transformasyon projesi kapsamında kurumsal iş stratejilerimizi destekleyen İK hedef işletim modelimizi oluşturma çalışmalarına başladık. Tüm insan kaynakları süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını ve teknoloji desteği ile otomasyonunu sağlayacağız. Dijital dönüşüm kapsamında iş verimliliğinin artırılması amacıyla sistemlerimiz arasında entegrasyonun sağlanmasını, robotik teknolojilerinin kullanımını ve çalışanlarımızın kullanımı için self-service uygulamaların yaygınlaştırılmasını hedefliyoruz. Bu yıl odaklanmayı planladığımız diğer bir alan ise çalışanlarımızın eğitim ve gelişimi. Bu amaçla her yönetsel kademe için liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik farklı ve yeni eğitim programlarını tasarlıyoruz.

X,Y kuşağı şirketlerde çoğunluğa geçmeye başlıyor, Z kuşağı yolda, geliyor. Sektörünüzde nasıl bir model öngörüyorsunuz, farklı kuşakları bir arada tutacak ve verimli çalışma sağlayacak İK politikaları nasıl olmalı?

Kuşaklar arasındaki farklı bakış açıları, birbirlerini anlamakta zorluk çekmeleri günümüzde şirketlerin karşılaştığı sorunların başında geliyor.

Kuralcı, otoriteye saygılı, başarılı ve sadık olan BabyBoomers, daha çok üst yönetim pozisyonlarında görev yapıyor ve önümüzdeki yıllarda yavaş yavaş iş hayatından çekilmeye hazırlanıyor. Disiplini seven, yoğun çalışma temposuna alışkın ve sabırlı olan X kuşağı ise genellikle şirketlerde deneyimli yöneticiler olarak görev yapıyor. Buna karşın girişimci ruhlu, özgüveni yüksek, iş-yaşam dengesine önem veren ve esnekliği ön planda tutan Y kuşağı ise kurumlardaki çalışanların büyük bir kısmını oluşturuyor. Teknoloji ile doğan, sabırsız, bilginin ve zamanın hızına çok kolay adapte olabilen Z kuşağının da birkaç yıl içinde iş hayatına atılmasıyla dört farklı kuşak bir arada çalışma fırsatı yakalayacak. Denetim / Danışmanlık sektörü oldukça genç bir çalışan profiline sahip. KPMG Türkiye’de çalışan yaş ortalaması 29 olup, çalışanlarımızın çok büyük bir kısmını Y kuşağı oluşturuyor. Tüm İnsan Kaynakları süreçlerimizi kurgularken kuşaklar arasında farklı bakış açılarının, ihtiyaçların ve onları motive eden değişik unsurların olduğu bilinciyle, esnek modeller oluşturmaya çalışıyoruz. Ayrıca, ekip ruhunu ve takım çalışmasını destekleyen uygulamaları hayata geçirerek, çalışanlarımız arasında anlayış ve bakış açısı farklılıkları olsa bile, bu farklılıkları ve çeşitliliği avantaja dönüştürerek, uyumlu bir iş ortamını oluşturuyoruz.

Sektörünüzde meslek profili değişti mi? Geçmiş dönemlere göre kadrolarda BT ağırlığı var mı?

Denetim/Danışmanlık sektöründe çalışan profili temel hizmet alanlarında mesleki bilgi ve beceri açısından geçmiş yıllara paralel ilerliyor. Bunun yanında teknolojik ve sektörel gelişmelerin de etkisi ile çalışanlarda yeni yetkinlikler de aranıyor. Ayrıca, özellikle de teknolojinin günlük iş hayatımızdaki ağırlığının artması nedeniyle Bilgi Sistemleri Denetimi ve Danışmanlığı yapan kadroların sayısı şirketimizde yıllar içinde artış gösteriyor. Sektörel yenilik ve gelişmelere bağlı olarak belli alan ve konularda uzmanlaşmış çalışanlar da aramıza katılmaya devam ediyor.

Robotik teknolojiler İK uygulamalarının neresinde? Hangi alanlarda kullanıyorsunuz, gelecekte nerelerde kullanılacak?

Robotik teknolojiler, insan kaynaklarındaki dijital dönüşümün önemli bir parçası olarak hızlı şekilde İK temel uygulamaları içinde yerini almaya başladı. Özellikle operasyonel süreçlerin robotik teknolojiler kullanılarak otomasyonu, operasyonel gider ve maliyetleri düşürüyor ve İnsan Kaynakları departmanının şirket içi etkinliğini artırarak daha stratejik çalışmalara odaklanılmasına imkân sağlıyor. Robotik teknolojileri çalışanlarla ilgili sistemsel veri girişleri, özlük işleri, işe alım ve eğitim gibi İnsan Kaynaklarının tüm temel süreçlerinde kullanılmaya başladı. Zaman içerisinde yaygınlığın daha da artmasını bekliyorum.



Halka arz mı yoksa geri toplamak mı?

Son yıllarda halka arz gerçekleştiren şirket sayısı oldukça azaldı. Halka arzların kapsamı da daraldı. Bunun yanı sıra bazı şirketler de borsa kotundan çıkış yapıyor. Halka arzı özendirici tebliğe rağmen şirketlerin finansman temini için bu alternatifi neden değerlendirmedikleri konusu inceleniyor.



Hande Şenova

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

Sermaye piyasaları şirketlerin fon temin edebilmesi için tüm dünya piyasalarında en önemli araçlardan biridir. Gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde sermaye birikiminin yetersizliği ekonomik performansı olumsuz etkiliyor. Sermaye piyasaları ve finansman, şirketlerin büyüme ve yatırım planlarında önemli rol oynar. Eğer finansman alternatifleri fazlaysa, daha fazla yatırım beklenir. Sermaye piyasaları ne kadar gelişmişse finansman alternatifi olarak şirketlere o kadar iyi kaldıraç sağlayabilir. Sermaye piyasaları gelişmiş ekonomilerde, teknoloji ve yeni ürün gelişimi çok daha fazla ve hızlıdır.

Halka arzın avantajlarından biri; alternatif finansman yöntemlerine göre daha düşük maliyetle geri ödemesi olmayan bir finansman kaynağı olmasıdır. Organize, şeffaf, düzenli çalışan bir piyasa üzerinden sermaye elde etme ve halka arz sonrası hisselerin tekrar satışa sunulabileceği bir likidite imkânı sunulur. Ayrıca şirketler halka açıldıktan ve hisseleri borsada işlem görmeye başladıktan sonra hisselerini teminat göstererek kredi kullanabilme, borç senedi ihraç ederek ek finansman sağlayabilir. Bunlara karşılık, düzenleyici otorite Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)

ve Borsa İstanbul mevzuatına tabi olacakları için, halka açılan şirketlerin hayatına bu koşulları yerine getirme zorunluluğu girer. Finansal tabloların bağımsız denetimden geçmesi ve kamuyu aydınlatma yükümlülüğünün yanı sıra yatırımcı ilişkileri ve denetimden sorumlu komite kurulması ve lisanslı personel çalıştırma gibi gerekleri yerine getirmesi beklenir.

Finansman dışında kurumsallaşma, globalleşme, tanıtım ve kredibilite gibi avantajları olan halka arz, yükümlülükleri doğrultusunda kesinlikle önceden detaylı olarak planlanması gereken ve dolayısıyla ancak doğru planlamayla doğru hedeflere ulaşılan bir süreçtir. Yurtdışı piyasalarda halka arz öncesi planlama yaygın olarak uygulanıyor, buna göre şirket organizasyonları, finansal tabloları, yatırımları, teşvik ve vergi uygulamalarına kadar gözden geçirilir ve gerekli görüldüğünde halka arz öncesi yeniden yapılandırılır. Halka arz öncesi planlamanın, halka arz sonrası şirket performansına olumlu yansımaları beklenir.

ABD pazarı canlılığını koruyor

2017 yılı ABD pazarında halka arzlar açısından oldukça hareketliydi. 2017'nin ilk çeyreğinde 29 şirketin halka arzı gerçekleşirken toplam hacim 13 milyar dolar oldu. 2016'nın ilk çeyreğinde ise sadece 1 milyar dolar halka arz hacmi gerçekleşmişti. İlk çeyrekte halka arz edilen Snap Inc., 33 milyar dolar değerle 3,4 milyar dolarlık halka arz hacmi yarattı.

Türkiye'de ise son yıllarda halka arz sayılarında oldukça büyük bir gerileme var. Halka arzları artırmak ve teşvik amacıyla Borsa İstanbul A.Ş., Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ve Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB) 2008 yılında bir işbirliği protokolü yapmış, çeşitli illerde seminer ve eğitimler verilmiş, İstanbul, Bursa ve İzmir'de zirveler düzenlenmişti. Ancak buna rağmen halka açılan şirket sayılarında bir gelişme veya ilerleme kaydedilemedi.

Halka arz sayıları düştü

2010 yılından itibaren halka açılan şirket sayısı ve hacmi oldukça sınırlı sayıya indi denilebilir. 2017 yılında halka arz edilen Mavi Jeans yaklaşık 380 milyon dolar topladı. Bunun dışında iki tane daha halka arz oldu. Bunların büyüklüğü 20 milyon doların altındaydı. 2016 yılında ise sadece bir tane halka arz gerçekleşti; o da 20 milyon doların altındaydı.

Oysa işlem sırası kapanan ve hisseleri artık borsada işlem görmeyen şirket sayısına baktığımızda bu yıllarda bir artış var. 2017 yılında dört şirket borsa kotundan çıktı. Sadece bir halka arzın gerçekleştiği 2016 yılında ise bu şekilde 18 şirketin işlem sırası kapandı. 18 şirketten sadece birinin -Kiler Gıda-satın alma sebebiyle hisseleri artık kotta değil, Carrefour tarafından devralındı. Ticari faaliyetlerin durdurulması sonucu gayriaktif hale gelen veya sermaye kaybı sebebiyle faaliyetlerinin sürdürülebilirliği zorlaşan bazı şirketler düzenleyici otorite tarafından borsa kotundan çıkarıldı.

Özendirmek için tebliğ değişikliği yapıldı

Piyasa otoritelerinin halka arzları özendirmeye çalıştığı bir dönemde kottan çıkmak isteyen firmaların artması üzerine tebliğ değişikliğine gidildi. Her ne kadar SPK bu amaçla 2014 yıl sonunda tebliği değiştirmiş ve pay oranını yüzde 95'ten 98'e çıkarmış olsa da hakim ortak talebiyle diğer ortakların paylarının satışıyla borsa kotundan çıkan şirketler 2016 yılında bile hatırı sayılır miktardaydı.

Bunların arasında Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş. yabancı ortağı CVCI'nın sahip olduğu hisseleri aldıktan sonra azınlık hissedarlara çağrı yapmış ve şirketteki payı yüzde 96'yı aşmıştı. 2015 Eylül ayında ise Boyner Perakende'nin pay oranının yüzde 97'yi aşmasıyla Boyner Büyük Mağazacılık halka kapanma ve borsa kotundan çıkma sürecini başlattı.

Yine bu şekilde borsa kotundan çıkan en büyük şirketlerden biri de Akfen Holding oldu. Borsadan çıkmalarının sadece teknik zorunluluklardan kaynaklandığını ifade eden ortaklar, yeniden yapılanma gerçekleştirerek sürekli yatırım ve dolayısıyla özkaynak gerektiren şirketler yerine, yatırımlarını büyük ölçüde tamamlamış kar dağıtımını yapan şirketleri holding çatısı altında tutarak zaman içinde tekrar borsaya döneceklerini belirtmişlerdi.

Borsa kotundan çıkma nedenleri değişiyor

Düzenleyici otorite kararıyla işlem sırası kapanan şirketler dışında, özellikle kendi isteğiyle borsa kotundan çıkanların bu kararı neden verdikleri önemli. Hisse fiyatının belli bir derinliğe ulaşamaması, yatırım kararları doğrultusunda mevcut finansal neticeler, şirket satın alma, devir ve birleşmeler gibi durumlar bu kararda etkili olabiliyor. Halka arz öncesi planlama yapmadan, halka arz gereklerine şirket yapısını hazırlamadan yola çıkanlar bekledikleri performansı almakta güçlük çekebiliyorlar. Her şeyden önce sermaye piyasalarındaki işlem hacmi ve derinliğin genişlemesi ve yayılması sağlıklı piyasa verileri açısından gerekli. Bu da halka açık şirket sayısının artmasıyla ve yatırımcı profilinin gelişmesiyle mümkün. Diğer tarafta halka arz sonrası fiyat performansları istenen düzeylere ulaşamayınca halka arzlara olan ilgi yeterli düzeye erişemiyor. Borsadaki nitelikli ve büyük firmaların hisse oranları azalınca, uzun vadeli yatırım mantığı işlememeye başlayacak, yatırım aracı olarak nitelikli bir profile ulaşamayacak. Döngü bu şekilde yumurta-tavuk hikayesine benzeyince, şirketler de halka arz mı yoksa borsa kotundan çıkmak mı diye düşünmeye başlıyor.

İK 4.0 2020 trendleriyle başlayacak

Bir şirketin en önemli varlığı tartışmasız “insan kaynağı”. Bu kaynağı doğru kullanarak rekabette bir adım önde olmak isteyen şirketler için bu alanda gelecekte öne çıkacak uygulamaları inceledik.



Filiz Karakaya

Danışmanlık

Müdür

E: fkarakaya@kpmg.com

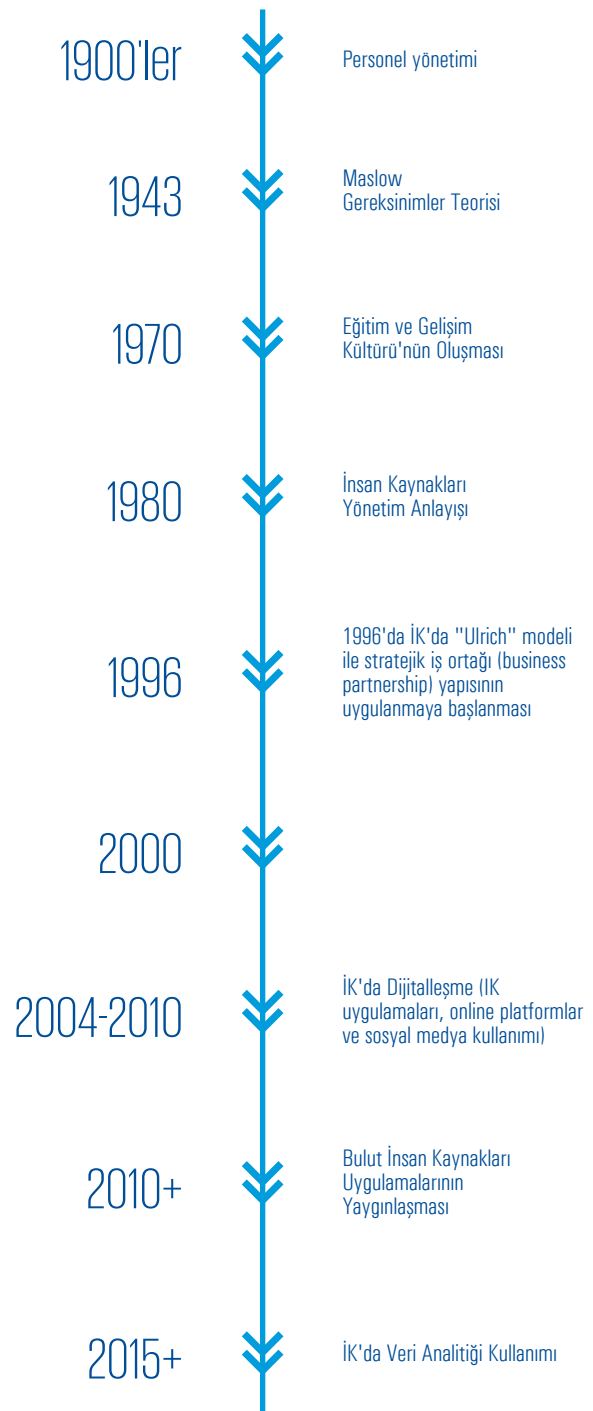


Samet Yılmaz

Danışmanlık

E: sametyilmaz1@kpmg.com

Türkiye'de son yirmi yıldır şirketlerin gündeminde yer alan "insan kaynakları" konusunun tarihte ortalama 115 yıllık bir geçmişi olduğunu biliyor muydunuz? Dünyada 1900'lü yılların başında "personel yönetimi" olarak başlayan yolculuk, 1943 yılında Maslow tarafından geliştirilen "gereksinimler hiyerarşisi araştırması" ile farklı bir boyut kazandı. "İnsan kaynakları" kavramı bu şekilde oluşmaya başladı. (Şekil 1)



Türkiye'de hâlâ "personel müdürlüğü" veya "personel şefliği" gibi kavramlarla ifade edilen bu alanda stratejik bir insan kaynakları yapısı kurma gerekliliği çok açık. Rekabetin çok yüksek olduğu iç ve dış pazarlarda, şirketlerin varlığını sürdürebilmesinin ve büyüebilmesinin en önemli anahtarlarından biri de insan faktörü. İnsanı doğru yönlendirerek fark yaratmak isteyen şirketler için bu alanda öne çıkan trendleri takip etmek ve uygulamak ise kaçınılmaz oluyor.

İnsan kaynakları alanında 2020 trendleri daha ağırlıklı olarak yeteneklerin işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması ile ilgili. Bu doğrultuda da; işe alım ve performans yönetimi alanında öne çıkan birçok uygulama bulunuyor.

Dijitalleşen işe alım

Tüm çalışanların şirket hedeflerine kilitlenmesi için öncelikle uygun adayların açık pozisyonlara yerleştirilmesi, şirketlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmesi yönünde atılacak en önemli adımlardan biri. Bu noktada da işe alım süreci, İnsan Kaynakları'nın en önemli işlevlerinden biri olarak öne çıkıyor.

Y kuşağının iş hayatına katılmasıyla birlikte, şirketler için hedef kitleler ve bununla birlikte hedef kitleye ulaşmak için gerekli olan araçlar da değişiyor. Günümüzde artan sosyal medya kullanımı, teknolojinin yaygınlaşması ve ulaşılabilirliğin önem kazanması bu konularda kendilerini geliştiren şirketlere işe alım konusunda birkaç adım ileri taşıyor.

Teknolojiyle birlikte işe alım konusunda öne çıkan diğer bir uygulama ise çoğu uluslararası şirketin de yaptığı gibi adaylar ile "online mülakatlar"ın gerçekleştirilmesi. Uzak lokasyonlarda yüz yüze görüşme hem adaylar hem de işverenler için yorucu bir süreç, "Online mülakat" ile birlikte adaylar görüşme yapmak için uzun mesafeler kat etmekten kurtuluyor. İşverenler ise zamandan ve mekândan bağımsız olarak adayı değerlendirebiliyor. Böylece işveren enerjisini daha verimli bir şekilde farklı odaklara harcarken aynı anda zamandan da tasarruf etmiş oluyor.

Günümüzde dünya nüfusunun yaklaşık yüzde 40'ı sosyal medyayı aktif olarak kullanıyor, Türkiye'de ise bu rakam yüzde 50'lerin üzerine çıkıyor. Sosyal medya kullanım oranını ve kullanıcıların çoğunun genç nüfus olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda, işe alım sürecinde sosyal medyanın önemi bir kez daha görülüyor. Diğer taraftan sosyal medya sadece adaylara ulaşım süreci olarak değil, referans kontrolünün de gerçekleştirildiği bir platform olarak kullanılıyor. Bu şekilde şirketler, adayın tarzından özel hayatına ve hatta alışkanlıklarına kadar, aday ile görüşmeden fikir sahibi oluyor.

Durum böyleyken, teknoloji ve sosyal medyayı aktif olarak kullanan şirketlerin, rakiplerine dikiz aynasından bakacağı öngörülüyor.

"Anlık" performans yönetimi

Performans yönetimi kavramı dünyada 1990'lı yılların başında kullanılmaya başlanmış olmakla birlikte, günümüzde Türkiye'de hâlâ kurumsal stratejiler ve departman hedefleri ile ilişkilendirilmiş performans yönetim sistemlerinin uygulanmadığını söyleyebiliriz.

Ülkelerde politik ve ekonomik dengelerin çok hızlı değişmesi, şirketlerde "yıllık" hedeflerin verilmesini ve ölçülmesini çok zorlaştırıyor. Öte yandan, Y kuşağının öne çıkan "sabırsız" kimliği de performans ölçümü ve geri bildirim süreçlerinin yeniden şekillenmesine neden oluyor. 2020 yılında performans yönetiminin, "anlık geri bildirim" ve "kısa vadeli/proje bazlı hedefler" konseptine evrileceği öngörülüyor. Bu doğrultuda da 6 aylık ve 1 yıllık olarak gerçekleştirilen uzun dönemlere yayılmış ve not vermeye dayalı performans yönetim sistemlerinin uygulanabilir olmayacağı düşünülüyor.

Geri bildirimlerin anlık olması ne kadar önemliyse, samimi ve "yapıcı" değerlendirmelere dayandırılması da o kadar önemli olacak.

İlk etapta önemsenmeyen ancak performans yönetimi sistemini etkili yapan bir diğer önemli bileşen de "lokasyon". Şirket içerisinde önceden belirlenen toplantı odalarında gerçekleştirilen performans görüşmeleri, çalışanın "savunma", yöneticinin de "eleştirme" ruh halini pekiştiriyor. Öngörülere göre, performans değerlendirme sürecinin artık planlanan zamanlarda toplantı odalarında gerçekleştirilmeyeceği; kahve aralarında, proje odalarında anlık olarak gerçekleştirileceği düşünülüyor.

Yetenek yönetimi

Son yıllarda İK liderlerinin en çok tartıştığı konulardan biri olan "yetenekleri transfer mi etmeliyiz yoksa yetiştirmeli miyiz?" sorusuna 2020 trendlerinin net bir cevap verdiğini görüyoruz. Mevcut durumda yetenek yönetiminin dikey terfi algısının, 2020'li yıllarda yerini yatay terfi kavramına bırakacağı, bu sayede şirkete değer katan çalışanlarının tecrübelerini şirketin birden fazla alanında kullanarak, değişimin ve gelişimin bir parçası olması sağlanacak. Bunun sonucunda da yeteneklerin tamamen şirket içerisinde yetiştirilmesi ve geliştirilmesi öngörülüyor.

Verinin gücü ile "geçmişten ders çıkarmak"

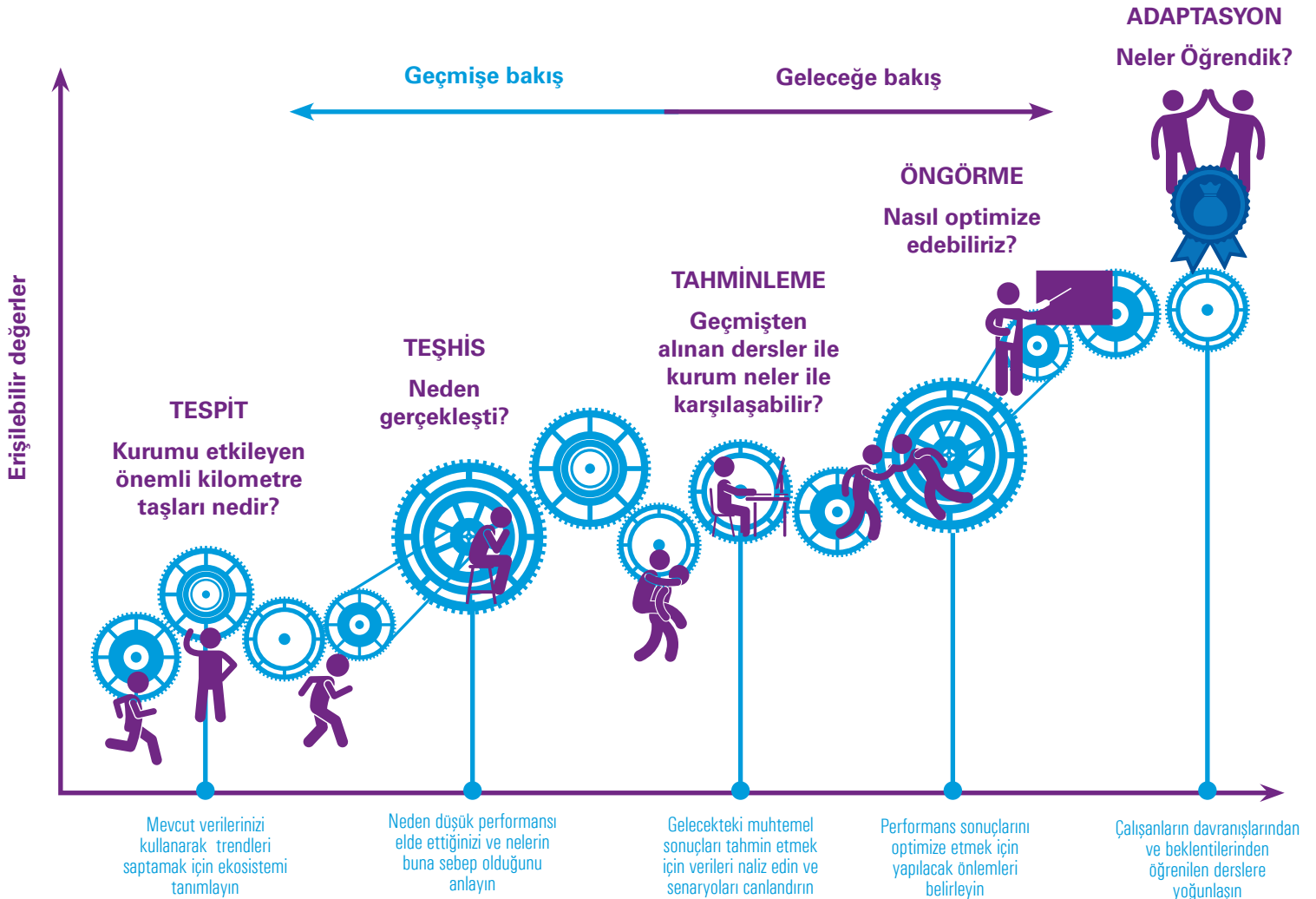
Dijitalleşme ve otomasyon dönüşümünü tamamlayan olgun İK yapılarının 2020'li yıllarda veriyi etkin bir şekilde kullanarak bir rekabet avantajı yaratacağı düşünülüyor. İnsan kaynakları uygulamalarında toplanan aday ve çalışan bilgileri ile iş birimleri tarafından sağlanan verilerin beraber kullanılarak, verinin gücünden maksimum seviyede faydalanacağı öngörülmüyor. KPMG Global tarafından yapılan araştırmalarda yer alan en dikkat çekici örneklerden biri; dünyanın en büyük uluslararası fast food markasının, 60 yaş üstü çalışanların bulunduğu mağazalarında, müşteri memnuniyetinin ortalama yüzde 20 daha yüksek olduğu.

Türk şirketlerinin gelişime en açık alanlarından biri olan veri toplama yeteneklerini artırıp, sürdürülebilir kârlı büyümeyi desteklemesi gerekiyor. Bu çerçevede, İK verilerinin ilk öncelik olarak şirketlerin çalışan ve insan odaklı sorunlarını çözmeye olanak sağlamasının yanı sıra, şirketin alacağı kritik kararları desteklemesi de hedeflenmeli.

İK süreçleri proaktif olacak

2020 yılında çalışanların ve şirket üst düzey yöneticilerinin beklentileri ile insan kaynakları ekiplerinin ve süreçlerinin dinamik ve proaktif olacağı, yeteneklerin şirketin her alanına katkı sağlayacağı ve geçmişten alınan derslerin şirketin her alanında karar almaya destek vereceği söylenebilir.

Gelecekteki performansı kovalamak için geçmişten öğrenmek



Analitik kapsamlılık

Nesnelerin interneti ile ne kadar güvendesiniz?



Günlük hayatımızda yerini alan 'Nesnelerin İnterneti (IoT)' tehditlerle karşı karşıya. Daha güvenli bir IoT ortamı yaratmak için, teknoloji şirketlerinin ve çözüm geliştiricilerin cihazlarını ve çözümlerini mümkün olduğunca güvenilir hale getirerek liderlik rolünü üstlenmeleri gerekiyor.



Tanıl Durkaya

Danışmanlık
Şirket Ortağı
E: tdurkaya@kpmg.com



Ceyda Bursalı

BT Danışmanlığı
Müdür
E: cbursalı@kpmg.com

Nesnelerin birbirleriyle veya daha büyük sistemlerle bağlantılı olduğu 'Nesnelerin İnterneti' iletişim ağı artık hayatımızın içinde. Bu ağ aynı zamanda, elektronik cihazları, yazılımları, çeşitli sensör ve iletişim cihazlarını barındıran, bilgi alışverişinde bulunan "akıllı cihazlar" ya da "birbirine bağlı cihazlar" olarak adlandırılıyor.

Farkında olmasak da gün içinde sıkça kullandığımız ve yakın gelecekte hayatımızdaki rolünü büyütmesi beklenen bu kavram yaşamı kolaylaştırıyor. Gelişen teknoloji ile birlikte, hemen herkes 'Nesnelerin İnterneti'nin bireyler, işletmeler, tüketiciler ve teknoloji şirketleri için fırsat olduğunu kabul ediyor. IDC Research'e göre IoT ünitelerinin kurulu tabanının, yılda yüzde 17,5 artış göstermesi bekleniyor. Önümüzdeki beş yıl için, pazarın genişleyerek 7,1 trilyon dolarlık bir hacme ulaşacağı tahmin ediliyor.

IoT'nin tüketicilere sunabileceği faydalar (akıllı cihazlar, otomatik araçlar, giyilebilir cihazlar ve çok daha fazlası) kadar kurumsal ya da bireysel olarak "güvenlik, gizlilik ve güven" konularındaki temel endişelerin de artması muhtemel görünüyor. IoT, yapay zekâ ile sistemlerin bilgi paylaşımı yaparak beraberce karar verebilmeleri için onlara birbirlerini görme, duyma, düşünme, bir araya gelerek "konuşma" olanağı veriyor. Her ekosistemde olduğu gibi bu yeteneklerin iyi niyetli kullanımı mümkün ancak bu cihazlara kendi aralarında kötü niyetli konuşmalar da yaptırılabilirdiği görülüyor. Bu nedenle IoT alanında başarı için, kusursuz uygulamalar, birbirine bağlı cihazlar ve gelişmiş analizlerden daha fazlası gerekiyor.

Güvenlik, gizlilik ve güven konusunda daha güçlü bir yaklaşım geliştirme ihtiyacı artıyor. Güvenliği geliştirmeye, gizliliği korumaya ve güven inşa etmeye aynı derecede odaklanan IoT çözüm sağlayıcıların ve teknoloji şirketlerinin, rakiplerine oranla başarıya daha yakın olduğu söylenebilir.

Siber güvenlik konusu, IoT kullanıcıları ve geliştiriciler için tam olarak işin merkezinde bulunmasına rağmen, çoğu kendi yükümlülüklerine daha dar bir pencereden bakıyor. Güçlü bir siber güvenlik yaklaşımının, hem sistemin temelini oluşturan cihazları ve altyapıyı korumaya hem veri gizliliğini yeterli oranda geliştirmeye ve korumaya hem de müşteriler ve düzenleyiciler arasında güveni inşa etmeye odaklanması şart.

IoT kullanan şirketlerin yüzde 60'ı savunmasız

Çoğunlukla tek bir kavram olarak düşünülse de başarılı IoT çözümleri, ürünleri ve yeniliklerinde teknoloji şirketlerinin ve çözüm geliştiricilerin değer katan bir kullanıcı deneyimi sağlayan güvenlik, gizlilik ve güven kavramlarını ayrı ayrı ele almak gerekiyor. Güvenlik genellikle bir kurumun bulunduğu ortamı, cihazları ve yazılımı yönetme becerisi olarak tanımlanmakla birlikte, sektörel konferanslarda ve toplantılarda sıklıkla tartışılıyor. Çoğunlukla kodlama veya üretim süreçleri ile entegre edilebiliyor ve düzenli olarak güncellenebiliyor. Gizlilik ise mahremiyet ve veri korumasıyla ilgili bir kavram. Bu bakımdan, bir çözüme ya da ürüne entegre etmek genellikle çok daha zor olabiliyor. Gizlilik, müşteri verilerinin nasıl korunduğunun yanı sıra onlara verileriyle ilgili haklarının neler olduğunu, bu bilgilerin üçüncü taraflarla nasıl paylaşıldığını ve kullanıldığını ifade etmekle ilgilidir.

Bugüne kadar en az tartışılan alanlardan biri, “güven” konusunun IoT ilişkilerindeki etkisi olmuştur. “Marka güveni” ve itibarından daha da önemli olarak, müşterilere yönelik yeni ve daha değer odaklı fırsatların sağlanması için IoT geliştiricilerinin ve teknoloji şirketlerinin kullanıcılarıyla, ortaklarıyla, tedarikçileriyle ve müşterileriyle güvene ve bütünlüğe dayalı bir “ekosistem” yaratması gerekiyor. Güven, bazı durumlarda hali hazırda güvenilen ve tüketicileri ya da kullanıcıları koruyan üçüncü taraflardan edinilen değerler geliştirilerek sağlanabilir.

Oda sıcaklığından, arabanın hızına kadar her şeyi akıllı cihazların yöneteceği IoT nesnelerinin yarının dünyasında sahip olacakları rol dikkate alındığında, IoT kullanıcılarının büyük bir bölümünün, bugün pazarda kullanılan geleneksel siber güvenlik önlemlerini uygulama konusunda yavaş hareket etmesi şaşırtıcı bir durum olarak karşımıza çıkıyor. KPMG tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda, şu anda IoT kullanan şirketlerin sadece yaklaşık yüzde 40'lık dilimi siber güvenlik kapsamında çeşitli güvenlik kontrollerini devreye alıyor ancak saldırıların başarı oranı ise ciddiyetini koruyor. Yüzde 60'lık kesim ise henüz siber güvenlik saldırılarını dahi tespit edebilecek ya da izleyebilecek platformları etkin bir şekilde kullanamıyor.



Güvenlik için güçlü işbirliği

Daha güvenli ve güvenilir bir IoT ortamı yaratmak üzere, teknoloji şirketlerinin ve çözüm geliştiricilerin cihazlarını ve çözümlerini mümkün olduğunca güvenilir hale getirerek liderlik rolünü üstlenmeleri gerekiyor. Ortaya çıkan güvenlik sorunlarının yönetilmesinde, liderlik becerileriyle birlikte güvenlik istihbaratının yapılması ve tehdit farkındalığının oluşturulması ile güçlü bir işbirliğine ihtiyaç duyulacak.

Bu nedenle;

1. IoT kapsamında yer alan paydaşların belirlenmesi,
2. Risk değerlendirmesinin gerçekleştirilmesi ve önceliklendirilmesi,
3. IoT iş stratejilerinin güncellenmesi ve güvenlik tehditlerinin dikkate alınması,
4. Sistem güvenliğinin sağlanması,
 - a. Ağ güvenliğinin sağlanması,
 - b. Entegre olan dijital platformların ve sistemlerin kimlik doğrulama mekanizmaları güvenliğinin artırılması,
 - c. IoT kapsamında tutulan yüksek güvenlikli bilgilerin saklanması ve iletiminde güçlü algoritmalar kullanılarak şifrelenmesi,
 - d. IoT güvenlik analizinin gerçekleştirilmesi ve periyodik olarak güncellenmesi,
 - e. IoT API güvenliğinin sağlanması,
5. Güvenliğin iş stratejilerinin parçası haline gelmesi gerekiyor.

Sonuç olarak, IoT ekosistemindeki tüm katılımcıların, son kullanıcıyı korumak için anlaşma zeminini hazırlayacak çözümün güvenliğini, gizliliğini ve güvenilirliğini koruma sorumluluğunu üstlenmesi gerekiyor. Ayrıca standardizasyonu hızlandıracak şekilde düzenleyici makam ve yetkililerle etkileşim halinde olunması ile yaşanan karmaşıklıkların azalacağı ve IoT ürün/ hizmetlerin sürdürülebilir ve güvenilir bir ekosistem içerisinde geliştirme kabiliyetinin artacağı söylenebilir.



Esmâ Kabak

Direktör
Finansal Hizmetler
E: ekabak@kpmg.com



Yiğit Öztin

Müdür
Finansal Hizmetler
E: yoztin@kpmg.com



UFRS 9'da denetim zamanı

Bankaların UFRS 9 standardını benimsemeleri ve sağlıklı şekilde hayata geçirmeleri için denetim komitelerinin gözetim rolü üstlenmesi beklenir. Peki, denetim komitelerinin rolü ve denetçilerin etkinliği nasıl değerlendirilmeli? GPPC'nin Temmuz 2017 Raporu¹ için hazırladığı pratik bir rehberi dikkatinize sunuyoruz.

UFRS 9 finansal araçlar standardının geçiş tarihi yaklaşırken kritik muhasebe kararlarının da yakın zamanda netleştirilmesi gerekiyor. 'Beklenen Kredi Zararları'nın (ECL) hesaplanması gerekliliği belki de bankaların finansal raporlamasındaki en önemli değişiklik olacak. Sermaye piyasalarının bankaların kullanacağı tahminlere güvenmesinde, denetim komiteleri ve denetçilerin bu tahminler için vereceği güvence kilit rol oynuyor.

Denetim komitelerinin denetçilerin etkinliğini izleme ihtiyacı

Bu kapsamda:

- Planlanan denetim yaklaşımının uygunluğu, şu noktaları dikkate alarak değerlendirilmeli:
- Önemli risk alanlarına yönelik önerilen yöntemler
- Denetim süresince önerilen yaklaşımlardaki değişiklikler
- Denetçi bulgularının değerlendirilmesi, denetçinin bankacılık süreçleri, sistem ve kontrolleri üzerindeki anlayışları kapsamında yapılmalıdır.

Denetim komitelerine yönelik denetçilerin etkinliğinin değerlendirilmesine ilişkin pratik rehber

KPMG'nin de aralarında olduğu altı denetim firmasının temsilcilerinden oluşan Global Public Policy Committee (GPPC), ortak bir rehber yayımladı. Bu rehber denetim komitelerinin, denetçilerin Beklenen Kredi Zararlarına bakışının etkinliğini değerlendirmesine yardımcı olmayı amaçlıyor.

Rehber temel olarak aşağıdaki konuları tartışıyor;

- Beklenen Kredi Zararları tahminlerini denetlemek için temel kavramlar,
- Bankalar tarafından Beklenen Kredi Zararlarının tahmin edilmesinde ve dipnot açıklamalarının oluşturulmasında varsayımların hangi temellere oturtulacağı,
- Denetim komitelerinin denetçilerle gerçekleştireceği görüşmelerde odaklanılması gereken kilit sorular.
- Rehber, çalışmanın arka planını (ve anahtar temaları) özetliyor.



GPPC Temmuz 2017 raporu

Bu rehber, denetim komitelerinin denetçilerle gerçekleştirecekleri görüşmelerde Beklenen Kredi Zararları tahminlerinin ve ilgili denetim çalışmalarının güçlü ve makul olup olmadığına odaklanmalarına yardımcı olacak.

Rehber, denetim komitelerine denetçilerin UFRS 9 Beklenen Kredi Zararlarına ilişkin gerçekleştirdikleri denetim çalışmalarının gözetiminde yardımcı olmak için hazırlandı.

Öncelikle Sistematik Öneme Sahip Bankaların (SIBs) denetim komitelerine yönelik olmakla beraber, ilgili prensipler orantılı şekilde diğer bankalar ve finansal kurumlar için de geçerli. Rehber, menkul kıymet yatırımları yerine Sistematik Öneme Sahip Bankaların temel faaliyeti olan kredi kullanırmaya odaklanıyor.

Rehber, ayrıca, Uluslararası Denetim Standartları (ISA) 540 muhasebe tahmininin denetiminde (revize) önerilen kavram ve yönlendirmeleri dikkate alıyor ve bunların Beklenen Kredi Zararlarının denetiminde uygulamasına yönelik yol gösteriyor.

Rehber neden üretildi?

UFRS 9, birçok banka için köklü muhasebe değişikliklerinden biri. Yeni değer düşüklüğü gereklilikleri, banka yönetimlerinin yanı sıra denetim komiteleri ve denetçiler için de belirli zorluklar ortaya koyuyor.

GPPC, 2016'da yayınlanan çalışmasını takip eden bu yeni rehber² ile denetçiler tarafından verilen kararların sağlıklı ve mantıklı olup olmadığının denetim komiteleri tarafından değerlendirilmesine yardımcı olmayı amaçlıyor. Rehber, standardın uygulanmasının önemi ve karmaşıklığı nedeniyle yayımlandı.



UFRS 9 standardının uygulama zorlukları neler?

Uygulamanın hem hazırlayıcılar hem de denetim komiteleri için karmaşık olması, denetçilerden beklentiye de artırıyor.

UFRS 9 kapsamında, bankaların Beklenen Kredi Zararlarını hesaplama sorumluluğu bulunuyor. Bu kavram oldukça göreceli olmakla birlikte, denetim komitelerinin detaylı uygulamaların yanı sıra sistem ve kontrollerin etkilerini anlamalarını da zorlaştırabilecek nitelikte. Denetim komiteleri, bağımsız denetçinin yüksek derecede tahmin belirsizliğine yol açabilecek, Beklenen Kredi Zararları tahminlerinden kaynaklanan önemli yanlışlık riskine ilişkin yapacağı denetim çalışmalarının etkinliğini değerlendirmekten sorumludur.

Denetçiler için zorluklar

UFRS 9 uygulanması denetçiler üzerinde birçok açıdan beklentiye artırıyor. Daha fazla yönetim kararı gerektiren UFRS 9 Beklenen Kredi Zararlarının tahmin edilmesine yönelik karmaşıklığın, UMS 39 "Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme" standardındaki kredi zarar karşılıklarından daha yüksek olması bekleniyor. GPPC rehberi, Sistematiik Önele Sahip Bankalarda, düzgün şekilde belgelendirilmiş, iyi kontrol edilen ve yüksek kaliteye sahip olacağı düşünülen Beklenen Kredi Zararları tahmin süreçlerinin denetimine yönelik olarak hazırlanmıştır. Rehber, bir bankanın Beklenen Kredi Zararı tahminindeki önemli hata riskinin belirlenebilmesi amacıyla tasarlanmıştır ve ihtiyaçlara cevap verebilecek yüksek kalitede denetim yaklaşımları sunuyor.

Uygulama için zaman ve çaba gerekiyor

UFRS 9 standardının yürürlüğe giriş tarihine az bir süre kaldı. Sistematiik Önele Sahip Bankalardaki dönüşüm projeleri devam etmekte olup denetçiler açısından 2018'de UFRS 9'a geçişin denetlenmesi ve UFRS 9 standardının dipnot açıklamalarına yönelik beklenen etkisinin 2017 finansal tablo dipnot açıklamalarında UMS 8 "Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hatalar" açısından kontrol edilmesi önemli çaba gerektiriyor.

Bu çalışmanın sağladığı rehberlik nedir?

Bu rehber Beklenen Kredi Zararlarının başarılı olarak denetlenmesinde yedi alanda kilit role sahip gözlemleri içeriyor:

Beklenen Kredi Zararları tahminlerinin denetlenmesi için temel kavramlar:

Denetim komitesi, denetçilerin bankanın Beklenen Kredi Zararları tahmin sürecine ilişkin denetim yaklaşımını önemli hata risklerinin ortaya çıkmasına neden olabilecek unsurlara odaklanarak oluşturmalarını beklemelidir.

Muhasebe politikaları: Denetçi, banka tarafından kabul edilen muhasebe politikalarının bankanın portföyü, UFRS 9 ile uyumu ve bu politikaların sürdürülebilir olup olmadığını anlamalıdır.

Prosedürler ve iç kontrol: Beklenen Kredi Zararlarının makul ve desteklenebilir tahminleri, kritik girdiler ve modeller dahil olmak üzere finansal raporlama üzerindeki sağlıklı iç kontrollere bağlıdır. Beklenen Kredi Zararları tahmininin niteliği ve hesaplamaların hacmi dikkate alındığında, denetçi genel olarak önemli kontrolleri test edecektir.

Bilgi sistemleri: Beklenen Kredi Zararları tahminleri ve UFRS 7 Finansal Araçlar standardına yönelik dipnotların oluşturulmasına yönelik bilgi hacmi: Açıklamaların, ağırlıklı olarak bilgi sistemleri ve kontrollerine dayanması bekleniyor.

Modeller: Denetim komitesi, modellerin tasarımı, oluşturulması, validasyonu, devam edilen modellerin incelenmesi, geleceğe yönelik veri ve model düzeltmeleri gibi konulara yönelik politika ve yönetim unsurlarını değerlendirmelidir.

Makul ve desteklenebilir varsayımlar: Beklenen Kredi Zararlarının tahmininde kullanılan kararların kapsamlı ve karmaşık oluşu ve buna yönelik tahminlerin belirsizliği, önemli bir muhasebe tahminine yol açıyor.

Finansal tablo dipnotları: UFRS 7 dipnotları kapsamlıdır ve yönetimin temel karar, tahmin ve girdileri ile birlikte kullanılan metodolojilerin finansal tablo okuyucularına aktarılmasında kilit rol oynamaktadır.

Rehberdeki bilgiler genel nitelikte ve bankaların kendi koşullarına göre standardı uygulamak için daha fazla analiz yapmaları gerekiyor. Bununla birlikte, denetim ve finansal raporlamanın kalitesini artırmak için KPMG dahil diğer beş büyük denetime firmasının her birinin bu rehberi kullanmasını bekliyoruz.

1 The Auditor's Response to the Risks of Material Misstatements Posed by Estimates of Expected Credit Losses under IFRS 9

2 The implementation of IFRS 9 impairment requirements by banks: Considerations for those charged with governance of systematically important banks

Bilgi teknolojileri değişiyor, risk artıyor

Teknoloji geliştikçe BT iç denetiminde gündem de değişiyor. Çünkü değişim, hızlı uyum yeteneği ihtiyacını ortaya çıkarıyor. KPMG'nin yaptığı araştırmaya göre 2018'de robot teknolojileri ve Nesnelerin İnterneti risk gündemine girecek, BT iç denetçilerinin risk odakları değişecek



Bengisu Özgehan

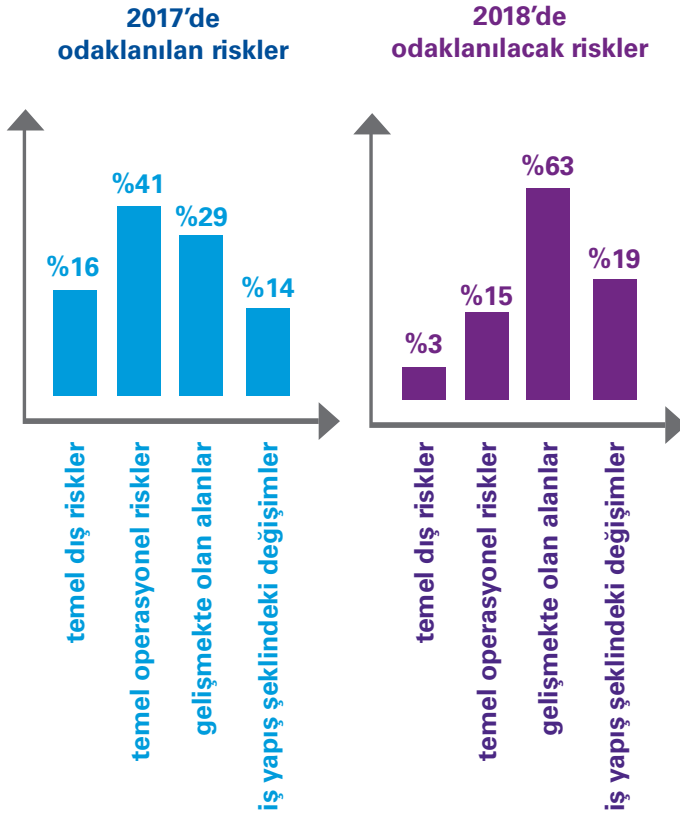
Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Müdür
E: bozgehan@kpmg.com

Teknoloji riskleri zaman içinde hızlı değişim gösteriyor ve giderek yaygınlaşıyor. Bu durumun sonucu olarak teknoloji riskleri BT profesyonelleri ve BT denetçileri açısından önem kazanıyor. Teknoloji risklerinin değerlendirilmesi ve hafifletilmesi kapsamında BT iç denetçileri, hızla gerçekleşen değişimlere ayak uydurabilecek esnekliğe sahip planlar hazırlıyor. Çalışmalar esnek planlara uygun olarak etkin ve etkili şekilde gerçekleştiriliyor. Sürekli değişen ve hacim olarak artan teknolojilerin risklerine yönelik çalışmalarda esneklik, etkinlik ve etkililik unsurlarının yanı sıra kaynak kısıtlılığı zorlu bir engel olarak denetçilerin karşısına çıkıyor.

BT iç denetçilerinin söz konusu zorlukları karşılama şekilleri KPMG tarafından gerçekleştirilen araştırmada (IT Internal Audit: Multiplying Risks Amid Scarce Resources) detaylı olarak inceleniyor. Çalışma 250 organizasyonu kapsıyor. Ekim 2016 ile Şubat 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilen çalışmada ana hatlarıyla BT iç denetçilerinin odaklandığı temel operasyonel riskler, kalifiye personel ihtiyacı, bütçe değişimleri, risk değerlendirmede yetenek gereksinimleri, veri analitiği kullanımı, güvencede entegre yaklaşım konuları öne çıkıyor.

İç denetimin odak noktasındaki değişim

Günümüzde BT iç denetçileri yetkisiz erişimler veya kritik iş uygulamaları üzerindeki değişiklikler gibi temel operasyonel risklere odaklanıyor. Fakat anket sonuçlarında robot teknolojisi ve Nesnelerin İnterneti ve benzeri konulara 2018 yılında yükselen riskler bağlamında değinileceği belirtiliyor. Dolayısıyla BT iç denetçilerinin veri, uygulamalar ve altyapı unsurları üzerindeki siber güvenlik risklerini kapsayan bütünsel bir güvence sağlayacak yaklaşımlar oluşturması gerekiyor.



Değişim beraberinde hızlı uyum yeteneği gerektiriyor. Bu nedenle BT iç denetçileri de hızla değişen riskleri değerlendirmek ve veri analitiği teknolojisi, otomatikleştirilmiş iş akışı araçları gibi araçların ve teknolojilerin kullanımını artırmak için uygun vasıflı ve nitelikli kaynakları elde etme göreviyle karşılaşacak.

İhtiyaçlar ve bütçeler

Anket katılımcılarının yüzde 43'ü BT iç denetim bütçelerinin istikrarlı olacağını belirtti. Bununla birlikte yüzde 8'i 2017 ve 2018 yılları kapsamında bütçelerin düşüş gösterebileceğini düşünüyor. Yüzde 38'lik dilimi ise bütçelerin artabileceği inancında. Bütçelerin korunamaması halinde BT iç denetiminin yalnızca temel operasyonlarda değil, tüm farklı risk türleri üzerinde yeterli güvence sağlamak görevini yerine getirememesi gibi bir tehlike ortaya çıkıyor.

Yetkinliklerdeki öne çıkan eksiklikler

En önemli konulardan biri de BT iç denetçilerinin teknolojik riskler kapsamında güvence sağlamak için yeterli ve gerekli personel yetkinliklerine sahip olup olmadıkları konusundaki değerlendirmeler. Anket katılımcıları bu noktada denetledikleri birçok risk alanında yetersizliklerle karşı karşıya olduklarını belirtiyor. En büyük kaynak açıklıklarının siber güvenlik, gizlilik ve veri analitiği konularında ortaya çıktığı ifade ediliyor.

- Kaynak ihtiyacı anlamında veri analitiğinin öne çıktığı BT iç denetçileri tarafından özellikle vurgulanıyor. Veri analitiğinin çeşitli amaçlarla BT iç denetiminde kullanılabilme oranının hayli düşük olduğu, katılımcıların yalnızca dörtte birinin sürekli denetim, izleme ve güvence teknikleri için veri analitiği kullandığı ifade ediliyor. Kalan bölüm ise geçici olarak veri analitiğini kullandığını belirtiyor.
- Bir diğer önemli sonuç, güvence için entegre yaklaşım noktasında ortaya çıkıyor. Güvence genellikle kuruluşun bağımsız uzmanlarının yaptığı güvence çalışmalarından ziyade doğrudan gerçekleştirilen iç ve dış denetimler kapsamında sağlanıyor. Dolayısıyla güvencenin birçok organizasyonda entegre yaklaşım çerçevesinde ele alınmadığı görülüyor.
- Özetle, çalışma raporu hızla büyüyen BT risklerinden yola çıkarak iç denetçilerin bu riskleri karşılama noktasında ihtiyaç duyacağı kaynaklara ve araçlara odaklanıyor. Bahsi geçen gereksinimlerin eğitim, yatırım, dış kaynak kullanımı, eş kaynak kullanımı ve benzeri yöntemleri içeren organizasyonun stratejisi ile uyumlu bir BT iç denetim stratejisi ile sağlanabileceği belirtiliyor ve stratejinin temel unsurları tanımlanıyor.
- Söz konusu strateji bağlamında BT iç denetçilerinin yükselen riskleri ele almaları bir zorunluluk. İş süreçlerinin yeni teknolojilere adapte olması ve bilgisayar korsanlarının sürekli organizasyon güvenlik önlemlerini zorlayıcı yöntemler bulması bu zorunluluğunun temelini oluşturuyor. BT iç denetçileri temel operasyonel risklere odaklanmaya devam ettiği ve güvenli alanlarından çıkmadıkları takdirde, bütçe, personel becerileri ve benzeri engellerden kaynaklanan problemler kaçınılmaz olarak devam edecek. BT iç denetçileri çalışmalarını daha etkili kılmak ve bilgiden yararlanmak için veri analitiği ve otomasyondan faydalanmalıdır.
- BT iç denetçileri beceri eksikliklerine, sürekli izleme ve güvence ihtiyacına yönelik yatırımları desteklemek için üst yönetim ve yönetim kuruluna cazip ve tutarlı bir ticari vaka sunabilmeli. Önceliklendirilmiş kaynak gereksinimlerinin yönetime sunulması esnasında yanlış anlaşılacak adına yüksek iletişim yetenekleri gerekiyor.
- Risklere yönelik güvencenin sağlanmasında tüm kaynakların kullanımında BT iç denetimi önemli rol oynuyor. Güvence kapsamında yer alan kaynaklar kuruluşun her seviyesinde yer alıyor. Söz konusu kaynaklar doğrultusunda BT iç denetim programı optimize edilmeli, kontrollerin standartlara uygunluğunu sağlamak için ilgili standartlar belirlenmeli ve kontrol edilmeli. Bu doğrultuda riske duyarlı bir organizasyon yaratılması, yönetim kurulu ve üst yönetimden itibaren tüm organizasyonun, BT iç denetçisi yardımıyla tasarlanmış etkin ve etkili bir çerçeve dâhilinde çalışması, aynı zamanda, risk yönetiminde rol ve sorumluluklarını bilmesi önem taşıyor.

Yeni muhasebe standartları büyük planlar doğuruyor

Muhasebe alanında son yıllardaki en büyük değişikliklerin yürürlüğe girmesine sayılı günler kaldı. Araştırmalar, şirketlerin büyük çoğunluğunun bu standartlara hazır olmadığını gösteriyor. Sektörler ve şirket büyüklükleri değişse de denetim komitesi üyelerinin üst seviyede bir yaklaşım sergileyerek doğru uygulama planını izlemesi gerekiyor.



Şirin Soysal

Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı
Şirket Ortağı
E: ssoysal@kpmg.com

Muhasebe alanında son yıllarda yapılan en büyük değişiklikler kısa süre içinde yürürlüğe girecek. 1 Ocak 2018 ve sonrasında başlayan yıllık hesap dönemleri için geçerli olacak TFRS 9 Finansal Araçlar, TFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat ve 1 Ocak 2019 ve sonrasında başlayan yıllık hesap dönemleri için geçerli olacak TFRS 16 Kiralama İşlemleri standartlarıyla bu değişiklikler geliyor. Zamanın daralmasına rağmen araştırmalarımız şirketlerin büyük bir çoğunluğunun bu standartlara hazır olmadığını gösteriyor.

Hazırlıklar şirket büyüklüğüne veya sektöre göre değişse de görünen o ki daha yapılması gereken çok iş var...

Denetim komitesi üyelerinin bu konudaki rolleri büyük önem taşıyor. Yüksek kaliteli bir uygulama bekleyen düzenleyici kuruluşlara en üst seviyede doğru yaklaşım sergilenecek uygulama planının izlenmesi gerekiyor.

Acil durum çağırısı

Yıl sonu 31 Aralık olan şirketler için yeni hasılat ve finansal araçlar standartları artık çok yakın. O nedenle, bu standartlardaki gereklilikleri uygulamaya geçirmek için çalışmalarını hızlandırmak gerekiyor.

Yönetim yeni gereklilikleri uygulayacak, denetim komitesi de yönetimin çalışmalarını, yapılan tahmin ve yargıları değerlendirip kontrolleri inceleyerek kritik gözetim rolünü yerine getirecek.

Denetçiler olarak düzenleyici kuruluşlar ve müşterilerimizle uygulama zorlukları hakkında sık sık konuşuyoruz. Yeni standartlar çok önemli ve bir o kadar da karmaşık kararlar almayı ve tahminler yapmayı gerektiriyor, bunların boyutunun küçümsenmemesini tavsiye ediyoruz. TFRS 9'daki beklenen kredi zararları veya TFRS 15'teki bir müşteri sözleşmesinin kaç edim yükümlülüğü içerdiği ve hasılatın bu yükümlülüklerle nasıl dağıtılacağını belirlemenin bu tahmin ve kararlara örnek olarak verilebilir.

Şirket yönetiminde bu tahminler yapılsa da, denetim komitelerinin de bunları çok iyi anlaması ve değerlendirmesi gerekiyor.

Yeni standartların küresel bir tutarlılık sağlayıp sağlamayacağı yanıt bekleyen soruların başında geliyor. Bu sorunun cevabı çok da açık değil. Hasılatın muhasebeleştirilmesi standardının farklı işlemlerin analiz edilmesini sağlayacak ortak bir dil ve çerçeve getirmesi, tutarlığın sağlanmasına yardımcı olacak. Ancak her şirketin kendine özgü para kazanma yolu ve uyguladığı iş modeli var. Ayrıca farklı ülkelerde faaliyet gösteren bu şirketler farklı sözleşme hukuku kurallarına tabi. Buna bir de yönetimin bu standart doğrultusunda yaptığı önemli yargı ve tahminleri eklendiğinde, tutarlığın her şirket için aynı sonucu sağlamayacağı ortaya çıkıyor.

Dipnot açıklamaları çok önemli

Yargı, tahmin ve muhasebe politikalarının dipnotlarda açıklanması yeni standartlarla beraber her zamankinden daha fazla önem kazanıyor. Yatırımcı ve analistler şirketleri bu sayede anlayacak ve benzer şirketlerle karşılaştırabilme imkanı bulacak.

Düzenleyici kuruluşlar şimdiden dipnotları incelemeye almış durumda. Şirketlerin yatırımcıları, finansal tabloların yeni standartlardan nasıl etkileneceğini ve standartların uygulanması için hazırlıklarında hangi aşamada olduklarını şeffaf bir şekilde ve zamanında bilgilendirmesini istiyor.

Doğru soruları sorun

Şirket yönetiminin bu konudaki çalışmalarının gözetimi için uygulanabilecek bazı prensipler var. Tabii ki her şirketin içinde bulunduğu şartlar farklı ama kaliteli bir sonuç alabilmek için üst seviyede doğru soruları sormak gerekiyor.

Aşağıdaki sorular denetim komitelerinin yeni standartların uygulanması konusundaki tartışmalara odaklanmalarına yardımcı olmak üzere hazırlandı.

Temel kararlar ve yorumlar

1. **Temel muhasebe yorumları ve kararları** neler ve bunlar neden uygun?
2. 2018'e kadar kaliteli bir uygulamayı sağlayabilmek için **temel kararları** bağımsız denetçilere de doğrularak sonuçlandırmak üzere planlarınız neler? Yapılan analizlerin ve varılan sonuçların denetim izleri var mı?
3. **Uygulama kararlarının** uygunluğunun gözetimi nasıl sağlanacak?

Belirli alanlardaki etkiler

UFRS 9

4. **Yeni değer düşüklüğü ve riskten korunma yöntemleri** geliştirildiyse, bunlar test edildi mi?

UFRS 15

5. **Hasılatın muhasebeleştirilme zamanı ve yöntemi** değişecek mi? Değişmeyecekse, neden?

Şeffaflık

6. UFRS **dipnot açıklama gereklilikleri** nasıl karşılanacak ve bu açıklamalar **karşılaştırılabilir** olacak mı?
7. **Temel performans göstergelerindeki değişiklikleri** finansal tablo kullanıcılarına açıklamak için bir plan var mı?

İnsan kaynağı

8. Değişikliklerin uygulanabilmesi için **yeterli kaynak** var mı? Uygulama ekibindeki kişiler **gerekli eğitimleri** aldı mı?

Sistem ve kontroller

9. Yeni standartları uygulayabilmek için gereken veriyi sağlama ve iç kontroller de dahil olmak üzere **sistem ve süreçlerde yapılması gereken değişiklikler** belirlendi mi?

10. Özellikle daha önce denetlenmemiş olan sistem ve veri kaynaklarının bulunduğu mevcut veya yeni **raporlama süreçleri ve kontrollerin** test edilmesi ve raporlanması için hangi adımlar atıldı?

Üst seviyedeki kişilerin tutum ve davranışları son derece önemli ve bu tutumu en iyi denetim komiteleri yansıtabilir. Yeni standartlara ilgi gösterme zamanı çoktan geldi. Şirket yönetimiyle henüz çalışmaya başlamayan denetim komitelerine zaman kaybetmeden harekete geçmelerini öneriyoruz.

Yeni standartlara özet bakış

- Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından Eylül 2016'da yayımlanan TFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat, mevcut TFRS'lerde yer alan rehberliği değiştirip müşterilerle yapılan sözleşmeler için kontrol bazlı yeni bir model getiriyor. Bu yeni standart, hasılatın muhasebeleştirilmesinde, sözleşmede yer alan mal ve hizmetleri ayırttırma ve zamana yayarak muhasebeleştirme konularında yeni yönlendirmeler getiriyor. Ayrıca hasılat bedelinin gerçeğe uygun değerden ziyade, şirketin hak etmeyi beklediği bedel olarak ölçülmesini öngörüyor.
- KGK tarafından Ocak 2017'de yayımlanan TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı (2017 versiyonu), TMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme standardındaki mevcut yönlendirmeyi değiştiriyor. Bu versiyon daha önceki versiyonlarda yayımlanan yönlendirmeleri de içerecek şekilde finansal varlıklardaki değer düşüklüğünün hesaplanması için yeni bir beklenen kredi zarar modeli de dahil olmak üzere finansal araçların sınıflandırılması ve ölçülmesi ve yeni genel riskten korunma muhasebesi gereklilikleri ile ilgili güncellenmiş uygulamaları içeriyor. TMS 39'da yer alan finansal araçların muhasebeleştirilmesi ve bilanço dışı bırakılması ile ilgili uygulamalar da TFRS 9'un yeni versiyonuna taşınıyor.
- 13 Ocak 2016 tarihinde UMSK tarafından yayınlanan yeni UFRS 16 Kiralama İşlemleri Standardı, kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesini düzenliyor. Bu standart henüz KGK tarafından yayınlanmamıştır. UFRS 16, kiracılar açısından mevcut uygulama olan finansal kiralama işlemlerinin bilançoda ve faaliyet kiralaması işlemlerinin bilanço dışında gösterilmesi şeklindeki ikili muhasebe modelini ortadan kaldırıyor ve bunun yerine, mevcut finansal kiralama muhasebesine benzer olarak bilanço bazlı tekil bir muhasebe modeli ortaya koyuyor. Kiralayanlar için muhasebeleştirme mevcut uygulamalara benzer şekilde devam ediyor.

Brexit kapıyı çalmadan



Türkiye'nin ihracatında en önemli ikinci ülke olan Birleşik Krallık'taki Brexit süreci belirsizliklere neden oldu. Birleşik Krallık'ta hane başı milli gelirin düşeceği tahmin ediliyor, Türkiye ise ticari kayba uğramamak için elini çabuk tutmak zorunda. Brexit'le bugün karşımızda duran tabloya birlikte bakalım.



Murat Palaoğlu

Brexit Lideri
Şirket Ortağı
E: mpalaoglu@kpmg.com

Son dönemde jeopolitik riskler ve uluslararası gelişmeler küresel ticareti ve iş dünyasını daha fazla etkiliyor. Türkiye ise çoğunlukla bu gelişmelerin ya içerisinde ya da yakınında yer alıyor. Örneğin en büyük üç ihracat pazarımız "Almanya", "İngiltere" ve "Irak"ı sırası ile ele alırsak, "güncel siyaset, diplomasi ve gümrük birliği", "Brexit" ve "Ortadoğu'daki savaş iklimi" hemen aklımıza gelen başlıklar oluyor. Bu üç ülkeye yapılan 30 milyar dolar seviyelerindeki ihracat, toplam ihracatımızın yüzde 20'sinden fazlasını oluştururken, Türkiye'nin bu gelişmelere kayıtsız kalması iş dünyası açısından da mümkün görünmüyor.

Böyle bir ortamda Brexit'i nasıl okumalıyız ve bizi ne bekliyor?

İhracat rakamlarına bakıldığında Birleşik Krallık en fazla ihracat gerçekleştirdiğimiz ikinci sıradaki ülke. 2017 yılı ilk 6 aylık verilerinde ihracatta her ne kadar Irak ikinci sırada görünse de Irak'taki jeopolitik risk göz önüne alındığında, Birleşik Krallık'ın 2017 yılında da Almanya'dan sonra en yüksek ihracat gerçekleştirdiğimiz ülke olacağı gerçeği değişmeyecek. Bunun yanında, Birleşik Krallık'ın 2016 yılında Uluslararası Doğrudan Yatırımlar (UDY) alanında kümülatif bazda da Türkiye'de en fazla doğrudan yatırım gerçekleştiren beşinci ülke olması Brexit sürecini yakından takip etmemizi ve anlamamızı gerektiriyor.

Türkiye ile ilişkilerinin yanı sıra Birleşik Krallık, Avrupa Birliği (AB) içinde de ekonomik açıdan güçlü bir üye ve önemli aktörlerden birisi. Bu noktadan bakıldığında Brexit süreci sadece ülke bazındaki ticari ilişkilerimizden de öte uluslararası dengelerin ve aktörlerin hangi yönde değiştiğini anlamak ve gelecek yıllar için stratejileri ve planlamaları bunları göz önünde bulundurarak oluşturmak adına oldukça önem taşıyor.

Birleşik Krallık'ın Brexit kararı

Birleşik Krallık 23 Haziran 2016'da yapılan Avrupa Birliği referandumunda yüzde 51,9 oranında oyla resmi olarak AB ile yollarını ayırma kararı aldı. Referandum sonucu tartışma yaratsa da Birleşik Krallık hükümeti yazılı başvurusunu AB Konseyi'ne 29 Mart 2017'de resmi olarak ileterek Brexit sürecini başlattı.

Bu süreçte şirketler açısından olası senaryoları test etmek ve alınacak aksiyonları erkenden planlamak büyük önem taşıyor. Süreci iyi değerlendiren şirketlerin pazarlarını büyütebilmelerinin yanında uygun önlemlerle karlılıklarında düşüşü de engelleyebilmeleri mümkün görünüyor. AB'de yerleşik şirketlerin, ki bir kısmı Türk şirketlerin rakibi konumunda, Birleşik Krallık pazarında bulunabilmek için halen gerekmeyen ancak Brexit sonrasında gerekecek yasal izin, lisans, sertifika vb. gereklilikleri yakından takip etmesinde fayda olacağı ortaya çıkıyor.

Örneğin, Brexit sonrasında gümrük yapısının da değişeceği Birleşik Krallık'ın 3 bin-5 bin arasında gümrük memuru istihdam etmesi bekleniyor. Bu süreçlerden etkilenmesi beklenen Birleşik Krallık'ta yerleşik 180 bin firmanın tahmini 4 milyar euro sermaye kaybına uğrayacağı hesaplanıyor.

Brexit sadece Birleşik Krallık ile iş yapanları değil global pazarı etkileyecek sonuçlar doğuracak bir süreç olarak değerlendiriliyor. Örneğin, mevcut Gümrük Birliği içinde Birleşik Krallık'a 7,3 milyar euro büyüklüğünde ticari hacim ile ihracat yapan 35 bin Hollandalı şirketin gümrüklerde kaydının bulunmadığı tespit edilmiş durumda. Zira Brexit öncesi iki ülke arasındaki ticarete bildiğimiz anlamda gümrük kontrolü ve beyanı gerçekleşmiyor. Dolayısıyla Birleşik Krallık ve AB arasındaki ticarete ciddi maliyet artışı öngörülüyor. Bu durum Türk şirketleri açısından rekabette kısmi avantaj olarak da değerlendiriliyor. Ancak, Gümrük Birliği dışında kalan İngiltere ile Türkiye'nin ayrıca serbest ticaret anlaşması imzalaması gerekliliği ve bu sürecin ortalama 3-5 sene sürmesi ciddi bir durum olarak karşımıza çıkıyor.

Birleşik Krallık ve AB arasında ürün ticareti yapan şirketler için İngiltere'nin tek pazar ve AB Gümrük Birliği'nden ayrılması; ek gümrük vergisi maliyetleri, artan KDV nakit akışı maliyeti dahil olmak üzere sınır ötesi ticarete önemli değişiklikler ve maliyetlerin artması anlamına da geliyor. Sınırlarda gerçekleştirilen işlemlerde yaşanacak gecikmeler ise şimdiden öngörülebiliyor.

Yapılan ekonomik analizler, Brexit sürecinin Birleşik Krallık'a bilançosunun ağır olacağını söylüyor. Brexit'in Birleşik Krallık ekonomisine maliyetinin 2030'a kadar yüzde 6,2'lik milli gelir daralması, bu oranın ise her hanenin yıllık bütçesinde 4 bin 300 sterlinlik bütçe kaybı şeklinde gerçekleşeceğini söyleyen çalışmalar bulunuyor.

Neler gözden geçirilmeli?

Brexit sürecinde alınan kararların ve yapılan düzenlemelerin bir şirketin kurumsal yapısında ve operasyonlarında önemli değişikliklere neden olması durumunda, aşağıdakine benzer konuların incelenmesinde yarar görülüyor:

- Mevcut sistemleri tekrar yapılandırırken ya da işletmeleri yeni lokasyonlara taşırken, diğer ülkelerin hukuk sisteminde tüzel kişilik kurmanın hukuki, ticari ve vergi yönünden etkileri incelenmeli.
- Yasal düzenlemelerin yanı sıra istihdam hukuku, yasal kısıtlamalar ve tüzel kişilik türleri, mülk ve ticaret hukuku açısından hangi ülkelerin iş, çalışan veya diğer iş eylemleri için elverişli olacağına bakılmalı.
- Desteklere, hibelere, sübvansiyonlara veya belirli becerilere erişim gibi ilave hususlar dikkate alınmalı.
- Brexit sonrası farklı senaryolara göre (Birleşik Krallık ile AB arasında Brexit'ten sonra nasıl bir ticari ilişki olacağı, bir anlaşma imzalanıp imzalanmayacağı, Türkiye modeli ile Gümrük Birliği'ne üye olup olmayacağı gibi) şirketlerin global ticaretine olası etkilerin çalışılması.

Türkiye senaryoları analiz etmeli

İki ülke arasındaki ticaret son dönemlerde istikrarlı büyüme sağladı. 2016 yılında 11,69 milyar dolar seviyesi ile Türkiye'nin toplam ihracatından yüzde 8,2 pay alan İngiltere, en çok ihracat yapılan ikinci ülke olarak öne çıkıyor.

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

Brexit, Trump'ın TTIP ve TPP konusundaki söylemleri, artan korumacılık ve Ortadoğu'daki güncel gelişmeler birçok şirkette son dönemde yönetim kurulu gündemine girmiş görünüyor. Bu gelişmeler karşısında alternatif senaryolara çalışıp buna göre hazırlık yapan şirketlerin bu belirsizlikleri yönetmekte daha başarılı olacağı değerlendiriliyor.

Hindistan büyük oynuyor

IMF'nin 'küresel belirsizlik ortamında parlayan bir yıldız' olarak değerlendirdiği Hindistan, hükümetin reform girişimleri ve yatırım programlarıyla küresel ekonomide liderliği üstlenmeyi hedefliyor.







KPMG Hindistan Kamu Sektör Lideri Nilaya Varma, KPMG Türkiye Enerji ve Doğal Kaynaklar Sektör Lideri Ümit Bilirgen'in sorularını KPMG Gündem için yanıtladı.

Hindistan'da gerçekleştirdiğiniz kamuya yönelik danışmanlık projeleri hakkında bilgi verir misiniz? Bu hizmetler çoğunlukla hangi sektörlerle ilgili, bu projelerde müşterilerinize kattığınız değer nedir? Hindistan'ın bu çerçevede gelişimini nasıl buluyorsunuz?

KPMG Hindistan Kamu Sektörü, eğitim ve beceri gelişimi, tarım ve gıda işleme, petrol ve gaz, teknoloji, endüstriyel altyapı, ilaç, sağlık hizmetleri vb. alanlarda politika ve stratejilerin hazırlanması, düzenleyici reformlar, geniş çaplı dönüşüm projeleri, yatırım teşvikleri ve proje ve program yönetim desteğini kapsayan değer zincirinin bütününe hizmet sunuyor.

KPMG Hindistan, Hindistan'da İş Yapma Kolaylığı, Make in India, Skill India, Digital India, Start Up India, Akıllı Şehirler gibi hükümetin uyguladığı tüm ulusal öncelik programlarına öncü olarak katılıyor ve Hindistan'ın dönüşümüne katkı sağlıyor. 700'den fazla uzman, sorunları saptamaya yönelik uygulamalı ve yenilikçi çözümler ile müşteriler için değer oluşturuyor. Ayrıca küresel ölçekte bilgiyi, yerel tecrübesiyle birleştirerek değişimi getiren girişimlerin hayata geçirilmesini destekliyor.

Her yeni fırsat, benzersiz bir fayda ya da önerdiği değer bakımından bazı zorluklar içeriyor. Biz işte bu noktada sektörün derinlemesine anlaşılmasını sağlayabiliyoruz.

Hükümetin gerçekleştirdiği reform ve girişimler esas alındığında, Hindistan'ın pozitif bir gelişim rotası izleyerek, sürdürülebilir gelişme hedefleriyle küresel ekonominin lideri olma yolunda istikrarlı adımlar atmakta olduğu görülebilir.

Gelecek projeksiyonu yapan bazı araştırmalar, Hindistan'ın 2030'larda dünyanın en büyük üçüncü ekonomisi olacağı yönünde tahminlerde bulunuyor. Siz bu tür tahminlere katılıyor musunuz?

2030 yılına ait son makroekonomik projeksiyonlara baktığımızda, etkileyici büyüme hızı ve pozitif büyüme tahminlerini arkasına alan Hindistan'ın Japonya ve Almanya gibi gelişmiş ülkeleri geride bırakarak en büyük üçüncü ekonomi olması kuvvetle muhtemel. Bu rapor, IMF'nin Hindistan'ı "küresel belirsizlik ortamında parlayan bir yıldız" olarak tasvir ettiği bir zamana rastladı. Aslında bakılırsa, dünyanın en büyük ve en genç iş gücüyle birleşen cesur reformların büyüme rakamlarını hızla daha da yüksek seviyelere çekmesi bekleniyor. Reformist politika çerçevesi, düşen küresel petrol fiyatları ve yenilenen yatırımcı güveni, Hindistan'ın büyüme konusundaki önemini ortaya çıkardı ve gelecekte çift haneli büyüme rakamlarına ulaşmasına yönelik beklenti oluşturdu.

Hindistan'da hükümet programlarının yürütülmesinde önemli danışmanlık görevleri üstleniyorsunuz. Kamuyla çalışmanın zorluklarını ve avantajlarını anlatabilir misiniz?

Fark yaratan sonuçlar yaratmak ve hızlı bir ekonomik dönüşüme olanak sağlamak adına hem merkezi hükümet hem de eyalet hükümetleri ile çok yakın ilişki içerisinde çalışmanın farkını ve ayrıcalığını yaşıyoruz. Kamu sektöründeki müşterilerle çalışmak, daha büyük bir etki oluşturmak için gerçekleştirilen reformlarla değişen ülke manzarasının bir parçası olma adına karşımıza muazzam fırsatlar çıkarıyor.

Resmi kurum ve kuruluşların nitelik itibarıyla hiyerarşik düzende çalıştığı ve bunun yanı sıra takip edilmesi gereken birden fazla süreç ve prosedür bulunduğu göz önüne alındığında, kamu sektöründeki uygulama takvimi çok daha uzun. Ayrıca, kamu sektöründe çok fazla göz önünde olan programların taşıdığı itibar riski kayda değer ölçüde.

Hindistan ve Asya'daki enerji yatırımları hakkında bilgi verir misiniz? Suudi Arabistan'ın bölgeden rafineri alma girişimleri oldu. ABD ile Rusya arasında Asya enerji piyasalarında etkin olma mücadelesi devam ediyor mu?

Şu ana kadar Hindistan'a 40 milyar dolar yatırım yapıldı ve bu yatırımlar sonucunda yaklaşık 236 yeni petrol ve gaz keşfi gerçekleştirildi. Bunlardan bazıları üretim odaklı olup, Hindistan'ın ham petrol üretiminin yüzde 30'una ve gaz üretiminin yüzde 25'ine ulaşıyor. 12 milyar dolarlık ek yatırım ise yolda. Ayrıca, onshore ve offshore alanlarına ve keşif kuyularına yönelik olarak ilk etapta yaklaşık 3 milyar dolar keşif yatırımı yapılması planlanırken, çığır açan Hidrokarbon Keşif ve Lisanslama Politikası (HELP) kapsamında önümüzdeki iki yıllık süreçte 2-3 milyar dolar daha yatırım bekleniyor.

Dahası, hükümetin mevcut durumda yüzde 15 dolaylarındaki Hint enerji karmasındaki doğal gaz payını iki katından daha yüksek bir orana çıkarma hedefinde. Sadece gaz ithalatı ve boru hattı alt yapı çalışmalarını artırmak için bile en az 10 milyar dolar yatırıma ihtiyaç duyulacak. Üstelik doğal gazın geleneksel kömür ve ham petrolden daha temiz bir yakıt olduğu gerçeğinden hareket edersek, Hindistan gaz şebekesini tamamlamak amacıyla, uygun Kamu-Özel Sektör Ortaklığı (PPP) modelleri kullanılarak 15 bin km uzunluğuna ilave gaz boru hattı döşenecek. Yenilenebilir enerji sektörüne baktığımızda 2022 yılına kadar 175 GW yenilenebilir enerji üretimi yönünde iddialı bir hedef konuldu ve bu hedef doğrultusunda değer zinciri çapında oldukça büyük yatırım fırsatları doğacak.

Suudi Arabistan ise Asya kıtasındaki faaliyetlerini artırma konusunda istekli. Bu kapsamda Orta Doğu'nun petrol devlerinden Saudi Aramco, Malezya'daki bir petrol rafinerisi ve petrokimya tesisinin yüzde 50'sini satın almak için anlaşma imzaladı. Buna ek olarak şirket, Çin, Japonya, Endonezya ve Güney Kore'de de rafineriler satın aldı ve diğer Asya ekonomilerinde de yeni girişim ve yatırımlar gözlüyor.

Bunun yanında yakın komşusu Rusya uzun süredir Avrupa pazarının dizginlerini elinde bulunduruyor. Rusya, Asya ekonomilerinin de petrol ve gaz talebini sonuna kadar kullanmayı amaçlıyor ve bu talep doğrultusunda Hindistan pazarına girmek için kayda değer bir yatırıma ve teknolojik know-how'a ihtiyacı olacak. Paralel olarak ABD, enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesi ile ilgili olarak çalışırken Asya ekonomileri Amerikan şirketlerinin yurt içi gaz üretimini ve LNG ihracatlarını artırmak için yeni ve kazançlı pazarlar olarak görülüyor. Önümüzdeki birkaç yılda ABD-Rusya enerji mücadelesinin şekillenişine tanıklık edeceğiz.





Asya, gelişen ekonomileriyle gelecekte küresel enerji üretiminin yarısını tüketecek. Küresel enerji piyasalarında Asya'nın geleceğinden bahseder misiniz? Bu bağlamda Türkiye ekonomisi hakkında neler söylemek istersiniz?

Küresel enerji kullanımındaki büyümenin, büyük oranda nüfus artışıyla ilgili olduğu bilinen bir gerçek. Ekonomik büyüme talebi körüklediğinden, Çin ve Hindistan gibi yükselen pazarların daha çok petrol tüketimi yapması bekleniyor. Yaklaşık 5.580 MTOE (milyon ton petrol eşdeğeri) seviyesindeki birincil enerji tüketiminin 2016 yılındaki toplam enerji tüketimine oranı yüzde 42. Beklentiler bu oranın önümüzdeki yıllarda daha da artacağı yönünde. Asya ülkelerinin iddialı reformlar yapmasını ve bu dalgalı talebin karşılanması amacıyla üretimlerini artırmaya yönelik yatırımları beklemesini sağlayan fırsat penceresi oldukça önemli. Bu çerçevede Asya ülkelerinin kendi enerji kaynakları karmasını çeşitlendirmeleri ve yenilenebilir enerjiler ve geleneksel olmayan kaynakların kullanımının artırılması, düşük karbon teknolojilerinin yerleştirilmesi gibi süreçler yoluyla enerji güvenliklerini iyileştirmeleri çok önemli.

Türkiye'nin ise ekonomik büyümesi son iki yıldan bu yana hızlı bir ivme gösterdi. Türkiye, son bir yıllık süreçte çift haneli enflasyon rakamları, yükselen döviz kurları ve bir dizi siyasi ve güvenlikle ilgili kaygılarla mücadele etti. Ancak o

günler artık geride kaldı. Ülkenin GSYİH artışı, geçtiğimiz yılın aynı dönemiyle karşılaştırıldığında yılın ilk çeyreğinde yüzde 5'e ulaştı. Büyük kamu harcamaları, etkili istihdam kampanyası, turizm sektörünün canlanması ve ihracat artışı ile ülkeye yatırım akışı nedeniyle ekonomi yükselişte. Türkiye ve Hindistan ekonomileri arasında daha büyük çaplı işbirlikleri yapılmasını bekliyoruz.

Hindistan-Türkiye yatırım ilişkilerinin geliştirilmesi için neler yapılabilir?

İçinde bulunduğumuz süreçte Hindistan ve Türkiye arasında sıcak ve dostane ilişkiler söz konusu; dil, kültür ve medeniyet, sanat ve mimari, mutfak ve ikili ticaret açısından derin tarihi bağlarımız var. Ayrıca devlet düzeyinde ve 'B2B' alanında çeşitli ikili anlaşmalar ve kurumsal düzenlemeler mevcut. Bunlar bizim ekonomik ve ticari bağlarımızın ne kadar güçlü olduğunu vurguluyor.

Hindistan ve Türkiye arasındaki güçlü ilişkiler kurabilmek için karşılıklı yatırımların artırılmasına ve her iki ülkenin sahip olduğu karşılıklı deneyimlerden istifade etmek adına ileri teknoloji, bilgisayar yazılımı, sivil havacılık, tıp, uzay ve teknoloji gibi alanlarında işbirliğinin geliştirilmesine ihtiyaç var. Bunun yanı sıra terörizmle mücadelede işbirliğinin geliştirilmesine yönelik görüşmeler de devam ediyor.

KPMG Future State araştırması gerçekleştirdi.

“Geleceğin Devleti 2030” başlıklı araştırma 2030’un devletini tanımlayan bir çerçeve çizdi, geleceğin sürdürülebilir devleti için yol haritaları çıkardı. Toplumun ve yönetenlerin yolunu aydınlatmayı amaçlayan çalışmada, geleceği şekillendirecek 9 küresel mega trend belirlendi. Bu kapsamda danışmanlık ve devlet arsında yaratılabilecek fırsatları değerlendirebilir misiniz?

Kamu sektöründeki müşterilerimizi daha iyi desteklemeyi amaçlayarak, sosyoekonomik alanda ortaklıklar kurma, eğitim sektörüne daha derinlemesine eğilme, sağlık sektöründeki reformları destekleme, çevre ve sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik etki değerlendirme ve hafifletme stratejileri gibi konularda fırsatlar olduğunu görüyoruz.

İstanbul 22’nci Dünya Petrol Kongresi kapsamında KPGM Hindistan, Türkiye ve Hindistan Petrol ve Gaz Bakanlığı’nın ortak düzenlediği Hindistan’da petrol arama ve çıkarma fırsatları konulu konferansa birlikte katıldınız. Neler konuşuldu?

22. Dünya Petrol Kongresi kapsamında, Hindistan Hükümeti’nin üst düzey yetkilileri; esas itibarıyla, teknik desteğini modern nitelikteki Ulusal Veri Havuzu’nun (NDR) sağladığı Open Acreage Licensing (OAL) Programı yoluyla ortaya konulan, ileriye dönük, pazar odaklı Hidrokarbon Keşif ve Lisanslama Politikasının (HELP) yönlendirdiği keşif ve üretim alanı başta olmak üzere, Hint petrol ve gaz sektöründeki fırsatlar hakkında görüşlerini paylaştı. BP, IHS Markit, Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) ve Uluslararası Enerji Forumu (IEF) ile birlikte, sektörde uygulanmakta olan pro-aktif reformlara yoğunlaşarak, Hindistan’ın büyüme seyri ve genel enerji görünümünün vurgulandığı sektörel etkinlikler de gerçekleştirildi. Düşük petrol fiyatları nedeniyle uluslararası petrol ve gaz sektöründeki duyarlılığın zayıf olmasına rağmen çalışmalarımız takdir topladı.





Abdulkadir Kahraman, YMM

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



Vergi reformundan ne beklemeliyiz? Oran değişikliği mi yoksa yeni sistem mi?

Eylül ayı sonunda açıklanan Orta Vadeli Program, vergi reformu kapsamında indirim beklentisine girenleri yanılttı. Programdan, gelir/kurumlar vergisi oranlarında artış çıktı. Peki, dünyada küresel vergi oranları ne durumda?

2017 yılının ilk çeyreğinden bu yana vergi reformu beklentisi giderek yükseliyor. Bu haberlere bakıldığında hem gelir / kurumlar hem de katma değer vergisi alanında vergi indirimi yapılacağı beklentisi hayli yaygındı. Bu beklenti 27 Eylül 2017 tarihinde 2018 – 2020 Orta Vadeli Program'ın açıklamasına kadar sürdü. Süreç bırakın indirimi tam tersi gelir / kurumlar vergisi oranlarında artışla sonuçlandı.

Peki, Türkiye dışında nasıl bir eğilim var? Bundan önce 2007 – 2017 arasında bölgesel olarak ve üyesi olduğumuz OECD gelişmeleri aşağıdaki gibidir¹:

	Avrupa Ortalaması (%)	Global Ortalaması (%)	OECD Ortalaması (%)
2007	22,99	26,95	27,00
2008	21,95	26,10	25,99
2009	21,64	25,38	25,64
2010	21,46	24,69	25,70
2011	20,81	24,50	25,40
2012	20,42	24,40	25,15
2013	20,60	24,09	25,32
2014	20,42	23,88	24,98
2015	20,09	23,52	24,84
2016	20,48	23,47	24,81
2017	19,54	24,25	24,07

Bu tablodan da görüleceği üzere, 2017 yılında küresel vergi oranları büyük ölçüde sabit kaldı. 10 yıllık trende bakıldığında AB ülkelerinde kurumlar vergisi oranı yüzde 20, OECD ortalaması ise yüzde 24 civarına oturmuş durumda.

Vergi reformlarında son gelişmeler

Türkiye'nin de üye olduğu OECD, "Vergi Politikası Reformları" ile ilgili olarak yıllık bir yayın hazırlıyor. Bunların ilki 2016 yılında kamuoyu ile paylaşıldı. İkincisi ise 13 Eylül 2017 tarihinde açıklandı.

2017 yılı raporuna göre, ülkeler 2016 yılında da gelir eşitsizliklerini azaltma ve düşük büyüme oranlarını artırma stratejileri çerçevesinde vergi politika reformlarını uygulamaya devam etti. Rapora göre ana vergi eğilimi, bütçe disiplini sayesinde büyümeyi teşvik edici kurumlar vergisi indirimlerini yapmak şeklinde gelişti. 12 ülkedeki gelişmelere bakıldığında, 2016 yılı boyunca standart kurumsal vergi oranlarının düşürülmesine yönelik adımlar atıldığını görüyoruz.

Bu ülkeler arasında Türkiye de var ve 2016'daki vergi reformlarının gelir artırıcı veya azaltıcı etkileri dikkate alınarak bir sınıflama yapılmış. Buna göre Türkiye'deki reformlarla, hem gelir üzerinden hem de servet üzerinden alınan vergilerin "gelir azaltıcı" etki yapacağı belirtilmiş. 2016 yılı raporunda da benzer bir eğilim tespit edilmiş.

Rapora göre, yapılan reformlarda "4 ana eğilim" dikkat çekiyor. Bunlar sırasıyla, "büyüme odaklı, vergi adaletini sağlamak amacıyla düşük - orta gelir sahipleri için vergi indirimi, sağlık ve çevre korumaya yönelik vergilerde artış (tütün ve otomotiv sektörü odaklı, şekerli içeceklerle yönelik "özel tüketim vergisi" gibi vergi artışları) ve daha fazla uluslararası işbirliği (vergi şeffaflığı amaçlı otomatik bilgi değişimi ile Matrah Aşındırma ve Kar Aktarımı düzenlemeleri)" olarak açıklanıyor.

Aynı raporda KDV artış trendinde sona gelindiği tespiti yer alıyor.

Vergi indirimi yapan ülkeler ile doğrudan yabancı sermaye ilişkisi

OECD'nin 2017 yılı raporuna göre 2016'da büyük vergi reformu yapan (Türkiye büyük vergi reformu yapan ülkeler arasında yer almıyor) ülkeler aşağıdaki gibi²:

Ülke	2016	2016 FDI Artış (%)	2016 FDI (USD milyon)
Avusturya	✓	-	-6,011
Belçika	✓	%56	33,094
Yunanistan	✓	%174	3,125
Macaristan	✓	-	-5,927
Lüksemburg	✓	%68	26,849
Hollanda	✓	%19	73,407
Norveç	✓	-	-13,643
Türkiye	X	-%30	12,009

Bu tabloya göre vergi reformu yapılması ile doğrudan yabancı yatırım (FDI) çekme arasında istikrarlı bir bağlantı kurmanın zor olduğu sonucuna varabiliriz. Ancak 2016 yılında dünyada FDI yüzde 11 düşerken, AB ülkelerinde yüzde 14, G20 ülkelerinde yüzde 12, G20'deki OECD ülkelerinde ise yüzde 29 oranında artış gerçekleşti.

1 KPMG, Tax Rates Online, <https://home.kpmg.com/bm/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online/corporate-tax-rates-table.html>

2 Sayılarla Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları, <http://www.oecd.org/corporate/mne/statistics.htm>

Dünyadaki ve Türkiye'deki vergi gündemi

G20 ve OECD girişimi sonucunda ülkelerin gündeminde BEPS (Matrah Aşındırması ve Kar Aktarımı), vergi şeffaflığı kapsamında "otomatik bilgi değişimi" ve "dijital ekonominin vergilendirmesi" bulunuyor.

Özellikle dijital ekonominin gelişmesi ve buna bağlı yeni iş modellerinin ortaya çıkması tüm sektörlerde faaliyet gösteren şirketler için yeni ve karmaşık bir vergi dalgasını tetikledi. OECD'nin BEPS kapsamındaki 1 numaralı aksiyonu ile ilgili raporda analiz edilen fakat tavsiye edilmeyen seçenekler sırası ile "dijital işlemlerde bir stopaj vergilemesi", "önemli ekonomik varlık oluşturma ile ilgili yeni bağlantı" ve "dengeleme vergisi" olarak yer aldı. OECD bu seçenekleri değerlendirmeyi 2020 yılına erteledi. Fakat OECD tarafından tavsiye edilmemesine rağmen tavsiye edilmeyen seçenekler bazı ülkeler tarafından yürürlüğe kondu bile.

Diğer taraftan vergi reform ve düzenlemelerinin özellikle çok uluslu şirketlerin yatırım kararlarına olan etkisi açık ve net. Bu konuda OECD'nin Vergi Kesinliği Raporu ve bulguları önem taşıyor.

OECD, 18 Ekim 2016 tarihinde ticari işletmelerin ve diğer paydaşların gelecekteki G20 toplantılarında vergi gündemine alınacak "vergi politikası konularını" belirlemek, daha kesin ve öngörülebilir bir vergi sistemi için pratik ve somut çözümler üretmek amacıyla işletmelerin bakış açılarını ve görüşlerini almak için "anket" başlattı. Anket 62 ülkede merkezi olan 724 işletmeden ve 107 farklı mevzuat bölgesini kapsayan şirket merkezinden gelen yanıtları derledi. Ankete Türkiye'den de şirketler katıldı¹.

Anket raporu, vergide belirsizliğin doğasını, temel nedenlerini ve ticari kararlarına etkilerini araştırarak, politika yapıcı konumundaki hükümetlere ve vergi idarelerine daha "kesin" bir vergilendirme ortamı oluşturmaları için somut ve pratik çözümler öneriyor.

Ankete katılan şirketlerin tamamı için yatırım ve kuruluş yeri kararlarında "beş ana vergi faktörü" şöyle sıralanıyor:

- Kazanç üzerindeki efektif vergi oranıyla ilgili belirsizlikler,
- Kazanç veya kâr üzerindeki beklenen efektif vergi oranı,
- Katma Değer Vergisi (KDV) veya Satışa Bağlı Mal ve Hizmetler Vergisi ile ilgili girdi vergisi, iadeler, mal ve hizmet arzına ilişkin KDV'nin vergileme yeri sorunu ve / veya diğer tüketim vergilerinin vergi yükü ile ilgili belirsizlikler,
- KDV'nin öngörülen yansızlığı (örneğin girdiler üzerindeki vergi iadesi ödemeleri),
- Vergi antlaşmalarının varlığı,
- Stopaj vergilemesi ile ilgili belirsizlikler.

Türkiye de bu trende uyarak, 20.8.2016 tarihli 6745 sayılı kanunun 9'uncu maddesi ve Vergi Usul Kanunu'nun 11'inci maddesine bir fıkra ekleyerek Bakanlar Kurulu yetkilendirmesi yaptı.

2017 yılının son çeyreğinde ise Türkiye'nin vergi gündemi G20 ve OECD'nin gündeminden farklılaştı. 2018-2020 Orta Vadeli Program çerçevesinde vergi kanunlarında değişiklik yapan bir tasarı yayımlandı. Söz konusu tasarı; gelir vergisi, kurumlar vergisi, özel iletişim vergisi, katma değer vergisi, motorlu taşıtlar vergisi, veraset ve intikal vergisi ile diğer bazı vergilerde değişiklik öngörüyor.

6745 sayılı kanunun 9'uncu maddesinde yapılan değişikliğe paralel olarak Vergi Usul Kanunu'nda ve KDV Kanunu'nda yapılan değişiklik ile OECD'nin BEPS Aksiyon 1 numaralı raporu referans alındı. Nihai tüketicilerin bulunduğu yere göre (varış yerine bağlı) KDV vergileme tercihinde bulunuldu. Düzenlemenin bu şekilde yapılması gelir üzerinden alınan ve işyeri oluşumuna bağlı gelir oluşumu OECD Model Anlaşmasından ayrılmaktadır. Bu tercihin pratik sonucu; ticari kazançların, kazancın elde edildiği ülke ile kazancı elde edenin mukim olduğu ülkede çifte vergileme sorununun dolaylı vergileme tercihi nedeniyle ortaya çıkmamasıdır.

Dijital ekonomi tarafında ise "elektronik ticaretin vergilemesi" ile ilgili KDV Kanunu'nda yapılan değişikliklerle "yurtdışından hizmet alan nihai tüketici gerçek kişilere hizmet sağlayan yurtdışında bulunan işletmelerin KDV mükellefi olmaları sağlanarak nihai tüketicilerin vergi sorumluluğuna yönelik belirsizliğin giderilmesine" yönelik düzenleme yapılmaktadır.

Önümüzdeki yıllara kalan gelir vergisi, kurumlar vergisi ve katma değer vergisi kanunları ile ilgili değişiklik çalışmalarında yukarıda değindiğimiz OECD'nin Vergi Kesinliği Raporunda belirtilen ve kuruluş yeri seçim kararları açısından önemli beş ana faktörün dikkate alınması daha fazla doğrudan yabancı sermayenin Türkiye'ye gelmesine katkı sağlayacak.

¹ OECD Genel Sekreteri'nin G20 Maliye Bakanlarına Raporu, Kısım I –Uluslararası Vergi Ajandası, Baden – Baden Germany, Mart 2017, sayfa 94.

Birleşme ve satın almalarda sigorta vazgeçilmez olacak



Zeynep Cengiz

IBS Sigorta ve Reasürans Brokerliği A.Ş.
İdari Yönetici

Avrupa'da birleşme ve satın alma işlemlerinde kullanılmaya başlanan beyan ve taahhüt sigortası, alıcıların koruma talepleri ile satıcıların temiz çıkış sağlamasında köprü görevi görüyor.

Sigorta ve reasürans konusunda danışmanlık hizmeti veren uzman sigorta şirketi IBS Sigorta ve Reasürans Brokerliği A.Ş. İdari Yöneticisi Zeynep Cengiz, birleşme ve satın alma işlemlerinde sigorta koruması hakkında KPMG Türkiye Hukuk Bölüm Başkanı Av. Onur Küçük'ün sorularını yanıtladı.

Şirket birleşme ve satın almalarında sigorta korumasının alıcı ve satıcı tarafına sağladığı avantajlar neler?

Birleşme ve satın alma işlemlerinde hedef şirket hakkında verilen beyan ve taahhütlerden doğacak olası finansal zararları Beyan ve Taahhütler Sigortası (Warranties and Indemnities) teminat altına almak mümkün. Bunun hem alıcı hem de satıcı için bazı avantajları var. Öncelikle her iki taraf için de satıştan kaynaklanacak riskleri minimize etme imkânı doğuyor. Her işte olduğu gibi sigorta bu konuda da risk yönetim mekanizmasının önemli bir parçasını oluşturuyor. Beyan ve Taahhütler Sigortası ile Hisse Devir Sözleşmesinde satıcı tarafından verilen taahhütler bire bir sigorta poliçesine konu oluyor, öte yandan özel olarak belirtilen tazminat maddeleri de sigortaya konu edilebiliyor. Birleşme, satın alma, elden çıkarma ve diğer işlemlerin yaygınlaşmasına olanak sağlıyor.

Alıcı açısından bakıldığında;

- Satıcıdan talep edilen beyan ve taahhütlerin hem tutar hem de süre anlamında tatmin edici hale gelmesi sağlanıyor,
- Rekabetin olduğu bir işlemde avantaj yaratıyor,
- Genel olarak işlemin riskini minimize ediyor,
- Satıcı ve diğer taraflar ile ilişkilerin devamlılığını sağlıyor,
- Yapılan durum tespit (due diligence) raporlarını tamamlayıcı nitelikte olduğundan tüm sürece katkı sağlıyor.

Satıcı açısından bakıldığında ise,

- Koşullu sorumluluk riskinin devredilmesini sağlıyor,
- Portföyden risksiz çıkış/devir mümkün oluyor,
- Durum tespit ve bilgilendirme süreçlerini destekliyor,
- Sürece finansal ve stratejik açıdan katkı sağlıyor (gerek fiyatın belirlenmesi gerekse uzun vadeli sorumlulukların devri anlamında),
- Hisse sahiplerinin endişeleri azalıyor ve bu şekilde işlemi yapılabilir kılıyor.

Türkiye'de birleşme ve satın alma işlemleri bu yılın ilk yarısında hacim olarak geçen yılın aynı dönemiyle paralellik gösterirken, işlem sayısında yaklaşık yüzde 57 oranında önemli bir düşüş yaşandı. Sigorta koruması işlem sayısında yeniden bir artış görülmesini sağlar mı?

Hem alıcı hem de satıcı açısından risklerin devri mümkün olduğunda muhakkak ki bu tür işlemlerin yapılması da kolaylaşacaktır. Özellikle potansiyel alıcının yabancı olduğu durumda gerek yerel mevzuatın yeterince bilinmemesi gerekse ülkedeki diğer dinamikler alıcı için yüksek riskler

oluşturabiliyor. Bu da nihai aşamada alıcının geri çekilmesine veya talep edilen fiyatın sağlanamamasına sebep oluyor. Sigorta, taraflar açısından riskin minimize edilmesi ve sürecin hızlanmasına katkı sağlayacağından işlem adetlerinin artmasını ve doğru fiyatın belirlenmesini destekleyecektir. Sigorta şirketleri tarafından sunulan bu ürünün alıcı ve satıcı taraflarca olduğu kadar projede aracı olarak yer alan finansal ve hukuki danışmanlarca da anlaşılması son derece önem taşıyor. Bu doğrultuda danışmanlar ile sigorta şirketleri ve brokerlerin daha yakın temasta olmasını arzu ediyoruz.

Sigorta koruması halka arz yoluyla yapılan satışlarda da uygulanabilir mi?

Halka arz yönetimi ile yapılan satışlarda hisse devir sözleşmesinden bahsedemediğimiz için Beyan ve Taahhütler Sigortası uygulanamaz. Ancak halka arz sürecine ilişkin şirket, şirket yöneticileri, satıcı ortak veya kontrol eden ortağın hatta arz sürecinde görev alan finansal danışmanların izahnameden kaynaklanan sorumluluklarını Halka Arz Sigortası ile teminat altına almak mümkündür.

Sigorta şirketlerinin birleşme ve devralma işlemlerinde aldığı riskler neler? Bu riskler diğer sigorta alanlarıyla kıyaslandığında ne büyüklükte?

Sigorta şirketleri gerekli incelemeleri yaptıktan sonra Hisse Devir Sözleşmesinde yer alan tüm beyan ve taahhütleri birebir sigortaya konu edebilir. Dolayısı ile ilgili satın alma / birleşme işleminin bu anlamdaki tüm risklerini de aşağıda saydığımız genel istisnalar hariç, devralmış olur. Bu poliçelerde genel olarak,

- Bilinen durumlar / ihlaller,
- Satıcının kötü niyetli, hileli hareketleri (Yalnızca "satıcı" taraflı poliçelerde istisna edilir)
- Sonuç zararları, cezalandırıcı nitelikte, ibret oluşturan zararlar,
- İleriye dönük tahminler ve beyanlar,
- Adli cezalar ve para cezaları,
- Fonlanmamış veya eksik finanse edilmiş sosyal yardım planları,
- Satış fiyatı üzerinde yapılan ayarlamalar ve bu durumlardan doğan / doğduğu iddia edilen zararlar istisna edilir.

Bu poliçeler diğer sigorta branşlarına göre çok daha farklı ve ülkeye özel riskler barındırıyor. Dolayısı ile yerel mevzuata ve hukuka hakim sigorta şirketleri tarafından fiyatlanması gerekiyor. 'Diğer ürünlere göre risk çok daha fazla' demek doğru olmaz, ancak doğru fiyatlama yapılması için riskin doğru saptanması büyük önem taşıyor. Poliçeye konu beyan ve taahhütlerin kapsamı, teminat süresi ve muafiyet gibi hususlar fiyatlamaya etki etse de Türkiye'de genel olarak sigorta primlerinin satın alınan limitin yüzde 2 ila 2,5'i bandında olduğunu söyleyebiliriz. Bu noktada sigorta brokerlerine düşen rol müşteri ile doğru sigorta şirketlerini bir araya getirmek ve benzer projelerde edindiği tecrübe ile doğru yönlendirmeyi yaparak müşteri için optimal kapsamı temin etmek olacaktır.

Şirket birleşme ve satın almalarında sigorta korumasının Türkiye'deki geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Beyan ve Taahhütler Sigortaları İngiltere ve Kıta Avrupası'nda

sıklıkla kullanılan risk yönetim metodlarından bir tanesi. Ancak Türkiye'de bu tür özel sigortalar da genel sigorta satın alma eğilimimize paralel olarak çok fazla kullanılmıyor. Genellikle alıcı veya satıcının yabancı olduğu işlemlerde kullanımın daha yaygın olduğunu görüyoruz. Önümüzdeki dönemde Türkiye'de bu ürünlere talebin artacağını düşünüyoruz. Zira IBS Sigorta Brokerliği olarak projenin tüm taraflarını (finansal ve hukuki danışmanlar dâhil) bu konuda mümkün olduğunca bilinçlendirmeye çalışıyoruz. Bu ürünler satın alma sürecinin hızlanmasına da katkıda bulunacağından tüm taraflar için fayda sağlayacaktır.

Şirket birleşme ve satın almalarında sigorta koruması zamanla zorunlu bir koşul haline gelebilir mi?

Bu tür özel ürünlerin kanunen zorunlu hale gelmesini öngörmüyoruz ancak ilerleyen dönemde alıcı ya da satıcı tarafça şart koşulması söz konusu olabilir. Poliçe koşulları ise projeye ve hedef şirkete ilişkin hususların sigorta şirketleri tarafından değerlendirilmesini takiben oluşturulabilecektir. Şartların oluşmasında hedef şirketin faaliyet alanı, proje bedeli, yapılan durum tespit çalışmalarının kapsamı ve yeterliliği, geçerli hukuk ve hisse devir sözleşmesinde yer alan beyan ve taahhütler belirleyici rol oynayacaktır.

Son olarak, bu sigorta ürününün yaygınlaşması ve geliştirilmesi adına IBS Sigorta Brokerliği olarak ilişkili taraflar ve otoriteler ile belirli aralıklarla bir araya geldiğimizi ve yakın gelecekte Türkiye'deki farkındalığın gelişmiş ülkeler seviyesine taşınacağına inancımızın tam olduğunu da ifade etmek isterim.

"Türkiye'de genel olarak sigorta primlerinin satın alınan limitin yüzde 2 ila 2,5'i bandında olduğunu söyleyebiliriz."

Çanlar KDV için çalışıyor

32 yıllık KDV uygulaması, verginin yürürlüğe girdiği dönemdeki amacından ciddi biçimde saptığını gösteriyor. Gün geçtikçe karmaşıklaşan ve güncel ekonomik pratiği izlemekte zorlanan bir KDV sisteminde yer almasında fayda gördüğümüz önerileri gündeme getirmek istedik.



Emrah Akın, YMM

Vergi

Şirket Ortağı

E: eakin@kpmg.com

Katma Değer Vergisi Kanunu 1984'te kabul edilip, 1985'te yürürlüğe girdiği günden beri en çok tartışılan vergi kanunlarından birisi oldu. Kanunun genel gerekçesi, KDV sisteminin kuruluşuna ilişkin oldukça kıymetli ipuçları veriyor. KDV sistemine geçilmekle birlikte;

- Ekonomik olaylara karşı ve vergi yükü açısından tarafsız uğranacak olan KDV sayesinde o dönem yürürlükte bulunan işlem vergilerinin ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesi,
- Ülkemizin uluslararası ekonomik ilişkilerinin ve özellikle ihracatın geliştirilmesi açısından fayda sağlanması

hedefleniyordu.

KDV'nin 32 yıllık uygulaması, verginin yürürlüğe alınmasındaki amacından maalesef ciddi bir biçimde sapıldığını gösteriyor. Birazdan ele alacağımız reform çabası da temel motivasyonunu bu noktadan alıyor.

Özet bir KDV fotoğrafı

Yazımızı kaleme aldığımız sırada KDV Kanunu 63 madde ve 37 geçici maddeden oluşuyor. Kanunun uygulanmasına yönelik usul ve esasların açıklandığı KDV Genel Uygulama Tebliği (KDVGUT) Mayıs 2014'te yürürlüğe girene kadar, tam 123 adet KDV Genel Tebliği yayımlanmıştı. Altını çizelim, KDVGUT de yürürlüğe girmesinden bu yana 14 defa değişikliğe uğradı. Özetle gün geçtikçe karmaşıklaşan ve güncel ekonomik pratiği izlemekte zorlanan KDV ile karşı karşıyayız.

KDV, bir mal veya hizmetin üretimi veya ithalinden nihai tüketicisine intikaline kadar geçen her safhayı kapsayan ve yaratılan katma değeri vergilendirmeyi amaçlayan modern karakterli bir vergi. Bu işleyişin temelinde de her aşamada hesaplanan vergiden alım ve giderler için ödenen KDV'nin indirilmesi mekanizması var. Bu mekanizmanın işlemediği veya yavaşladığı her noktada sistem de ciddi sıkıntılar yaratmaya başlıyor.

Sistemin temel amacını, vergi yükünün nihai tüketici üzerinde kalmasını sağlamak olarak tespit etmek mümkün. Ancak zaman içinde hızla artan ve karmaşıklaşan istisna, muafiyet ve benzeri düzenlemelerle sistemin amacından saptığı ve KDV yükünün nihai tüketiciden ziyade işletmelerin üzerinde birikmeye başladığı göze çarpıyor.

2017'de mükelleflere iade edilmesi planlanan 44,8 milyar TL ve işletmelerin üzerinde bekleyen 140 milyar TL civarındaki "devreden KDV" de sorunun temel tıkanıklık noktalarına işaret ediyor. İşin bütçe tarafında ise 130 milyar TL gelir sınırını aşan ve vergi gelirlerinin yüzde 25'inden fazlasını temsil eden bir KDV görüyoruz. Belirttiğimiz bu noktalar, bir bakıma atılacak reform adımlarının zorluğuna da işaret ediyor.

Özetle, geçici çözümlerden ziyade, radikal çözüm önerilerine ihtiyaç duyan ve ciddi gelir kaybına da kolay kolay tahammül edemeyeceğimiz bir KDV sistemimiz olduğu, kamu ve özel kesim tarafından kabul edilen bir gerçeğe dönüşmüş durumda.

Şimdi, müstakbel KDV sisteminin içinde yer almasının yararlı olacağını düşündüğümüz birkaç temel önerimizi paylaşalım.

Grup vergilemesi

Ülkemizde tüm vergi mükellefleri KDV yönünden vergisel yükümlülüklerin kendileri yerine getiriyor. Aynı gruba bağlı birden fazla mükellefin grup oluşturması ve grup adına KDV ile ilgili yükümlülüklerin tek elden yürütülmesine yönelik bir düzenleme mevcut KDV sistemimizin yapısında bulunmuyor.

Modern KDV uygulamasına sahip ülkelerde "finansal, ekonomik ve/veya organizasyonel" olarak birbiriyle ilişkili tüzel kişilerin KDV yönünden grup oluşturması ve konsolide tek bir KDV beyannamesi vermesi uygulamasını sıkça görüyoruz. Almanya, Belçika, Hollanda, İngiltere ve Singapur grup vergilendirmesi uygulaması bakımından adını anabileceğimiz ülkeler.

Grup vergilendirmesi, belirli kriterleri sağlayan tüm işletmeler için Almanya ve Hollanda'da zorunlu uygulama olarak karşımıza çıkıyor. Örnek verdiğimiz Belçika

ve İngiltere gibi diğer ülkelerde ise mükelleflerin grup oluşturma talepleri vergi idaresi tarafından değerlendiriliyor ve uygun bulunan mükellefler için grup oluşturulmasına izin veriliyor. Bu modelde vergi idarelerinin, vergi tahsilatını güvence altına almak veya diğer sebeplerle grup oluşturulmasına izin vermeme, oluşturulan gruptan bir işletmeyi çıkarma veya yeni bir işletmenin gruba katılmasına izin vermeme gibi yetkileri de bulunuyor.

Grup vergilendirmesi uygulaması, aynı gerçek/tüzel kişiler tarafından kontrol edilen işletmelerin birinde ödenecek vergi çıkması, diğerinde ise devreden vergi çıktığı hallerde, grup şirketlerine ciddi avantajlar sağlayabilecek bir uygulama. Ayrıca bu uygulama sayesinde, toplam devreden KDV tutarını düşürmek suretiyle KDV iadesine yönelik talepler de azaltılabilecek gibi görünüyor.

KDV mükellefiyeti için satış/hasılat sınırı ve düz oran

Mevcut KDV uygulamamızda, "basit usulde" vergilendirilen mükellefler tarafından yapılan teslim ve hizmetler KDV'den istisna tutuluyor.

Modern KDV sistemlerinde, KDV mükellefiyeti tesisi için çeşitli satış hadlerinin belirlendiği, ayrıca satışı belirli rakamların altında olan mükellefler için de sadece satış tutarları üzerinden (indirilecek KDV dikkate alınmaksızın) farklı oranlarla KDV'nin hesaplandığı uygulamalar göze çarpıyor.

Örneğin, yıllık satış hasılatı Almanya'da 17 bin 500 euroyu, Belçika'da 25 bin euroyu, Singapur'da 1 milyon SGD'yi geçmeyen işletmelerin KDV mükellefiyeti bulunmuyor.

Diğer taraftan, Almanya, Belçika, Hollanda ve İngiltere'de sadece iştirak hissesi elde bulunduran ve faal olarak ticari bir faaliyetle uğraşmayan "holding şirketleri" de KDV mükellefi olarak kabul edilmiyor.

İngiltere ve Güney Kore'de yıllık satış hasılatı belirli rakamın altında olan mükellefler için her bir sektörde ayrı ayrı belirlenen oranlar dikkate alınmak suretiyle yıllık satış hasılatı üzerinden KDV hesaplanıyor. Belirtelim, bu mükellefler alımlarında yükledikleri KDV'yi de indirim konusu yapamıyor. Çin'de ise yıllık satış hasılatı belirli bir haddin altında kalan işletmeler küçük ölçekli mükellef kabul ediliyor, bunların gerçekleştirdikleri teslimlerde genel orandan daha düşük bir oranda KDV hesaplanıyor, faaliyetleri çerçevesinde yükledikleri KDV ise indirim konusu yapılmıyor.

Türkiye için karma bir model dikkate alınabilir

- Basit usulde vergilendirilen gerçek kişiler haricinde, Bakanlar Kurulu tarafından belirlenecek bazı hadlerin altında satış hasılatına (sektörler itibarıyla farklı hadler de belirlenebilir) sahip olan işletmeler için hiç KDV mükellefiyeti tesis ettirmeme uygulaması getirilebilir. Bu sayede, iştirak hissesi elde tutma haricinde aktif bir ticari faaliyeti bulunmayan holding şirketleri, gayrifaal şirketler, tasfiye halindeki şirketler gibi mükellefler her ay boş dahi olsa KDV beyannamesi verme yükümlülüğünden kurtulacaktır.
- Yukarıda belirtilen uygulamaya ek olarak, belirlenecek diğer bir satış hasılatına sahip mükelleflerin Maliye Bakanlığı'nın onayıyla yılda bir defa KDV beyannamesi vermesi ve bu beyanname üzerinden sektörlerine özel olarak belirlenen sabit bir KDV oranıyla vergi ödemesi sağlanabilir. Bu işletmelerin, faaliyetleri çerçevesinde yıl içinde yüklendikleri KDV'nin ise indirim konusu yapılmayacağını not edelim.

KDV oranları ne olmalı?

Genel KDV oranımız olan yüzde 18'in, OECD ülkelerindeki yüzde 19 civarında olan "dolaylı vergi" oranları ortalaması altında olduğunu belirtelim; genel KDV oranının İngiltere'de yüzde 20, Belçika ve Hollanda'da yüzde 21 ve Almanya'da yüzde 19 olduğunu da not edelim. Özetle genel orandan ziyade yüzde 1 ve 8'lik indirimli oranlar üzerinde kafa yormak, sistemin reformu açısından daha kıymetli olacak gibi görünüyor. Yukarıda örnek verdiğimiz ülkelerin hepsinde, Türkiye gibi çoklu (iki, üç veya dört) KDV oranı olan modeller yürürlükte.

Modern ekonomik yapılara ve bu yapılara uygun KDV sistemine sahip ülkelerin neredeyse tamamında "yüzde 0" KDV oranının uygulandığı teslim ve hizmetlerin olduğu dikkat çekiyor. Ülkemizde KDV'den istisna edilen çoğu teslim ve hizmetin, bu ülkelerde istisna uygulaması yerine "yüzde 0" KDV'ye tabi tutulduğu tespiti yapılabilir. Özetle, ülkemizde mevcut uygulamada KDV'den istisna edilen birçok teslim ve hizmet için vergi oranının "yüzde 0" olarak uygulanması oldukça yararlı sonuçlar verebilir.

Bir teslim veya hizmeti KDV'den istisna etmek için mevcut uygulamada kanun değişikliği gerekirken; yapılacak bu değişiklik çerçevesinde Bakanlar Kurulu Kararı ile bazı teslim ve hizmetlerin yüzde 0 KDV'ye tabi tutulması sağlanabilecektir. Bu yöntemle Bakanlar Kurulu önemli bir maliye politikası aracını oldukça hızlı şekilde kullanabilecektir.

Yüzde 0 KDV oranı, ayrıca "kayıt dışılığı" yüksek olduğu sektörleri kayıt altına almak için de önemli bir araç olarak kullanılabilecektir. Şöyle ki; kayıt dışılığın yüksek olduğu sektörler 1-3-5 yıllık süreler itibarıyla yüzde 0 KDV oranına tabi tutularak belge düzeninin yerleşmesi sağlanabilecek; akabinde bu sektörlerde yüzde 8 indirimli veya yüzde 18 genel oran tatbik edilebilecektir.

KDV'den istisna edilen teslim ve hizmetlerin büyük kısmının yüzde 0 KDV'ye tabi tutulması hem istisna yapısını sadeleştirecek hem de istisna uygulaması dışına alınan teslim ve hizmetler "vergi harcaması" olarak da değerlendirilmeyecekleri için bütçe bağlamında kıymetli sonuçlar doğacaktır.

İstisnalar... İstisnalar...

KDV kanunumuzda 5 ayrı maddede (11, 13, 14, 15 ve 17/4-s) yer alan alt başlıklarıyla birlikte 26 adet "tam istisna", kültür ve eğitim, sosyal ve askeri amaçlı 8 adet ve diğer istisnalarda ise 24 adet "kısmi istisna" bulunuyor. Geçici maddelerle düzenlenmiş olan 6 adet indirim ve iade hakkı tanınan istisna ile 8 adet de diğer istisnayı da anmadan geçmeyelim. Kısmi istisnalardan, 17'nci maddenin 4'üncü fıkrası olan "Diğer İstisnalar"ın da bent olarak (z) dâhil alfabemizdeki tüm harfleri tüketmiş olduğunu vurgulayalım.

Özetlemeye çalıştığımız gibi, artan ve karmaşılaşan istisnalar yüzünden "tam istisnalara" ait KDV'nin iadesine ilişkin sistem her geçen gün yeni talepler ve kontrol segmentleriyle karmaşılaşmış; kısmi istisnaya ait KDV indiriminin düzeltilmesi konusu da mükellefler için önemli bir sorun olmaya başlamıştır. Bu durumun, vergi mükelleflerini hukuki ve finansal maliyet açılarından bir vergi açmazına soktuğu gözleniyor.

Almanya ve Belçika haricindeki birçok gelişmiş ekonomide KDV istisnaları yönünden tam istisna ve kısmi istisna gibi bir ayrım olmadığı göze çarpıyor.

Birçok gelişmiş ülkede, vergiden istisna edilen işlemlerle ilgili yüklenilen KDV indirim konusu yapılamazken; vergi oranının “yüzde 0” olarak belirlendiği işlemler sebebiyle yüklenilen KDV indirim konusu yapılabiliyor.

Özetle, sistemimizde KDV istisnası uygulanan işlemlerin yüzde 0 oranlı KDV uygulaması ile azaltılması, sistemin basitleştirilmesi bağlamında çok yararlı olacak gibi görünüyor. Bu yolla, vergi oranı yüzde 0 olarak belirlenen işlemler için yüklenilen KDV indirim konusu yapılacak ve devreden KDV oluşuyorsa da mükellefe iadesi mümkün olacaktır. Diğer taraftan, bir işlem eğer KDV’den istisna olarak tanımlandıysa, bu işlemler sebebiyle yüklenilen KDV’nin indirim konusu yapılmaması da gerekecektir.

Anahtar uygulama: Devreden KDV’nin iadesi

Mevcut KDV sistemimizde mükellefler tarafından aşağıda belirtilen işlemlere ilişkin olarak yüklenilen ve indirimle giderilemeyen KDV’nin, nakden ve/veya mahsuben iade olarak talep edilmesi mümkün;

- Tam istisna kapsamına giren işlemler (KDV m.32)
- İndirimli orana tabi işlemler (KDV m.29/2)
- KDV tevkifatına tabi işlemler (KDV m.9 ve m.29/4)
- Fazla ve Yersiz Hesaplanan KDV’nin İadesi (KDV m.8/2)

Sürtünmesiz ve çok hızlı çalışan bir iade sistemimiz olduğunu söylememiz oldukça zor. İadelerin geç alınabilmesi bir yana; iade sistemimiz, gün geçtikçe karmaşıklaşan ve mükellefler üzerinde ciddi iade takip ve tahsil maliyeti yaratan bir sistem. İade yapısının, zaman içinde sistemin en büyük kanayan yarasına dönüştüğünü söyleyebiliriz.

Almanya, Belçika, Hollanda, İngiltere, Singapur ve Güney Kore gibi ülkelerde, belirli işlemlere bağlı olarak indirim yoluyla giderilemeyen KDV’nin iadesi yerine “Devreden KDV’nin İadesi” uygulamasının varlığı dikkat çekiyor.

Örneğin İngiltere’de devreden KDV, ilgili dönem beyannamenin verilmesini takip eden 30 gün içinde mükellefe iade ediliyor. İdare, bu süre içinde iadeyi yapamaması durumunda, mükellefe iadesi gereken verginin belli bir oranı kadar ilave tazminat ödemesi yapmak zorunda kalıyor.

Devreden KDV’nin sebebine bakılmaksızın (istisna faaliyetler, indirimli orana tabi satışlar, yeni yatırımlar vb.) iadesi uygulamasının, ülkemiz için de anahtar önemde bir reform olacağı rahatlıkla söylenebilir.

ÖTV’nin de ÖİV gibi KDV matrahına dâhil edilmemesi takdir edilecek bir reform adımı olacaktır.

140 milyar TL civarında olduğu tahmin edilen mevcut devreden KDV stokumuz göz önünde bulundurulduğunda, bu uygulamanın belirli bir tarihten sonra doğacak (örneğin 01.01.2018 ya da 01.01.2019 gibi) devreden KDV’deki artışlar için uygulanması bütçe dengeleri bakımından daha doğru olacaktır. Belirlenen tarihten önceki dönemlere ilişkin devreden KDV ise mevcut mevzuatta yer alan düzenlemeler çerçevesinde ve tutarına göre farklı mekanizmalarla mükellefe iade edilebilir.

İadenin, ilgili KDV vergilendirme dönemine ait beyannamenin verilme süresini takip eden üçüncü ayın sonuna kadar yapılması bir yöntem olarak değerlendirilebilir. Bu süre içinde vergi idaresi tarafından belirli kontroller yapılacak ya da YMM’ler tarafından hazırlanan raporlar vergi idaresi tarafından işleme alınarak mahsuben ve/veya nakden iade neticelendirilebilecektir. Bu uygulama kapsamında, devreden KDV’nin vergi idaresinden kaynaklanan sebeplerle yukarıda belirtilen süre içinde mükellefe iade edilememesi durumunda, iade tutarına 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun’a göre belirlenen tecil faizi oranında hesaplanan bir faizin de eklenmesi yararlı ve adil olacaktır.

Her ay beyanname vermek gerekli mi?

KDV’de vergilendirme dönemi, Maliye Bakanlığı’na verilen yetki çerçevesinde, gerçek usulde vergilendirilen KDV mükellefleri için mali yılın birer aylık dönemleridir. Beyannameler, vergilendirme dönemini takip eden ayın 24’üncü günü akşamına kadar ilgili vergi dairesine verilir ve beyannamenin verileceği ayın 26’ncı günü akşamına kadar da ödenir. Herhangi bir vergileme döneminde vergiye tabi işlemleri bulunmayan mükelleflerin de beyanname vermek zorunda olduklarını not edelim.

Beyan dönemlerinin “aylık” olarak uygulanması hem mükellefler hem de vergi idaresi için ciddi bir iş yükü ve maliyet yaratıyor. Bu bağlamda KDV beyannamelerinin genel uygulama olarak “üçer aylık dönemler” itibarıyla verilmesi daha yararlı olabilir. Mükellefin haklı bir gerekçe (örneğin KDV iadesi alınması gibi) göstererek talebi ve Maliye Bakanlığı’nın uygun bulması üzerine istisnai olarak aylık beyan dönemine de geçilebilmelidir.

Yukarıda da vurguladığımız üzere, yıllık satış hasılatı BKK tarafından belirlenecek rakamın altında olan mükelleflerin KDV beyannamelerini Maliye Bakanlığı’nın onayı ile yıllık olarak vermelerine olanak sağlanması da önemli bir adım olacaktır.

Tahsil edilmeyen alacağın KDV’sini kim yüklensin?

Mevcut KDV uygulamamız “ödeme” değil “tahakkuk esasını” kabul etmiştir. Özetle, gerçekleştirdiğiniz teslim ve hizmetlere ait tahsilatı yapmasanız dahi ilgili KDV’yi beyan etmek ve ödemek zorundasınız.

Gerçekleştirdiğiniz KDV’ye tabi işleme ilişkin alacağınızın tahsili imkânsız hale gelip Vergi Usul Kanunu uyarınca “değersiz alacak” olarak değerlendirilmesi durumunda ise KDV dâhil bu alacağınızı gelir/ kurumlar vergisi uygulamasında gider olarak dikkate alabiliyorsunuz. Bu durumda alacağın içinde yer alan ve daha önce beyan ederek ödediğiniz KDV’nin düzeltilmesine veya iadesine yönelik bir seçeneğiniz de bulunmuyor.

Almanya, Belçika, Hollanda ve İngiltere örneklerinde KDV’ye tabi bir işlem sebebiyle oluşan alacağın tahsil edilememesi durumunda ve belirli şartlar dâhilinde mükellefe KDV düzeltilmesi yapılması olanağı sağlandığını görüyoruz.

Ülkemizde de benzer şekilde, KDV’ye tabi bir işlemten doğan alacağın VUK’nun 322’nci maddesinde yer alan hükümler çerçevesinde “değersiz alacak” haline gelmesi durumunda, daha önce hesaplanarak fiilen ödenen KDV tutarının, değersiz alacak şartlarının gerçekleştiği dönemin KDV beyannamesinde indirim olarak gösterilmek suretiyle düzeltilmesi yerinde bir uygulama olacaktır.

Özel Tüketim Vergisi KDV matrahına dâhil olmalı mı?

ÖTV’nin KDV matrahına dâhil olması, “verginin vergisinin” alındığı gerekçesiyle uzun süredir ciddi olarak eleştiriliyor. KDV matrahına dâhil edilen ÖTV hem ilgili mal üzerindeki toplam vergi yükünü artırıyor hem de nispi karakterli iki verginin etkisi kendi oran toplamalarını geçiyor ve malın fiyatındaki değişimlerin enflasyona yansması daha dramatik oluyor. Yeri gelmişken belirtelim 6802 sayılı kanunun 39’uncu maddesi uyarınca Özel İletişim Vergisi (ÖİV) ÖTV’den farklı olarak KDV matrahına dâhil edilmiyor.

KDV matrahının unsurları arasında tanımlanan bir “vergi”, vergi tekniği ve adaleti açısından daha kabul edilebilir niteliklere sahip olmalıdır. Sınırlı bazı malların tüketimini vergilendiren ve karakter olarak KDV’ye oldukça benzeyen başka bir verginin KDV matrahına dâhil edilmesi ve bu verginin tutarı üzerinden de KDV alınması vergi adaletini ciddi biçimde sarsıyor. Bu bağlamda, ÖTV’nin de ÖİV gibi KDV matrahına dâhil edilmemesi takdir edilecek bir reform adımı olacaktır.



Sorumlu vergicilik bakışıyla

2016’da KDV sayesinde -dâhilde ve ithalde- toplam 130,6 milyar TL Hazine’nin kasasına girdi. Özetle geçtiğimiz yıl bütçe vergi gelirlerinin yüzde 28,5’i KDV’den gelmiş oldu. KDV’de başlanacak bir reform hareketinde en çok sorgulanacak alan da burası olacağı benziyor. Altını kalın çizgilerle çizelim, yapılacak reform neticesinde, eğer günün ekonomik gereklerine uygun, karmaşıklıktan uzak, anlaşılır ve kayıt dışını hedef alan bir KDV yapısı oluşturulabilirse, bu reformdan elde edilecek ekonomik ve mali fayda oluşması muhtemel mali maliyetin katbekat üzerinde olacaktır.

Bitmeyen kavgâ: Serbest ticaret ve korumacılık

**“Serbest ticaret mi
yoksa korumacılık mı?”
tartışması değişen dünya
düzeninde kendine
her daim yer bulmayı
başarmış bir sorunsal.
Kökleri yüzyıllar
öncesine dayanan bu
tartışma günümüzde de
şekil değiştirerek devam
ediyor.**

İrem Biçer

**“Vergiyi Gençlere Sorduk” KPMG
Vergi Makale Yarışması 2017 Birincisi**

Serbest dış ticaret anlayışını benimseyenler ile dış ticarete korumacılık anlayışını benimseyenler arasında bitmek bilmeyen tartışmalar günümüzde de yerini koruyarak devam ediyor. Bu tartışmanın temeli 16'ncı ve 19'uncu yüzyıllar arasında hakim olmuş merkantilizm ve fizyokrasi ekollerine dayanır. Dinamikleri itibarıyla birbirine zıt olan bu ekollerden merkantilizme göre, toplumun zenginleşmesi her şeyden üstün tutulur ve zenginleşmenin gerçekleşmesi ancak ve ancak dış ticarete bağlıdır. Ticari kapitalizm olarak da bilinen bu ekolde devletin gücünün en önemli göstergesi, sahip olduğu değerli maden stoklarına dayanır. Milli ekonomiyi geliştirmek için yapılacak her türlü devlet müdahalesinin gerekli olduğu savunulur. Bu dönemde dış ticaret fazlası vererek zenginleşmenin gerçekleşeceği düşüncesiyle; ihracat teşvik edilir. İthalat ise engellenir. İkinci ekol olan fizyokrasiye göre, toplumsal hayatın doğal düzen koşulları altında işlemesi gerektiği inancı hakimdir ve bu doğal düzeni bozacak herhangi bir devlet müdahalesi kabul edilmez. Devlet müdahalesini reddedip doğal düzen işleyişini kabul eden fizyokratlar serbest ticaret anlayışının temellerini ortaya çıkarır.

Tartışmanın temeli yüzyıllar öncesine dayansa bile, "Serbest ticaret mi yoksa korumacılık mı?" sorusu değişen dünya düzeninde kendine her daim yer bulmayı başarmıştır. Nitekim 1929 Büyük Buhranı'ndan sonra en az onun kadar etkili olan ABD merkezli 2008-2009 Küresel Ekonomik Krizi bu tartışmanın fitilini yeniden ateşledi. Etkilerinin günümüzde hala hissedildiği bu kriz nedeniyle pek çok ülke, serbest dış ticaret politikalarını revize yoluna giderek korumacı bazı önlemlere başvurmayı tercih ediyor. Dünya ekonomilerinin serbest ticaret trendlerini terk edip korumacı politikalar benimsemesinin yarattığı sonuçları tartışmadan önce bu iki kavramı detaylı şekilde açıklamak bu noktada uygun olacak.

1. Serbest ticaret anlayışı

Devlet müdahalesi olmadan ülkeler arası ticari işlemlerin uygulandığı bu anlayışta, malların veya sermayenin ulusal sınırlar dışına aktarıldığı, yalnızca ithalatın değil ihracatın da büyük ölçüde ele alındığı bir anlayış temsil edilir. Devletin ithalat veya ihracata müdahale etmeden sadece denetiminde bulunduğu bir ekonomik model olan serbest ticaret anlayışı, 18'inci yüzyılda Avrupa'da görünerek başladı. Bu dönemlerde serbest ticaret anlayışı ulusal refah düzeyini maksimum seviyeye taşıyan bir politika olarak kabul edildi. Piyasalarda mal çeşitliliğinin artması ile tüketicinin tatmin seviyesinin yükselmesi, tekellerin ortadan kalkması ve ülke içi fiyat seviyesinin dünya fiyatları seviyesine çekilmesi, ortalama üretim maliyetlerindeki düşüşe bağlı olarak teknik açıdan daha etkin bir üretim yapısına kavuşulması, emek piyasalarındaki eksikliklerin azalarak istihdama artış sağlaması ve sermayenin daha verimli ve rekabet edebilir sektörlere yönelmesi ile kaynakların daha iyi tahsisi bu ekonomik anlayışın faydaları arasında kabul edilir¹.

Liberal politikaların ekonomik hayata pek çok getirisi olmasına rağmen, ülkeler belirli dönemlerde bu işleyişten vazgeçerek korumacı yöntemlere başvurmayı tercih etmiştir. Tarihsel süreçte bu durum değerlendirildiğinde her ekonomik kriz sonrası korumacı politikalar gündeme gelmiş ve kriz nedenlerinin belirlenmesiyle korumacı önlemler somut hale getirilmiştir. Nitekim 1929'daki "Büyük Buhran"dan sonra liberal politika reçeteleri krizi aşmakta yetersiz kaldı. Devlet müdahalesi gerekli hale geldi. 1929'un ardından ABD merkezli 2008 küresel ekonomik krizinden sonra da senaryo aynı şekilde tekrarlandı. Liberal politikalarından uzaklaşıldı. Son dönemde ise karşımıza çıkan Birleşik Krallık'ın ticaret hacminin düşüşe uğradığı gerekçesiyle Avrupa Birliği'nden ayrılmasının işlendiği Brexit gerçeği ve ABD'nin yeni yönetiminin girişimleri korumacı politikaları tekrar gün yüzüne çıkardı.

1 M. Sait Akman, "Ticarette Korumacılığın Siyasi Ekonomisi", <http://www.ekodia-log.com/Liberalizm/ticarette-korumacilik-siyasi-ekonomi.html> (çevrimiçi)

2. Korumacılık anlayışı

Korumacılık bir ülkenin, yerli üreticilerini her türlü yıkıcı nitelikte dış rekabete karşı korumasını savunan görüşe dayalı bir dış ticaret politikasıdır.¹ Burada korumacılıktan kastedilen, yerli sanayinin rekabet edebilirliğine pozitif yönde etki edebilecek veya yabancı üreticilerin söz konusu yerli sanayinin rekabet gücüne zarar vermesini, ekonomik açıdan etkin olmayacak türden önlemler yoluyla engelleyecek her türlü hükümet uygulamasıdır.² Ekonomik nedenlerle ulusal pazarlarını güçlendirmeyi hedefleyen devletler, bu gayenin yanı sıra bazı politik nedenlerle de korumacı önlemlere başvurur.

Dış ticarete korumacılık anlayışını savunanlar bu durumu farklı nedenlere dayandırır. Bunlar; ulusal güvenlik tezi, bebek sanayi tezi, stratejik ticaret politikası, dampinge karşı korunmadır. Her devlet, dış iktisadi ilişkilerle ilgili olan, doğrudan ekonomiye müdahale kolaylığı sağlayan ve yapısı gereği parasal ve mali politikalardan farklılık gösteren kontrol araçları sayesinde dış ticareti sınırlandırabilir ya da yeniden düzenleyebilir.³

Ticaret hayatında bu gibi korumacı önlemlerin uygulanmasıyla birlikte yerli ekonomiler dış dünyadan arınır ve ülke içi piyasalar yerli üreticilerin tekeline bırakılır. Böyle bir ortamda dış dünya rekabetinden uzak kalan yerli üreticiler, üretimlerini kısıp daha yüksek kâr hedefiyle mallarını üretmeyi tercih edebilirler. Tek gayesi yüksek kâr marjı olan bu firmalar, üretim kalitesini artırmak ya da teknolojik gelişmelere ayak uydurmak gibi çabalara girişmezler. İşte bu noktada dünya standartlarının gerisinde kalarak uluslararası piyasalarda rekabet gücünü kaybederler. Korumacı politikalar kısa vadede yerli üreticiyi destekler gibi gözükse de orta ve uzun vadede bu durum tam anlamıyla tersine işleyen bir düzeni teşkil eder. Belirli dönemler itibarıyla pek çok ülke korumacı önlemlere başvurabilmektedir. Fakat 1990'lardan bu yana artış gösteren küreselleşme eğilimi nedeniyle, bu gibi önlemlerin uzun süre uygulanması mümkün değildir. Özellikle çok taraflı ticaret sisteminin yasal organı olarak faaliyet gösteren Dünya Ticaret Örgütü'nün üyesi olan ülkeler, bu tip önlemleri alırken ülkeler arası ticaret anlaşmalarını göz ardı etmemek durumundadır. Unutulmamalıdır ki, dışa bağımlı olmamak veya tam bağımsızlık adına ihtiyaç duyduğu her malı kendisi üretmeyi, kimseden bir şey almayıp kimseye de bir şey satmamayı hedeflemek bir ülkeyi sefaletle karşı karşıya bırakır.⁴ Bu nedenle dış ticarete korumacı politikaların başarı şansı; tüketicilerin sömürülmesi, sınırlı olan kaynakların israfı, rant kollama çabaları, teknolojik açıdan gerilik ve dış dünyada rekabet gücünün azalması gibi gerekçelerle serbest ticaret anlayışına oranla çok düşük olur.

1- İrfan Kalaycı, "2008 Küresel Finans Krizi Sonrasında Dış Ticarete Korumacılık: Paradigma Kayması mı?" Maliye Dergisi, S:161, 2011, s.81.

2- M. Sait Akman, a.g.m.

3- M. Sait Akman, a.g.m.

4- Mustafa Acar, İktisadın Ezeli Sorunsalı: Serbest Ticaret mi, Korumacılık mı?, <http://www.liberal.org.tr/sayfa/iktisadin-ezeli-sorunsali-serbest-ticaret-mi-korumacilik-mi-mustafa-acar,165.php> (çevrimiçi)

3. Korumacılık anlayışının vergilere olan etkileri

Vergiler devletin egemenlik hakkının bir sonucu olarak kamu giderlerini karşılamak üzere alınırlar. Ancak vergilerin mali amacının yanında ekonomik istikrarı sağlama, gelir dağılımında adaleti sağlama, ekonomik büyümeyi sağlama gibi pek çok mali olmayan amacı da bulunur. Dış ticaret üzerinden alınan vergileri incelediğimizde ise ödemeler dengesini düzeltmek, yerli üretimi desteklemek ve devlet bütçesine ek gelir sağlamak gibi amaçları olduğunu görürüz. Dış ticarete korumacılık önlemlerine başvuran ülkeler bu amaçlardan en çok yerli üretimi destekleme amacına hizmet etmek isterler. Öyle ki, ithalat üzerinden alınıp bir mal üzerine gümrük vergisi konulması o malın yurtiçindeki fiyatını yükseltmektedir. Yurt içi fiyatının artmasıyla birlikte malın yerli üretiminin genişlemesi sağlanmış olur. Dış ticaret üzerinden alınan vergilerin ithal malın yurt içi fiyatını yükseltmesi ithalata rakip üreticileri dış piyasanın rekabetinden koruyarak yerli üretimin artmasına yol açar.

Devletlerin korumacı önlemlerle gümrük vergisi oranlarında artışa gitmesinin nedenleri arasında yerli üretimi desteklemek kadar hazineye ek gelir sağlamak gerçeği de bulunur. Gümrük tarifeleri, ithalat hacmini sınırlayarak kadar yüksek olmadığı sürece hazineye gelir sağlar. Artan gümrük vergisi geliri ile birlikte, devletler durgunluk dönemlerinde toplam talebi canlandırmak adına dolaysız vergilerde azalmaya yol açacak politikalar uygulamayı tercih edebilirler. Özellikle durgunluk ve kriz dönemlerinde baş gösteren korumacı politikalar gerçeği altında, gümrük vergisi gelirlerinin artışı dolaysız vergi oranlarında azalmaya yol açabilir.

4. Verginin yansızlığı ve korumacılık

Adil bir vergi sisteminden bahsedilebilmesi için vergilerin nötr yani kişi ve kurumların kararlarını etkilememesi gerekir. Vergi oranları öyle bir seviyede tutulmalıdır ki, rekabet açısından tarafsızlık ilkesine ters düşen hiçbir durum meydana gelmesin.

Kaynakların sınırlı olduğu bir dünyada, verginin yansızlığına ters düşecek korumacı politikalarla devletler kaynak israfına yol açar. İthalat sınırlandırıldığı için daha ucuza dışarıdan temin edilebilecek malları iç piyasada üretmek için görece daha fazla emek, sermaye, zaman ve girişimcinin bu alanlara tahsis edilmesi nedeniyle, başka alanlarda kullanılabilecek değerli kaynaklar bu şekilde israf edilince, iktisadi deyimle kaynak dağılımında etkinlik bozulur.⁵ Serbest ticaret her ülkeyi görece daha iyi olduğu alanlarda uzmanlaşmaya teşvik ederek, her iki ülkenin de kazançlı çıktığı ticaret yapma olanaklarına kavuşturur. Korumacılık ise içe kapanmayı, pahalı üretimi, kaynakları en verimli oldukları alanların dışına kaydırarak kaynak israfını, karşılaştırmalı üstünlükler ilkesinden saparak ülkeyi bir bütün olarak yoksul ve geri bırakacak bir süreci teşvik eder.⁶

5- Mustafa Acar, a.g.m.

6- Mustafa Acar, a.g.m.

5. Sorumlu vergicilik yaklaşımı ile artan korumacılık

J.J.Rousseau'nun sosyal sözleşme geleneğinde, verginin devlet ile vatandaşlar arasında var olan bir sözleşmeye dayanarak alındığı görüşü hakimdir. Bu sözleşme gereğince bir hak-görev ilişkisinden bahsedilir. Her hak bir görevin karşılığıdır ve tam da bu yüzden, vatandaşın devletten kamu hizmeti isteyebilmesi için kendisine düşen vergi ödeme görevini yerine getirmesi gerekir. Toplumsal sözleşmede olduğu gibi sorumlu vergicilik yaklaşımında da devletin vergi toplama hakkı vatandaşların hak ve özgürlüklerini güvence altına almanın gereği olarak görülmüş ve vergi ödevi ile birey hakları arasında bir denge kurularak vergilendirme sürecinin işlerliğinin kanun nizamına uygun olarak gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu yaklaşımda ne mükellef devletten ne de devlet mükelleften üstün tutulmuş, tek gaye şeffaflık ve karşılıklı güven esaslarıyla kamu yararı olmuştur.

Kamu yararının bu denli korunmaya çalışılmasının yanı sıra vergi ahlak ve bilincinden uzak kişilerce vergi mevzuatlarındaki boşluğu fırsat bilip vergiden kaçınma faaliyetleri göstermesi, ülkedeki tüm paydaşları olumsuz etkileyerek ulusal rekabet gücüne zarar verebilir. Böyle bir ortamda dış ticarete ister liberalizm isterse korumacı politikalar benimsensin asıl üzerine düşülmesi gereken mesele toplumsal anlamda vergi ahlak ve bilincinin oluşturulması olmalıdır. Nitekim küresel olan dünyada çok uluslu şirketlerin varlığı nedeniyle artan korumacılık eğilimlerinin belirli bir noktaya kadar taşınabileceği aşikardır.

Korumacılık günümüze B planı olarak ulaştı

Dış ticarete korumacılık günümüz ekonomik sorunlarının çözümüne her daim bir "B Planı" halinde dâhil oldu. Yerel ya da global boyutta krizler gerçekleşti ve korumacı politikalar gündeme geldi. Ancak krizlerin yarattığı hasar geçip gittikten sonra eski liberal sisteme her zaman dönüş yaşandı. Çünkü aslolan rekabet faktörü sayesinde verimliliğe katkı sağlayan, teknolojik gelişmeleri önemseyen, tekelci ekonomilerin ortadan kalkmasını amaçlayan bir sistem yani liberalizmdir. Korumacılık gibi politikalar, konjonktürel dönemler itibarıyla geçici olarak uygulanan ancak ve ancak liberalizmin bir alternatifi olarak görülen popülist politiklardır.



KAYNAKÇA

- ACAR Mustafa, İktisadın Ezeli Sorunsalı: Serbest Ticaret mi, Korumacılık mı?, <http://www.liberal.org.tr/sayfa/iktisadin-ezeli-sorunsali-serbest-ticaret-mi-korumacilik-mi-mustafa-acar,165.php>
- AKMAN M. Sait, "Ticarete Korumacılığın Siyasi Ekonomisi", <http://www.ekodialog.com/Liberalizm/ticarete-korumacilik-siyasi-ekonomi.html>
- KALAYCI İrfan, "2008 Küresel Finans Krizi Sonrasında Dış Ticarete Korumacılık: Paradigma Kayması (mı?)" Maliye Dergisi, S:161, 2011.



Funda Aslanoğlu, SMMM

Finansal Hizmetler
Şirket Ortağı
E: faslanoglu@kpmg.com



Sinan Çamlık, CFE, CRMA

Risk Yönetimi Danışmanlığı
Kıdemli Müdür
E: scamlik@kpmg.com

Suç gelirlerini önlerken suçlular kadar hızlı hareket edebilir misiniz?

Suç gelirlerinin aklanması, genelde üç basamaktan oluşan bir süreçte gerçekleşir. Bunlar; yerleştirme, ayrıştırma ve bütünleştirme aşamalarıdır. Bu aşamalar sırasıyla çamaşırın makineye atılması, çamaşırın makinede yıkanması ve temizlenmiş halde makineden çıkarılmasına benzetilebilir. Ancak, her aklama olayında bu aşamaların üçünün de ayrı ayrı gerçekleşmesi gerekmiyor.

Suç geliri kavramı genel olarak kayıt dışı ekonomik değerleri ifade etmek için kullanılmakla birlikte, kayıt dışı ekonominin bir bölümünü oluşturur. Aklama ifadesi ise bu gelirin kayıtlı sistem içine aktarılmasını tanımlar.

Suç gelirlerinin aklanması, genelde üç basamaktan oluşan bir süreçte gerçekleşir. Bunlar yerleştirme, ayrıştırma ve bütünleştirme aşamalarıdır. Bu aşamalar sırasıyla çamaşırın makineye atılması, çamaşırın makinede yıkanması ve temizlenmiş halde makineden çıkarılmasına benzetilebilir. Ancak, her aklama olayında bu aşamaların üçünün de ayrı ayrı gerçekleşmesi gerekmez. Bazen bu aşamalardan ikisi hatta üçü tek bir işlemde gerçekleştirilebilir veya bazı aşamalar gerçekleştirilmeden aklama eylemi tamamlanabilir.

Suç gelirini aklama yöntemleri

- Vergi cennetleri
- Nakit para kullanılan işyerleri
- Paravan ya da hayali şirketler
- Oto-finans borç yöntemi
- Döviz büroları, kumarhane ve gazinolar
- Sahte fatura ve hayali ihracat
- Elektronik para
- Sigorta poliçeleri
- Talih oyunlarından kazanılan ikramiyeler
- Yabancı ülkelerdeki temsilcilikler

Sadece ulusal ekonomiler için değil uluslararası ekonomiler için de önemli bir tehlike oluşturan suç geliri ile uluslararası düzeyde birlikte mücadelenin gerekliliğine inanan ülkelerin bir araya gelmesiyle bazı uluslararası girişimler oluşturulmuş, anlaşma ve kararlar alınmıştır. Bu girişimlerin en önemlilerinden biri olan ve Türkiye'nin de üyesi bulunduğu Mali Eylem Görev Gücü (FATF) tarafından yapılan çalışmalara göre her yıl suçtan elde edilen ortalama 590 milyar ila 1,5 trilyon dolar arasındaki malvarlığı finansal sisteme entegre ediliyor, dolayısıyla "aklanıyor".

Türkiye'deki düzenlemelere baktığımızda suç gelirini aklamanın önlenmesine yönelik tedbirlerin terörün finansmanı için de uygulandığını görüyoruz. Bu doğrultuda işleme konu malvarlığının yasa dışı amaçlarla kullanıldığına dair şüpheli bir hususun varlığı halinde yükümlülerin şüpheli işlem bildirim yapma zorunluluğu bulunuyor. Her ne kadar suç unsurunun oluşup oluşmadığına dair bilgi edinme imkanımız olmasa da şüpheli işlem bildirimi sayısının 2015 yılında 74 bin 221 iken 2016 yılında 132 bin 570 adede ulaştığını görüyoruz¹. MASAK'ın (T.C. Maliye Bakanlığı Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı) 2016 yılına ilişkin hazırladığı faaliyet raporunda yer verilen bilgiye göre ise bildirimlerin artmasında gerçekleştirilen eğitimler, çalıştaylar ve denetim faaliyetleri ile "elektronik şüpheli işlem bildirimi" uygulamasının yaygınlaştırılması ve şüpheli işlem bildirimi formlarının sadeleştirilmesinin son derece etkili olduğu belirtiliyor.

¹ http://www.masak.gov.tr/userfiles/file/2016_faaliyet_raporu.pdf



Düzenli ve etkin kontrol

Suç gelirlerinin aklanmasının önlenmesine yönelik düzenleyici kurumların global ölçekte aldığı önlemler her geçen gün daha da sıkılaşıırken denetleyici otoritelerin etkinliği özellikle yeni teknolojilerin kullanımının artması ve gelişmesine paralel olarak geçmişteki yöntemlere kıyasla çok daha verimli sonuçlara ulaşılmasını sağlıyor. Finans sektöründeki riskin büyüklüğü suç gelirlerinin sisteme entegrasyonunda kilit rol oynuyor. Bu nedenle başta bankalar olmak üzere tüm finans sektörü oyuncularının bünyelerinde gerekli kontrolleri oluşturarak bu kontrollerin etkinliği ve yeterliliği üzerinde periyodik kontrolleri gerçekleştirmeleri, özellikle değişen aklama yöntemleri ve gelişen teknoloji kullanımı dikkate alındığında son derece önemli bir unsur olarak öne çıkıyor.

Bu doğrultuda sektörel durumu incelediğimizde; özellikle global ve bölgesel ölçekte faaliyet gösteren bazı bankaların aklama yöntemlerinin tespiti ve mevcut kontrollerin yeterliliği konularında öncülük ederek belirli standartları oluşturma çabası içerisinde olduklarını görüyoruz. Buna karşılık birçok küçük ölçekli ulusal bankanın çoğunlukla düzenleyici otoritelerin belirlediği asgari standartları sağlamakla yetindiklerini veya global bankaların oluşturduğu standartları kendi süreçlerine adapte etmeleri de göze çarpıyor.

Her ne kadar düzenleyici otoritelerin gelişen dünya şartları gereği uyulması gereken kuralları güncellediğini varsayabilirsek de sadece bu kurallara uymak, suç gelirinin aklanmasının önlenmesini sağlar mı? İyi niyetle bu soruya vereceğimiz cevap “Evet” bile olsa, en küçük bir kontrol zayıflığının veya düzenleyici otoritenin anlık gelişen bir aklama yöntemine aynı hızda cevap verememe riskini düşündüğümüzde acaba kurumumuzun karşılaşılabileceği risklerin farkında mıyız? Düzenleyici otorite standartları ne olursa olsun kurumların daha yüksek standartları hedeflemesi ve onların düzenleyicilerden daha hızlı hareket etmeye hazır olmaları gerekmez mi?

Basit bir işlem gibi görünen, fakat global ölçekli bir aklama suçunun parçası olan bir işlem, sadece yasaların belirttiği parasal sınırların altında kalması nedeniyle olağan bir işlem olarak değerlendirilebilir. Kontrollerin etkinliğinin sağlanması ve güncel gelişmelerin periyodik olarak geliştirilmesi için çaba gösterilmesi ile tespit edilmesi muhtemel olan bu gibi işlemlerin, konuya gereken özenin verilmemesi nedeniyle gözden kaçması durumunda uğranacak zararın sadece yasal düzenlemelerde belirtilen parasal miktarlarla sınırlı olmadığını unutmamak gerekiyor.

Düzenlemelerin her gün sıklaştığı bir dünyada, uyum konusundaki mevcut kontrollerin gelecekteki kurallara uyum konusunda her zaman yeterli olmayabileceği unutulmamalı, özellikle aklama suçunun tespitinde kontrollerin etkinliği ve yeterliliği periyodik olarak gözden geçirilmeli.

Mevcut kontrolleri değerlendirirken hangi sorulara yanıt aramalıyız?

- Uygulamada bulunan kontroller, düzenlemelerin çok daha sıkı olduğu bir ortamda aynı verimlilikte çalışabilir miydi?
- Suç gelirinin aklanmasının önlenmesi için oluşturulan uyum programının tüm düzenlemeler ile uyumlu olduğundan emin miyiz?
- İş akışlarında yer alan otomatik ve manuel kontroller amacımıza hizmet ediyor mu?
- Suç gelirinin aklanmasının önlenmesi konusundaki kurum içi farkındalık düzeyi ne durumda ve uyumun etkinliği ve yeterliliğini gözetme sorumluluğu kime ait?
- Kontroller, değişen düzenlemelere karşılık verebiliyor mu?
- Sıklaşan kurallara karşılık bilişim sistemleri teknik olarak aynı etkinliği sağlayabilecek kapasiteye sahip mi?
- İşlemlerin izlenmesinde kullanılan sistemlerin ve dikkate alınan aklama senaryolarının yeterliliği konusunda güvence verebilir miyiz?
- Düşük, orta ve yüksek risk sınıflandırmasında dikkate alınan kriterler, muhtemel aklama suçlarının tespitinde ne denli etkin?

Peki, bu sorulara karşılık kurumunuz bünyesinde gerçekleştirilecek durum değerlendirme çalışması hangi konuları içermeli?

- Yasal ve düzenleyici gerekliliklere, rehberlere ve sektörün önde gelen uygulamalarına göre belli bir kuruma, ürün sunumuna veya müşteri tabanına uygun risklerin ve yaptırımların analiz edilmesi.
- Risk değerlendirme metodolojisini geliştirme, mevcut araçlarla çalışma ve devam eden risk değerlendirmesi için oluşturulan programın ve ilgili politika/prosedürler ile iş akışlarının değerlendirilmesi.
- Organizasyon yapısı, görev ve sorumlulukların düzenlemelere uyumu ile etkinliği ve işlerliğinin değerlendirilmesi.
- Teknik altyapının değerlendirilmesi ve uygulamadaki kontrol noktaları ile dikkate alınan senaryoların sonuçlarının değerlendirilmesindeki etkinlik ve personelin nitelik ve nicelik olarak değerlendirilmesi.
- Müşteri tabanına ve göreceli coğrafyalara ek olarak, iş kolları ve sunulan ürünler temel alınarak risk bazlı analizlerin gerçekleştirilmesi.
- Mevcut müşteri risk tanımlamalarının analiz edilmesi, test edilmesi ve geliştirilmesi için önerilerin yapılması.
- Müşteri, ürün ve hizmetler ile ülke/bölgelerin risk düzeylerinin tespitine yönelik incelemeler.
- Banka çalışanlarına verilen eğitimlerin içeriğinin değerlendirilmesi ve eğitim alan personelin konuya hakimiyetinin sorgulanması.
- Şüpheli işlemleri tespit etmek için kullanılan iş akışlarının, senaryolarının ve tiyolojilerin analizi.
- “Müşterini Tanı” dokümantasyonunun geliştirilmesi, optimize edilmesi ve uygulanan en iyi örneklerden yola çıkılarak CRM Sistemi optimizasyonu.

Siber tehditlere karşı işinizi sigortaladınız mı?

Teknoloji günlük yaşamımızın her yerinde...
Dijitalleşme, kurumsal ve sosyal hayatın vazgeçilmez
parçası haline gelince, siber riskler de teknolojik
gelişmelerin hızıyla orantılı olarak artıyor. Siber
sigorta, iş hayatında alınacak önlemler arasında en
etkili çözümlerden biri olarak dikkat çekiyor.



Sinem Cantürk

Finansal Hizmetler Sektörü Lideri
Şirket Ortağı
E: scanturk@kpmg.com



Son 10 yılda dijital dünya, küresel çapta değişime uğrayan şirketlerin ve milyonlarca yeni iş modelinin ortaya çıkmasıyla olağanüstü bir kimliğe büründü. Dijital sistemlerin, doğaları gereği, kötü niyetli kişiler veya gruplar tarafından siber saldırılara açık olması bu süreçte maliyetlerin yükselmesine ve organizasyonların tehditlere karşı koymakta zorlanmalarına neden oldu.

Ancak tehdit daha karmaşıklaşırken araştırmalar siber güvenliğin artık Bilgi Teknolojileri (BT) bölümü için teknik sorun olmadığını, aksine Yönetim Kurulu ve C-seviye yöneticilerin anlaması ve doğru yönetmesi gereken bir risk haline geldiğini gösteriyor. KPMG ve İngiltere’de siber sigorta sektöründe öncü bir firmanın Avrupa’da 350’den fazla üst düzey karar verici ile yaptığı ankette, işletmelerin yüzde 92’sinde son beş yılda bir çeşit siber saldırı yaşansa da sadece yüzde 42’lik kesimin gelecekte başka bir olayın tekrar yaşanmasından endişe duyduğu ortaya çıktı.

Siber risklerin bugünü

Teknoloji günden güne gelişirken köklü markaları yok etti, yeni markaların doğmasına ve iş yapış şeklinin değişmesine neden oldu. Bu değişim yeni fikir ve düşünceler için büyük fırsatlar yaratırken, birçok riski de beraberinde getirdi. Küresel olarak, bu riskler kapsamında gerçekleşen siber suçların işletmelere yılda 400 milyar dolarlık maliyeti olduğu tahmin ediliyor. Siber risklerin, işletmelerin, esneklik ve süreklilik planlamaları açısından dikkate alınmaları gereken en önemli meselelerden biri olduğu tartışılmaz.

Siber risklerin üstesinden gelmeyi bu kadar zorlayıcı kılan, dijital alanda gerçekleşen hızlı değişim evresidir. Sürekli yeni siber tehditler ortaya çıktığı için işletmeler gelişmeleri izlemek ve siber saldırılardan kendilerini daha etkin biçimde korumak için güvenlik sistemlerinin güncelliğini sağlamak zorunda.

Temel tespitler

İşletmelere karşı siber saldırı türleri sektörden sektöre farklılık gösteriyor ve sürekli gelişiyor. KPMG'nin yaptığı son araştırmaya göre:

- Şirketlerde önemli mali kayıplara sebep olan CEO dolandırıcılığı yöntemini hedeflemede büyük artış gözlemlendi.
- Finansal hizmetler sektörünün kendini organize siber suçlarla hedeflenen saldırıların keskin bir kesişme noktasında bulunduğu ve perakende sektörünün de giderek bu hedefe oturmaya başladığı tespit edildi.
- Hukuk ve finansal hizmetler sunan profesyonel hizmet firmaları, müşterilerine yapılan saldırılar için bir geçit olarak hedeflenmeye başlandı.
- Fidyeye (Ransomware) ve hizmet engelleme (DoS) saldırılarının, özellikle medya, eğlence ve sağlık sektöründe iş yapan işletmelere karşı giderek daha fazla kullanılmakta olduğu görüldü.
- Kamu ve telekomünikasyon sektörlerinin, casusluk odaklı siber saldırılara karşı oldukça hassas olduğu ortaya çıktı.

Siber saldırılar tüm dünyada hızla artış gösterirken, özellikle paranın dijital olarak saklandığı ve transfer edildiği siber suçlardan en fazla nasibini alan sektör, finans ve bankacılık olarak karşımıza çıkıyor. Özellikle bankalar, dijital

bankacılık kanallarının güvenliğini sağlamak ve dolandırıcılık karşıtı önlemler almak için siber suçlularla savaşa girmiş durumda. İki faktörlü kimlik doğrulamasının başarıyla tamamlanması çevrimiçi dolandırıcılık düzeylerinin azalmasını sağladı. Kart şifresi ile alışveriş yöntemi, çalınan kart verilerini kullanma becerisini kısıtladı. Ancak kartla ilgili olmayan dolandırıcılıkların artmasının önüne geçilemedi. Siber suçlular son yıllarda mali açıdan daha bilinçli hale gelerek bankacılık sistemlerini ve finansal altyapıyı hedeflemeye başladı.

Tüm bu gelişmelerin sonuçları yüksek faturalar olarak geri dönerken, organizasyonların siber saldırı maliyetlerinin farkında olması önemli. Bu maliyetler anlık ortaya çıkan ve etkisini sonradan gösteren maliyetler olarak iki kategoride değerlendirilebilir. Anlık maliyetlere (örneğin, yasal ve adli soruşturma ücretleri ve dolandırıcılıkla kaybedilen paralar) sonradan ortaya çıkan maliyetlerin (rekabet avantajı kaybı ve müşteri kaybı gibi) eklenmesiyle birlikte siber saldırıların toplamda oluşturacağı zarar fatura miktarını önemli ölçüde artırabilir.

Siber risk karmaşıklığını artıran dört faktör

Geçtiğimiz birkaç sene içinde siber tehditler, işletmelerin gündemini değiştirdi ve göz ardı edilemeyecek hale geldi. Bazı tahminlere göre ciddi bir ihlalin ortalama maliyeti 2014'ten 2015'e neredeyse üç kat arttı ve bu sayı, siber evren daha da karmaşılaşacağından daha artacak gibi görünüyor.

Siber saldırı riski arttıkça, bununla ilgili yasal yükümlülükler ve zarar maliyeti de yükseliyor. Düzenleyici yaptırımlar ve tazminat, artan karmaşayla birleşince, işletmelerin elektronik ağlarını, varlıklarını ve verilerini yeterli düzeyde güvence altına alamaması, gizlilik yasalarına uygun olarak verileri kullanamaması ve başaramaması önemli bir finansal risk oluşturuyor.

İşletmelerin siber risklerini azaltmasını ve siber güvenliklerini geliştirmesini daha da önemli kılan dört faktör var;

- Mevcut ve yeni mevzuatlarda siber güvenlik kurallarını ihlal eden şirketler için daha yüksek cezalar öngörülmesi,
- Siber ihlal kurbanlarının, verilerini kaybetmiş şirketleri dava etmeye daha istekli olmaları,
- Tedarik zincirinde siber güvenlik sorumluluğunun artması,
- Birbirine bağlı cihazların artan kullanımı (Nesnelerin İnterneti) sebebiyle daha fazla güvenlik açığı ortaya çıkması.

Sonraki adımlar

Siber tehdit her gün geliştiği için organizasyonlar siber ihlalin sonuçlarına daha iyi hazırlanmalı. Siber saldırıdan yüzde 100 emin olmak mümkün değil ancak organizasyonlar bu saldırıların gerçekleşme riskini azaltmak, sonuçların en aza inmesi ve ihlal durumunda daha hızlı iyileşme sağlamak için önlemler alabilir. İşte siber sigorta da, bu çözümün bir parçasıdır.

Pazardaki tecrübe ve uzman bakış açımıza dayanarak, işletmelerin siber tehdide hazırlanabilecekleri ve bu tehditleri hafifletebilecekleri siber sigorta seçeneğinin de kapsama alındığı dört önemli yöntemi şöyle sıralayabiliriz:

- Müşterileriniz tarafından algılanan itibar, tutulan verinin değeri, tedarik zinciri açıkları ve yönetici profilleri bağlamında; hem anlık hem de etkisi sonradan ortaya çıkabilecek maliyetler dahil olmak üzere organizasyonunuza yönelik spesifik tehditler belirlenmeli ve organizasyon içerisinde anlaşılmalı.
- Hem mevcut hem de gelecekteki tehditler değerlendirilmeli. Siber sigorta yaptırmaya karar verilmesi durumunda sigortacılar her durumu değerlendirerek ihtiyaçlarınıza en uygun sigorta poliçesini hazırlayacaktır.
- Üst yönetim dahil olmak üzere tüm çalışanların organizasyonun karşılaştığı siber tehditleri kapsamlı şekilde anlamasını sağlamak ve siber risk yönetimi kültürünü geliştirmek gerekir.
- Risklerinizin yeterince karşılandığından emin olmak için siber sigorta oluşturulurken uzman yardımı almak her zaman faydalıdır.



Siber sigorta ile boşluğu kapatmak

Siber saldırı risklerinin en aza indirilmesi ve şirketlerin siber güvenliklerinin artırılması için şirketlerin izlemesi gereken adımları şöyle tanımlayabiliriz:

- Benzersiz risk profilinizi anlayın ve paylaşın; işletmeler ne kadar çok bilgiye sahip olursa ve sigortacıyla ne kadar çok şey paylaşırsa sigortacılar siber riski o kadar kolay fiyatlandırabilir ve azaltabilir.
- Bugünün ve yarının riskleri için hazırlanın; siber riski azaltmanın en zorlu yönlerinden biri değişen teknolojik gündeme ayak uydurmaktır. Dijital teknolojinin hızla gelişmesi, siber suçlular için mevcut teknikleri adapte ederek veya yeni zayıf noktalardan istifade ederek tamamen yeni taktikleri denemek için verimli bir zemin sunuyor. Daha fazla iç görüye sahip organizasyonlar gelecekte karşı karşıya kalabilecekleri riskleri daha açık bir şekilde sigortacısına iletebilir ve böylece sigortacılar organizasyonun karşılaşılabilecek siber tehditlere karşı daha iyi önlemler alabilir.
- Şirket kültürünü göz önünde bulundurun; siber riskin şirket kültürüne nasıl nüfuz ettiği sigortacılar tarafından gittikçe daha çok dikkate alınan yeni bir boyuttur. Bir şirket saldırıya uğradığında akla ilk olarak en zayıf halkanın çalışanlar olduğu gelir. Ağ erişim hakları ve sosyal mühendislik gibi konularda ortaya çıkan güvenlik açıkları siber risk sigortası sunan tüm sigortacılar için önemli bir husustur. Bu yüzden siber güvenlik farkındalığı kültürü sergileyen ve doğru siber güvenlik teknolojilerine sahip şirketler daha düşük sigorta primlerinden yararlanabilir.
- Uzmanlara danışın; organizasyonlar, sigorta kapsamına neyin alınıp, neyin alınmadığından emin değillerse ya da siber risk hafifletme ya da sigortacılığın diğer yönleri hakkında tavsiye almaları gerekiyorsa aracı kurumlarla iletişime geçmelidir.
- Siber saldırıların yüzde 100 engellenmesi mümkün olmamakla birlikte, bu saldırıların gerçekleşme riskini azaltmak, olumsuz sonuçları en aza indirmek ve bir ihlalin ortaya çıkması durumunda daha hızlı iyileşme sağlamak için bir takım önlemler alınabilir. Siber sigorta, bu çözümün önemli bir parçası olarak karşımıza çıkıyor.



Ehtiram İsmayilov

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

GDPR, kişisel verileri Avrupa standardında korumak için geliyor

Dünyada artık en değerli bilgi kişisel veri... Bu bilgileri korumak için 2016'da AP tarafından onaylanan Genel Veri Koruma Regülasyonu (General Data Protection Regulation - GDPR) gelecek yıl yürürlüğe girecek. Önemli değişiklikleri beraberinde getiren GDPR'nin uyum sürecinden avantajlı çıkmak mümkün...

Dünyada en çok tartışılan konulardan biri olan kişisel verilerin korunması, tarihsel süreç ve teknolojinin gelişimi karşısında hızla boyut değiştiriyor. Küresel BT hizmetlerinin yaygınlaşması ve ülkeler arasında artan veri trafiği nedeniyle konunun sosyal ve iktisadi açıdan uluslararası önemi artıyor. Hızlı hareket eden teknoloji ile dijitalleşen dünyada, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin getirdiği zorunluluklar başta olmak üzere pek çok etken kişisel verilere erişim, verilerin toplanması ve kullanımı yöntemlerini derinden etkiliyor ve değiştiriyor. Bu nedenle, son yıllarda ülkelerin veri koruma hukuki altyapılarını güncel teknolojik yenilikler çerçevesinde geliştirme çabalarının arttığı görülüyor.

Avrupa Birliği'nde 1995 yılında yürürlüğe giren 95/46/EC sayılı AB Veri Koruma Direktifi kişisel verilerin korunması alanında tüm dünyada kabul gören bir çerçeve sundu. Son gelişmeler ışığında Avrupa Komisyonu tarafından üye ülkelerde uygulanmakta olan AB veri koruma kurallarında, Veri Koruma Direktifi'nde benimsenen ilkelerin modernize edilmesi ve gelecekte vatandaşların mahremiyet hakkının garanti altına alınması amacıyla, kapsamlı bir reforma gidilmesi ihtiyacı ortaya çıktı. Bu kapsamda, AB veri koruma kurallarında köklü bir reformu içeren "Genel Veri Koruma Regülasyonu (GDPR)" Avrupa Parlamentosu tarafından 14 Nisan 2016 tarihinde onaylandı. Avrupa Parlamentosu tarafından onaylandıktan sonra Mayıs 2016'da iki yıl içerisinde yürürlüğe gireceği belirtilen GDPR kuruluşların elinde bulundurdıkları en değerli varlıklarını korumaya yönelik bir kanunlar bütünü olarak günlük yaşamdaki yerini aldı.

Hızla gelişen dünyaya ayak uydurmak için veri kavramı hem şirketler hem de kişiler için önem kazandı. Buna bağlı olarak, 2016 ve 2017 yıllarında ülkemizdeki değişiklik ve gelişmeler de büyük önem taşıyor. AB ile paralel, Türkiye'de de kişisel verilerin korunmasına ilişkin yasal düzenleme çalışmaları, 7 Nisan 2016 tarihli ve 29677 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6698 sayılı "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu" (KVKK) ile önemli aşama kaydetti. 6698 sayılı Kanun, AB Veri Koruma Reformu kapsamında hazırlanan GDPR metninin Avrupa Parlamentosu'nda kabulünden kısa bir süre önce yürürlüğe girdi. Dolayısıyla, 6698 sayılı kanunun güncel AB düzenlemesi olan GDPR'den ziyade 95/46/EC sayılı Veri Koruma Direktifi'ni referans alması nedeniyle, kanun çerçevesinde bazı uyum ve güncelleme çalışmalarının yapılması gerekliliği gündeme geldi. Kanunun GDPR ile uyumunu da gözetken ikincil düzenlemeler Kişisel Verileri Koruma Kurulu tarafından yayınlanmaya başlandı ve bu yönde taslak olan bazı düzenlemelerin de yayınlanması için çalışmalar devam ediyor.

Kişisel verinin korunması artık bir hak

GDPR hayata dokunan değişikliklerle birlikte geldi. Öncelikle, GDPR gerçek kişilerin kişisel verilerinin işlenmesi ile bağlantılı olarak korunması gerekliliğini temel bir hak olarak nitelendiriyor. Yani kişisel verilerin düzenlemelere uygun şekilde ve bilgi dâhilinde işlenmesi ile gerekli önlemler alınarak korunması temel bir insan hakkı. Kişisel bilgilerin işlenmesi, düzenlemelere uygun şekilde kişilerin aydınlatılması ve açık şekilde izinlerinin alınması koşuluyla mümkün olabilecek.

Yeni düzenleme kuruluşun fiziksel konumundan bağımsız olarak, AB'de yaşayan bireylerin kişisel bilgilerini toplayan ve işleyen tüm organizasyonları kapsıyor. Avrupa'ya ister e-ticaret ister ilgili ülkelerdeki fiziksel mağazaları/ofisleri üzerinden ürün veya hizmet satışı yapan tüm firmaların, kişisel veri ile ilgili işlem yapmadan önce bu verileri nasıl kullanacağıyla ilgili detaylı bir inceleme yapması gerekiyor. Düzenleme ile birlikte şirketler, herhangi bir AB ülkesinde faaliyet sürdürsün ya da sürdürmesin, AB vatandaşlarına hizmet sunuyorsa GDPR yükümlülüklerini yerine getirmek zorunda.

Yüksek para cezaları uygulanacak

GDPR yükümlülüklerini yerine getirmeyen kuruluşlar, yıllık küresel cirolarının yüzde 4'üne denk gelen veya 20 milyon euroya kadar olan para cezasına çarptırılabilir. Veri işleme konusunda yeterli müşteri iznine sahip olmama veya temel gizliliğin ihlali gibi durumlarda azami yaptırımlar yürürlüğe giriyor.

Yasal yükümlülük olarak GDPR uyumunun sağlanması değişen ve gelişen dünyada şirketlere avantajlar da sağlıyor. AB Veri Koruma Direktifi (95/46/EC) yürürlük tarihi itibarıyla tüm Avrupa Birliği üyesi ülkeler için geçerli olmakla beraber, her bir üye ülke bakımından kendi iç düzenlemelerini yapmalarına müsaade eden, belli ölçüde çerçeve bir düzenleme olarak düşünebilecek bir kimlikteydi. GDPR ise tüm Avrupa Birliği ülkeleri için aynı. Bu da şirketlerin Avrupa Birliği içerisinde uymaları gereken tek düzenlemenin GDPR olduğu anlamına geliyor. Bunun yanında GDPR ile belirlenen standartlar oldukça yüksek ve birçok şirket bakımından uyumluluğun sağlanması ciddi bir yatırımı beraberinde getiriyor. Bu noktadan hareketle, GDPR uyumunu avantaja çevirmek isteyen şirketler için KPMG'nin 2017 yılında yaptığı araştırma sonuçları önemli ipuçları içeriyor.

Uyum sürecini avantaja çevirecek 5 adım

KPMG'nin 2017 yılı araştırmasına (Ready for GDPR? Five steps to turn compliance into your advantage) göre, Avrupa Birliği ülkelerindeki öncü firmalar, GDPR'a uyum çalışmalarını sadece yasal yükümlülük olarak değil, daha geniş bir mahremiyet (privacy) stratejisi yaklaşımı olarak uygulamayı planlıyor. Kuruluşların GDPR kapsamına uyum gösterebilmek ve bu değişimi avantaja çevirebilmeleri için belirtilen 5 önemli adım şöyle:

- Mahremiyet stratejisini belirlemek
- Kuruluşun bulunduğu durumun bir fotoğrafını çekmek
- Sonuç odaklı bir yaklaşım edinmek
- Departmanlar arası iş birliğini sağlamak
- Bu yönetim sistemini işin bir parçası haline getirmek



GDPR'a uyum için gerekli bileşenleri uygularken, sadece "yeterli" olanı yapmak değil, kişisel verilerin mahremiyetini risk bakış açısı ile değerlendirip bir şirket stratejisi haline getirmek gerekiyor. Kuruluşlar gizlilik ve güvenlik açısından kendilerini yeterli noktada görseler dahi, GDPR ile birlikte değişen dünyaya uyum sağlayabilmek için yapılacak çok fazla geliştirme mevcut. Kuruluşların sahip olduğu kişisel bilgilerin, kuruluşun sahip olduğu en değerli varlıklarından biri olduğunu anlamaları, çalışmalara başlamak ve gerekli önemi vermek açısından en önemli noktalardan biri. Öncelikle bu verileri yönetmek için kullanılacak strateji, bir işletmenin risk iştahı ve ilerideki iş hedefleri dikkate alınarak belirlenmeli. Kişisel bilgileri iyi kullanan bir kuruluşun iş süreçleri, performans ve pazar payı bir adım önde olacaktır.

GDPR ile uyum gözetilerek geliştirilen kişisel verilerin korunması mevzuatı ile birlikte gerçek kişilere ait verileri işleyen tüm şirketlerin iç süreçlerinde çeşitli düzenlemeler gerçekleştirilmesi gerekiyor. Özellikle teknik ve altyapı ile ilgili olarak iyileştirme çalışmalarında bulunulması ve şirket içerisinde kişisel verilerin korunması ile ilgili farkındalık seviyesini artıracak idari tedbirlerin alınması bu süreçte önemli rol oynuyor. Uyum kapsamında yapılacak çalışmaların, İK ve BT'den satış ve pazarlamaya tüm süreçleri kapsamı, tutarlı ve etkili olması ve üst yönetim destekli olması gerekiyor.

Tehdit değil fırsat olarak görülmeli

Gerek GDPR gerekse Türkiye'de yürürlükte olan KVKK uyum süreci kuruluşlar açısından bir tehdit olarak değil, sahip oldukları en değerli varlıklarından biri olan kişisel verileri korumak ve avantaja çevirmek için bir fırsat olarak görülmeli. Kişisel verileri yürürlükteki mevzuata uygun yönetmek için kullanılan strateji ile müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve kişisel verilerin nasıl işlendiğini şeffaf şekilde göstermek mümkün. Günümüzde bu tip bir strateji, müşteriler nezdinde üst düzeyde güven sağlar ve özel hizmetlerin daha kolay sunulmasına imkan verir.

UFRS 9'a uygun seviye belirleme ve değiştirme

UFRS 9 ile birlikte finansal varlıklara uygulanacak yeni değer kaybı modelinde aşama belirleme-değiştirme oldukça önemli ve kompleks konulardan biri. Konuyla ilgili zorlukları ve UFRS 9 genel yaklaşımı içinde kalarak bunların nasıl aşılabileceğini derledik.



Esmâ Kabak

Direktör
Finansal Hizmetler
E: ekabak@kpmg.com



Yiğit Öztin

Müdür
Finansal Hizmetler
E: yoztin@kpmg.com

UFRS 9'un prensip bazlı değer düşüklüğü ölçüm yaklaşımı yoruma ve kanaate geniş bir alan bırakıyor. Kanaate dayalı belirlenecek alanların başında, karşılıkların 12 aylık Beklenen Kredi Zararları'na (BKZ) (Aşama1) göre mi yoksa ömür boyu BKZ'ye (Aşama2) göre mi hesaplanacağı aşama değiştirme kriteriyle belirlenir.

Finansal varlıklar kredi riskinde önemli derecede artış olduğu takdirde Aşama1'den Aşama2'ye transfer edilir. Önemli derecede kredi riski artışını belirlemek ise bu işin en güç tarafıdır. Bu yazıda konuyla ilgili zorlukları ele alıyor ve bunları gereksinimlere uygun şekilde aşabilecek bir yaklaşıma yer veriyoruz.

Aşama değiştirme mantığı

UFRS 9 genel yaklaşımında, satın alınan veya oluşturulan kredi değer düşüklüğüne sahip (POCI) olarak nitelenen varlıklar dışındaki finansal varlıklar oluşturulduğu anda Aşama1 olarak sınıflandırılır. Bununla birlikte her raporlama tarihinde varlığın oluşturulduğu zamandaki kredi riski ile raporlama tarihi arasındaki kredi riski karşılaştırıldığında önemli derecede kredi riski artışı belirlendiği takdirde varlık Aşama2'ye alınmalıdır. Eğer varlığın temerrüdüne dair objektif bir delil veya kanıt varsa varlık Aşama3'e alınır.

Aşama1'deki varlıklar için kredi değer kaybı ilerleyen 12 aylık dönemde gerçekleşebilecek temerrütler üzerinden hesaplanmalı, Aşama2'deki varlıklar ve Aşama3'teki varlıklar için ise BKZ hesaplaması varlıkların ömür boyu temerrüt etme olasılığı üzerinden hesaplanmalıdır.

Aşama1 ve Aşama2 ayırımı izafi bir yaklaşımla varlığın olduğu andan beri kredi riskinin önemli düzeyde artmasına dayanarak yapılır. Öte yandan Aşama3'e transfer ise mutlak bir kurala dayalı olarak temerrüt durumuna göre belirlenir.

UFRS 9 paragraf 5.5.9 gereğince kredi riskinde önemli düzeyde artış olduğunu belirlemek için varlık oluşturulduğunda tahmin edilen temerrüt riski ile raporlama anında geçerli olan temerrüt riski tahmini mukayese edilmeli bunu yaparken finansal varlığın beklenen ömrü üzerindeki temerrüt riskleri arasındaki değişim baz alınmalıdır. Mukayesede paragraf B5.5.10 ve B5.5.11'e uygun olarak vadeye kalan süredeki azalış dikkate alınmalıdır. Bunun yanı sıra temerrüt etme olasılığı üzerinde bir etkisi bulunmadıkça teminatlar bu mukayesede dikkate alınmaz.



Paragraf B5.5.13'te bazı durumlarda 12 aylık temerrüt riskleri arasındaki değişim ömür boyunca temerrüt etme riski üzerindeki değişimin makul bir yaklaşık değeri olabileceği belirtilmiştir. Buna göre 12-aylık temerrüt risklerini değerlendirmede baz olarak kabul edebilmek ve risk değişimini bunun üzerinden ölçebilmek için 12 aylık temerrüt riskleri üzerindeki değişimle ömür boyunca temerrüt etme riskleri üzerindeki değişimin yakınsadığını periyodik olarak gözden geçirmek gerekir.

Söz konusu izafi mukayeseye ek olarak paragraf 5.5.11'de önemli düzeyde kredi riskinin arttığı aksi ispat edilebilir karine olarak tanımlanan 30 gün gecikme koşuluna dayanarak kabul edileceği belirtilmiştir. Buna göre 30 gün gecikme durumu finansal varlıkların Aşama2 olarak sınıflandırılmasında takviye mekanizma olarak işlev görecektir.

Bir diğer önemli unsur raporlama tarihi itibarıyla düşük kredi riskine sahip varlıkların Aşama1 olarak sınıflandırılmasına devam edilebileceğidir.

Gereksinimlere çözüm olabilecek bir yaklaşım

Aşama1 ve Aşama2 geçişlerinde transfer kriteri olarak kullanılabilecek üç aşamalı bir yaklaşım öneriyoruz:

- Temerrüt riskini ölçebilecek bir referans parametrenin belirlenmesi
- Önemli düzeyde kredi riski değişimini belirleyecek bir ölçüt
- Önem düzeyi seçimi (önemli kabul edilecek kredi riski değişimi miktarı)

Önerilen bu yaklaşım aşama değişiminde gerekli transfer kriterlerini sağlayarak karar vermeye yarayan bir araçtır. Elbette bu araç tek başına her durum için otomatik olarak transfer maksadıyla kullanılacak kredi riski değişim eşiklerini belirleyecektir diye bir varsayımda bulunulamaz.

Referans parametrenin belirlenmesi - Ömür boyu PD

Sunulan yaklaşımda ömür boyu PD, finansal varlığın kredi riskinin önemli düzeyde arttığını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda ömür boyu PD'ler (A) ve (B) ortak bir zaman diliminde karşılaştırılır:

- Raporlama anındaki ömür boyu PD
- Varlık oluşturulduğunda geçerli olan ömür boyu PD'nin raporlama tarihi itibarıyla kalan vade üzerinden gelen kısmı

I. Önem düzeyi ölçütünün belirlenmesi - Yüzdesel nicelik yaklaşımı

Aşama transferi için ilk bölümde yer verilen gereksinimlere göre Aşama2'ye geçiş kriteri izafi ve vadeye kalan zamana duyarlı olmalıdır. Bu gereksinimlere ve önemli düzeyde risk değişiminin raporlama tarihinde geçerli ömür boyu PD ile varlık oluşturulduğunda belirlenen ömür boyu PD'nin raporlama tarihi itibarıyla kalan vade için öngörülen kısmı arasındaki değişime dayalı olarak mantıklı ve ekonomik anlama sahip bir önem düzeyi istatistiki teknikler kullanılarak belirlenebilir.

Kredi riskindeki değişimin önemli düzeyde olup olmadığını istatistiki olarak değerlendirmek için benzer özelliklere (örn. aynı derecelendirme sisteminden geçen, oluşturulma anında aynı derecede değerlendirilen, aynı vadeye) sahip kredilerin belli bir süreyi kapsayan tarihsel verisine ihtiyaç vardır. Bu veri elde edildikten sonra veri setindeki her kredinin belirlenen vadedeki ömür boyu PD'leri küçükten büyüğe sıralanır böylece ampirik olarak gözlemlenmiş ömür boyu PD'lerin dağılımı elde edilir. Bu yaklaşımda kredi riskinde önemli düzeydeki artış, varlık oluşturulduğu anda belirlenen ömür boyu PD'nin raporlama itibarıyla kalan vade için öngörülen kısmı ile raporlama anında geçerli ömür boyu PD'si arasında büyük sapma görülen krediler için tespit edilecektir. Riske maruz değer hesaplaması konseptine benzer olarak önemli olarak kabul edilecek sapma düzeyi dağılımda belli bir olasılığı (önem düzeyini) aşmayacak bir referans değer üzerinden belirlenir. Buna göre kabul edilen tolerans sınırını aşan ömür boyu PD'ye sahip krediler Aşama2 olarak, geri kalanlar ise Aşama1 olarak sınıflandırılacaktır.

Bu yöntemi uygulamak için belli bir önem düzeyinin seçilmesi gerekir. Örnek olarak gözlem kümesi 1000 krediden oluşan bir portföy olsun. Bu portföydeki son 250 kredinin Aşama2 olacağına karar verildiğinde Aşama1'de kalacak olan 750'nci kredinin ömür boyu PD'si sıralı dağılımda yüzde 75'lik dilimi $p=0,75$ önem düzeyini ifade edecektir. İstatistiki olarak bu sınır ömür boyu PD'lerin dağılımında 75'lik yüzdesel niceliği (quantile) ifade eder.

Birçok ömür boyu PD modelinde ömür boyu PD mevcut derece sınıfının bir fonksiyonu olarak hesaplanır. Bu nedenle aşama transferi için sınırın belirlenmesinde varlığın kalan vadesi ve varlığın yaşının yanı sıra en azından mevcut derecenin de bir faktör olarak göz önünde bulundurulması uygun olacaktır. Pratik bir yaklaşımla bu faktörlere dayalı oluşan sınırlar bir arama tablosu/cetvelinde bir arada gösterilebilir. Gerekli tarihsel veri ömür boyu PD modellemesinde kullanılan verilerle uyumlu olan içsel veya dışsal bir veri olabilir. Alternatif olarak ürettiği ömür boyu PD'ler makul ise geçiş matrisleri de söz konusu sınırların belirlenmesinde kullanılabilir. Son olarak bu yaklaşımın ömür boyu PD'ler yerine 1 yıllık PD'lerden faydalanılarak uygulanması da mümkün olabilir (mesela uygun regresyon teknikleriyle veya 1 yıllık Markovian geçiş matrisleriyle birlikte). Bu durumda arama tablosu/cetveli bankacıların aşına oldukları kesikli (discrete) derece sınıflarına dayalı olarak oluşur.

Tipik olarak önerilen yöntem, sınır için kullanılacak yüzdesel niceliği yıllık olarak hesaplar. Buna göre raporlama tarihi varlığın oluşturulmasından 2 hafta sonra olursa varlık için geçerli olan ömür boyu PD, ilk yıl sonu için önem düzeyi olarak seçilen yüzdesel niceliğe karşılık tahmin edilen ömür boyu PD sınırıyla karşılaştırılır.

Bu türden bir yaklaşım ile her raporlama döneminde varlıklar arama tablosunda belirlenen faktörlere göre önceden belirlenen ilgili sınır ile karşılaştırılarak uygun aşamaya atanacaktır. Sınırı geçen varlıklar Aşama2 olarak sınıflandırılırken önceki dönemde Aşama2 olarak sınıflandırılan ama bu raporlama döneminde ilgili sınırı aşmayan varlıklar ve sınırı aşmayan Aşama1'de olan varlıklar dönem için Aşama1 olarak sınıflandırılır.

Finansal varlığın yaşı ilerledikçe (yani raporlama dönemi ilerledikçe) vadeye kalan zamanı sabit kabul edersek, geleceğin getireceği artan belirsizlik ve derecelendirme sisteminin tahmin gücünün gelecekte ilerledikçe düşmesiyle ömür boyu PD'lerin dağılımındaki değişim aralığı genişleyecektir. Sonuç olarak beklenen ömür boyu PD'lerle belirlenen sınırlar arasındaki açıklık da artar. Bu durum mantığa da uygundur, örneğin ilk yılda birkaç derece düşmek ile aynı miktarda derece düşüşünü 10 yılda yaşamak arasında fark vardır, bir yılda hızlı bir şekilde gerçekleşen derece düşüşü ifade etmeye çalışılan kredi riskinde önemli düzeyde artışla çok daha ilgilidir. Bu nedenle önerilen yöntem izafi (ilgili faktörlere göre beklenen değerlere bağlı) ve zamana duyarlı (gelecekte ilerledikçe sınırlar ile beklenen PD değerleri arasındaki açıklık değişken) olarak sınırları gereksinimlere uygun bir şekilde belirlenir.

II. Önem düzeyinin belirlenmesi

Aşama belirleme yaklaşımında son adım olarak önem düzeyinin belirlenmesi gerekir. Bu alan daha önce de belirtildiğimiz gibi UFRS 9 gereksinimleriyle sınırlandırılmamış ve oldukça kanaate dayalı bırakılır. Bunu yanı sıra PD dağılımlarındaki farklılık göz önünde bulundurulursa farklı portföylerde farklı önem düzeyleri uygun olabilir.

Mevcut olarak endüstride Aşama2 durumunu belirlemek için genel olarak kabul görmüş bir sınır bulunur. Yüzdesel nicelik yaklaşımında önem düzeyi ile belirlenecek bu sınır, genel olarak ise aşamaların portföydeki dağılımı/payı konusu büyük olasılıkla endüstri katılımcıları, denetçiler ve bankacılık denetleme kurumları arasında yinelemeli olarak zaman içinde netleştirilir.

III. İlave kurallar ve kalibrasyon

Burada yer verilen yüzdesel nicelik yaklaşımı ile elde edilecek sonuçların ilave kurallarla takviye edilmesi gerekebilir. Ayrıca Aşama2 olarak sınıflandırmada minimum PD artış seviyesinin belirlenmesi PD'lerin pek değişim göstermediği durumlar için uygun olabilir.

Yetersiz veya uygunsuz veri ile çalışıldığında yüzdesel nicelikler mantıksız PD değişimleri gösterebilir. Dolayısıyla belirlenen sınırlar mutlaka uzman görüşüyle desteklenmelidir. Nihai uygulamada yüzdesel nicelik yaklaşımı ilave minimum ve maksimum sınırlarla veya niteliksel/niceliksel kriterlerle gerektiği takdirde takviye edilebilir. Bankalar ayrıca finansal araçların yeniden yapılandırma beklentilerinin etkilerini ve bu araçlarla oluşan varlıkların yakın izlemeye alınması durumunu da düşünmelidir.

Son olarak bankalar periyodik bir şekilde model sonuçlarını incelemeli ve gerekli durumlarda uygun kalibrasyonu yapmalıdır. Örneğin Aşama1'den Aşama2'ye sık olarak yüksek sayıda geçiş veren sonraki dönemde ise Aşama2'den Aşama1'e yüksek sayıda geçiş veren bir modelde kullanılan parametreler risk değişimine çok duyarlı olabilir ve bu haliyle aslında sadece kredi riskinde önemli düzeydeki artışları tespit etmiyor olabilir. Bu gibi durumların model gözetim faaliyetleriyle takip ve tespit edilmesi sağlıklı bir sistemin oluşturulması açısından önemlidir.

Sonuç

Sunduğumuz yaklaşım doğru uygulanırsa; finansal kuruluşların önemli düzeydeki kredi riski artışlarını sağlıklı şekilde ve zamanında belirleyen, UFRS 9 gereksinimlerine, BCBS, EBA ve GPCC'nin ilgili rehber ve görüş dokümanlarına uygun çözümler üretmesine yardımcı olur. Bu yaklaşım özellikle çözüm olacak uygulamalarda farklı işlem özelliklerine, farklı varlık yaşına bağlı yanlılıkların (bias) oluşmaması yönünden faydalı olacak, geliştirilecek çözümlerin izafi ve zamana duyarlı olmasını sağlar. Yaklaşım içsel veya dışsal veriyle ve geçiş matrislerinden faydalanarak uygulanabilir.

UFRS 9 karşılık modellerine dayalı olarak yapılacak aşama değişimlerinin genel olarak kar/zarar üzerinde karşılıklardan kaynaklı oynaklık yaratması ve ekonomik döngü etkileri taşıması beklenir. Bu nedenle yönetimlerin bu alana daha fazla odaklanması beklenmektedir. Ayrıca gereksinimlerde kanaate önemli bir alan bırakılması kayıp karşılıklarının farklı kuruluşlar, ülkeler ve yetki alanlarında mukayese edilmesi bu işin daha zorlu kısmı olacaktır.

Trafik sigortasında havuz modeli

Trafik sigortası prim ve hasar hesaplamaları, 'Riskli Sigortalılar Havuzu' kurulmasını sağlayan yönetmelikle değişti. Artık riskli araçlar havuzundaki sigorta primlerinin ve ödenen hasarların yarısı sigorta şirketleri arasında eşit olarak paylaştırılacak. Kalan yüzde 50 ise şirketlerin son 3 yılda aldıkları paya göre hesaplanacak.



Ali Tuğrul Uzun

Direktör

Denetim

E: tuzun@kpmg.com

Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı tarafından hazırlanan, 11 Temmuz 2017 tarihli ve 30121 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren yönetmelikle “Riskli Sigortalılar Havuzu”na alınan araçlar için 12 Nisan 2017 tarihinden itibaren trafik sigortasına ilişkin prim ve hasar hesaplamaları değişti.

Buna göre havuz kapsamına dahil olacak hasar riski yüksek araçların trafik sigorta primlerinin ve ödenen hasarların yüzde 50’si ilgili branşta faaliyet gösteren sigorta şirketleri arasında eşit olarak paylaştırılacak. Kalan yüzde 50 ise sigorta şirketlerinin trafik sigortası primlerinden son üç yıllık dönemde aldıkları paya göre hesaplanacak.

Taksi, minibüs ve otobüsler de riskli araçlar havuzunda olacak

Hasar riski yüksek araçlar olarak tanımlanan birinci, ikinci ve üçüncü basamaklardaki tüm araç grupları ile diğer basamaklardaki taksi, minibüs (sürücü dahil 10-17 koltuk), sürücü dahil 18-30 koltuklu ile sürücü dahil 31 ve üstü koltuklu otobüsler, kamyon ve çekici türündeki araç grupları havuz kapsamında olacak.

Değerlendirme komitesi hesaplayacak

Primler ve ödenen hasarların sigorta şirketleri arasında paylaşımı iki aşamalı hesaplanacak. Yüzde 50’si sigorta şirketleri arasında eşit paylaşılacak olan primler ve ödenen hasarların kalan yüzde 50’si ise sigorta şirketlerinin trafik sigortası primlerinden son 3 yıllık dönemde aldıkları paya göre belirlenecek. Bu pay her yılın başında hesaplanacak ve yıl boyunca sabit kalacak. Söz konusu pay, 2017 yılı için 1 Ocak 2014-12 Nisan 2017 tarihleri arasındaki döneme ilişkin trafik sigortası primleri esas alınarak hesaplanacak.

Bu hesaplamaları yapacak ve ilgili sigorta şirketleri ile paylaşacak olan ayrı bir üç kişilik Değerlendirme Komitesi kuruldu. Türkiye Sigorta Birliği (TSB), Türkiye Motorlu Taşıt Bürosu (TMTB) ve Hazine Müsteşarlığı temsilcilerinden oluşan bu komite üçer aylık dönemlerle havuz takibini yapacak. Sigorta şirketleri aylık ve üçer aylık muhasebe ve raporlama sistemleri için TMTB ile prim ve hasar mutabakatı yapmaya başladı. Her dönem itibarıyla sigorta şirketleri ilgili basamağa ilişkin kesmiş oldukları primleri havuza devrederek havuzdan gelecek nihai prim rakamlarını mali tablolarına dahil edecek. Ayrıca sigorta şirketleri, havuza devrettikleri poliçelere ilişkin hasar süreçlerini kendileri yönetmeyi sürdürecektir. Bu operasyon maliyetini karşılamak amacıyla ilgili poliçelere ilişkin Hazine Müsteşarlığı tarafından bazı vergi ve komisyon düzenlemeleri de ilgili yönetmelikte yer aldı.

Müsteşarlık havuz kapsamında trafik sigortası poliçesi düzenlemekten kaçınan ve bu sebeple uyarılan sigorta şirketinin, bu durumu düzeltmemesi halinde, Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi ekranlarına erişim yetkisini 3 günden az 10 günden fazla olmamak üzere tedbir amaçlı olarak kaldırabilecek. Söz konusu kaçınma fiiline devam eden sigorta şirketi hakkında, ekranlara erişim yetkisinin sürekli kaldırılması dâhil sigortacılık mevzuatında öngörülen diğer tedbirler uygulanabilecek.

Trafik sigortasında devam eden tavan fiyat uygulaması ile birlikte bazı araçlar için kurulan havuz uygulaması da sigorta şirketlerinin prim ve hasar takiplerini ve bunları mali tablolarına yansıtma süreçlerinde yaşadıkları zorlukları artırıyor. Söz konusu branşın hayat dışı sigorta grubunda hacim olarak en büyük paya sahip olması da sigorta şirketleri yöneticilerinin konuya ilişkin konsantrasyonlarını bir kat daha yükseltiyor.

Bankaların kredi karşılıklarında yeni dönem: TFRS 9'un vergi etkisi



Hakan Güzeloğlu, YMM

Şirket Ortağı
Finansal Vergi Hizmetleri
E: hguzeloglu@kpmg.com

Bankaların krediler için ayırdıkları karşılıklar TFRS 9'a göre yeniden düzenleniyor. Bankaların kredi karşılık tutarlarının UFRS 9 düzeltmeleri 1 Ocak 2018 sonrasında gerçekleşecek. Bu nedenle Kurumlar Vergisi etkisi de en erken 2018'in ilk geçici vergi dönemi olan 31 Mart 2018 tarihli kurumlar vergisi hesaplarında dikkate alınacak. TFRS 9 kapsamında olası vergisel etkileri KPMG Gündem için derledik.

1 Ocak 2018 tarihi, bankacılık sektörü için büyük anlam ifade ediyor. İstisnai durumlar hariç, bankalar bu tarihten itibaren kredileri için karşılıklarını 22 Haziran 2016 tarihinde yayımlanan Karşılık Yönetmeliğinin 9'uncu maddesinde yer alan TFRS 9 kapsamında ayıracak. Diğer bir ifade ile bankalar bilançolarının aktifinde yer alan kredileri için ayıracakları karşılık giderlerini yeni TFRS 9 standardına göre belirleyecekleri genel ve özel karşılıklara istinaden kayıtlarına alacak.

Bankaların kredi karşılık giderlerinin vergisel durumu

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun "Karşılıklar ve Teminatlar" başlıklı 53'üncü maddesinde, "Bankalar, krediler ve diğer alacaklarla ilgili olarak, doğmuş veya doğması muhtemel zararların karşılanması ve bunlar dışında kalan varlıkların değer azalışları için yeterli düzeyde karşılık ayrılmasına, aktiflerin kalitesine ve sınıflandırılmasına, garantilerin ve teminatların alınmasına, bunların değerinin ve güvenilirliğinin ölçülmesine, takibe alınan kredilerin izlenmesine ve vadesi dolmuş kredilerin geri ödenmesine ilişkin politikaları oluşturmak ve uygulamak, bunları düzenli olarak gözden geçirmek, tüm bu hususları icra edebilecek gerekli yapıları tesis etmek ve işletmek zorundadır. Bu fıkra hükmünün uygulanmasına ilişkin usûl ve esaslar kurulca belirlenir. Bu madde uyarınca krediler ve diğer alacaklarla ilgili olarak ayrılan özel karşılıkların tamamı, ayrıldıkları yılda kurumlar vergisi matrahının tespitinde gider olarak kabul edilir" düzenlemesi yer alır.

Söz konusu düzenleme uyarınca bankalar, krediler ve diğer alacaklarla ilgili ayrılan özel karşılıkların tamamını ayırdıkları yılda kurumlar vergisi matrahının tespitinde ticari kazançtan indirim konusu yaparlar.

Diğer taraftan 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun "Kabul Edilmeyen İndirimler" başlıklı 11'inci maddesinin (ç) bendinde; "Her ne şekilde ve ne isimle olursa olsun ayrılan yedek akçeler (Türk Ticaret Kanunu'na, kurumların kuruluş kanunlarına, tüzüklerine, ana statülerine veya sözleşmelerine göre safi kazançlardan ayırdıkları tüm yedek akçeler ile Bankacılık Kanunu'na göre bankaların ayırdıkları genel karşılıklar dahil)" kurum kazancının tespitinde indirim konusu yapılmasının kabul edilemez olduğu hükme bağlanmıştır.

Ayrıca konuya ilişkin yayımlanan 1 Seri No.lu Kurumlar Vergisi Kanunu Genel Tebliği'nin "11.4. Her ne şekilde ve ne isimle olursa olsun ayrılan yedek akçeler" başlıklı kısmında, "... Türk Ticaret Kanunu'na, kurumların kuruluş kanunlarına, tüzüklerine, ana statülerine veya sözleşmelerine göre safi kazançtan ayırdıkları tüm yedek akçeler ile 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'na göre ayrılan genel karşılıkların indirimi mümkün bulunmamaktadır. Öte yandan, 5411 sayılı kanuna göre ayrılan özel karşılıklar, kurum kazancının tespitinde indirilecek gider olarak dikkate alınabilecektir" açıklamalarına yer verilmiştir.

Bu doğrultuda, bankaların ayırdıkları özel karşılıklara istinaden yazılan giderlerin kurum kazancının tespitinde gider olarak dikkate alınması, bunun aksine genel karşılık kayıtlarına ilişkin oluşturulan giderlerin ise kanunen kabul edilmeyen gider olarak dikkate alınması gerekir.

Bu noktada şöyle bir konu akla gelebilir. Bankalar eğer genel karşılık ayırmaz ve tüm karşılıklarını özel karşılık olarak nitelendirirse kurumlar vergisi matrahına ilave edilecek bir tutardan da bahsedilemez. TFRS 9 uygulamasında ayrılan karşılıkların tamamının özel karşılık olması durumunda bu mümkün olabilir ancak bu konuda karşılık yönetmeliği belirleyici olmaktadır.

Yeni karşılık yönetmeliği ne diyor?

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından 01.11.2016 tarih, 26333 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan yönetmelik yerine 22.06.2016 tarih, 29750 sayılı Resmi Gazete'de 01.01.2017 tarihinde yürürlüğe girmek üzere yeni "Kredilerin Sınıflandırılması ve Bunlar İçin Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır. Bu yönetmelikte TFRS 9 uygulamalarına yer verilerek söz konusu standardın uygulanabilir hale getirilmesi amaçlanmıştır.

Kredilerin sınıflandırılması eski yönetmelikte üçüncü, dördüncü ve beşinci grupta sınıflandırılan krediler donuk alacak olarak kabul edilmekle beraber; yönetmeliğin "TFRS 9 Kapsamında Karşılık Ayrılması" başlıklı 9'uncu maddesinde, bankaların kredileri için TFRS 9 kapsamında karşılık ayırmalarının esas olduğu, yönetmelik uygulamasında TFRS 9 kapsamında ayrılan karşılıklardan;

a) 12 aylık beklenen kredi zarar karşılığı tutarları ve borçlunun kredi riskinde önemli derecede artış nedeniyle ayrılan ömür boyu beklenen kredi zarar karşılığı tutarları genel karşılık olarak,

b) Borçlunun temerrüdü dolayısıyla ayrılan ömür boyu beklenen kredi zarar karşılığı tutarları özel karşılık olarak addedileceği ifade edilmiştir.

Yeni yönetmeliğe göre istisnai haller hariç bankaların 01.01.2018 tarihine kadar TFRS kapsamında genel ve özel karşılık ayırma durumlarını yönetmeliğin 9'uncu maddesine uygun hale getirmeye zorunlu oldukları hükme bağlanmıştır. Yönetmelik bu hali ile ayrılan karşılıkların özel ve genel ayırımını düzenlediğinden tamamının özel karşılık olarak değerlendirilmesi ancak yönetmelik değişikliği ihtimali dahilinde mümkün olabilir.

TFRS 9 düzeltmelerinin vergi etkisi

Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 6'ncı maddesinde Kurumlar Vergisi'nin mükelleflerin bir hesap dönemi içinde elde ettikleri safi kurum kazancı üzerinden hesaplanacağı ve safi kurum kazancının tespitinde de Gelir Vergisi Kanunu'nun ticari kazanç hakkındaki hükümlerinin uygulanacağı hüküm altına alınmıştır.

Gelir Vergisi Kanunu'nun 38'inci maddesinde de bilanço esasına göre ticari kazanç, teşebbüsteki öz sermayenin hesap dönemi sonunda ve başındaki değerleri arasındaki müspet farkı olarak tanımlanmıştır. Bu dönem zarfında sahip veya sahiplerce;

1. İşletmeye ilave olunan değerler bu farktan indirilir,
2. İşletmeden çekilen değerler ise farka ilave olunur.

Yukarıdaki kanun maddeleri şunu özetliyor; öz sermayedeki büyüme yani bilanço aktif tutarından borçlar çıkarıldıktan sonraki kalan tutarda bir büyüme, pozitif fark varsa bunun Kurumlar Vergisi'ne tabi tutulması gerekmektedir.

Bankaların kredi karşılık tutarlarının UFRS 9 düzeltmeleri 1 Ocak 2018 sonrasında gerçekleşeceğinden Kurumlar Vergisi etkisinin de en erken 2018 yılının ilk geçici vergi dönemi olan 31.03.2018 tarihli kurumlar vergisi hesaplarında dikkate alınacaktır.

Yeni UFRS 9 düzeltmelerinde beklenen kredi zarar karşılıklarının kredi riskine bağlı olması ve hesaplama farklılıkları sebebiyle beklenen trendin özel karşılıkların azalması yani çözümü buna karşın genel karşılıkların artması şeklinde seyretmesi mümkün. Bu durumda da çözülen özel karşılıkların gelir yazılması ve kurumlar vergisine tabi tutulması gerekecek.

Genel karşılık tutarlarının da artması halinde bu karşılık giderleri Kurumlar Vergisi matrahında kanunen kabul edilmeyen gider olarak dikkate alınacak.

2018 yılı ilk çeyreğinde karşımıza çıkacak karşılık manzarasında Kurumlar Vergisi bu şekilde iken geçmiş dönemlerin TRFS 9 etkisinin bilançolarda sermaye hesaplarına yapılacak kayıtlarla gerçekleşmesi söz konusu olacak. İşte sermaye hesaplarına alınan bu tutarların Kurumlar Vergisi etkisinin nasıl dikkate alınacağı konusunda tereddütler mevcut.

Bir alternatif, düzeltme kalemlerinin öz sermayeyi artırdığı dikkate alınırsa gelen farkların özel veya genel karşılıklardan geldiği ayırımına bakılmaksızın Kurumlar Vergisi matrahına dahil edilmesi iddiasında bulunulabilir. İleride bu tutarların sermayeye ilavesi, sermayeden çekilmesi veya kar dağıtımına konu edildiğinde vergilendirilmemiş bir kalemden bahsedilmek istenmiyorsa bu noktaya dikkat edilmesinde fayda var. Akabinde her dönem ayrılan karşılık tutarlarının da bu doğrultuda dipnotlara bakılarak etkisinin dikkate alınması gerekecek.

İkinci görüşe göre de tamamının Kurumlar Vergisi'ne tabi tutulmadan sanki karşılık ayrılıyormuş gibi özel ve genel karşılık ayırımı yapılarak doğacak karşılık çözülmesi ve sermaye hesabına alınması sonucunda tutarların bir kısmının vergilendirilip bir kısmının vergilendirilmediği bir uygulama da söz konusu olabilir. Aşağıda, bu şekilde dikkate alındığında oluşan karşılık tutarlarının değişiklik tablosuna yer verilmiştir.

KARŞILIK	2017 YILI	2018 YILI	DEĞİŞİM	KURUMLAR VERGİSİ HESABINA ETKİSİ
Özel Karşılık	100	80	20 (-)	VH İlave
Özel Karşılık	100	130	30 (+)	VH İndirim
Genel Karşılık	100	80	20 (-)	VH İndirim
Genel Karşılık	100	130	30 (+)	VH İlave

Öte yandan, yönetmeliğin 17'nci maddesindeki yeni düzenleme ile birlikte donuk alacaklara faiz tahakkuku, reeskont ve değerlendirme farklarının da çalıştırılması durumunda bahsettiğimiz ikinci görüşteki bu farkların vergili veya vergisiz karşılık tutarlarının hangisinden geldiğinin tespit ve takibinin yapılması anlamına geleceğinden vergi hesaplamasında ayrıca dikkate alınması gerekecektir.

Ve son seçenek olan üçüncü görüşe göre de sermaye hesaplarına transfer edilecek olan tutarların ilgili kurumlar vergisi hesaplamasında dikkate alınmaması yani vergi hesabında ilave veya indirim yapılmamasıdır ki, bu görüşe pek katıldığımızı söyleyemeyeceğiz.

Sorumlu vergicilik anlayışı kapsamında, gerek yukarıda yer verdiğimiz mevzuat gerekçeleri gerekse bankaların halihazırda yoğun ve çok satırlı Kurumlar Vergisi hesaplarının içinden çıkılamayacak bir hesaplama bü yükünmemesi için sermaye altında yaratılacak TFRS 9 düzeltmelerinin ilk oluşumunda Kurumlar Vergisi'ne tabi tutulması ve ileride bu tutarların işletmeden herhangi bir sebeple çekilmesi durumunda vergi ziyayı ile karşılaşılmamasının önüne geçilmesi gerektiği görüşündeyiz.

Bu kapsamda, ilk vergisel etkisini 30 Mart 2018'de göreceğimiz uygulamanın devamında da her vergi hesaplama döneminde yukarıdaki fark tablosunun açıklanan dipnotlardaki özel ve genel karşılık tutarları ayırımına göre dikkate alınması ve gerekli ilave ve indirimlerin yapılmasının doğru olacağını düşünüyoruz. Yaratılan sermaye artışlarının ileride sermaye hesaplarına nakli, kar dağıtımına konu edilmesi gibi başka hesaba taşınmasının herhangi bir vergi ziyasına sebebiyet vermemesine özen gösterilmesi gerektiği kanaatindeyiz.



Engelsiz bankacılık için geri sayım

Engelli bireylerin bankacılık hizmetlerinden eşit faydalanabilmesi amacıyla BDDK'nın yayımladığı yönetmeliğe uyum için tanınan süre 1 Ocak 2018'de doluyor. Bankaların yeni yılın ilk gününe kadar ATM cihazlarından şubelere, POS cihazlarından internet bankacılığına kadar "engelleri kaldıracak" birçok düzenlemeyi tamamlaması gerekiyor.



Servet Gözel, CISA

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



Bengisu Özgehan

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

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun, farklı kanallar üzerinden gerçekleştirilen bankacılık hizmetlerinden engelli bireylerin sorunsuz faydalanabilmeleri amacıyla yayımladığı 18 Haziran 2016 tarihli ve 29746 sayılı "Bankacılık Hizmetlerinin Erişilebilirliğine Dair Yönetmelik"e uyum için son tarih 1 Ocak 2018... Bankaların uyum kapsamındaki düzenlemeleri tamamlamak için yıl sonuna kadar süresi bulunuyor. Mevcut hizmet, faaliyet ve sistemlerin yönetmelikle uyumlu hale getirilmesi için bankaların önemli yatırım kararları vermesi ve bu adımları projelendirmesi gerekiyor.

Bankacılık hizmetlerinde engelli müşterilerin de eşit ulaşılabilirlik düzeyinde hizmet alabilmesini hedefleyen yönetmelik kapsamında, ATM cihazlarından şubelere, POS cihazlarından internet bankacılığına ve hatta çağrı merkezlerine kadar birçok hizmette düzenleme öngörülüyor.

Engelli müşterilerin sorunsuz ve başka bireylere bağımlı olmadan bankacılık hizmetlerine erişebilmesine yönelik hazırlanan yönetmeliğe uyum için tanınan sürenin dolması ile birlikte "engelsiz" bankacılık hizmetlerine geçişin tamamlanması bekleniyor.

Yönetmelik kapsamında bankaların yaptığı düzenlemelerin, 2017 yılı Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçleri Denetimleri çerçevesinde, bağımsız denetim firmaları tarafından denetim kapsamına dahil edilmesi ve uyumluluk değerlendirmesinin yapılması gerekiyor.

BDDK'nın yayımladığı yönetmeliğe göre erişilebilir bankacılık hizmetlerine ilişkin genel ilkeler şöyle sıralanıyor:

- Bankalar, bankacılık hizmetleri planlaması yaparken, engelli müşterileri ve gereksinimlerini de göz önünde bulundurup gereken erişilebilirlik standartlarını sağlamalı.
- Banka, personelinin engelli müşterilere yardımcı olabilmesi adına şube personeline gereken eğitimi vermeli.
- Bankalar, tabela, levha ve uyarı işaretleri ile ekran ve kağıt üzerindeki yazıların engelli müşterilerin zorlanmadan görebilecekleri/okuyabilecekleri şekilde tasarlamalı ve hazırlamalı.
- Bankacılık hizmetlerine ilişkin sözleşmelerin, banka

internet sayfalarından sesli bilgilendirme ve işaret dili çevirisi yapılmış video biçimlerinde erişilebilir olması sağlanmalı. Bankacılık hizmetlerine ilişkin sözleşmeler, hesap özeti, PIN, parola gibi müşteriye iletilen bilgi ve dokümanlar, talep halinde, gerekli güvenlik sağlanarak engelli müşterilere Braille alfabesi, sesli bilgilendirme, işaret dili çevirisi yapılmış video gibi farklı biçimlerde sunulmalı.

- Yüzde 40 engelli olduğuna ilişkin belgesi bulunan kişiler, bankaya belgelerini ibraz ederek; 70 ve üzeri yaş üzeri kişiler ise doğrudan engelli müşterilere sunulan hizmetlerden faydalanabilir.
- Banka, kişilerin engel durumuna ilişkin tuttuğu belgeleri saklamak ve bu bilgilerin gizliliğini sağlamaktan sorumludur. Bankalar bu bilgileri kimseyle paylaşmaz, yetkisiz erişime karşı korur ve personelinin bu bilgilere erişimlerini en az yetki prensibiyle sınırlar.
- Bu yönetmelik kapsamında engellilere tanınan haklara dair müşterinin bilgilendirilmesi bankanın sorumluluğunda. Banka, sunduğu bankacılık hizmetlerine yönelik erişim, kullanım ve güvenlikle ilgili hususlarda engelli müşterilerini bilgilendirir.
- Banka, engelli müşterilerine yönetmelik çerçevesinde sunduğu kullanımı kolaylaştırıcı veya bilgilendirici hizmetler dolayısıyla, müşterilerinden ek ücret talep edemez.
- Bunlara ek olarak, hizmet alınan kanal bazında uyulması gereken kuralları da şöyle özetleyebiliriz:

ATM cihazları üzerinden sunulan hizmetlerin erişilebilirliğine ilişkin genel ilkeler:

- ATM ekranları ve çevresi yeterli miktarda aydınlatılmalıdır.
- ATM kontrol tuşları telefon standardına uygun şekilde konumlandırılmalı ve engelli müşterilerin zorlanmadan kullanabilmesi sağlanmalıdır.
- Para alma, para yatırma, kart ve fiş yuvaları ile kulaklık girişi engelli müşterilerin kolaylıkla ve güvenli bir şekilde erişebileceği ve kullanabileceği şekilde tasarlanı ve konumlandırılır.
- Banka, engelli müşterilerin ATM'yi kullanırken vereceği ya da ATM'den alacağı kişisel veya kritik bilgilerinin gizliliğini ve müşteri mahremiyetini sağlayacak tedbirleri alır.
- Engelli müşteriler, asgari olarak kendi hesaplarıyla ilgili bakiye sorgulamak, para çekmek, para yatırmak, kredi kartı borcu sorgulamak ve kredi kartı borcu ödemek için, yurt içinde kurulu tüm ATM'leri herhangi bir ek masraf ve ücrete tabi olmadan kullanırlar. Söz konusu işlemlerin hem banka kartı hem de kredi kartı kullanılarak gerçekleştirilebilmesine yönelik gerekli altyapı sunulur.

Ortopedik engelliler

- Ortopedik engelli müşterilerin kullanımına uygun olarak konumlandırılmış ATM'de; tekerlekli sandalye ile ATM'ye ulaşmak ve manevra yapmak için yeterli alanın bulunması, ATM yüksekliğinin tekerlekli sandalyeye uygun olması, klavye yüksekliğinin ATM'ye yanaşabilmek için yeterli olması, kot farkı olması durumunda ATM'ye ulaşabilmek için uygun rampa/ düzenleme oluşturulması gerekir.
- Banka, engelli müşterilerinin sayı, adres ve durumları ile diğer bankaların ortopedik engelli müşterilerin kullanımına uygun ATM'lerinin konumlarını da dikkate alarak, ATM hizmeti sunduğu yerleri bölgelere ayırır. Her bir bölgedeki ATM cihazlarından en az bir tanesinin ortopedik engelli müşterilerin kullanımına uygun olmasını ve bu ATM'nin diğer ATM'ler ile aynı fonksiyona sahip olmasını sağlar.
- Banka, hizmet sunduğu her 100 ATM'den en az iki tanesinin ortopedik engelli müşterilerin kullanımına uygun olmasını sağlar.
- Bankalar, ortopedik engelli müşterilerin kullanımına uygun ATM'lerini Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği tarafından yürütülecek koordinasyon çerçevesinde farklı illerde konumlandırır. Söz konusu ATM'lere ilişkin adres ve ulaşım detayları Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Katılım Bankaları Birliği ve bankalar tarafından internet sayfaları ve varsa mobil uygulamalarında duyurulur.

Görme engelliler

- Görme engelli müşterilerin kullanımına uygun ATM'lerde, ekranda gösterilen uyarılar, yönergeler, müşterinin girdilerine ilişkin istenilen onay, hata mesajları gibi bilgilerin sağlanmasına yönelik sesli menü fonksiyonu bulunur.
- ATM'lerdeki sesli menü hizmetinin mahremiyeti sağlanır. ATM'lerde sesli menü, kulaklık girişi veya telefon ahizesi gibi bütünsel anlamda erişilebilir bir teknoloji ile sunulur. İşlem öncesinde ya da işlemin herhangi bir aşamasında ATM ekranını kapalı konuma getirme seçeneği sunulur.
- ATM'lerde sesli menü kapsamında, asgari olarak bakiye sorgulama, para çekme, para yatırma, kredi kartı borcu sorgulama ve kredi kartı borcu ödeme işlemleri bulunur.
- ATM'lerde sesli menülerin gerektirdiği tuşlar üzerinde yer alan sembollerin kabartma olması ve dokunulduğunda diğer tuşlardan ayırt edilebilmesi sağlanır.

- ATM'lerde sesli menünün başlatılmasının ek bir eğitim gerektirmeden kolayca kullanılması sağlanır. Kulaklık ile sesli menü sunuluyorsa, kulaklığın takılması ile otomatik olarak sesli menü başlar ve çıkarılması ile otomatik olarak sonlanır.
- ATM'lerde sesli menü kapsamında tekrarlama özelliği bulunur ve ses yüksekliğinin müşteri tarafından ayarlanabilmesine imkân tanınır.
- Sesli menü için kullanılan ifadelerin ve menü sırasının, tüm bankalarda standart olmasının sağlanmasına özen gösterilir. Bu kapsamdaki koordinasyon Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği tarafından yürütülür.
- ATM'lere erişim için zemin üzerinde yönlendirmeye yarayan, çevredeki uygulamalarla bütünleştirilmiş, hissedilebilir yürüme yüzeyi işaretleri kullanılır.
- Banka, hizmet verdiği tüm ATM'lerini bu maddede yer verilen hükümlere göre görme engelli müşterilerin kullanımına uygun hale getirir. Yan yana veya birbirine uzaklığı 50 metreden az olan ATM'lerden sadece bir tanesinin bu maddede yer verilen hükümlerle uyumlu olması yeterli.

Şubelerden sunulan hizmetlerin erişilebilirliğine ilişkin genel ilkeler

Şubelerin erişilebilirlik standartlarına uygun olması ve şubeler ile hizmetlerin, engelli müşterilerin farklı bir kişinin yardımına ihtiyaç duymaksızın erişilebilir olması sağlanmalıdır. Engelli müşterilerin şubelerdeki hizmetlerden öncelikli olarak faydalanabilmelidir.

Görme engelliler

- Görme engelli müşteriler, bankacılık hizmetlerine ilişkin sözleşmelerle ilgili bilgi edinme ve inceleme haklarını kullanmaları akabinde sözleşmeye imza atabilir.

İşitme engelliler

- Banka, şube personelini işaret dili öğrenmesi konusunda teşvik etmeli, şubede işaret dili bilen personelin bulunmaması durumunda, müşteriye işaret dili ile anlaşmayı sağlamak üzere görüntülü uzaktan destek sunulmalıdır.

Banka ve kredi kartları ile sunulan hizmetlere erişimi/POS cihazları üzerinden sunulan hizmetlerin erişilebilirliğine ilişkin genel ilkeler

Görme engelliler

- Kart ile yapılan çevrim içi ödemelerde (ATM hariç); banka tarafından, ödenen tutar bilgisi, müşteriye ekran okuyucu program ile okunabilecek şekilde kısa mesaj üzerinden iletilir.
- ATM üzerinden sesli menü kullanılmadan gerçekleştirilen ve finansal sonuç doğuran işlemlerde, işleme ilişkin bilgi müşteriye ekran okuyucu program ile okunabilecek şekilde kısa mesaj üzerinden iletilir. Söz konusu mesaj işlem tutarının müşterinin hesabına işlenmesi öncesinde veya işlenmesinin hemen ardından gönderilir.
- POS cihazının kontrol tuşları, engelli müşterilerin kullanımını kolaylaştıracak şekilde, POS ekranları ise görüntü kalitesinin yüksek olmasını sağlayacak şekilde seçilmelidir.

İnternet bankacılığı üzerinden sunulan hizmetlerin erişilebilirliği

Görme engelliler

- Banka internet bankacılığı ve mobil bankacılık uygulamalarının erişilebilirlik standartları ile uyumlu olmasını sağlar ve kısa mesaj ile gönderilen tek kullanımlık şifrenin güvenli bir şekilde ekran okuyucu program ile uyumlu olmasını sağlar.

Çağrı merkezleri üzerinden sunulan hizmetlerin erişilebilirliğine ilişkin genel ilkeler

Parola alma, değiştirme gibi işlemler çağrı merkezi haricinde bir metot ile de müşteriye sunulmalıdır.

İşitme engelliler

- Banka, işitme engelli müşterilerin yardım alabilecekleri ve kayıp/çalıntı kart bildirimi yapabilecekleri internet üzerinden güvenli bir yazışma ortamı veya görüntülü uzaktan tercüman hizmeti sunmalıdır.

Görme engelliler

- Banka, görme engelli müşterilerine çağrı merkezleri aracılığıyla uygulayacağı kimlik doğrulama mekanizması sırasında müşterinin tuşlama yapabilmesine olanak sağlayacak şekilde zaman tanımalıdır.

Nasıl uyumlu hale gelmeli?

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) tarafından Mart 2016'da hazırlanan rapora göre Türkiye genelinde 11 bin 185 banka şubesi ve bu şubelerde çalışan 200 bin 623 personel bulunuyor. Yine TBB tarafından hazırlanan "Engellilere Bankacılık Hizmetleri" başlıklı rapora göre; Haziran 2015 tarihi itibarıyla ortopedik engellilere hizmet veren şube sayısı 2 bin 909, görme engellilere hizmet veren şube sayısı 2 bin 368'dir. Bu demek oluyor ki yönetmelikle birlikte 8 binin üzerinde banka şubesinde değişim gerçekleşmesi gerekecek. Aynı zamanda söz konusu banka şubelerindeki personele eğitim verilmesi gerekiyor.

TBB'nin Haziran 2015 tarihli "Engellilere Bankacılık Hizmetleri" raporunda ortopedik engellilere hizmet veren toplam ATM sayısı bin 48 adet; görme engellilere hizmet veren ATM sayısı ise 4 bin 780 adet olarak belirtiliyor. Aynı dönemde ortopedik engellilere hizmet veren POS sayısı yaklaşık 1 milyon 71 bin, görme engellilere hizmet veren POS sayısı ise 1 milyon 761 bin adet. Yeni yönetmelikte belirtilen esas ve kurallara uyumla birlikte bu hizmetleri veren ATM ve POS cihazı sayısında artış öngörülüyor.

Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların 28'inde internet bankacılığı hizmeti bulunuyor. TBB raporunda, kullanılan uygulamalar ve içerikleri, SMS ile gönderilen tek kullanımlık şifreleri ekran okuyucu programlarla okutabilen banka sayısı ise 13 olarak belirtiliyor. İnternet şubesi içinde işitme engellilerin anında yardım alabilecekleri çevrimiçi yazışma uygulaması (internet sohbet) sunan banka sayısı 6, mobil bankacılık uygulamalarını ses çevirici sistemle sunan banka sayısı ise 8... İlgili yönetmelikle birlikte internet ve mobil bankacılık hizmeti veren bankaların uygulamalarını güncelleyerek yönetmelikte belirtilen esas ve kurallara tam uyum göstermesi gerekiyor.

Yönetmeliğe uyum kapsamında yapılacak her türlü sistemsel geliştirme ve altyapı değişikliklerinin yönetmelikte tanımlanan geçiş süreci kapsamında tamamlanması için bankaların hareket planlarını gözden geçirmeleri ve uyum kapsamında eksikliklerini doğru ve hızlı bir şekilde belirleyerek iyileştirme çalışmalarını tamamlamaları bekleniyor.

Kusursuz müşteri memnuniyeti için



Serkan Ercin

Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon Sektörü Lideri
Şirket Ortağı
E: sercin@kpmg.com



Bükre Bektaş

Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon Sektör Uzmanı
Kıdemli Müdür
E: bbektas@kpmg.com



KPMG’nin, “Daha iyi bir müşteri deneyimi arayışı” araştırması 29 ülkeden 124 operatörün katılımıyla ikinci defa gerçekleştirildi. Markaların halen sunduğu müşteri deneyimi seviyesi ve giderek karmaşıklaşan dijital dünyada sektör oyuncularının, “müşterilerine unutulmaz deneyim yaşatma yaklaşımları” belirlenmeye çalışıldı.

Hızlı gelişen teknoloji ile birlikte günlük hayatımızda dijitalleşmenin yeri giderek artıyor. Mobil cihazlar ve uygulamalar, sosyal medya, internetten alışveriş ve mobil ödemeler gibi birçok yıkıcı teknoloji artık gündelik hayatımızın parçası haline geldi. Markaların karşısında artık daha bilgili, ne istediğini bilen ve deneyimlerini paylaşmaktan kaçınmayan bir müşteri kitlesi bulunuyor. Bu sebeple dijital kanallarda var olamayan markaların artık varlıklarını sürdürmeleri çok zor görünüyor.

Ülkemizde ve dünyada telekom sektörüne baktığımızda özellikle sabit telefon ve mobildeki geleneksel ses ve SMS kullanımında görülen hızlı düşüşe rağmen; mobil üzerinden internet aracılığıyla erişilebilen içeriklerin yani over-the-top (OTT) hizmetlerinin artmasıyla özellikle mobil genişbant tarafında ciddi artış görülüyor. Bu da günümüz müşterilerinin hizmet beklentilerinin değişmesinde önemli rol oynuyor. Telekom şirketleri için artık müşteri deneyimi ve müşteri memnuniyeti en önemli konuların başında geliyor.

Gerçekleştirdiğimiz araştırmalar gösteriyor ki, etkisi giderek artan çoklu kanallar üzerinden kusursuz müşteri deneyimi sağlamak hiç de basit değil. Müşterilerin önceliklerinin fiyattan çok müşteri deneyimi olduğu günümüzde, şirketlerin müşteri deneyimi stratejileri en önemli öncelik haline geliyor. Bu sebeple gelişmeleri yakından takip eden telekom oyuncuları, müşterilerine kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunabilmek için veri analitiği, mobil, bulut, sosyal medya, nesnelerin interneti, pazarlama platformları, dijital ödemeler ve yapay zeka gibi alanlarda yeni teknolojilere yatırım stratejilerini belirliyor.



770 mağaza ziyareti, 800 arama

Bu araştırmada telekomünikasyon sektörü mobil pazarındaki müşteri deneyimi konusunda uygulanan yöntemler ve eğilimleri tespit edebilmek için 29 ülkeden, 124 operatörle çalışıldı. Kapsamlı görüş elde edebilmek ve tecrübeleri karşılaştırmak için 770'in üzerinde mağaza ziyaret edildi, yaklaşık 800 müşteri hizmetleri araması yapıldı ve bin 190 sim kart satın alınarak 730'dan fazla kontör yüklemesi gerçekleştirildi.

Bu araştırmanın, olağanüstü ve gerçek müşteri deneyimi geliştirmek için dünya genelindeki uygulamaları ve eğilimleri anlamada değerli bilgiler sağlamasını ve Türk telekomünikasyon sektörü oyuncularını için de değişen dünyadaki müşteri ihtiyaçlarını anlayabilmek için yol gösterici bir kılavuz olmasını umuyoruz.

Yapılan araştırmayla, müşteri deneyimlerinde sunulan farklılaştırmalar ve iyileştirmelerin şirketlerin müşterilere daha etkili bir deneyim sunmasını sağladığı, aynı zamanda müşteri profillerinde çeşitliliği ve iş alanlarında büyümeyi etkilediği gözlemlendi. Dünyanın birçok yerinde müşteri sadakatini artırmak için öne çıkan öneriler müşteri deneyimlerinin geliştirilmesi gerektiği yönünde. KPMG'nin güncel çalışmasıyla hem daha etkili ve kaliteli bir müşteri deneyimi elde etme hem de müşterinin ihtiyaç ve taleplerine ne şekilde yanıt vermek gerektiği konusundaki adımlar ele alındı. Bunu yaparken de bölgesel modelleri ve küresel uygulamaları vurgulamak, müşteri eğilimlerine ve isteklerine cevap verecek yeniliklere dikkat çekmek amaçlandı.

Müşteri taleplerinin kişileştirilmesi, müşterilerin markalarla duygusal bağ kurmasını ve müşterinin marka sadakati göstermesini sağlıyor. Yapılan çalışmalar, servis sağlayıcıların müşteriye anlamak ve iyileştirilmiş müşteri deneyimleri sunmak için mevcut müşteri davranışlarından yararlanılmadığı gösteriyor. Operatörlerin mağazalarda farklılaştırılmış müşteri hizmeti sağlama oranı yüzde 4 iken, müşteri profiline uygun kişiselleştirilmiş içerik ve reklam sunumu yapma oranının yüzde 22 olduğu tespit edildi.

Çözüm süreçleri farklılaşmalı

Mevcut müşteri deneyimlerinden yola çıkarak daha iyi bir deneyim yaşatabilmenin diğer adımlarından birisi ise kısa zamanda ve müşteriye tatmin edecek çözümler sunmaktır. Nihai çözüme ulaşıldığında müşterinin çözüm süreci hakkında olumlu hissetmesi gerekliliğine karşın operatörler müşteriler tarafından iletilen sorunların çözülmesinde standart süreçleri takip ediyor. Bu sebeple operatörler tarafından izlenecek yollardan birisi de çözüm süreçlerinde farklılıklar sağlamaktır. Yapılan araştırmalara göre, operatörlerin sadece yüzde 5'i müşterilerine şikayet kaydı oluşturma fırsatı sunarken, yüzde 28'i ise iptalleri önlemek amacıyla müşterilere indirim öneriyor.

Bu çalışmayla ortaya çıkan bir diğer nokta ise mevcut ve potansiyel müşteriler için operatörlerin vadettiği hizmetler ile müşteriye buluşturduğu hizmetler arasında bir tutarlılık ve bütünlük olması gerekliliğidir. Tüm dünyada gelişen teknolojiyle birlikte müşterilerin talepleri de artış gösteriyor. Buna bağlı olarak operatörlerin teknolojik yenilikleri takip etmesi ve müşterilere vadettiği oranda sunabilmesi bekleniyor. Buna karşın müşterilerin mağazalardan tutarsız bilgi ve hizmet aldığı görülüyor. Araştırma sürecinde gerçekleştirilen mağaza ziyaretlerinde, satış mağazalarının yüzde 51'inin faturalı ve ön ödemeli kampanyalar hakkında detaylı bilgiye ve yeterliliğe sahip olmadığı belirlendi.

Müşteri beklentisi anlaşılıyor mu?

Müşteri deneyimlerinde dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur ise müşterinin isteklerini anlamak, yönetmek ve mümkün oldukça beklentilerin ötesinde hizmet sunma gerekliliğidir. Çağrı merkezleri, satış noktaları ya da çevrimiçi servislerin müşteri beklentilerini anlaması bekleniyor. Araştırma, servis sağlayıcıların artan müşteri beklentilerinin yeni dijital odaklı şirketler tarafından yönlendirilmekte başarısız olduğunu ortaya koyuyor. Mobil uygulamalar üzerinden veri kullanımı uyarıları yapma özelliği sunan servis sağlayıcısı oranı yüzde 3 iken, müşterinin aldığı hizmet ya da beklenti ve taleplerine gösterilen reaksiyonun beklentilerini karşılayıp karşılamadığını soran satış temsilcisi oranı yüzde 18'dir. Zaman ve emek harcayarak engelleri ortadan kaldırıp her alanda ulaşılabilir hizmet sunmak müşterilerin marka bağlılıklarını artıran bir unsur olarak öne çıkıyor. Bu çalışmayla, hala geleneksel süreçlerin devam ettiği ve müşteri beklentilerine hızlı geri dönüşler sağlanamadığı gözleniyor. Müşteri deneyimlerini rekabet alanlarına yansıtabilmek için müşterinin beklenti ve isteklerini doğru şekilde anlayıp yönlendirerek zaman ve emek harcamak gerekiyor. Buna ek olarak müşteri deneyimlerinde harcanan zaman ve emeğin kazanıma dönüşmesi noktasında çözüm odaklı yaklaşarak müşterilerin ihtiyaçlarına en net ve beklentilere tam anlamıyla cevap vermeyi hedefleyen sonuçların iletilmesi önem taşıyor. Zamanın değerinin artması ve insanların kendi zaman planlamasını yaparak beklentilerini de buna bağlı yönlendirmek ve çözüme ulaşmak istedikleri günümüz teknolojisinde çevrimiçi destek hizmeti veren operatörlerin oranı yüzde 44'tür. Ayrıca operatörlerin yüzde 85'i müşterilerine geri arama hizmeti sağlamıyor.

Sihirli sözcük: Empati

Servis sağlayıcıların daha iyi müşteri deneyimi sunabilmesi için gerekli olan diğer adım ise müşteriye anlamak ve empati kurabildiğini göstermek. Yapılan araştırmalar doğrultusunda müşteriler, servis sağlayıcılar tarafından durum ve beklentilerinin nadiren anlaşıldığını düşündüklerini belirtiyor. Örneğin, servis sağlayıcı

firmaların satış temsilcilerinin yüzde 50'si müşterinin ihtiyaçlarını değerlendirmek için herhangi bir açık uçlu soruyla müşteriye yönlendirmek ve yardım etmek konusunda bir istek gösteriyor.

Bir önceki çalışmanın sonuçları ile kıyaslandığında çevrimiçi bilgi noktaları ve mobil uygulamaların işlevselliği sebebiyle dijital kanallarda gelişmeler görülüyor. Akıllı telefonların hızla hayatımızın her alanına girmesi ve giderek daha bilgili müşteri profilinin oluşmasıyla operatörler dijital kanallar aracılığıyla iletişime geçme isteğinde bulunan müşteriler için bu alanda odaklanmalarını artırıyor. Bir önceki çalışmaya göre servis sağlayıcıların yüzde 22'si müşterilere siparişlerini izleme hizmeti sunarken, bu oranın yüzde 34'e yükseldiğini görüyoruz.

Perakendede fırsat fazla

Perakende satışta ise daha yaratıcı ve eşsiz bir ortam sağlanmaya başlandı. Bazı mağazalar müşterilerin içeride bekleme sürelerini önlemek için danışmanlık hizmeti verirken, bazıları ise müşterilere bekleme sürelerinde bekleme alanları ve gerekli güncellemeleri yapma fırsatı sunuyor. Bazı operatörler müşterilerini satış sürecinde etkilemek ve heyecanlandırmak için alanlarını kullanırken, mağazaların neredeyse yarısı dijital pazarlamaya ihtiyaç duymuyor, ürünleri tanıtmak için basılı broşürler ve satış acentelerine güveniyor.

Perakende sektöründe daha kaliteli müşteri deneyimi sağlamak için çapraz kanal deneyimlerine süreklilik kazandırmak ve bilgi kullanılabilirliğini artırmak, müşteri eğilim ve beklentileri doğrultusunda doğru ve tatmin edici önerilerde bulunmak gerekiyor.

Servis sağlayıcıların sunduğu dijital kanal hizmetlerine bakıldığında ise daha geniş hizmet yelpazesi sağlayabilmek için gelişmiş mobil uygulamalara odaklandıklarını görüyoruz. Dijital kanallarda self servis olarak sunulan hizmetler, müşterilere zamandan tasarruf olanağı da getiriyor. Müşteri beklentileri göz önünde bulundurulduğunda, mağazalarda sunulan bütün hizmetlerin dijital kanallarda da sağlanması bekleniyor. Buna ek olarak dijital kanallarda sunulan hizmetlerin basit ve anlaşılır olması, müşterilere ürün sipariş edebilme hizmeti sağlaması ve servis değişikliği hizmeti sunması gerekiyor. Operatörlerin yüzde 75'i mobil uygulamalar aracılığıyla ödeme yapma hizmeti sunarken, yüzde 69'u dijital kanallarla plan veya servis değişikliği yapılmasını sağlıyor.

Dijital kanallarda sunulan hizmetlerde müşteri deneyimlerini iyileştirmek için mağazalardaki tüm hizmetleri mobil uygulamalarla dijital kanallarda da sunmak, çevrimiçi hizmetlerde müşteri hizmetleri ile yazışma olanağı tanımak, faturalı ya da ön ödemeli hizmetlerde paket içeriklerinin anlaşılır olmasını sağlamak, müşteriye hazırlanan içeriklerle yönlendirebilmek gerekiyor.

Kişisel self servis hizmeti

Çağrı merkezi hizmetleri ise hala operatörler ve müşteriler tarafından iletişim noktası olarak kullanılmaya devam ediyor. Bu sebeple çağrı merkezi kanallarında müşteri deneyimlerini artırabilmek için diğer kanallardaki gibi kişiselleştirilmiş self servis hizmetlerinin geliştirilmesi gerekiyor. En iyi 10 servis sağlayıcısından 3'ü yapılan değerlendirmelerde beklentilerin karşılanması, bekleme ve çözüme ulaştırma süreleri kriterleri değerlendirildiğinde tam puan aldı. Yapılan servis sağlayıcıları değerlendirme anketlerinde internet sayfaları üzerinden sağlanan hizmetlerle kıyaslandığında çağrı merkezlerinden yüzde 85 oranında daha iyi bilgiler alındığı sonucuna ulaşıldı. Müşteri deneyimlerini geliştirmek için çalışan çağrı merkezlerinde, operatörlerin yüzde 17'si ses tanıma hizmeti sunarken, bu hizmetlerin yüzde 40'ı tatmin edici bir ses tanıma hizmeti gerçekleştiriyor. Çağrı merkezlerinin yüzde 56'sı ise çoklu dil seçeneği sunarak müşteri ilişkilerini güçlendiriyor. Müşteri temsilcisiyle konuşmaya gerek kalmadan SIM aktivasyonu sağlayan operatörlerin oranları ise yüzde 27. Sağlanan hizmetin teknik bilgilerinin iletişim becerileri yüksek temsilciler tarafından anlaşılabilir bir anlatımla aktarılması gerekiyor. İlk 10 servis sağlayıcı mevcut hizmetleri müşteriye ulaştırırken çağrı merkezlerinde iletişimi yüksek çalışanlar olması şartını başarıyla yerine getiriyor. Yapılan araştırmalarda diğer kriterlere göre daha az etkili bulunsada çağrı merkezlerinin yüzde 80'inde karşılama mesajı kullanılıyor.

Mükemmel hizmet arayışı

Müşteri hizmetleri, arama zamanları, bekleme süreleri ve çözüme ulaşma sürelerinde dünya genelinde farklılıklar gösteriyor. Çağrı merkezlerinin kalite ve bilgisi, müşteriyle etkileşimi iyi bir müşteri deneyimi için en etkili unsurlardan birisi olarak ortaya çıkıyor. Buna ek olarak seçenekleri birleştirmek, şikayet kayıtları oluşturmak ve bu kayıtların üzerinden çözümlerle müşterilere dönüş sağlamak müşteri memnuniyetini önemli ölçüde artırıyor. Ayrıca self servis yardımıyla hedefe ulaşmak için gereken adımların azaltılması ve aynı bilgilerin farklı seviyelerde birden fazla verilmemesi de müşterilere yardımcı oluyor.

Müşteri yolculuğunun belirli alanları için çarpıcı özellikler mevcut olmasına rağmen telekomünikasyon endüstrisindeki hiçbir şirket tümüyle uçtan uca müşteri deneyimini henüz tamamlamış değil.

Daha iyi müşteri deneyimi sağlarken çizilen yol haritasının oluşturulmasında iç ve dış kaynaklardan elde edilen veriler, müşteri davranışları ve tercihleriyle ilgili analizlerin ve anketlerin temel alınmasını gerektiriyor. Satış sırasında ve sonrasında verilen hizmetler ve sağlanan faydalar müşterinin ürün ve hizmetler hakkındaki görüşlerinin oluşmasında önemli rol oynuyor. Bahsedilen kişiselleştirilmiş ve müşteri isteği odaklı hizmetler, müşterinin iyi bir marka deneyimi edinmesi konusunda önemli rol oynuyor. Araştırmalarla elde edilen müşteri verileri olumsuz deneyimleri sınırlandırabilir ve olumlu deneyimleri artırabilirken, sorunun ana sebebini ortadan kaldırma riski her zaman bulunuyor. Birinci sınıf müşteri deneyimi elde etmeyi amaçlayan kuruluşların, müşterinin yolculuğundaki her adıma titizlikle dikkat etmesi gerekiyor.

Yıkıcı teknoloji kasırga gibi geliyor!

**KPMG, “2017
Telekomünikasyon
Sektöründe Yıkıcı
Teknolojiler Araştırması”
için Türkiye dahil
17 ülkeden 580
telekomünikasyon şirketi
yöneticisiyle görüştü.
Araştırmaya katılan
şirket yöneticilerinin
büyük bölümü, kasırga
hızıyla gelen yıkıcı
teknolojilere uyum
planları olmadığı için
endişeli**



Serkan Ercin

Teknoloji, Medya ve
Telekomünikasyon Sektörü Lideri
E: sercin@kpmg.com

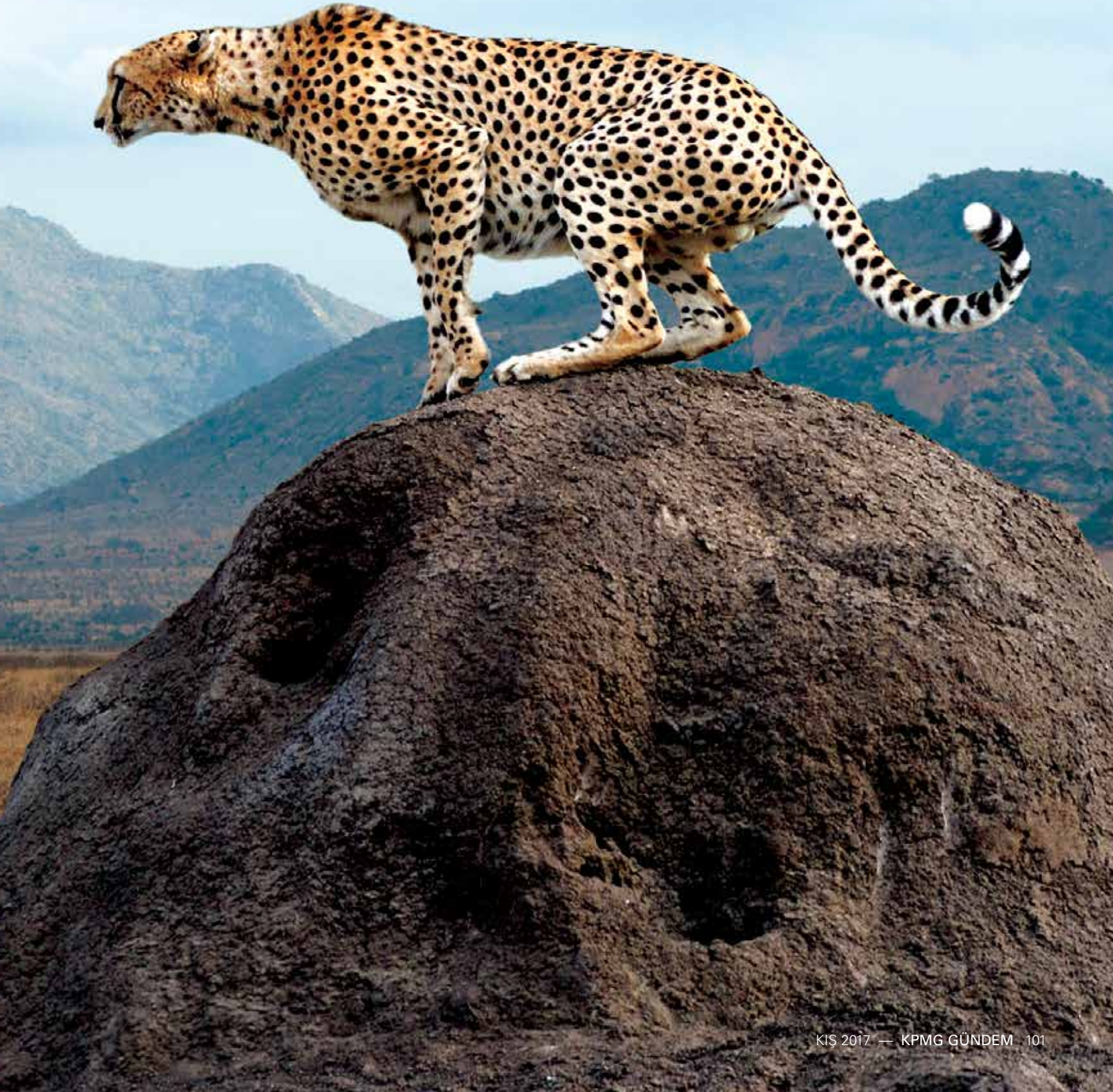
Hayatımızdaki payı her geçen gün artan nesnelerin interneti, sanal ve artırılmış gerçeklik, yapay zeka, blockchain gibi teknolojiler, büyük soru işaretlerini de beraberinde getirdi. Telekomünikasyon şirketleri her gün biraz daha fazla dijitalleşen dünyaya ayak uydurmak için hızlı, güvenli ve güvenilir şebekeler tedarik etmeye çalışırken, bir yandan da sektör oyuncuları arasında rekabet tüm hızıyla devam ediyor ve herkes 5G ve sonrası teknolojileri geliştirmek, altyapılarını dönüştürmek için çaba harcıyor. Yeni teknolojiler telekomünikasyon sektörü için tehdit olmakla birlikte fırsatları da beraberinde getiriyor. Araştırmamızda şirketlerin sundukları ürün ve hizmetleri geliştirmek, maliyetlerini düşürmek ve rakiplerine üstünlük sağlamak için yıkıcı teknolojileri kullanmaya hevesli olduğunu görüyoruz.

Şirketlerin sadece yüzde 11'inin planı var

Ancak yöneticiler, her gün dijital hücrelerle birbirine daha çok bağlanan dünyanın gerisinde kalmaktan ve kendi hâkimiyet alanlarını piyasaya yeni giren oyunculara kaptırmaktan endişeli. Dünya genelinde birçok telekomünikasyon şirketi internet ve içerikle ilgili pazarlara geçiş yapmayı planlıyor. Bunun yanında şirketlerin sadece yüzde 11'i yıkıcı teknolojileri yönetmek için net bir strateji ve göreve sahip olduğunu belirtiyor. Ankete katılanların beşte dördü mobil cihazlar üzerinden internet aracılığıyla ulaşılabilen içeriklerde karşılına çıkan fırsatlardan yararlanma kabiliyetine sahip olmadığını düşünüyor. Türkiye'deki yöneticiler ise mobil içerik hizmetlerinde becerikli olduklarına inanırken, yeni teknolojileri uyarlama konusunda endişe duyuyor.

Türkiye'de yol haritası üst yönetimde

Yıkıcı teknolojiler, büyük değişimleri beraberinde getirerek telekomünikasyon sektöründe var olan geleneksel kurumsal işletme modelini değiştiriyor. Telekomünikasyon liderlerinin yüzde 78'i, işletmelerin yeni çalışma şekillerine adapte olma konusunda eksik kalmasından korkuyor. Türkiye sonuçlarına baktığımızda ise yöneticiler yıkıcı teknolojilerle ilgili stratejilere sahip olduklarını ancak bu yol haritasının henüz üst düzey yöneticilerin gündeminde olduğunu belirtiyor.



Sektör yatırım konusunda tutucu

Müşteriyi odağına koyan telekomünikasyon yöneticileri, müşterilerine üst düzey bir deneyim sağlamak için veri analitiğinden yararlanmaları gerektiğinin farkında. Müşterilerinin önem verdiği nesnelerin interneti, giyilebilir teknolojiler ve veri analitiği konularında pazarlama çalışmalarına ağırlık veren şirketler, müşteri memnuniyetini ön planda tutuyor. Öte yandan görünmeyen önceliklerden biri de sürdürülebilir altyapı inşası. Şebekelerde olası kesintilerin önüne geçmek için şebekeyi uzaktan izleyen nesnelerin interneti, kesintiler yaşanmadan gerekli bakımların önceden yapılmasına olanak sağlıyor. Ancak araştırmaya katılan yöneticilerin sadece yüzde 30'u altyapı kalitesinin nesnelerin interneti ile artırılacağına inanıyor. Bunun yanında sektör yeni teknolojilerin büyük etkiye sahip olduğunu düşünse de yatırım konusunda tutucu davranıyor ve para kaybetme riskini azaltmak için kendini koruyor.

Yıkıcı Teknolojiler Değer Haritası

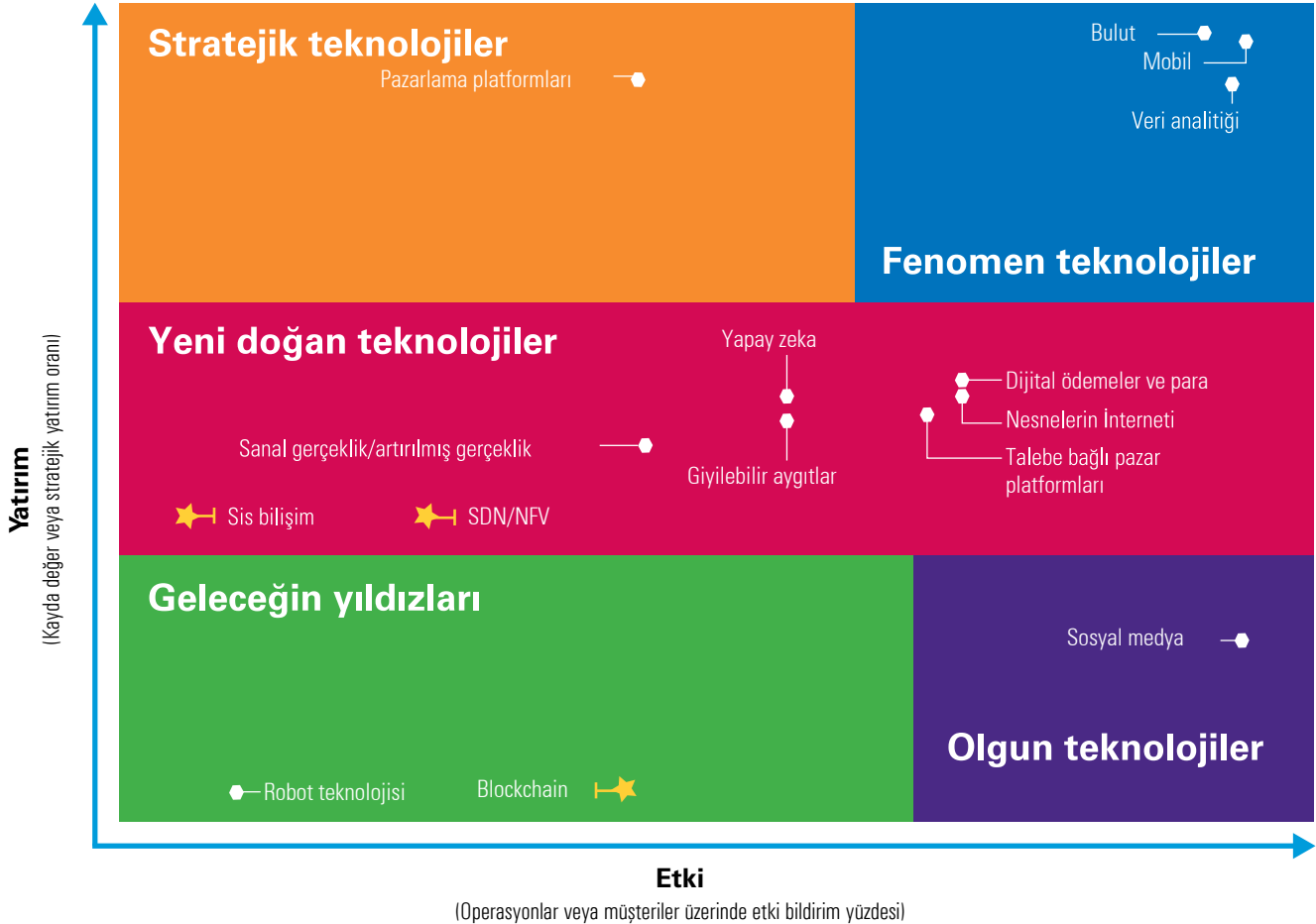
Araştırmadan elde edilen veriler ve görüşlere dayanarak ölçümlenen yıkıcı teknolojiler üç farklı metrik kullanarak değerlendirildi: Operasyonlar üzerindeki etkisi, iş modelleri üzerindeki etkisi ve ihtiyaç duyulan yatırım düzeyi.

Bu üç metriğin tek çerçevede toplanması -ki buna 'Yıkıcı Teknolojiler Haritası' diyoruz- telekomünikasyon liderlerinin yıkıcı teknolojilere yönelik yatırım kararlarını yönlendirmeye yardımcı oluyor. Bu aynı zamanda, farklı yıkıcı teknolojilerin önceliklendirilmesi amacıyla, şirketlerin kendi durumlarını emsalleriyle karşılaştırarak değerlendirmelerine de olanak sağlıyor. Yatırım ve etki karşılaştırma modeli esas alındığında yıkıcı teknolojiler beş temel kategoriye ayrılıyor:

1- Fenomen teknolojiler

Fenomen teknolojiler olarak adlandırılan yıkıcı teknolojilere günümüzde hem fazlasıyla yatırım yapılıyor hem de bu teknolojiler son derece etkili. Bu teknolojiler belirli bir olgunluğa ulaşmış olsalar da dinamik bir şekilde yenilikçi ve meydan okuyucu niteliklerini koruyor. Telekomünikasyonda mobil, bulut ve veri analitiği fenomen teknolojileri temsil ediyor. Birçok telekomünikasyon şirketi için 5G mobilitesi ve bulut olanağı ürün grubunun geleceğini ve muhtemelen stratejik bir yatırımı ifade ediyor. Bu şirketler söz konusu teknolojilerin geliştirilmesi ve satılmasında ön planda yer alıyor. Dolayısıyla bu alanda yapılacak işlerin geliştirilmesi ve söz konusu ürün gruplarının ticarileştirilmesi için veri analitiğinin kullanılmasına büyük önem veriliyor.

KPMG metodolojisi: Yıkıcı Teknolojiler Değer Haritası



★ Bu teknolojinin metodolojiye dahil edilmesinde, KPMG'nin konuyla ilgili görüşleri esas alındı. Ancak bu teknoloji araştırmaya dahil edilmemişti.

Örnekleme: Telekomünikasyon şirketlerinde çalışan 580 yönetici ve BT karar vericisi

2- Olgun teknolojiler

Telekomünikasyon şirketleri için sosyal medya artık olgunlaşma dönemine girdi. Sosyal medya mevcut durumda büyük yatırımlara ihtiyaç duymayan fakat vazgeçilmez nitelikte bir araç.

Sosyal medya, ağ performansı hakkında çok önemli ve gerçek zamanlı geri bildirimler sağlayabiliyor; müşteriler ve düzenleyici paydaşlara bir bakış açısı getirerek, birçok stratejik ve operasyonel kararla ilgili iç görüş sağlayabiliyor. Beklentilerin takibi ve yönetimi, müşteri beklentilerinin artmaya devam ettiği ve telekomünikasyon oyuncularının tek bir kesinti nedeniyle itibarlarının zedelendiği bir dünyada fark oluşturan kritik bir unsur.

3- Stratejik teknolojiler

Yarın için daha güçlü etki arayışında olanlar, stratejik teknolojilere bugünden önemli ölçüde yatırım yapıyor. Bu teknolojilere yönelik yatırım iştahı yüksek ancak henüz etkileri orta-düşük düzeyde. Telekomünikasyon hizmetlerinin çapraz satışında müşteri hedefleme hizmetleri sağlayan, dönüşüm oranlarını iyileştirmesini ve abone hareketlerini azaltmasını sağlayan pazarlama platformları, teknolojiye paralel olarak gün geçtikçe gelişti ve telekomünikasyon şirketleri için çok kısa sürede can alıcı bir araç haline geldi. Güçlü veri kümeleri ve ayrıntılı analitik ile desteklenen bu kabiliyet, içerik ve diğer yeni hizmetlere giriş yapan telekomünikasyon şirketlerinin rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olmalı.

4- Yeni doğan teknolojiler

Yeni doğan teknolojilere orta düzeyde yatırım yapılıyor ve bu teknolojiler yine orta düzeyde etki oluşturmaya başlamış durumda. Talebe bağlı satış kanalları, "Nesnelerin İnterneti", giyilebilir aygıtlar ve sanal gerçeklik/artırılmış gerçeklik teknolojilerinin hepsi telekomünikasyon sektöründe yenidoğan evresinde. Telekomünikasyon şirketleri için olumlu bir etki görüntüsüne sahip diğer bir yeni doğan teknoloji ise; müşteri ile bire bir (örnek: Samsung Pay veya Apple Pay), cüzdan tabanlı (örnek: Google Wallet) veya destek (örnek: ödeme işlemcisi) niteliğinde olabilecek dijital ödemeler.

5- Geleceğin yıldızları

Geleceğin yıldızları olarak adlandırılan teknolojilere yönelik yatırımlar henüz düşük seviyede ve bunların iş modellerine etkileri henüz oluşmaya ve görünmeye başlamadı. Ancak yine de geleceğin muhtemel yıldızları olarak görülüyorlar. Robotik veri analitiği, müşteri hizmetleri ve paylaşımlı hizmet fonksiyonları alanında hâlihazırda çok sayıda işin yerini alıyor. Özel olarak tasarlanmış görevleri yerine getirmek üzere kuralla dayalı mantık kullanan yazılım robotlarından oluşan robotik süreç otomasyonu, maliyetleri önemli ölçüde düşürebiliyor.

Araştırmadan öne çıkan temel başlıklar:

- Araştırmaya katılan telekomünikasyon liderlerinin yüzde 82'si, işletme modellerinin yıkıcı teknolojilerle değiştiğini belirtti.
- Katılımcıların yüzde 70'inden fazlası; veri analitiği, mobil, bulut, sosyal medya, nesnelerin interneti, pazarlama platformları, dijital ödemeler ve yapay zekâ alanlarının müşterilere hizmet verme şekillerini değiştirdiğini belirtti.
- Katılımcıların sadece yüzde 11'i şirketlerinin yıkıcı teknolojilere yönelik açık bir strateji ve misyona sahip olduğuna inanıyor.
- Yöneticilerin sadece yüzde 23'ü şirketlerinin yıkıcı teknolojilere yönelik stratejik vizyon bakımından çok hazırlıklı olduğunu hissediyor.
- Katılımcıların yüzde 58'i yıkıcı teknolojilerin sektörde fırsatlar yaratacağı konusunda iyimser.

Şirketlere önerilerimiz:

- Yatırım stratejilerinde yıkıcı teknolojiler üst sıralarda yer almak zorunda. Örneğin bir telekomünikasyon şirketinin otomatik bir müşteri ara yüzü yoksa buna sahip diğer şirketlerin gerisine düşmesi kaçınılmaz... Bunun yanında şebeke kesintilerini azaltmak için nesnelerin interneti ve kestirimsel analitikten yararlanmayan şirketler, karar verme sürecinin anlık olduğu bir dünyada müşterilerini hızla kaybedebilir.
- Veri artık altın değerinde... Ağ operasyonundan tedarike, maliye ve hasılatın muhasebeleştirilmesinden pazarlama ve müşteri hizmetlerine, içerik temininden eğitim ve gelişmeye kadar her şeye veriler yön veriyor. Gelişmiş veri analitiği, talep ve bakım ihtiyaçlarını öngörmek ve aksaklıkları tespit etmek suretiyle ağ operasyonlarında dönüşüm sağlayabilir. Siber güvenlik sistemlerini desteklemek için de veri analitiği kullanılabilir.
- Ağ kalitesi ve güvenirliliği için yıkıcı teknolojilerden yararlanmak gerekiyor. Nesnelerin interneti ağların güvenilirliğini geliştirebiliyor, uzaktan izleme ve analitik yoluyla hizmet kesintilerinin önüne geçebiliyor.
- Her geçen gün gelişen teknoloji geleceği belirsiz kılıyor. Soru işaretleriyle dolu yarınlara daha güvenli bakabilmek adına kültürel ve organizasyonel değişime yatırım yapmak gerekiyor. Telekomünikasyon şirketleri bünyelerinde görev alan personelin yıkıcı teknolojilerin potansiyellerini anlamaları ve çözümleri uygulayacak teknik becerilerle donatılmaları sağlamalı.

Sinan amlık, 7'nci Uluslararası Etik Zirvesi'nde anlattı: Sular çekildikten sonra...

KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü Kıdemli Müdürü Sinan amlık, Türkiye Etik ve İtibar Derneği'nin (TEİD) "Sular Çekildikten Sonra" temasıyla düzenlediği 7'nci Uluslararası Etik Zirvesi'nde konuşmacı oldu. İstanbul Bilgi Üniversitesi Santral İstanbul Kampüsü'nde gerçekleşen zirvede, dünya devi şirketlerin yaşadıkları etik krizlerin ardından, hayatın normal akışına dönerken yapması gerekenler değerlendirildi. Zirveye, iş dünyasının tecrübeli yöneticileri katıldı.

Sinem Cantürk, KGK Muhasebe ve Denetim Sempozyumu'na konuşmacı olarak katıldı

KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk, "İktisadi Gelişimde Muhasebe ve Denetimin Önemi" çerçevesinde gerçekleştirilen KGK Muhasebe ve Denetim Sempozyumu'nda "Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Bilgi Sistemleri Denetimi ve Denetçi Yetkilendirmesi" konulu bir sunum yaptı. Toplantıda Sinem Cantürk, Türkiye'de ve dünyada bilgi teknolojileri denetimi yönelimleri hakkında bilgi verdi.

Murat Palaoğlu, Güney Kore Ülke Günü'nde Kore'deki yatırım ortamını anlattı

KPMG Türkiye Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri Bölüm Başkanı, Kore Masası Lideri ve Şirket Ortağı Murat Palaoğlu ve KPMG Türkiye Kore Masası Direktörü Jong Sang Lee, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından düzenlenen Güney Kore Ülke Günü'ne katıldı. Odakule İş Merkezi'nde gerçekleşen etkinlikte Murat Palaoğlu, Kore'deki yatırım ortamını, yabancı yatırımcılara verilen teşvikleri ve vergi mevzuatını anlattı.



Timur akmak, Malezya'dan gelen ticari heyete sunum yaptı

KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Timur akmak, Malezya'dan gelen heyete "Türkiye'de Ticaret Yapmak" konulu bir sunum gerçekleştirdi. Türkiye ve Malezya arasındaki ticaret ve yatırım ilişkilerinin ön plana çıkarılmasının ve güçlendirilmesinin hedeflendiği toplantıda, Malezya Uluslararası Sanayi ve Ticaret Bakanı Dato Sri Mustapa Mohamed de yer aldı. Toplantıda ayrıca, Malezya ve Türkiye arasındaki Serbest Ticaret Anlaşması uygulamaları değerlendirildi.

Kahraman, Penezoğlu ve akmak, Uluslararası Vergi Konferansı'nda konuşmacı oldu

KPMG Türkiye, Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde IFA (Uluslararası Vergi Araştırmaları Derneği) işbirliğiyle gerçekleştirilen "21'inci Yüzyılda Sınır Ötesi Vergi Sorunları" temalı Uluslararası Vergi Konferansı'nda "Vergi yönetiminde Sorumlu Vergicilik Yaklaşımı: Tüm Paydaşlar için 'Yasal ve Etik' Arasındaki İkilem" konulu panele ev sahipliği yaptı. KPMG İngiltere Global Vergi Politikası Başkanı Christopher Morgan'ın açış konuşmasını yaptığı panelin moderatörlüğünü KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanı Abdulkadir Kahraman üstlendi. KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortakları Yusuf Penezoğlu ve Timur akmak da panelde konuşmacı olarak yer aldı.

Emrah Akın, KDV Sisteminde Reform Önerileri Raporu'nu Maliye Bakanı Naci Ağbal'a sundu

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), düzenlediği Genişletilmiş Başkanlar Kurulu Toplantısı'nda KPMG tarafından hazırlanan KDV Reformu Raporu'nda yer alan önerilerini paylaştı. KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Emrah Akın, KDV Sisteminde Reform Önerileri Raporu'nu Maliye Bakanı Naci Ağbal'a sundu. Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanacak reforma temel oluşturacağı vurgulanan raporda, çalışmalarını süren KDV Reformu için tüm KDV Kanunu sistematığına ve ihracatçılara yönelik öneri ve beklentiler yer aldı.

KPMG Türkiye, Thomson Reuters işbirliğiyle yuvarlak masa toplantısı düzenledi

KPMG Türkiye, Thomson Reuters işbirliğiyle Swissotel the Bosphorus'ta CFO'lar ve Tedarik Zinciri Yöneticilerinin de katılımıyla "Optimizing Your FTA Process" konulu bir yuvarlak masa toplantısı düzenledi. Farklı sektörlerden iş dünyası liderlerini bir araya getiren etkinlikte, serbest ticaret anlaşmaları ve küresel ticaretle ilgili son gelişmeler ve yenilikler ele alındı. Ayrıca, en güncel otomasyon araçları ve süreçleri ile ticaret mevzuatına uygunluğun nasıl sağlanabileceğine ilişkin bir müzakere yapıldı. KPMG Türkiye Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Murat Palaoğlu, etkinlikte "Global Trade, New Environment and Automization" başlıklı bir sunum gerçekleştirdi.



Servet Gözel, Blockchain Summit'te panelist oldu

KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Direktörü Servet Gözel, Boğaziçi Üniversitesi'nin ev sahipliğini yaptığı Blockchain Summit'e panelist olarak katıldı. Servet Gözel, "Blok Zinciri Hangi Sektörleri Nasıl Etkileyecek?" başlıklı panelde, Blockchain'in finans ve denetim sektörüne etkilerini değerlendiren bir sunum yaptı.

KPMG Türkiye, bu yıl 6'ncısı düzenlenen Bankacılık Semineri'ne ev sahipliği yaptı

KPMG Türkiye'nin bu yıl 6'ncısını düzenlediği Bankacılık Semineri, Swissotel the Bosphorus'ta gerçekleşti. KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Abdulkadir Kahraman'ın açılışını yaptığı seminerde, KPMG Türkiye Vergi Bölümü Finansal Hizmetler Şirket Ortağı Hakan Güzeloğlu, Yeni Torba Kanun, IFRS 9 ve vergi incelemeleri dahil son dönemde yapılan vergisel düzenlemelerle gelen yenilikleri değerlendirdi ve güncel özeldeler ve yargı kararlarına değindi. Ardından, ikinci seansta, KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk, Kişisel Verilerin Korunması Hakkındaki Kanun'la ilgili bir sunum gerçekleştirdi. Seminerin üçüncü bölümünde ise, KPMG Türkiye Vergi Bölüm Direktörü Başak Diclehan, katılımcılara transfer fiyatlandırmasına ilişkin son düzenlemeler hakkında bilgi verdi.



Hakan Güzeloğlu, VII. Türkiye Muhasebe Uzmanlığı Kongresi'nde konuşmacı oldu

KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Hakan Güzeloğlu, Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği (TMUD) tarafından düzenlenen VII. Türkiye Muhasebe Uzmanlığı Kongresi'ne konuşmacı olarak katıldı. Marmara Üniversitesi Sultanahmet yerleşkesinde gerçekleştirilen kongrede Hakan Güzeloğlu, İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Genel Sekreteri'nin başkanlığını yaptığı "Güncel Vergi Yapılanması ve Sorunlar" konulu oturumda yer aldı.

Ümit Bilirgen, Sağlık Bakanlığı tarafından düzenlenen 2017 PPP Sağlık Zirvesi'ne panelist olarak katıldı

KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü Direktörü Ümit Bilirgen, Sağlık Bakanlığı tarafından Shangri La Bosphorus'ta gerçekleştirilen 2017 PPP Sağlık Zirvesi'nde konuşmacı oldu. Ümit Bilirgen, Altra Capital Başkanı Profesör John Davie'nin moderatörlüğünü üstlendiği 'Hisse Yatırımcıları Panel Oturumu: Sağlık PPP projelerinin özel sektör katılımcılarının stratejilerini tartışmak' konulu panelde panelist olarak yer aldı.

KPMG Türkiye, GYİAD işbirliğiyle Kilidi Kırma Atölyesi düzenledi

KPMG Türkiye'nin hazırladığı Kilidi Kırma raporunun bulguları ışığında, Genç Yöneticiler ve İşadamları Derneği işbirliğiyle Kilidi Kırma atölyesi düzenlendi. Toplumsal cinsiyet perspektifine yönelik duyarlılık kazandırmayı amaçlayan atölyede, Galatasaray Üniversitesi Sosyoloji Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Feyza Ak Akyol eğitmen olarak yer aldı. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve ayrımcılık, uluslararası sözleşmeler ve ulusal mevzuatta toplumsal cinsiyet eşitliği bakışı konularının ele alındığı etkinlikte, grup çalışmaları da yapıldı.



Sinem Cantürk ve Servet Gözel, XXI. TİDE Kongresi'nde konuşmacı oldu

KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk ve KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Direktörü Servet Gözel, Wyndham Grand Levent Hotel'de gerçekleştirilen, 'İletişim Zekası - Etki Yarat, Güven Kazan, Değer Kat' temalı Uluslararası XXI. Türkiye İç Denetim Kongresi'nde konuşmacı oldu. KPMG Türkiye'nin Gold sponsor olduğu kongrede Sinem Cantürk ve Servet Gözel, 'İnternetin Yeni Çağı: Blockchain ve Dijital Defter Uygulamaları' konulu bir sunum yaptı.

KPMG Türkiye Hukuk Ekibi ve Kore Masası'ndan Koreli iş adamlarına İş Kanunu Eğitimi

KPMG Türkiye Hukuk ekibi ve Kore Masası, Korea Business Association (Kore Ticaret Derneği) ile birlikte KPMG Levent Ofis'te Türkiye İş Kanunu Eğitimi'ne ev sahipliği yaptı. Koordinasyonu KPMG Türkiye Kore Masası Direktörü JongSang Lee tarafından yapılan eğitime Türkiye'deki İş Kanunu ve işgücü uygulamaları hakkında bilgi edinmek isteyen 30 Koreli iş adamı katıldı. Etkinliğin açılış konuşmasını KPMG Türkiye Kore Masası Lideri Murat Palaoğlu ve Hukuk Bölüm Başkanı Onur Küçük yaptı. Hukuk Danışmanı Bürde Çelebi ise Türkiye İş Kanunu üzerine bir sunum gerçekleştirdi.

Emrah Akın, YASED ve Maliye Bakanlığı tarafından düzenlenen çalıştayda moderatörlük yaptı

YASED ve Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı tarafından Wyndham Grand Levent Hotel'de "Vergi ve Teşvikler Çalıştay" düzenlendi. Açılış konuşmasını YASED Başkanı Ahmet Erdem ile Maliye Bakanı Naci Ağbal'ın yaptığı çalıştayda, YASED Vergi ve Teşvikler Çalışma Grubu Başkanlığı görevini sürdüren KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Emrah Akın, uluslararası yatırımcıların vergi ve teşvikler konusundaki sorun ve önerilerine ilişkin sunum yaptı. Emrah Akın ayrıca toplantı moderasyonunu da üstlendi.

"Adım Adım Başarı" seminerinin konuğu: Zahide Demir

KPMG Türkiye Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri Direktörü Zahide Demir, Ünsper Gümrük Müşavirliği'nin (UGM) Kadın Liderliği Gelişim Komitesi tarafından düzenlenen "Aydınlatma Buluşmaları" kapsamında "Adım Adım Başarı" konulu seminere konuk oldu. Zahide Demir seminerde, üst yönetimde kadınların temsilini artırmak için "eşit işe eşit ücret" politikasının benimsenmesi gerektiğini anlattı.

İdil Gürdil, 5'nci Mali İşler ve Finans Yöneticileri Zirvesi'nde konuşmacı oldu

KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanlığı Şirket Ortağı İdil Gürdil Conrad İstanbul Bosphorus'ta gerçekleşen 5'nci Mali İşler ve Finans Yöneticileri Zirvesi'nde konuşmacı oldu. İdil Gürdil, katılımcılara 'Kurumsal Performans Yönetimi' konulu bir sunum yaptı.

Murat Palaoğlu ve JongSang Lee KPMG'nin Kore'de düzenlediği Global Korea Practice Konferansı'nda

KPMG Türkiye Gümrük & Dış Ticaret Hizmetleri Bölüm Başkanı ve Kore Masası Lideri Murat Palaoğlu ile Kore Masası Direktörü JongSang Lee 16-20 Ekim tarihleri arasında Seul, Güney Kore'de düzenlenen "Global Korea Practice" (GKP) Konferansı'na katıldılar. Konferans; Avustralya, Çin, Singapur, Endonezya, Japonya, Vietnam, Türkiye, Almanya, Hollanda, Slovakya, Kazakistan, ABD, Kanada, Brezilya ve Meksika dahil olmak üzere 15 ülkeden 50 temsilcinin katılımıyla gerçekleşti. Konferans kapsamında Hyundai, Samsung, LG ve Posco dahil olmak üzere önemli Kore menşeli firmaların Global KPMG ortaklarıyla CST (Client Service Team) toplantıları yapılarak bu firmalara yönelik fırsat ve stratejiler ele alındı.



Murat Palaoğlu, TİM'in düzenlediği Türkiye İhracat Haftası'nda konuştu

KPMG Türkiye Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Murat Palaoğlu, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından 1-3 Kasım tarihleri arasında İstanbul Kongre Merkezi'nde düzenlenen ve açılışı Başbakan Binali Yıldırım'ın katılımıyla gerçekleşen Türkiye İhracat Haftası programına panelist olarak katıldı. TİM Lojistik Konseyi Başkanı Bülent Aymen'in moderatörlüğünü yaptığı "Lojistik ve Gümrük Uygulamaları" panelinde Murat Palaoğlu konuşmacı oldu.

Alper Güvenç, TKYD IX. Sektör Toplantısı'na panelist olarak katıldı

KPMG Türkiye Finansal Hizmetler Şirket Ortağı Alper Güvenç, TKYD IX. Sektör Toplantısı'nda konuşmacı oldu. Alper Güvenç, moderatörlüğünü TEB Portföy Yönetimi Genel Müdürü Selim Yazıcı'nın üstlendiği 'Bireysel Emeklilik Sistemi ve Otomatik Katılım' konulu panelde sektör temsilcilerine hitap etti.

Ehtiram İsmayilov, Sigorta ve Reasürans Brokerleri Derneği'nin panelinde konuşmacı oldu

KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Direktörü Ehtiram İsmayilov, Sigorta ve Reasürans Brokerleri Derneği tarafından düzenlenen "Güncel Uygulamalar, Sorun ve Çözümler" konulu panele katıldı. Milli Reasürans'ta gerçekleşen panelde, Ehtiram İsmayilov, "Kişisel verilerin korunması hakkında kanunun sigorta brokerlerine getirdiği yükümlülükler" konusunda katılımcıları bilgilendirdi.



Sinem Cantürk ve Servet Gözel Bilişim Zirvesi'ne konuşmacı olarak katıldı

Bilişim Zirvesi, 7-8 Kasım 2017 tarihlerinde, İstanbul Kongre Merkezi'nde 'Yıkıcı ve Yenilikçi Dijital Ekonomi - Rekonomi' teması ile gerçekleşti. Zirve'nin ilk gününde, KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Direktörü Servet Gözel, 'İletişimde Geleceğin Mimarları: Telekomünikasyon Sektöründe Yıkıcı Teknolojiler' konulu bir sunum yaptı. KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk ise zirvenin ikinci gününde düzenlenen 'Dijital Para Dünyası, Kripto Para Sistemleri ve Blockchain Devrimi' konulu panelde panelist olarak yer aldı.

KPMG eğitimlerine tam not



KPMG eğitimleri katılımcılarından tam not alıyor. Konusuna hakim eğitmenler eşliğinde, akıllardaki soru işaretlerini gideren KPMG eğitimleri tüm hızıyla devam ediyor. Katılımcıların görüşleri ise şöyle...

"KPMG'nin 'Uygulamalı Temel UFRS' ve 'Finansal Piyasalar, Şirketlerde Hazine Yönetimi ve Türev Ürünlerinin Kullanımı' eğitimlerine katıldım. UFRS ile ilgili pek bir bilgim olmadığı için katıldığım ilk eğitimin oldukça verimli bir temel oluşturduğu kanaatindeyim. İkinci eğitim ise öyle her kursta alınamayacak pratik ve tecrübe barındıran bilgiler sunan oldukça keyif aldığım bir eğitimdi. Her ikisini de tavsiye ediyorum. Saygılarımla."

İpek Günad YDA İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Finans Departmanı / Finans Elemanı

"Öncelikle her şey için çok teşekkür ederim. Biraz zor ve karışık olan bir konuda, benim gibi konuyla hiç alakası olmayan biri için bile dersler gerçekten gayet anlaşılır ve zevkli geçti. Bu eğitimi sizlerden almaktan gayet memnun kaldım. Kesinlikle tavsiye edeceğim bir eğitim oldu. Bundan sonrası için artık iş biraz başa düşecek. Sizlerden almış olduğum temelin üzerine yavaş yavaş bir şeyler koymam lazım. Ara sıra takıldığım yer olursa sizleri rahatsız edebilirim. Tekrar çok teşekkür ederim. Sizlere iyi çalışmalar ve iyi hafta sonları dilerim. Saygılarımla."

Bilal Mehmet Üçişik İhlas Yayın Holding A.Ş. / Muhasebe Departmanı

"Merhabalar, 25-27 Ekim 2017 tarihleri arasında Temel UFRS eğitimine katılım gerçekleştirdik. KPMG'nin profesyonel eğitim kadrosuyla hem faydalı hem keyifli dolu dolu 3 gün geçirdik. Eğitimde herkesin birbiriyle olan iletişimi bize aile ortamını hissettirdi. Gelecekte eğitim için gelmeyi planlayan arkadaşlara önerimiz bu konuda kesinlikle 'Evet'

olacaktır. Edindiğimiz yeni bilgilerin şirketimizin hedef ve politikalarına olumlu katkılar sağlayacağını düşünmekteyiz. Bundan sonra açılacak olan eğitimlere de katılmayı planlıyoruz. Tekrardan görüşmek dileğiyle..."

Coşkun Kırılmaz Tahincioğlu Gayrimenkul İnşaat ve Turizm A.Ş. / Muhasebe Departmanı / Muhasebe Müdür Yardımcısı

Burak Kara Tahincioğlu Gayrimenkul İnşaat ve Turizm A.Ş. / Muhasebe Departmanı / Muhasebe Müdür Yardımcısı

"Bugüne kadar katılmış olduğum KPMG eğitimlerinde, eğitmenlerin ilgili kanun, yönetmeliği hazırlayan ekipte olması konuya hakimiyet noktasında katılımcıları fazlasıyla tatmin etmiştir. Aynı bir gözlem olarak sadece üst düzey bilgiye sahip olmak haricinde, bu birikimi katılımcıya aktarma konusunda takdir edilecek düzeydedir. Güncel olması adına Sayın Emrah Akın ve ekibinin vermiş olduğu teşvik destekleri eğitimi, 1,5 günlük kısa süreye rağmen olağanüstü ilgi toplayıp, bilgi aktarımı, farklı açılardan konuyu inceleme açısından çok faydalı olmuştur."

Cenk Yanardağ Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. / Finans Departmanı / Mali İşler Koordinatörü

"Bilgiye ulaşmanın çok basit olduğu bu dönemde, eğitimlerin slayt okumalarıyla geçen bir zaman kaybına dönüşmemesi benim için en önemli unsur. Konusuna hakim, piyasayı bilen ve en önemlisi bilgiyi gerçek dünyanın verileriyle örneklediren kişilerden dinlemek gayet verimli oldu. Teşekkürler."

Merve Mine Filiz Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. / Finans Departmanı / Supervisor

Danışmanlık

Laboratuvar Ortamında Hacker Eğitimi	11-12-13-14-15 Aralık
Suistimal İnceleme ve İfade Alma Teknikleri Eğitimi	11 Aralık
Suistimal İnceleme ve İfade Alma Teknikleri	18 Aralık, Ankara
Beyaz Şapkalı Hacker Eğitimi	18-19 Aralık
Bilgi Güvenliği Farkındalık Eğitimi	20 Aralık
Bilgi Teknolojilerine Giriş	14-15 Aralık

UFRS

UFRS'de Vergi Uygulamaları (UMS 12-Kurumlar Vergisi/Ertelenmiş Vergi	21 Aralık
Sigortacılık Sektörü ve TMS/TFRS Uygulamaları	18-19 Aralık

Muhasebe-Finans

Satış ve Pazarlama Alanında Çalışanlar İçin Mali Analiz	12-13 Aralık
Temel Düzey Muhasebe	14-15 Aralık, İzmir
İleri Düzey Vergi ve Muhasebe Uygulamaları	15 Aralık, İzmir
Finansçı Olmayanlar İçin Temel Düzey Finans	18 Aralık
Finansal Tabloları Okuma ve Yorumlama	20 Aralık
Ürün Maliyeti, Performans Analizi, Karar Alma	20 Aralık
Finansal Piyasalar Şirketlerde Hazine Yönetimi ve Türev Ürünlerin Kullanımı	21-22 Aralık

Vergi

BEPS Çerçevesi Kapsamında Transfer Fiyatlandırması	14 Aralık
E-Defter, E-Fatura, E-Arşiv Uygulamaları ve Karşılaşılan Sorunlar	15 Aralık, İzmir
Yöneticilerin Gümrük İşlemlerinde Dikkat Etmesi Gereken Temel Konular	15 Aralık
Bordro Uygulamaları Atölyesi	18 Aralık, İzmir
Temel Bordro Eğitimi	18 Aralık
Güncel Değişiklikler Sonrası Damga Vergisi	19 Aralık
Kurumlar Vergisi Öncesi Önemli Hatırlatmalar ve Dönem Sonu İşlemleri	21 Aralık



KPMG, TEMA Vakfı'nın doğa eğitim çalışmalarını destekliyor

TEMA Vakfı'nın eğitim programlarını destekleyen KPMG, 2017 yılında bin 200 çocuğun yaşamına dokundu. Çevre konusunda bilinçlenen çocuklar ekolojik okur-yazar bireyler olarak yetişecek. Bugüne kadar üç milyon çocuğa farklı doğa eğitimleri ile ulaşıldığını belirten TEMA Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Deniz Ataç, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı.



“Doğa eğitimi çalışmaları” nı anlatır mısınız? TEMA Vakfı Çocuk ve Gençlik Eğitim Programları hakkında detaylı bilgi verir misiniz?

TEMA Vakfı 20 yılı aşkın süredir okul öncesinden üniversiteye kadar eğitim sisteminin her basamağı için Doğa Eğitim Programları geliştiriyor ve yürütüyor. Programlar sırasıyla yaş gruplarına göre “Minik TEMA”, “Yavru TEMA”, “Ortaokul TEMA” ve “Lise TEMA” olarak adlandırılıyor. Milli Eğitim Bakanlığı ile imzalanan iş birliği anlaşması çerçevesinde, eğitim programları, ulusal çapta gönüllü öğretmenler tarafından okullarda yıl boyunca uygulanıyor. Programlarda yer alan etkinliklerde toprak, hava, su, biyolojik çeşitlilik, çevre etiği gibi konular her yaş grubuna özel gelişim basamakları dikkate alınarak ele alınıyor. Her programa özel öğretmenler için etkinlik rehberleri, öğrenciler için malzemeler (gözlem kutuları, posterler, rozetler) TEMA Vakfı tarafından okullara ulaştırılıyor. Doğa eğitim çalışmaları ile çocukların doğa ile olan bağlarını güçlendirmek, doğada keşfederek vakit geçirmelerini desteklemek, doğaya duyarlı davranış ve tutumlar sergileyen bireyler olmalarına katkı sağlamak, fiziksel, bilişsel ve sosyal gelişimlerini desteklemek amaçlanıyor.

Eğitim programları uygulamalarını nasıl gerçekleştiriyorsunuz?

TEMA Vakfı Eğitim Programları, binlerce gönüllü öğretmenin desteğiyle her yıl 81 ilde 80 bini aşkın çocukla uygulanıyor. Programları uygulayan gönüllü öğretmenlere detaylı etkinlik yönergelerinin bulunduğu öğretmen rehberleri gönderiliyor. Öğretmen rehberlerinin yanı sıra, etkinlikler sırasında kullanılmak üzere sınıflara meşe ve toprak posterleri ile gözlem kutuları da ulaştırılıyor.

MEB öğretim programları ve felsefesine uygun, okulların yıllık ders programlarına destek olabilecek nitelikte hazırlanan programların uygulama aşamasında, gönüllü öğretmenler okul içi ve dışı etkinliklerle programları uyguluyor.

**Dileyen herkes 3464’e TEMA yazıp
SMS göndererek TEMA Vakfı’nın
çocuklara yönelik doğa eğitimlerine
10 TL katkıda bulunabilir.**



KPMG Türkiye'nin desteği ile bu çocuklarımız çevre konusunda bilinçli, sürdürülebilirliği bir yaşam ilkesi olarak benimseyen, ekolojik okuryazar bireyler olarak yetişecek.

Eğitim programlarını kimler destekliyor? Yeterli desteği bulabiliyor musunuz?

TEMA Vakfı Eğitim Programları, TEMA Vakfı ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında imzalanan iş birliği anlaşması çerçevesinde uygulanıyor. Eğitim programları başvuru sürecinde TEMA Vakfı'nın Türkiye'nin 81 ilinde bulunan gönüllü il temsilcileri ve ilçe sorumluları aktif rol oynuyor. Temsilci ve sorumlular okullar ile görüşmeler yaparak gönüllü öğretmenlerin başvurularını alıyor; başvuruların TEMA Vakfı'na ulaştırılmasına destek oluyor. Ayrıca yıl boyunca gönüllü öğretmenlerle iletişim halinde kalınarak programların uygulanması takip ediliyor.

Eğitim programları için gereken finansal kaynak TEMA Vakfı tarafından yıl boyunca yürütülen kaynak geliştirme faaliyetleri ile yaratılıyor. Bireysel ve kurumsal bağışçılardan destek alınıyor.

TEMA Vakfı Eğitim Bölümü'nün faaliyetleri hakkında bilgi verebilir misiniz?

TEMA Vakfı Eğitim Bölümü, 1994 senesinden bu yana faaliyet gösteriyor. Eğitim faaliyetleri doğal varlıkların, ekosistemlerin korunması amacıyla kamuoyunun eğitimi ve bilgilendirilmesi amacını taşıyor. Çocuk ve gençlik eğitimleri, yetişkin eğitimleri tasarlıyor; içerik geliştiriyor ve yayınlar hazırlıyor.

Vakfımızın kurulduğu günden bugüne kadar TEMA Vakfı yayınları adı altında 90 adet yayını bulunuyor. Bu yayınlara ek olarak 13 adet TEMA Vakfı Çocuk Yayını mevcut.

Eğitim projeleriniz ile ilgili özel sektöre yönelik yaptığınız çalışmaları değerlendirebilir misiniz? Şirketler projelerinizi destekliyor mu?

TEMA Vakfı Doğa Eğitimi Programları hem bireylerin hem de kurumların çok önemli destekleriyle uygulanmaya devam ediyor. Ayrıca Baltaş Grubu ile birlikte özel sektör



Deniz Ataç

TEMA Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı

çalışanlarına yönelik hazırladığımız Yeşil Yaka Programımız bulunuyor. "Yeşil Yaka", sürdürülebilirliğin bir görev olmanın ötesinde, yaşam felsefesi olarak benimsenmesini hedefliyor. İnsan ve doğa arasındaki bağı içeriğindeki uygulamalarla yeniden kurmayı hedefleyen "Yeşil Yaka Programı" hem bireylerin hem de kurumların günlük kararlarında davranış değişikliği yaratmayı amaçlıyor. Yeşil Yaka'nın içeriği doğanın işleyişini anlamayı sağlayan ekolojik okuryazarlık bakışıyla hazırlandı. Program, yaşamın 3,8 milyar yıllık bilgeliğinin rehberliğinde, "çeşitlilik, bütünsellik ve döngüsellik" temel kavramlarını ele alıyor. İnsan ile doğa arasındaki bağları güçlendirmeyi hedefleyen "Yeşil Yaka Programı", sürdürülebilir yaşamın ne olduğunu gözler önüne seriyor. Böylece katılımcılara hayatın gerçeklerini hatırlatıyor. Bu programı çalışanlarına sunan kurumlar ise iş modelleri oluştururken doğadan esinlenme, sürdürülebilir gelecek için sistemler kurma, toplum ve gelecek kuşaklar için sorumluluk bilinciyle çalışma ayrıcalığı edinmeye yönelik bir adım atmış oluyor.

KPMG Türkiye ile yaptığınız iş birliğinin detaylarını paylaşır mısınız?

İklim değişikliği ve doğal varlıklarımız üzerindeki tehditler gibi çevresel sorunların farkında olan ve bu bilinçle hareket eden KPMG Türkiye gerek fidan bağışları gerekse çelenk bağışları ile vakfımızı düzenli olarak destekleyen kurumlardan biri olarak ön plana çıkıyor. Bu yılki iş birliğimiz kapsamında ise Türkiye genelinde çocuklara vermekte olduğumuz doğa eğitimi çalışmalarımızı destekliyorlar. 2017 yılında 1200 çocuğumuzun doğa ile buluşmasına, yaşamı doğadan öğrenmesine katkıda bulundular.

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

Hande Şenova

Danışmanlık Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
hsenova@kpmg.com

Figen Tahiroğlu Würsching

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

SEKTÖRLER:

Endüstriyel Üretim Hakan Ölekli

Denetim, Şirket Ortağı
holekli@kpmg.com

Finansal Hizmetler Sinem Cantürk

Denetim, Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com

Enerji Ümit Bilirgen

Danışmanlık, Şirket Ortağı
ubilirgen@kpmg.com

Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon Serkan Ercin

Danışmanlık, Şirket Ortağı
sercin@kpmg.com

Kamu Abdulkadir Kahraman

Vergi, Şirket Ortağı
akahraman@kpmg.com

İlaç Hakan Orhan

Vergi, Şirket Ortağı
horhan@kpmg.com

Tüketici Ürünleri ve Perakende Fikret Çetinkaya

Vergi, Şirket Ortağı
fchetinkaya@kpmg.com

ÜLKE MASALARI

JAPONYA / Hakan Orhan

Vergi, Şirket Ortağı
horhan@kpmg.com

KORE / Murat Palaoglu

Vergi, Şirket Ortağı
mpalaoglu@kpmg.com

ÇİN / Hakan Güzeloglu

Vergi, Şirket Ortağı
hguzeloglu@kpmg.com

HOLLANDA / Eray Büyükseban

Vergi, Şirket Ortağı
ebuyukseban@kpmg.com

İNGİLTERE / Şirin Soysal

Denetim, Şirket Ortağı
ssoysal@kpmg.com

İTALYA / Tayfun Pişirir

Danışmanlık, Şirket Ortağı
tpisirir@kpmg.com

KÖRFEZ ÜLKELERİ / Tanıl Durkaya

Danışmanlık, Şirket Ortağı
tdurkaya@kpmg.com

MACARİSTAN / Nilgün Çallıalp

Vergi, Şirket Ortağı
ncallialp@kpmg.com

ROMANYA / Funda Aslanoğlu

Denetim, Şirket Ortağı
faslanoglu@kpmg.com

BAĞIMSIZ DEVLETLER

TOPLULUĞU / Ehtiram İsmayilov

Denetim, Direktör
eismayilov@kpmg.com

KPMG OFİSLER:

İSTANBUL (Merkez Ofis)

İş Kuleleri, Kule 3, Kat: 2-9,
34330 Levent, İstanbul

İZMİR

Heris Tower, Akdeniz Mh. Şehit
Fethi Bey Cd. No: 55 Kat 21,
35210 Alsancak, İzmir

Halil Bağdınlı

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

ANKARA

The Paragon İş Merkezi
Kızılırmak Mh. Ufuk Üniversitesi
Cd. 1445 Sk. No: 2 Kat: 13,
06550 Çukurambar, Ankara

Timur Çakmak

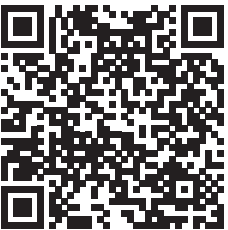
Vergi, Şirket Ortağı
+90 (312) 491 72 31
tcakmak@kpmg.com



KPMG Türkiye olarak hikayemize önemli bir dönüm noktasını eklemenin gururunu yaşıyoruz. Levent İş Kuleleri'ndeki yeni ofisimizde hizmet vermeye devam ediyoruz.

İş Kuleleri, Kule 3, Kat 2-9
34330 Levent İstanbul

KPMG Çalışanlarının gerçek hikayelerinden alıntılar yapılmıştır.



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 KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., bir İsviçre kuruluşu olan KPMG International Cooperative'e bağlı bağımsız üye firmalardan oluşan KPMG ağına bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır.