

Gündem

SAYI 33

KIŞ 2018

1+1=3

Eğitim Merkezimiz KPMG Akademi olarak yeni web sitesinde paylaşımlarına devam ediyor!



KPMG Akademi
www.kpmgakademi.com

Editörden

Teknoloji çağında her yeni gün dünden farklı kurallarla geliyor. Her gün değişen, öncekinden farklı bir sabaha uyanıyoruz. Bu çağ iş liderlerine geleneksel, alışılmış kalıpların dışında bir rol biçiyor. Lider, sadece karar alan kişi değil artık. Liderin görev tanımı; değişimi anlamak, dönüşüme yön vermek, her gün sahayı iş yapmak için uygun hale getirmek olsa da aslında her hamlesinin merkezinde 'insan' var. Yaptığımız araştırmalar karşımıza bir gerçek çıkarıyor; değişimin en önemli oyuncusu insan... Çünkü işletmelerin merkezi insan... Şimdilerde aynı ağı paylaştığımız, ortak hedeflere yürüdüğümüz, 'değişen' insan kaynağını tanıyarak, anlayarak, beklentilerine yanıt vererek ve onları kazanarak iyi bir iş iklimi yaratmak mümkün. Biliyoruz; ortak değerleri paylaşan güçlü ekipler büyük değişimlere öncülük eder. Bilgi ve hız tecrübeyle harmanlandığında tüm engeller tek tek yıkılır.

Biz bugün insanı merkezimizde tutarak; ortak değerlerimizle ortak hedeflere yürümek ve büyük değişimlere liderlik etmek üzere yepyeni bir yolculuktayız artık. Yol arkadaşımız, sektörümüzün en güçlü, saygın ve değerli isimlerinden... Dergimizin bu sayısında sektöre heyecan katan birleşmenin hikayesini anlattık. KPMG Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş ile Erdikler Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş'nin KPMG Türkiye çatısı altında birleşmesini, samimiyetle yansıttığımız perspektiften okumanızı dileriz.

Dedik ya işimizin merkezi insan; sektörünün iki öncü şirketinin birleşmesiyle doğan yapıya her bir arkadaşımızın varlığıyla güç kattığını özellikle vurgulamak isteriz. KPMG Türkiye bugün bin 450 kişiye ulaşan toplam istihdamı içinde 520 kişilik uzman vergi kadrosuyla sektörünün yıldız oyuncusu olacak.

Bir sözümüz var; inandığımız değerler ve yakaladığımız sinerjiyle iş yapma alışkanlıklarını değiştireceğiz. Çalışanlarımız da sektörümüz de Türkiye de kazanacak. Çünkü hedefimiz değişimi yakalamak değil değişime yön vermek!



KPMG'nin Türkiye'nin de içinde bulunduğu 51 ülkeden yaklaşık 2 bin CEO'nun katılımıyla bu yıl dördüncüsü gerçekleştirilen 2018 CEO Araştırması'nı, çizmeye çalıştığımız çerçevede dikkatinize sunuyoruz. Araştırma, küresel ekonominin merkezindeki şirketlerin yönetim kademelerinin değişim ve dönüşüm çağını nasıl yönettiğini anlatıyor bize. Gri bölgeleri gösteriyor, beklentiler hanesine başlıklar atıyor, detayların tasarlanması için alan açıyor.

2016 araştırmamızda CEO'lar bize şunu söylüyordu; 'Önümüzdeki üç yıl geçmiş 50 yıldan daha kritik olacak'. Şimdi o üçüncü yıldayız. 'Yaklaşıyor' diyerek beklediğimiz 'değişim' kasırgasının tam ortasındayız artık. Bu kasırgadan nasıl çıkacağız? Rotada ilerleyerek mi savruluruz mu? Güçlenerek mi yoksa hasarlı mı?

CEO araştırmaları serimizin fırtınalarda kılavuzluk edeceğini umuyoruz.

Şimdi dünü anlayıp yarının izini sürme zamanı...

İyi okumalar dilerim.

Murat Alsan
KPMG Türkiye Başkanı



20

1+1=3



8

Blokzinciri sahaya çıkıyor



24

Türkiye'nin beyaz yaka profili



10

Finansal inovasyon ortaklığı



26

Aile şirketleri ciroyu arttırdı



42

Futbolda eşit şartlara doğru



46

Risk yönetiminde etik ve uyum

FINANSAL HİZMETLER

| | |
|---|-----|
| UFRS 17'de bir yıl erteleme | 94 |
| Finans sektörünü etkileyen yeni düzenlemelere bakış | 104 |

DANIŞMANLIK

| | |
|------------------------------------|----|
| Yeniden yapılandırmaya hazırlanmak | 40 |
| Değişimle birlikte büyümek | 50 |



32

5 yılda ilk 100 10 yılda ilk 50



37

KPMG'ye taze kan



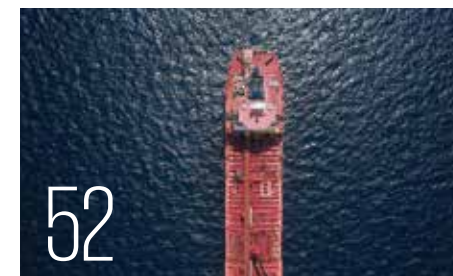
98

FinTech'in yerini TechFin alacak



92

Bankacılıkta siber güvenlik nereye gidiyor?



52

Ulaştırma gaza basıyor

VERGİ

| | |
|---|----|
| 2 K Korumacılık ve kurlar | 78 |
| Gümrük işlemlerine tam tasdik mi geliyor? | 80 |

ENDÜSTRİYEL ÜRETİM

| | |
|--|----|
| Tedarikçiler değişen otomobil endüstrisine nasıl ayak uydurmaya çalışıyor? | 62 |
| Direksiyonu devrediyoruz | 66 |

DENETİM

| | |
|--|----|
| Bağımsız denetçi raporları yeniden şekilleniyor | 54 |
| Dönüşümün anahtarı 'nesnelerin interneti'nde | 58 |
| Dokuz kriterde Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri | 60 |

ENERJİ VE DOĞAL KAYNAKLAR

| | |
|-------------------------------------|----|
| İklim değişince her şey değişir mi? | 70 |
|-------------------------------------|----|



CEO'nun üç sınırı



Kadınların dönemi başlıyor

İLAÇ



Sağlık turizminde hedef büyük

İNŞAAT



İnşaat sektörünün son projesi: Dönüşüm

VERGİ



Finansmana ulaşmada iki önemli anahtar: KDV ve KKDF

FINANSAL HİZMETLER



TCMB - Döviz pozisyonu düzenlemeleri

TEKNOLOJİ, MEDYA, TELEKOMÜNİKASYON



Yıkıcı teknolojiler iş modellerini dönüştürürken

Künye

10 Aralık 2018 / KIŞ

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: ELMA BASIM
www.elmabasim.com

Katkıda bulunanlar: Altay Alpagut, Aslıhan Duymaz, Bahar Caner, Berat Sena Doğru, Berra Balcı, Buket Çavuşoğlu, Burak Yıldırım, Burcu Tanboğa, Cansu Demirtaş, Çiğdem Atılgan, Duygu Yılmaz, Ekin Özgülşen, Emrah Akın, Figen Tahiroğlu, Würsching, Fulya Çankırı, Hakan Güzeloğlu, Hakan Orhan, Hakan Ölekli, Hakan Uçak, Hande Şenova, İsmail Önder Ünal, Muharrem Karataş, Murat Alsan, Murat Palaoğlu, Nesrin Tuncer, Nurgül Günüşen, Orhan Turan, Oya Bayraktar, Özge Mete, Pelin Gençler, Sinan Çamlık, Serkan Ercin, Sinem Cantürk, Şaban Erdikler, Şebnem Altunordu, Şirin Soysal, Tuna Güleriyüz, Ümit Bilirgen, Yavuz Öner, Zahide Demir



Blokzinciri sahaya çıkıyor

KPMG Küresel Blockchain Lideri Eamonn Maguire, KPMG'nin desteğiyle KOOP the fintech hub tarafından İstanbul'da düzenlenen 2018 Blokchain Fest'e katıldı. KPMG Gündem'in sorularını yanıtlayan Maguire, 2023'ten itibaren şirketlerin blokzinciri kullanmaya başlayabileceğini söyledi. Maguire'a göre perakende ödemelerinden mortgage'a ve tedarik zincirlerine kadar birçok sektörün blokzinciri kullanma potansiyeli var

KPMG Küresel Blockchain Lideri Eamonn Maguire, KPMG Gündem için KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı Sinem Cantürk'ün sorularını yanıtladı:

Blokzinciri neden önemli? Blokzincirinin ekonomiye sağlayacağı katma değer nedir sizce?

Blokzinciri, ekonomilerin ve toplumun dönüşümüne neden olan mevcut teknoloji dalgasına büyük bir katkı sağlıyor. Mutabakatların kaldırılması ve çalışma süreçlerinin otomatikleşmesi ile orta ve arka ofislerin etkisinin daha da artacağı bir süreç olacak. Ayrıca şeffaflığın artmasını sağlayacak ve böylece kalite ve ürün güvenliği konularında daha fazla sorumluluk sağlayacak.

Kripto paraların transfer, ödeme ve hatta emtia konularında başarılı olacağını düşünüyor musunuz?

Bir döviz cinsi olarak, bitcoin gibi piyasaya sürülmüş olan kripto paralar, üçüncü taraf döviz piyasalarında yerel para biriminde mevcut durumda eksik kalan bir güven ve denge seviyesi sunacak.

Şirketlerin ve ulusların kripto paraları ve blokzinciri teknolojilerini uygulama çalışmaları konusunda ne düşünüyorsunuz?

Şirket uygulamalarının çoğunda önem verilen nokta, yasal para birimlerinde daha fazla şifreleme sağlanmasıdır. Bazı ülkeler yasal paraları cinsinden ulusal şifrelemeyi keşfediyor ve dijital cüzdanlar yaratıyor. Bu çalışmaların banka işlemlerini ve ödemeleri demokratik hale getireceği, giderleri azaltacağı, likiditeyi artıracığı ve GSYİH'e potansiyel olarak katkı sağlayacağı düşünülüyor.

Blokzinciri platformunda hacimli iş vakalarının ortaya çıkacağı görülüyor. Peki, somut sonuçlar elde edebiliyor muyuz?

Birçok iş vakası, etkililik konusunda 20 - 40 aralığında fayda sağlıyor ve diğer alanlara da etki ediyor. Şirkete özgü iş vakalarında ise gerçekçi yaklaşımlar ve detaylı bir inceleme sergilendiği için gider, hasılat ve sermaye bilgilerinin uygulama sonrasında genellikle gerçeklikle örtüştüğü görülüyor. Yine de çözümlerin tamamını uygulamadan önce sonuçların ne olacağını bilemeyiz.

"2023 - 2030 yılları arasında önde gelen ticari organizasyonların orta ve arka ofis operasyonlarında blokzinciri kullanmaya başlayacağını düşünüyoruz."

Blokzinciri ve DLT (dağıtık hesap defteri) kullanımında en büyük potansiyeli nerede görüyorsunuz?

Açıkçası perakende ödemelerinden mortgage ve ticarete kadar neredeyse tüm finansal hizmet sektörlerinde potansiyel var. Fiziki ekonomide en büyük etki daha hızlı, daha uygun fiyatlı ve daha kolay tanımlanabilir tedarik zincirlerinde olacak. Doğrulama gerektiren tüm değer işlemleri blokzinciri için adaydır.

Blokzinciri ve DLT 10 yıl sonra gözle görülür bir etki yaratacak mı?

Sektör adaptasyonunu ve uygulamasını artıracak üretim uygulamaları 2019 ve 2020 yıllarında başlayacak. 2023 - 2030 yılları arasında önde gelen ticari organizasyonların orta ve arka ofis operasyonlarında blokzinciri kullanmaya başlayacağını düşünüyoruz.

Size göre blokzinciri uygulama projeleri konusundaki en önemli başarı faktörleri nelerdir?

Sürdürülebilir bir yapının temelini oluşturmak için iş vakalarıyla ilgili doğru bilgilerin verilmesi, süreçte uyumu sağlamak ve ortaklık temelli bir tasarım yaratmak için sektörde yer alan diğer katılımcılarla entegre çözümler konusunda anlaşmaya varılması ve elbette program ve işletme disiplinine sahip, blokzinciri alanında uzman üçüncü taraf ortaklar olarak sıralayabiliriz.

KPMG, blokzinciri ve DLT uygulamalarına soyunmak isteyen organizasyonları nasıl destekleyecek?

Kişiselleştirmeyi, hızlı başvuruyu ve uygulamayı en hızlı şekilde sağlamak adına müşterilerimizi kullanım durumlarıyla ilgili mevcut blokzinciri çözümlerini geliştirmeleri için cesaretlendiriyoruz. Bu anlamda KPMG, müşterilere kullanım durumlarının ilk aşamalarından mimari gelişimlerine, özelleştirilmiş konfigürasyonlarına, test ve uygulama aşamalarına kadar tüm yaşam döngüleri boyunca yardımcı oluyor.



Finansal inovasyon ortaklığı



Yapay zeka, makine öğrenimi, Nesnelerin İnterneti ve blokzincir gibi gelişmekte olan teknolojiler finans kuruluşlarının hizmet sunma yöntemlerini yeniden şekillendiriyor. Bu anlayışla fintech sektörünü destekleyecek, yıkıcı, yaratıcı ve rekabetçi girişimlerle finans sektörünü geliştirecek KPMG Türkiye ve KOOP'un ekosistem ortaklığının ilk çalışması Blockchain Fest 2018 oldu

Son üç yılda 122 milyar dolarlık yatırımla rekora koşan finansal teknolojiler (fintech) pazarı, geleneksel finansal kuruluşların iş modelini tehdit ederken; bankalar, sigorta şirketleri, sermaye piyasaları oyuncuları da bu gelişmelere inovasyon ve yatırımlarla yanıt vermeye çalışıyor. Bazıları fintech kuruluşlarıyla işbirliği yöntemine gidiyor, bazıları ise rekabetçi çözümler geliştirerek, yeni fikirleri kendi bünyelerinde oluşturuyor.

KPMG Türkiye, her müşterisinin yeni bir fintech ile geleceği şekillendirme ve rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanma fırsatı yakalaması için önemli bir işbirliğine imza atarak KOOP, the Fintech hub ile ekosistem ortaklığı projesini hayata geçirdi.

Bu ortaklık kapsamında büyüyecek fintech platformu; mevcut finans sektörü oyuncuları ve ekipleri, regülatörler, startup'lar, kuluçka merkezleri, yatırımcılar, üniversiteler ve bölgedeki fintech dünyası için bir ortak inovasyon danışmanı ve fabrikası olarak konumlanacak.

Sektörde yeni dönem

Ortaklığın ilk çalışması olan ve bu yıl ikincisi düzenlenen 'Blockchain Fest 2018' Kadir Has Üniversitesi'nde gerçekleşti. Bu yıl da yıla yaygın, sürekli ve güncel bilgi akışını giderek büyüyen bir kitleye aktarmayı ve blokzincir projelerinin geliştirilmesine katkı sağlamayı amaçlayan etkinlikte, dijital defter teknolojilerinin (DLT) finansal hizmetler sektörü için vergi süreçlerinde yaratacağı katma değer ve DLT'nin sermaye piyasalarında kullanımı konuları öne çıktı.

Finans sektöründe vergi süreçleri, sunulması gereken bilgi ve dokümanların sayısı, faaliyet gösterilen her alan ve bölge için ilişkide olunan vergi idarelerinin farklı raporlama ihtiyaçları ve bunun getirdiği iletişim yoğunluğu ciddi bir operasyonel ve mali yük anlamına geliyor.

Bu nedenle dijital defter teknolojileri yani blokzincir, bilgi alışverişi sürecinin tamamını otomatikleştirmek, merkezileştirmek, basitleştirmek ve hızlandırmak için önemli fırsatlar sunuyor. Bunları şöyle sıralamak mümkün:

- Bankalar için oldukça maliyetli olan manuel veri toplama ve paylaşma süreçleri geçmişte kaldı. Artık bankaların birincil çalışma yöntemi, vergi idarelerinin ilgili finansal verilerle doğrudan etkileşime geçmelerini sağlayacak bir uygulama programlama arayüzü (API) oluşturmak olacak. Öte yandan API oluşturmak, Avrupa bankaları için yürürlüğe giren Avrupa Ödeme Hizmetleri Direktifi (PSD2) kapsamında zaten şimdiden müşteri bilgilerini paylaşmak için zorunlu hale gelmiş durumda.
- Kurumlar ihtiyaç duydukları anda güncel finansal verilere erişebilecek ve zahmetli veri toplama süreçlerinden kurtulacak.
- Bankaların oldukça hassas bilgiler içeren finansal verilerinin yalnızca doğru taraflarla paylaşıldığından emin olmaları gerekiyor. Akıllı sözleşme teknolojileri ile sistem üzerindeki bilginin nereye ve nasıl yönlendirileceğini tanımlayan dağıtılmış bir defter içerisindeki kod parçaları bunu sağlayacak.
- Raporlama tarihleri, veriler vergi idareleriyle gerçek zamanlı olarak paylaşıldığı için tarih olacak. Bu değişim, vergi düzenlemelerini de hiç kuşkusuz dönüşüme zorlayacak.
- Böylesi bir çalışma ortamında şirketler, yetenek havuzlarını programcıları içerecek şekilde değiştirmek zorunda kalacak. Ayrıca blokzincir temelli veri paylaşımıyla kısılacak yasama ve düzenleme süreçleri, şirketleri çok daha hızlı uyum süreçlerine ve buna bağlı çevik iş planlarına sahip olmaya zorlayacak. Raporlama süreçleri yerine sadece API'lerini güncellemeleri yeterli olacak.
- Düzenleyici otoriteler için dijital defter teknolojisi, kurumların ihtiyaç duydukları anda güncel finansal verilerine erişebilecekleri ve zahmetli veri toplama süreçlerinden kurtuldukları yeni bir dönem olacak.
- Şirketler ve kamu otoriteleri bilgi toplama süreci sırasında insan hatasını engelleyebilecek. Ayrıca blokzincir teknolojisinin devrim niteliğindeki doğrulama sürecinin ve dağıtık yapısı, siber saldırılara karşı neredeyse tamamen güvende olacak.
- Sermaye piyasaları ve fon yöneticileri rekabette avantaj sağlayacak. Hem vergi raporlaması hem de fon ticareti alanında, dijital defter teknolojileri dijitalleştirilmiş ve şeffaf bir gelecek fırsatı sunuyor. Örneğin, satın alma sürecinin bir parçası olarak son yatırımcının ikamet ettiği ülke blokzincir kullanılarak kaydedilebilecek ve vergi idarelerinin anlaşma haklarını yeniden gözden geçirmelerine ve geniş çaplı kontrollerine izin verilebilecek.

CEO'nun Üç Sınavı

KPMG 2018 CEO Araştırması'nın sonuçlarını açıkladı. Bu yıl Türkiye'nin de aralarında olduğu 51 ülkeden yaklaşık 2 bin CEO ile yapılan araştırma, değişim ve dönüşümü yönetmeye çalışan CEO'ların benzer ikilemlerle karşı karşıya kaldığını gösteriyor. 'Büyüme Sancıları' başlıklı rapora göre CEO'nun ajandasında üç kritik başlık var; jeopolitik dalgalanma, siber risk ve jenerasyon değişimi

KPMG'nin bu yıl küresel olarak dördüncü kez düzenlediği CEO Araştırması, CEO'nun değişimle sınavına ışık tuttu. Türkiye'nin de aralarında olduğu 51 ülkeden CEO'lar iş hayatındaki değişim ve dönüşümle ilgili gözlem, strateji ve deneyimlerini aktardı.

Araştırmayı özetleyen 'Büyüme Sancıları' başlıklı rapor, herkesin ve her şeyin birbirine bağlanmaya başladığı, diğer yandan da dalgalanmaların yaşandığı bir dünyanın tehditlerine ve fırsatlarına CEO'ların nasıl karşılık verdiğini gösteriyor. Tüm coğrafyalardaki CEO'lar, kendilerini bekleyen büyüme sancılarının farkında ve engellere rağmen büyüme hedefliyor. CEO'ların şirketlerini büyütecek yeni yollar ve yenilikçi yöntemler peşinde oldukları anlaşıyor.

Risk ajandasının sürekli değiştiği bir dünyada iş yapan CEO'lar, jeopolitiği gündemlerinin üst sırasında tutuyor. Hem kendilerinin hem yönetim kurullarının; jeopolitiğin finans, iş ve çalışma modelleri ile işletmelerin büyümesi üzerindeki etkisini anlamak için bu şart. Ayrıca büyümeyi sağlamak için jenerasyon değişimini çok yakın takip ediyorlar. Çünkü Y kuşağının beklenti ve tercihleri, işletmelerin büyümesini doğrudan belirliyor. Ve siber güvenlik alanında sistemlerindeki savunmasız noktalara çözüm bulmak gündemin değişmez maddesi.

Siber risk, ülkesellik, Y kuşağı

'Büyüme Sancıları' başlıklı KPMG 2018 CEO Araştırması'ndan öne çıkan detaylar şöyle:

- Tüm CEO'ların ajandasının ilk sıralarında aynı üç başlık var; jeopolitik dalgalanma başlığı altında tanık olduğumuz yükselen korumacılık ve ülkesellik, siber risk ve demografik değişimler... CEO'lar bu üç güçlü rüzgara karşı yelken açıyor ama engellere rağmen neredeyse tamamına yakını büyüme hedefliyor.
- Korumacılık ve ülkesellik CEO'ların büyüme hedeflerini tehdit ediyor. Türkiye'deki CEO'ların tehdit listesinin en başında 'ülkeselliğe dönüş' var.

- Türkiye'de siber farkındalık artmış görünüyor. Geçen yıl CEO'ların yüzde 72'si organizasyonlarının siber saldırılara hazırlıklı olmadığını ifade etmişti. Bu yıl hiçbiri tamamen hazırlıklı olduğuna inanmıyor. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 40'ına göre her şirketin siber saldırıya uğraması an meselesi.
- CEO'lar jenerasyon değişimiyle baş etmek zorunda. Dijital dünyadan gelen yeni müşteriler, geleneksel müşteri davranış ve beklentilerini değiştirdi. Köklü ve büyük kurumsal şirketler, acil adaptasyon ve dönüşüm zorunluluğu karşısında bocalıyor.

Büyüme beklentileri temkinli

- Dünyadaki ve Türkiye'deki CEO'lar hem kendi endüstrilerinin hem kendi işletmelerinin büyümesine bu yıl daha olumlu bakıyor. Fakat bu güven, ulusal büyüme beklentilerine aynı şekilde yansımıyor. Özellikle Avrupa'nın büyük ekonomileri ve Türkiye'de CEO'ların, ülkelerinin yakın gelecekteki büyümesine duydukları güven düşüyor. Ekonomilerde bu nedenle büyümenin sancılı olacağı tahmin ediliyor.

Stratejik iş birlikleri

- CEO'lar belirsizliklere ve engellere rağmen büyüme için inorganik yöntemlere dikkat çekiyor. Küresel CEO'ların yüzde 33'ü, Türkiye'deki CEO'ların yüzde 52'si stratejik ortaklıklarla büyüme hedeflerini yakalayabileceğine inanıyor.
- CEO'ların yüzde 60'ı yenilikçi startuplarla işbirliğini büyüme için almaları gereken ilk üç aksiyon arasına koyuyor.

Güney Amerika ve Afrika hedefte

- Küresel CEO'ların yüzde 70'inin, Türkiye'deki CEO'ların yüzde 68'inin gelecek 3 yıldaki coğrafi genişleme hedeflerinin başında gelişmekte olan pazarlar var. Bunlar arasında her üç CEO'dan birinin önceliği Orta/Güney Amerika. İkinci sırada Doğu Avrupa geliyor. Türkiye'deki CEO'lar için Afrika da ilk üçte yer alıyor.

Siber riskin şüphesiz varlığı



herhangi bir şirketin siber saldırıya uğraması an meselesi



güçlü bir siber strateji kilit paydaşlarda güven yaratmak için kritik önemde



siber saldırıya karşı ne kadar hazırlıklı olduklarından emin değil

Dönüşümün liderleri

- Bir işletmenin radikal dönüşümden geçmesi için, süreci yönetecek lidere ihtiyacı var. Küresel CEO'ların yüzde 71'i bu süreci yönetme konusunda kendilerini hazırlıklı görüyor. Türkiye'de ise CEO'ların yüzde 56'sı lider kadroların bu dönüşüm için yeterli donanımda olduğu görüşünde.

Dijital işgücünün etkisi

- Teknoloji çağında CEO'ların önemli görevlerinden biri de akıllı makineler ve yetenekli insanların bir arada çalıştığı bir gelecek için işletmelerindeki işgücünü yeniden yapılandırmak. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 84'ü yapay zeka teknolojisinin çok sayıda yeni iş alanı yaratacağını düşünüyor. Bu teknolojiyi daha çok deneyimleyen küresel CEO'larda ise bu oran yüzde 62.
- Küresel CEO'ların yüzde 67'sinin önceliği 'veri bilimci'leri organizasyona katmak. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 36'sı bunu öncelik olarak tanımlıyor. Türkiye'de veri analitiği teknolojileri kullanımının henüz yaygınlaşmaması nedeniyle bu sonucun ortaya çıktığı söylenebilir.

CEO ve sosyal medya

- 'CEO'lar karar alırken neye güveniyor?' sorusunun yanıtı; sosyal medya. Küresel CEO'ların yüzde 81'i, Türkiye'deki CEO'ların ise yüzde 88'i stratejik kararlar almadan önce sosyal medya kaynaklarından gelen veri ve bilgiye güveniyor. Geleneksel medya ikinci sırada yer alıyor. Devlet kurumlarının açık veri kaynakları hem dünyada hem Türkiye'de listenin sonunda.

CEO'lar dönüşümü anlattı

KPMG'nin 2018 CEO Araştırması, KPMG Türkiye ofisinde düzenlenen panelle açıklandı. Panele ev sahipliği yapan KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan, Harvard Business Review Dergisi Genel Yayın Yönetmeni Serdar Turan'ın moderatörlüğünde araştırmanın sonuçlarını tartışmaya açtı. Panele Pegasus Hava Yolları CEO'su Mehmet Nane, General Electric Türkiye CEO'su Canan Özsoy, Yemek Sepeti CTO'su Bülent Akar katıldı.

Açılış konuşmasını yapan Murat Alsan, araştırma sonuçlarına göre CEO'ların büyümekten vazgeçmediğini ama üç ciddi sorunla mücadele ettiklerini söyledi. Alsan, "Büyüme ajandasıyla çalışan CEO'ların bir numaralı problemi korumacılık ve ülkesellik. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 64'ü bunu söylüyor. Global rakam da bu rakama çok yakın. İkinci konu ise siber risk... Siber risk geçen sene ajandada gerilemişti ama bu yıl çok daha etkili bir şekilde geri döndü. Siber güvenliği küresel CEO'lar ikinci sıraya koyarken Türk CEO'lar dördüncü sıraya koyuyor. Üçüncü konumuz ise demografik değişiklikler yani yeni kuşaklar.

Kuşaklar arası anlayış farkları ve bu farkların iş hayatına hem müşteri hem de çalışan olarak etkileri. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 52'si Y kuşağını yeniden konumlandırma ve satış dağıtım modeline adapte etmede zorlandığını söylemiş. Aynı şekilde daha yaşlı müşterilere göre nasıl farklılaştıklarını da yüzde 48 oranında saptayamadıklarını söylemişler. CEO'ların önemli bir jenerasyon değişimi ve bu jenerasyonla başa çıkma mücadelesi içerisinde olduğunu görüyoruz" dedi.

GE Türkiye CEO'su Canan Özsoy, hayatı ve iş yapış biçimini kökten değiştiren teknolojilerin hızlı bir değişim ve dönüşüm dalgasına neden olduğuna değindi. Özsoy, "Değişimin gücüne ayak uydurabilen kişiler, kurumlar ve ülkeler başarılarını ve büyümelerini sürdürmeye devam ederken bu değişimlere henüz erişemeyen, ayak uyduramayan, harekete geçemeyen birey, şirket ve ülkeler de giderek diğerleriyle aralarındaki farkın aleyhlerinde açıldığını gözlemliyor. Gelişmekte olan pazarlarda ve Batılı ülkelerde verimlilikten kaynaklanan büyümenin çok yavaşladığı bir dönem yaşadık. Dolayısıyla şimdi dijital teknolojilerin iş süreçlerine dahil edilmesiyle verimlilik kavramı ön plana çıktı. Bugün büyümenin önünde çok büyük iki engel var. Bunlardan biri uluslararası finansmana erişim. İkincisi ise yetenek erişimi. Hepimiz büyümeye devam etmek için ürünlerimizi, çalışanlarımızı, platformlarımızı ve iş modellerimizi yeni şartlara göre dönüştürüyoruz" dedi.

Pegasus Hava Yolları CEO'su Mehmet Nane, iş insanının gündemini iç ve dış müşteriler, iç ve dış faktörler, siber tehditler, dijitalleşme, çevre, ekonomi, politika, inovasyonun oluşturduğunu söyledi. Türkiye'deki üst düzey yöneticilerin esneklik yeteneğini dile getiren Nane, şöyle devam etti:

"Ben enseyi karartmamayı öğrendim. Önemli olan sorunları yaşarken çözme metodolojiniz ve çözebileceğiniz sistemlerin olup olmadığı. Yaptığınız işe hakim olmanız ve belli süreçleri takip etmeniz gerekiyor. Eğer yaptığınız işe hakimseniz, süreçleriniz varsa, süreçleri nasıl yönetmeniz gerektiğiniz tanımlanmışsa, ekibiniz de bunları biliyorsa sorun çıkmıyor.

Kısa vadeli işleri yürütürken orta ve uzun vadeli stratejileri ihmal etmemek lazım. Günlük hayatın sorunlarıyla uğraşırken şirketin sürdürülebilir olmasını sağlayacak tedbirlerinizi almıyorsanız, ekibi ona göre motive etmiyorsanız sıkıntınız var demektir."

Yemek Sepeti CTO'su Bülent Akar da jenerasyon değişiminin iş modellerini nasıl değiştirdiğini anlattı. Sosyal medyanın gelişmesiyle şirketlerin klasik çalışma şeklinin ortadan kalktığını belirten Akar, "Bu dönemde dijital dönüşüm öne çıkıyor. Dijital dönüşümden kastım aslında tüm süreçlerin ölçülebilir, değerlendirilebilir ve kullanılabilir veriler üretmesi. Biz dijital olarak doğan bir şirket olmanın avantajından yararlanarak ilerliyoruz. Çünkü bizim için en önemli noktalardan bir tanesi verimlilik. Başarılı olmak için dijital dönüşümün DNA'larınıza işlemesi gerekiyor. Artık müşteri, hizmet sunanlara kendi seçtiği kaynaklardan ulaşıyor. Müşterinin seçtiği mecraaya uymak zorundasınız. Kullanıcı deneyimi çok önemli. Hem hizmet verirken hem birlikte çalışırken yeni kuşakla savaşmanın bir anlamı yok, onları anlamamız gerekiyor" diye konuştu.



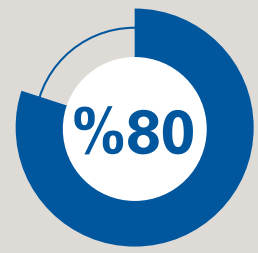
Kadınların dönemi başlıyor



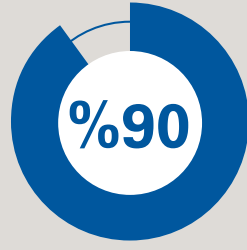
**Türkiye'nin de katılımıyla
dünyada ilk kez gerçekleştirilen
KPMG Küresel Kadın Liderler
Araştırması, teknolojiyle
dönüşen iş dünyasında kadın
liderler çağının başlayacağını
haber veriyor**

KPMG'nin 'Küresel Kadın Liderler Araştırması' yayımlandı. Dünyanın en büyük şirketlerini yöneten kadın liderlerin büyüme, dijitalleşme ve kariyer konusundaki yaklaşımlarına ışık tutan araştırmaya 30'u Türkiye'den olmak üzere, dünya genelinde yaklaşık 700 kadın lider katıldı. Küreselde ve Türkiye'de kadın iş liderlerinin araştırmadaki sorulara verdikleri yanıtlar büyük ölçüde paralellik içeriyor. Araştırma kadın liderlerin, erkeklere oranla teknolojik devrime daha hazırlıklı olduğunu ortaya koydu. Araştırmaya katılan kadın liderlerin yanıtları erkek liderlere göre yeni teknolojilere daha hakim olduklarını, yeni gelişmelere hızla uyum sağladıklarını, analitik düşünüp verilere dayalı karar aldıklarını gösteriyor. Dijital çağa damgasını vurmaya hazırlanan kadın liderlerin üç özelliği öne çıkıyor; sağduyulu, analitik, temkinli...

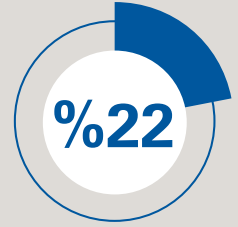
Büyüme



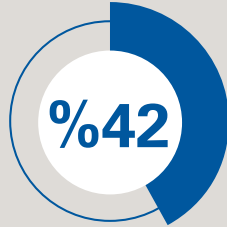
şirketinin büyüme beklentileri konusunda kendinden emin.



önümüzdeki 3 yıl boyunca inovasyon süreçlerinin ve uygulamalarının şirketin büyümesi için geliştirilmesi gerektiğini belirtiyor.



önümüzdeki 3 yıl boyunca çalışan sayısının aynı kalacağını ya da azalacağını düşünüyor.



organik büyümeye odaklanmayı planlıyor.

İş dünyasında kadın, ekonomik zorunluluk

KPMG Türkiye Denetim Bölümü Başkanı, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Çeşitlilik Lideri Nesrin Tuncer, KPMG Türkiye ofisinde düzenlenen lansmanla araştırmanın sonucunu açıkladı. Tuncer, şunları söyledi:

“Bu araştırmayı yaparken amacımız, iş dünyasına yön veren kadın liderlerin sesini duyurabileceğimiz iş odaklı bir rapor yaratmaktır. Araştırma bize, sayıca azınlıkta olan kadın liderlerin büyük işleri teknolojiyi ve veriyi kullanarak yönetme yeteneğini gösteriyor. Çünkü genel kanının aksine kadınlar ‘duygusal’ değil veriye dayalı kararlar alarak, teknolojik yıkımı kontrol etmeye odaklı çalışıyor. Kadın liderler, ortaya koydukları uzmanlık, iş zekâsı ve güvenle özel sektördeki rollerini kanıtlayarak kadınların yaşamın diğer alanlarındaki konumlarını da güçlendiriyor. Araştırmaya verilen yanıtlardan anlıyoruz ki, kadın liderler teknolojik devrime erkek yöneticilerden daha açık ve hazırlıklı. Araştırma sonuçları, dijital çağın kadınların dönemi olabileceğini gösteriyor.”

Kadınları iş dünyasının her alanına dahil etmenin kaçınılmaz bir ekonomik zorunluluk olduğunun altını çizen Nesrin Tuncer, “TÜİK verilerine göre 2018’de 15 yaş ve üzeri erkeklerin yüzde 67,1’ine karşılık toplam nüfusun yarısını oluşturan kadınların yalnızca yüzde 29,7’si istihdam ediliyor. Şirketlerde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan kadınların oranı ise ancak yüzde 17’ye ulaşmış durumda. Oysa artık şirketler ve şirketlerin faaliyet gösterdiği ekonomiler kadın çalışanların gücünü göz ardı etmenin sonuçlarını kaldıramaz” dedi.

Araştırmaya Türkiye’den katılan kadın liderlerin yüzde 83’ü teknolojik yıkımı tehditte çok fırsat olarak görüyor, küresel kadın liderlerde ise bu oran yüzde 77. Küresel kadın liderlerin yüzde 72’si sektörde dönüşüm sürecinde önemli ilerlemeler kaydettiğini söylüyor, Türkiye’de ise bu oran yüzde 60.

Küresel liderlerin yarısına karşılık Türkiye’deki kadın liderlerin yüzde 63’ü rakipler tarafından yıkılmayı beklemek yerine sektörünü aktif olarak yıkıma uğratmak için aksiyon aldığını söylüyor.

Küresel kadın liderlerin yüzde 48’i, Türkiye’deki kadın liderlerin yüzde 67’si yapay zekâ, blok zinciri, 3D baskı ve karma gerçeklik gibi yeni teknolojiler konusunda rahat. Sadece yüzde 13’ü bu gelişimlere karşı rahat değil. Yani kadın liderler yıkıcı teknolojiyle başa çıkmaya hazır.

Araştırmaya Türkiye’den katılan kadın liderlerin yüzde 47’si yapay zekâyı test ettiklerini söylüyor. Belirli bazı süreçler için sınırlı bir yapay zekâ uygulamasına başladığını ifade eden liderler ise katılımcıların yüzde 10’unu oluşturuyor.

Yapay zekâ konusunda Türkiye’deki ile küresel kadın liderlerin arasında dikkat çeken bir fark var. Küresel sonuçlara göre büyük şirketlerin yüzde 39’u ve küçük şirketlerin yüzde 21’i yapay zekâ uygulamasına başlamışken Türkiye’de bu oran büyük şirketlerde yüzde 9, küçük şirketlerdeyse yüzde 11 seviyelerinde.

Yıkım kadınlardan sorulur

Tehdit algısı farklı

Yüzde 80’ini erkek CEO’ların oluşturduğu 2018 Türkiye CEO Araştırması’nda liderler iş dünyasına yönelik ilk üç tehdidi ‘ülkeselliğe dönüş’, ‘yeni gelişen/yıkıcı teknolojiler’ ve ‘çevre/iklim değişiklikleri’ olarak sıralarken, kadın liderlerde tehdit algısının tamamen farklı olduğu görülüyor.

Türkiye’deki kadın liderler için ilk üç tehdit, ‘regülasyon riski’, ‘yeni gelişen/yıkıcı teknolojiler’ ve ‘yetenek riski’. Çevre ve iklim değişikliği kadın liderlere göre en önemsiz risk. ‘Ülkeselliğe dönüş’ ise riskler arasında ilk 5’te bile değil. Küresel kadın liderlere göre ilk üç tehdit Türkiye’deki kadın liderler ile aynı olsa da ilk sırayı ‘yeni gelişen/yıkıcı teknolojiler’ alıyor.

Büyümeye temkinli güven

Kadın liderler hem kendi sektörlerinin hem de kendi işletmelerinin büyümesine olumlu bakıyor. Fakat bu güven, ulusal ve küresel büyüme beklentilerine aynı şekilde yansımıyor. Türkiye’de kadın liderlerin yüzde 80’i kendi şirketinin, yüzde 63’ü de sektörünün büyüyeceğine inanıyor.

Küresel kadın liderler ve Türkiye’deki kadın liderlerin en önemli ilk 3 büyüme stratejisi, organik büyüme, üçüncü taraflarla stratejik anlaşmalar ve birleşme/satın almalar olarak sıralanıyor.

Veri analitiği içgüdüden önemli

Araştırmaya göre kadın liderler veri analitiğine açık ve sonuçlarına güven duyuyor. Kararlarını gerçeklere dayanarak alan veri odaklı katılımcılar, dijital müşteri kitlesinin ihtiyaçları konusunda da iyi bir anlayışa sahip, bu nedenle siber güvenliğe çok önem veriyorlar. Kadın liderlerin yüzde 86’sı, güçlü bir siber güvenlik stratejisinin, paydaşlar arasında güven oluşturmak için kritik öneme sahip olduğunu söylüyor.

2018 Küresel CEO Araştırması katılımcılarının yüzde 84’ü ise kararlarını kendi tecrübe ve sezgilerine göre verdiklerini belirtiyor. Buna karşın Türkiye’deki her 5 kadın liderden üçü, son 3 yılda karar alırken veri analitiğinin sağladığı içgörülere güvendiğini, yüzde 86’sı da karar alırken kestirimsel veri modelleri ve analitiğini daha çok kullanmayı beklediğini ifade ediyor.

Araştırmadan öne çıkan satırbaşları şöyle:

- Türkiye’deki her 5 kadın liderden üçü, gelecek 3 yıllık dönemde şirketlerinin yüzde 10 veya üzerinde büyümesini bekliyor.
- Türkiye’deki kadın liderlerin yüzde 61’i yapay zekânın yaratacağından daha fazla iş alanını ortadan kaldıracığını düşünüyor.
- Önümüzdeki 3 yıl boyunca kadın liderlerin en önemli büyüme stratejisi inovasyon, Ar-Ge, sermaye yatırımları ve işe alım dahil olmak üzere ‘organik büyüme’ (%42).
- Türkiye katılımcılarının yüzde 55’i, online bir platform sağlayıcısı üzerinden ürün ve hizmet sağlamanın, büyüme hedeflerine ulaşmak için gelecek 3 yılda odak noktası olacağını düşünüyor.
- Türkiye’deki kadın liderlerin yüzde 55’i, büyüme hedeflerine ulaşmada inovatif startuplarla işbirliği yapmaya istekli.
- Türkiye’deki kadın liderler, dijitalleşmenin başarıya ulaşmasında veri bilimcilerin (%100), siber güvenlik uzmanlarının (%85) ve dijital dönüşüm yöneticilerinin (%85) en önemli rolü üstleneceğini öngörüyor.
- Küresel kadın liderlerin yüzde 62’si, Türkiye’deki kadın liderlerin ise yüzde 57’si, stratejik kararlar söz konusu olduğunda en fazla ikincil bilgi kaynaklarına (ör. Reuters) güveniyor. Küresel CEO Araştırması’nın Türkiye sonuçlarına göre en güvenilir veri kaynağı sosyal medya (%88) iken, Türkiye’deki kadın liderlere göre sosyal medya ikinci sırada (%34).
- Türkiye’deki kadın liderler, kariyerlerinde başarıya ulaşmaları için en önemli ilk üç faktörü ‘güçlü iletişim becerileri’, ‘yeni teknolojiler hakkında kapsamlı bilgi donanımı’ ve ‘aktif kişisel network’ olarak sıralıyor.
- Küresel kadın liderlerin yüzde 59’u, kendilerinden sonra gelecek liderin kadın olmasını bekliyor. Türkiye’deki kadın liderlerin de yüzde 53’ü bu beklentiye sahip.
- Türkiye’deki kadın liderler, erkek liderlere göre müşteri merkezli olmaya daha yatkın. Katılımcıların yüzde 93’ü, müşteri verilerinin korumasını, müşteri tabanını büyütme için en önemli sorumluluklarından biri olarak görüyor. Erkek liderlerin yüzde 80’ini oluşturduğu Türkiye CEO Araştırması’nda bu görüşe katılanların oranı yüzde 60’ta kalmıştı.



1+1=3

KPMG Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş ile Erdikler Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG Türkiye çatısı altında birleşti. Sektörde yeni bir sayfa açan birleşmenin iki lideri, süreci ve hedefleri anlattı. Murat Alsan ve Şaban Erdikler'e göre bu birleşme, 1+1'in toplamının 3 ettiği bir işlem. Alsan da Erdikler de heyecanlı ve iddialı: Birleşme model olacak, sektörde iş yapma biçimleri değişecek

KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan ve birleşmeden sonra KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanlığı'nı üstlenen Şaban Erdikler, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı. Sektörde bir ilke imza atan birleşmenin iki lideri, bu sinerjinin Türkiye'ye, iş dünyasına ve sektöre büyük fayda sağlayacağını söylüyor.

Birleşmeye nasıl karar verdiniz? Süreç nasıl başladı?

Murat Alsan: Tarih 3 Ekim'di, Şaban Bey ile bir akşam yemeğinde buluştuk. Biraz şirketleri, sektörü, geleceği konuştuk. Sohbet sırasında nasıl bir işbirliği, güç birliği yapabiliriz diye konuşmaya başladık. Aslında bu konuşma bizi hızla KPMG Yeminli Mali Müşavirlik şirketiyle Erdikler YMM'nin birleşmesine götürdü. Yaklaşık 1,5 ay içinde süreci tamamladık.

Bu bir ihtiyaç mıydı?

MA: Şaban Bey'in bu süreçte sıkça kullandığı bir ifadeyle yanıt vereyim; bence iki taraf için de 1+1'in 3 ettiği bir formüldü bu. İki tarafın da güçlü kasları var, o güçlü tarafları birleştirdiğimizde ortaya gerçekten Türkiye'nin en güçlü vergi denetim ve danışmanlık şirketi çıktı. Doğrusu biz de bunu yaratmak istedik yola çıkarken.

Peki, sizin ajandanızda var mıydı böyle bir arayış?

Şaban Erdikler: Tabii, sektörün duayenlerinden birisi olarak gelişimin önünün açık olduğuna, alternatif yaratmanın, alternatiflerin içinde bulunmanın, onları değerlendirmenin gerekli olduğuna hep inandım.

Profesyonel iş hayatım boyunca da tecrübelerimle bunu gördüm. Erdikler YMM, kurulduğu 2004 yılından bu yana hayli mesafe aldı. İki şeyi sağlamaya çalıştık; biri uluslararası firmalarda edindiğimiz temel ahlaki, etik ilkeleri, profesyonellik yaklaşımını tamamen elde tutmak, diğeri aynı zamanda yine bu firmalardaki tecrübelerimize dayanarak çok fazla gelişmemiş olduğunu gördüğümüz müşteriye hizmet anlayışının daha da geliştirilmesini mümkün kılmak. Bu iki unsuru sentezleyerek, uluslararası kalitede hizmet verilebileceğini gördük. Bunun bize kazandırdığı bir kas var gerçekten, bir kendine güven var. Bu anlayışla her zaman ufukumuzu açık tuttuk. Teklif gelince de doğrusunu isterseniz biz ön çalışmalarımızı, ev ödevlerimizi hazır bulundurduğumuzdan çok fazla zaman kaybetmeden anlaşma sağladık. Çünkü teklifte bulunan da yolumuzun çeşitli vesilelerle kesiştiği ortak değerlere sahip olduğumuz bir kuruluştu. Bu kuruluşla beraber yol almak sahip olduğumuz güçlere ve imkanlara çok daha yenilerini katacaktı. Böylece hep ileriye bakmak hedefiyle Murat Bey'in çok net ifade ettiği gibi 1+1'i 3 yapmak üzere çabuk karar verdik, çabuk uygulamaya geçtik. Bugün de buradayız.

Kritik yerlerde kritik kararları alabilmek, liderlik bunu mu gerektiriyor?

ŞE: Lider, karar veren kişidir. Eğer karar alınması gereken yerde acze düşer gerekeni yapmazsanız, sizden bekleneni yerine getirmezseniz lider değilsiniz demektir, bu kadar net ve basit.

Hedef değişimin önüne geçmek

Bu birleşmenin hedefini soralım o zaman?

MA: KPMG penceresinden baktığımızda, yeni bir küresel başkanımız var. Son bir yıldır da küresel hedefleri, projeleri ciddi olarak yapılandırıyor ve değiştiriyor. Türkiye'de de çok ciddi bir büyüme hedefimiz var. Bu çerçevede tüm yapıya kuvvetli bir büyüme mesajı veriyor küresel şirket. Bu benim için stratejik önceliklerden bir tanesiydi. İkincisi ise vergi konusunda da dünyada önemli değişiklikler, gelişmeler var. Oyunun kuralları değişiyor, daha uluslararası oluyor, buna vergi dahil. Teknolojinin vergiye girmesiyle pek çok uluslararası vergilendirme kuralının artık neredeyse ülke içindeki vergi uygulamalarının önüne geçmesi gibi küresel düzenlemeler ortaya çıkıyor. Bu konular, hem küresel bir ağ ihtiyacı doğuruyor hem de ülke içinde kuvvetli bir ekibe sahip olmanızı zorunlu kılıyor. Bunlar bizim önceliklerimizdi. Teknoloji konusunda ciddi yatırımlar yapıyoruz. Erdikler'in ekibi, müşteri profili, altyapısı da KPMG için aradığımız özelliklere cevap veriyordu. Bu sebeple hızlı şekilde ilerledik. Birleşmenin hedeflerimize ciddi katkıda bulunacağını değerlendiriyoruz. Ama asıl hedef, dünyayı sarsan değişimi yakalamak değil o değişime yön vermek, onun önüne geçmek.

ŞE: Gerçekten öyle bir zamanda yaşıyoruz ki vergiye dair her şey yeniden tasarlanmalı. Yeni tasarımda ülkelerin uluslar üstü yapılandırmalarından bahsediyoruz. Bizim en üst düzey vergi otoritesi olan Maliye Bakanlığı Gelir Dairesi Başkanlığı kadar önemli yeni vergi öğeleri karşımıza çıkıyor. Mesela OECD başlı başına bir belirleyici durumunda. Bizim mevzuat başlığı altında topladığımız, çok da seilmeyen insanlara sıkıcı ve ürkütücü gelen unsur, milli olmaktan öte uluslararası boyut kazandı. Bu yeni ihtiyaçları beraberinde getiriyor. Özü değişmemekle birlikte vergicilikte de esas, kaliteli hizmetin hızla sunulmasına dayanıyor. Ama bunun arkasına bakınca uluslararasılaşma süreciyle ortaya çıkan küresel bilgiye ulaşma ihtiyacını görüyoruz. Erdikler'de eksikliğini hissettiğimiz ana konu verdiğimiz hizmetin uluslararası gelişmelerle bütünleştirilmesi, birleştirilmesi ve ahenginin sağlanmasıydı. KPMG bu anlamda hedefe ulaşmamızı sağladı. Bu birleşme, birbirini tamamlayan yetenekli, tecrübeli, yüksek kapasiteli insanların bir araya geldiği çok daha güçlü bir örgüt yapısı ortaya çıkardı. Büyük hedefleri ortaya koyacak ve bunları gerçekleştirecek bir yapı, bir hizmet anlayışı bu. Görünen o ki hedeflerimizde çok kısa sürede ulaşacağız.

Burada yerli ve güçlü bir şirket doğdu diyebilir miyiz?

MA: Elbette, belirtmekte fayda var; birleşen iki şirket ve ona çatı olan KPMG Türkiye, çalışanlarının, ortaklarının Türk olduğu bir Türk şirketi.

ŞE: Ben de eklemek isterim, yerli ve milli olmak uluslararasılaşmanın alternatifi değil ama onun engeli de değil. İdeal ve aranması gereken çözüm yerli ve milli niteliklerinizi koruyarak uluslararası boyuta kendinizi taşımanızdır. Ben bir anlamda uluslararası bir kuruluşun parçası haline gelmekten, yerli ve milli niteliğimizi koruyarak uluslararası arenaya çıkmaktan son derece mutluyum. Bu birleşme bir taraftan KPMG'nin yerli ve milli olmasını vurgulayacak, diğer taraftan küresel anlamda verilen hizmetin daha geniş kitlelere duyurulmasını sağlayacaktır.

MA: Uluslararası ağ bize çok ciddi bilgi akışı sağlıyor. Bize derken Türkiye'yi kastediyorum. Dünyadaki tüm gelişmeler ve bütün sektörlerindeki mevzuatlar ya da iş modelleri hızla güncelleniyor, Türkiye'de enformatik dolaşıma giriyor.

ŞE: Buna bir örnek vereyim; bizim kanunlarımızda Türkiye Finansal Raporlama Standardı diye bir kavram var. Zamanında IFRS olarak tabir edilen raporlama standartları vardı. Kamu Gözetim Kurulu bu standartlar ışığında Türkiye'nin kendi standartlarını oluşturdu. Vergi iş dünyasında uluslararasılaştırılmanın en çok yaşandığı alanlardan bir tanesidir. Burada hem vergi daireleri hem vergi ödeyenler yani aslında tüm paydaşlar bakımından yeni teknikler, yeni imkanlar vardır. İşlemleri ve işlevleri uygun hale getirmek, bu yeni teknik ve imkanların ülkeye kazandırılması demektir. Bu işlerin dünyadan kopuk yapılması mümkün değildir. Dünyada meydana gelen gelişmeleri anlayıp sindirecek ve hatta ileri giderek bunları kendi bünyesine, iş yapma şekillerine, kültürüne

adapte edecek firmalar bunu başarabilir. KPMG bunu çok iyi yapıyor, uluslararası dolaşıma giren bilgileri alıyor, sentezliyor, analizini yapıyor, onlardan ürettiği çözümleri de Türk iş aleminin bilgisine ve yararına sunuyor.

Vergiye yeniden tasarlamak, dediniz. Neler düşünüyorsunuz?

MA: Türkiye'nin dünyadaki en iyi standartlara ulaşmasını istiyoruz. Bir Alman, bir Japon, bir Çinli Türkiye'ye geldiğinde vergide dünya standartlarında bir çatıyla karşılaşmasını hayal ediyoruz. Bunun için elimizden gelen katkıyı sağlayacağız.

Sektör için bir milat

Peki, hizmet verdiğiniz sektör için neden önemli bu birleşme sizce?

MA: Önemli bir uluslararası kuruluşla önemli bir Türk şirketi ele ele veriyor. Daha önce sektörde bu ölçekte bir birleşme olmadı. Birincisi, bu sebeple Türkiye için önemli. İkincisi, birleşmeden doğan yeni şirket, vergi, denetim ve danışmanlık piyasasının en büyük oyuncularından biri oluyor. Bir de tabii iki ekibin birleşmesinden gerçekten kuvvetli bir yapı ortaya çıkıyor. Bu çapta, bu özellikle çok fazla oyuncu yok Türkiye'de.

ŞE: Bence de bu birleşme sektör açısından bir milat. Peki, bundan sonra ne olacak? Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası şirketlerin yerli firmalarla iş yapma ve birleşme konusundaki iştahları artacaktır. Diğer taraftan, Erdikler gibi daha küçük ölçekteki firmaların kendilerine güvenleri de artacaktır. Birleşmemiz işte böyle bir model olacak, benzer standartlarda iş yapma eğilimi artacaktır. Bir tarafta iştah arttı bir taraftan güven arttı, bu iştah ve güvenin birbirini beslemesi için standartların da birbirine yaklaşması lazım. İşte bu noktada meslekteki hizmet standardı olağanüstü noktada gelişecektir.

Şu anda her açıdan sektörün en önemli oyuncularından biriyiz. Sadece rakamlardan bahsetmiyorum, moral olarak da bu sektörün lideri olacağız. Sahip olduğumuz nitelikleri yaygınlaştırarak sektörde iş yapma alışkanlıklarını değiştireceğiz. Çıtaı yukarı taşıyacağız.

Vergi bölümünü nasıl yapılandıracaksınız? Ortak bir kararınız var mı?

MA: Vergi bölümünün yapısında çok fazla değişiklik yapmıyoruz ama Şaban Erdikler'in vergi bölümümüzün başkanlığını yürütmesini kararlaştırdık. Bu vesileyle 8 yıldır vergi bölümü başkanlığımızı sürdüren Abdülkadir Kahraman'a çok teşekkür ederim. Çok önemli bir süreci tamamladı, önemli başarılarla imza attı. Şaban Bey hem vergi bölüm başkanımız hem de icra kurulu üyemiz olarak görev yapacak, enerjisi ve tecrübesiyle vergi bölümümüzün önümüzdeki yıllarına damga vuracak diye düşünüyorum. Ayrıca hukuk bölümü başkanımız Onur Küçük de Şaban Bey'in yardımcısı olarak görev yapacak.

ŞE: Çok teşekkür ederim, ben de şu mesajı vermek isterim; liderlik önemlidir ancak liderlik her şey değildir. Paylaşımçı olmak, şeffaf olmak hayati unsurlardır. Ben şimdiye kadar tüm iş hayatımda bunu sağlamaya çalıştım. Burada da aynı tecrübeyi hayata geçirmeye çalışacağım. Vergi bölümünde mümkün olduğunca genç arkadaşlarıma rol modelliği yapmaya çalışacağım. Burada da paylaşımcı, açık, şeffaf, samimi, dürüst bir yaklaşım içinde olacağım. Herkes kendi görüşlerinin dinlediğinin ve dikkate alındığının farkında olacak.

Kaç kişi olacak vergi bölümü?

MA: Sadece vergi bölümünde çalışanlarımızın sayısı 520'yi bulacak. Bu tam anlamıyla bir bütünleşme, iki ekibi bir araya getiriyoruz. Erdikler birleşmesiyle KPMG Türkiye'de istihdam bin 450 kişiye ulaşacak.

Geri bildirim aldınız mı sektörden, müşterilerinizden? Nasıl karşılandı bu karar?

MA: Oldukça fazla geri bildirim aldık. Çalışanlarımız, müşterilerimiz, uluslararası camia son derece pozitif geri dönüş yaptı. Birleşmenin küresel yapımızda da takdirle karşılandığını söylemeliyim.

Oyunun kuralları değişecek

Bu birleşme sizi sektörünüzde nasıl ayrıştıracak?

MA: Erdikler'in KPMG çatısı altında olması sadece vergi değil tüm bölümlerimiz için bir kazanım. Türkiye'nin teknik kapasitesi yüksek, müşteri hizmetleri açısından güçlü, uluslararası ağ ve vergi teknolojisi açısından en fazla plana sahip şirketini oluşturduk. Bence bu rekabete de önemli bir boyut katacaktır. Tecrübe ve kalite olarak oyunun kurallarını değiştireceğimizi düşünüyorum.

ŞE: Sanıyorum KPMG'nin de Erdikler'in de kültüründe müşteriyi anlamak var. Müşteriyi anlayıp dinleyip onun perspektifini doğru olarak tespit ettikten sonra hayat kolaylaşıyor. Eğer yeterli tecrübeniz ve kuvvetli bir ekibiniz varsa kaliteli hizmet sunmak konusunda engeliniz kalmıyor. Hızı da eklediğinizde başarı kaçınılmaz hale geliyor. Biz KPMG bünyesinde bunu sağladığımıza inanıyoruz.

Küresel iş dünyasında büyük bir dönüşüm yaşanıyor, birleşme bunun bir sonucu mu sizce?

MA: Teknoloji dokunduğu her şeyle birlikte danışmanlık ve denetim hizmetlerini de değiştiriyor. KPMG de bunun bir parçası. Uluslararası tecrübe ve yereldeki güçlü ağı bir araya getirmek gerekiyor. Bu anlamda önemli bir sinerji yarattığımızı düşünüyoruz. Önümüzdeki yıllarda vergi hizmetlerinde teknolojinin etkisini daha çok göreceğiz. Dünya vergide yeni bir platforma gidiyor. Bizim de kendimizi buna en hızlı şekilde adapte etmemiz gerekiyor.

ŞE: Yeni şartlar ve yeni durumlara karşı yeni reçeteler oluşturmanız gerekiyor. Değişen ihtiyaçlara karşılık vermek her sektörde olduğu gibi bizim sektörümüzde de zorunluluk.



Türkiye'nin beyaz yaka profili

KPMG Türkiye ve PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nin araştırması Türkiye'nin beyaz yaka çalışanlarının profilini çıkardı: İşletme mezunu, çocuksuz, finans sektöründe çalışıyor



'Çalışan Profili Araştırması – 2018' finansal hizmetler, profesyonel hizmetler, üretim, enerji, hızlı tüketim ve eğitim başta olmak üzere çok sayıda sektörden 533 beyaz yakalı çalışanla KPMG Türkiye ve PERYÖN, Türkiye İnsan Yönetimi Derneği işbirliği ile gerçekleştirildi. Yüzde 55'i kadın, yüzde 43'ü erkek olan katılımcıların profili, Türkiye'deki beyaz yakalı kitlenin prototipini çıkarıyor. Araştırmaya katılanların yüzde 62'si ön lisans/lisans mezunu, yüzde 40'ı işletme eğitimi almış, yüzde 56'sının çocuğu yok.

PERYÖN ile gerçekleştirilen çalışmayı değerlendiren KPMG Türkiye Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Çeşitlilik Lideri Nesrin Tuncer, araştırmanın beyaz yakalı kadın ve erkek çalışanlar arasında karşılaştırma yapmayı sağlayacak sonuçlar verdiğine dikkat çekti. Nesrin Tuncer, "Bugüne kadar toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili farklı verileri derleyen çok sayıda araştırma yayımlanmasına rağmen, bütünsel bir yaklaşım ile çalışan sayılarındaki kadın-erkek dağılımları, yetki ve sorumluluklarını bir arada sunan bir araştırmanın eksikliğini gördük. Hem bu alandaki boşluğu doldurmak hem de iş hayatında kadınların yerini sorgulayan 'Kilidi Kırma' serisi araştırmalarına zemin oluşturmak amacıyla, farklı sektörlerden beyaz yakalı çalışanların katıldığı bir rapor hazırlamayı hedefledik" dedi.

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların iş yaşamına katılımı konusunda farklı çalışmalar yaptıklarını anlatan PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztinaz, araştırmanın bu konuda çok kıymetli veriler içerdiğine dikkat çekti. Öztinaz, "İnsan yönetimi ile ilgili olan tüm profesyonelleri, girişimcileri ve akademisyenleri ortak bir çatı altında toplayarak, insan yönetiminin geliştirilmesi, Türkiye'deki çalışma koşullarının iyileştirilmesi için çalışmalar yapıyoruz. Kadınların iş yaşamına katılımı konusu ana odak noktalarımızdan biri. Üyelerimizin de katılımıyla bu araştırmaya destek vermiş olmaktan dolayı mutluyuz" dedi.

Araştırmadan çıkan bazı başlıklar şöyle:

- Katılımcıların yüzde 62'si ön lisans/lisans, yüzde 34'ü yüksek lisans mezunu, yüzde 2'sinin ise doktora derecesi var.
- İktisadi ve idari bilimler fakülteleri, Türkiye'de beyaz yakalı işgücünün en öncelikli kaynağı. Yanıt verenlerin yüzde 40'ı işletme, yüzde 24'ü iktisat, yüzde 12'si ise mühendislik mezunu.

- Yüzde 30'u banka harici finansal hizmetler sektöründe, yüzde 11'i profesyonel hizmetler sektöründe, yüzde 8'i ise bankacılık sektöründe görev yapıyor.

- Yüzde 28'inin aylık net geliri 5 bin -10 bin TL arasında, yüzde 21'inin 3 bin -5 bin TL, yüzde 18'inin 2 bin -3 bin TL arasında iken yüzde 14'ünün 15 bin TL üzerinde ve yüzde 13'ünün 10 bin -15 bin TL arasında geliri var.

- Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının (yüzde 56) çocuğunun olmaması dikkat çekiyor.

- Çocuk sahibi olan katılımcıların yüzde 57'sinin bir, yüzde 38'inin iki çocuğu var. İki kiden fazla çocuk sahibi olanların oranı yalnızca yüzde 5. Beyaz yakalı çalışanların çocuk sahibi olmayı geciktirerek kariyerlerinde ilerlemeyi tercih ettikleri ya da yaşamsal maliyetlerin artışının da etkisiyle sadece bir çocuk sahibi olma eğiliminde oldukları anlaşıyor.

Kadın - erkek beyaz yaka farkları

- Araştırmaya katılan kadınların yüzde 62'si lisans, yüzde 36'sı yüksek lisans mezunu. Mezun olunan bölümler arasında yüzde 37 ile işletme birinci sırada, yüzde 24 ile iktisat ikinci sırada, yüzde 13 ile mühendislik ise üçüncü sırada geliyor.

- Erkeklerin yüzde 63'ü lisans, yüzde 31'i yüksek lisans mezunu. Mezun oldukları bölümlerin başında yüzde 44 ile işletme birinci, yüzde 25 ile iktisat ikinci sırada yer alıyor. Bunu yüzde 13 ile mühendislik, yüzde 8 ile siyasal bilgiler takip ediyor.

Yüksek lisans kadınlar için avantaj

- Erkek müdürlerin yüzde 74'ü ön lisans / lisans, yüzde 21'i yüksek lisans mezunuyken, kadın müdürlerin yüzde 59'u ön lisans/lisans mezunu, yüzde 41'i ise yüksek lisans mezunu. Bu farklılık, kadın çalışanlar içinde müdür seviyesine çıkabilmek için yüksek lisans derecesinin bir avantaj ya da gereklilik olarak öne çıktığına işaret ediyor.

- Eğitim alanına bakıldığında ise işletme mezunu olmak yöneticilik yolunda önemli bir tercih sebebi olarak görülüyor. Erkek müdürlerin yüzde 53'ü işletme bölümünden mezun olmuşken, kadın müdürlerde işletme mezunları yüzde 30 oranında.

- Beyaz yakalı kadın ve erkeklerin görev yaptıkları sektörler eşit dağılım gösteriyor. Kadınların yüzde 31'i bankacılık harici finansal hizmetler alanında, yüzde 11'i profesyonel hizmetler, yüzde 8'i bankacılık ve yüzde 6'sı da holding alanında çalışıyor. Erkeklerde bu oranlar sırasıyla yüzde 30, yüzde 12, yüzde 7 ve yüzde 6.

- Ancak görev yapılan bölümlerde farklılıklar göze çarpıyor. Kadınların yüzde 33'ü insan kaynakları bölümünde, yüzde 18'i finans, yüzde 12'si muhasebe ve yüzde 7'si yönetim bölümünde çalışırken, erkeklerde birinci sırada yüzde 26

ile finans geliyor. Bunu yüzde 19 ile muhasebe, yüzde 15 ile insan kaynakları ve yüzde 13 ile yönetim bölümü izliyor.

Mühendis kadınlar 'yüksek' yapıyor

- Mühendislik bölümünden mezun olan kadınların yüzde 56'sının yüksek lisans derecesini de tamamladığı görülüyor. Kadın mühendislerin yüzde 23'ü profesyonel hizmetler sektöründe çalışıyor. İkinci ve üçüncü sıralarda ise ilaç ve otomotiv sektörleri geliyor. Bunların da yüzde 30'u insan kaynakları bölümünde görev alıyor.

- Erkeklerde mühendislik bölümü mezunları arasında lisans ve yüksek lisans dereceleri eşit oranda (yüzde 48). Bunların yüzde 19'u teknoloji ve elektrik sektöründe çalışırken, bunu yüzde 14'le profesyonel hizmetler ve tekstil/konfeksiyon takip ediyor.

- Mühendis kadınlar içinde en büyük grup insan kaynakları bölümünde görev yaparken mühendis erkeklerin çoğunluğu (yüzde 32) yönetim, yüzde 26'sı ise bilgi işlem bölümünde çalışıyor.

- Katılımcı kadınların yüzde 23'ü müdür, yüzde 19'u uzman, yüzde 13'ü asistan, yüzde 8'i yönetici ve yüzde 8'i direktör unvanına sahip. Erkeklerin ise yüzde 24'ü müdür, yüzde 16'sı uzman, yüzde 14'ü asistan, yüzde 8'i direktör, yüzde 5'i de genel müdür unvanına sahip. Kadınlarda genel müdür oranı ise yüzde 3.

Eşit işe eşit ücret masal mı?

- Erkek çalışanların yüzde 31'i kadınların yüzde 27'si aylık net 5 bin -10 bin TL arası, erkeklerin yüzde 18'i kadınların yüzde 23'ü 3 bin -5 bin TL, erkeklerin yüzde 17'si kadınların yüzde 17'si 2 bin -3 bin TL arasında, erkeklerin yüzde 17'si kadınların yüzde 13'ü 15 bin TL ve üzeri ve erkeklerin yüzde 9'u kadınların yüzde 14'ü 10 bin -15 bin TL gelire sahip.

- Ancak mesleklerle göre bakıldığında tablo farklı. Mühendislik mezunu erkeklerin yüzde 28'i danışman, yüzde 17'si müdür unvanına sahip; yüzde 30'unun da aylık geliri 15 bin üzerinde. Kadın mühendislerin ise yüzde 24'ü müdür seviyesinde ve yüzde 41'i 5 bin -10 bin TL gelire sahip. 15 bin TL üzerinde kazanabilenlerin oranı ise yüzde 13'te kalıyor.

- Müdür unvanına sahip çalışanların çoğunluğunun aylık net gelirinin 5 bin -10 bin TL arasında olduğu görülüyor. Kadın müdürlerin yüzde 43'ü bu aralıkta maaş alırken, erkek müdürlerin yüzde 57'si bu gelir seviyesinde.

- Kadınların yüzde 43'ü 10 bin -15 bin TL arasında aylık net gelir elde ediyor. Yalnızca yüzde 6'sı 15 bin TL üzerinde kazanıyor. Aynı seviyedeki erkeklerin ise yüzde 26'sı 10 bin -15 bin TL, yüzde 12'si ise 15 bin TL üzerinde aylık net gelire sahip.

Aile şirketleri ciroyu artırdı

**KPMG'nin Avrupa Aile
Şirketleri Barometresi
2018 sonuçlarına
göre Türkiye'deki aile
şirketlerinin yüzde 70'inden
fazlası, son bir yılda
cirolarını artırmayı başardı**

KPMG'nin Avrupa Aile Şirketleri Derneği (EFB) ile birlikte hazırladığı Avrupa Aile Şirketleri Barometresi'nin 7'ncisi yayımlandı. Araştırmaya 26 Avrupa ülkesinden, 41'i Türk, bin 576 aile şirketi yöneticisi katıldı. Araştırma, Avrupalı aile şirketlerinin büyük bölümünün önümüzdeki 12 aya güvenle baktığını, buna karşın Türk aile şirketlerinin dörtte birinden fazlasının gelecek yılla ilgili kaygıları olduğunu ortaya koydu.

Araştırmaya Türkiye'den katılan aile şirketlerinin yüzde 71'i, geçtiğimiz 1 yılda cirolarını genel olarak artırdıklarını belirtti. Ciro su artan aile şirketlerinin yüzde 60'ından fazlası yüzde 50'den az, yüzde 10'u ise yüzde 50'den fazla büyümeyi başardıklarını kaydetti.

Yeni istihdam düşük

Araştırmaya göre, her 5 Türk aile şirketinden 3'ü son 1 yılda çalışan sayılarını aynı tuttuklarını ya da personel azaltma kararı aldıklarını ifade etti. Çalışan sayısını artırma kararı alan şirketlerin oranı ise yüzde 37'de kaldı.

Siyasi belirsizlik en büyük sorun

Araştırmaya Türkiye'den katılan aile şirketi yöneticilerinin yaklaşık dörtte biri, karşılaştığı en büyük zorluğun 'siyasi belirsizlikler' olduğunu vurguladı. Bu zorluğu sırasıyla 'istikrarsız döviz kurları' (yüzde 18) ve 'kârlılıkta azalma' (yüzde 15) takip ediyor.

Beklenti vergilerin düşürülmesi

Türk aile şirketlerinin yaklaşık yüzde 30'u, vergi oranlarının düşürülmesinin büyüme hedeflerini tutturmalarına büyük destek sağlayacağını dile getirdi. Listede ikinci sırada finansman imkânlarına daha kolay erişim (%24), üçüncü sırada ise altyapının geliştirilmesi (%10) yer alıyor.

Özsermayeye güven

Türk aile şirketlerinin dörtte biri, önümüzdeki 1 yıllık dönemde finansman açısından özsermayelerine güveniyor. Özsermayeyi yüzde 20'lik oranla banka finansmanı ve yüzde 17 ile endüstriyel anlaşmalar izliyor.

Araştırmanın Türkiye sonuçlarında dikkat çeken satır başları şöyle:

- Türk aile şirketlerinin yüzde 44'ü, son 1 yılda yurtdışı faaliyetlerini bir önceki yıla aynı oranda sürdürdü.
- Türk yöneticiler, gelecek 2 yıllık dönemde şirketlerinin önceliklerini, kârlılığı artırma (yüzde 38), yeni pazarlara yönelme/ihracat yapma (yüzde 19) ve daha inovatif olma (yüzde 16) olarak sıralıyor.
- Türk aile şirketlerinin yaklaşık yüzde 60'ı, yönetimi bir sonraki nesle devretmeyi düşünüyor.
- Türk yöneticilerin yaklaşık yüzde 70'i, aileden olmayan bir CEO'ya görev vermeyi düşündüklerini belirtti.
- Türk aile şirketleri, halka açılmaya Avrupa'dakilerden daha sıcak bakıyor. Halka arz yoluyla şirketini satmayı planlayan Türklerin oranı (yüzde 45), Avrupa genelinin 3 katı.
- Türk aile şirketlerinin yüzde 88'i, strateji planlarının inovasyon ve yeni teknolojilere yatırım yapmayı içerdiğini kaydetti.

Avrupa'daki durum

Araştırmaya göre Avrupalı aile şirketlerinin büyük bölümü, geleceğe güvenle bakmalarına karşın, rekabet gücünü sürdürüp büyümeye devam edebilmek için yeni yetenekleri çekmeleri ve inovasyon faaliyetlerine hız vermeleri gerektiğinin farkında.

Avrupalı aile şirketleri, geçtiğimiz yıl iyi bir ilerleme kaydetti. Bir sonraki adımda, hassas ve önem arz eden bir sürecin parçası olarak, var olan operasyonlarını ölçeklendirmeleri gerekecek. Avrupalı aile şirketleri dünya çapında iş yapmaya hazırlanırken, kendilerini dünyanın dört bir yanından gelen şirketlerle rekabet içinde bulacak. Avrupalı aile şirketleri büyüme ve yayılma planlarını yaparken, artan küresel rekabeti de hesaba katmalı.

Raporun Avrupa ayağına ilişkin ilgi çeken bulgular ise şöyle:

- Avrupalı aile şirketlerinin yüzde 73'ü, önümüzdeki 12 ayda gösterecekleri finansal performansa güveniyor.
- Avrupa genelinde güven oranı artarken, İngiltere'de Brexit'in etkisiyle geçen yıla göre 15 puan azalarak yüzde 68'e düştü.
- Katılımcıların yüzde 64'ü geçtiğimiz yıl cirolarında artış olduğunu bildirdi.
- 'Yetenek savaşları', aile şirketlerinin karşılaştığı en büyük zorluk olarak ilk sıraya yerleşti. Katılımcıların yüzde 53'ü yetenek savaşını en büyük üç sorunundan biri olarak tanımladı. Bu oran 2017'de yüzde 43 ve 2016'da yüzde 37'di. Bu senenin öne çıkan diğer zorlukları arasında, 'artan işgücü maliyetleri' (yüzde 36) ve 'siyasi belirsizlikler' (yüzde 36) bulunuyor.

- Avrupalı aile şirketlerinin yüzde 54'ü büyüme planları kapsamında yeni pazarlara açılmayı hedefliyor. Yaklaşık dörtte biri ise büyümeyi hızlandırmak için ürün yelpazelerini genişletmeyi ve çeşitlendirmeyi planlıyor.
- Katılımcıların yüzde 86'sı elde ettikleri kâr ana faaliyet alanlarına, yüzde 83'ü inovasyona ve teknolojiye, yüzde 81'i ise işe alım ve eğitime yatırdıklarını belirtiyor.
- Katılımcıların üçte biri şirket dışından bir CEO'yu işe almayı düşünüyor.

Uzman personel ihtiyacı

Büyüyen aile şirketleri için ailenin ötesine geçerek ihtiyaç duydukları diğer yetenek gruplarını bulmak gittikçe önem kazanıyor. Bu, dijital inovasyondan üretim veya montaj hattı seviyesindeki önemli rollere kadar değişen, oldukça uzmanlaşmış roller için özellikle geçerli. Ancak bu tür uzmanlık gerektiren rollerin doldurulması giderek daha da zorlaşıyor. Artan yetenek açığı, karar vericiler tarafından acil olarak ele alınması gereken bir sorun.

Avrupa Aile Şirketleri Barometresi 2018

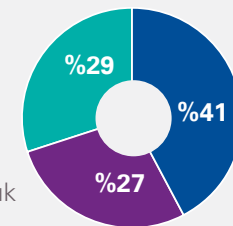


%71

Türkiye aile şirketlerinin %71'i, geçtiğimiz 1 yılda cirosunu artırdı. Avrupa aile şirketlerinde bu oran %64.

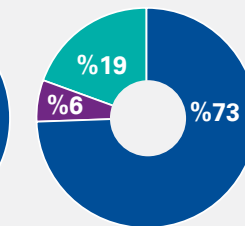
%41

Her 5 aile şirketinden 2'si, önümüzdeki 1 yıllık dönemde **ekonomik görünümüne güven** duyuyor.

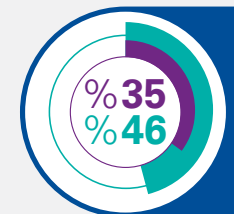


Türkiye

■ Güveniyorum ■ Güvenmiyorum ■ Kararsızım



Avrupa

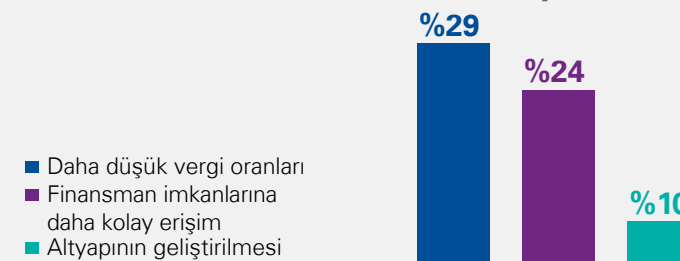


Türkiye aile şirketlerinin %46'sında, Avrupa aile şirketlerinin ise %35'inde çalışan sayısı aynı kaldı.



Çalışan sayısının arttığını belirten Türkiye aile şirketlerinin oranı %37, Avrupa'da ise bu oran %54.

Büyüme hedeflerine ulaşmak için en önemli faktörler (Türkiye)



■ Daha düşük vergi oranları
■ Finansman imkanlarına daha kolay erişim
■ Altyapının geliştirilmesi

Önümüzdeki 2 yıllık dönemde aile şirketlerinin öncelikleri



Türkiye aile şirketlerinin %66'sı iş süreçlerinin dijitalleşmesi için yatırım yapıyor, %15'inde ise bu yatırım plan aşamasında.

Aile şirketlerinin karşılaştığı en büyük zorluklar



Önümüzdeki 1 yıllık dönemde en cazip finansman seçenekleri





Ben, hayatım, cüzdanım

Tüketiciler şirketlerin kişisel verilerini nasıl işlemesini istiyor?



%47'si
geçtiğimiz yıldan
daha endişeli



%50'si
kimlik hırsızlığından
kaygı duyuyor



%76'sı birçok bilgiye
erişimi olmasından
memnun,
ancak **%29**'u fazla
bilgiden zaman zaman
bunılıyor.



%75'i
alışveriş yaptığı şirketler
ile verilerini paylaşma
konusunda istekli;
buna karşın yalnızca...

%72'si
sosyal medya verilerini
paylaşabileceğini söylüyor.
Y kuşağı tüketicileri verilerini
paylaşmaya **Baby Boomer**
tüketicilerinden çok daha açık.

Teknolojiye en çok ilgi duyan tüketiciler Hindistan ve Çin'de:

| | | |
|-------------------------|----------------------|------------------------|
| %83 Hindistan | %81 Çin | %75 Brezilya |
| %68 BAE | %56 BK | %54 Fransa |
| %52 ABD | %46 Kanada | |

teknolojiye ilgili veya çok ilgili olan tüketiciler

Tüketiciler verilerini hangi amaçla paylaşabilir?



Tüketicilerin **%73**'ü
verilerini paylaşabileceğini
söylüyor. Bunun karşılığında
beklentileri:

| | |
|-----------|------------|
| Çin | %37 |
| Hindistan | %26 |
| Brezilya | %27 |



Daha iyi müşteri deneyimi
ve kişiselleştirilmiş hizmet
Daha güçlü güvenlik

Cep telefonunuzu mu yoksa cüzdanınızı mı kaybetmeyi tercih ederdiniz? 19.000 tüketiciye sorduk:

%59
Telefonum



%41
Cüzdanım

Şirketler tüketici verilerini işlerken bu **dört** kurala bağlı kalmalı:



1 Belirli türdeki verileri
neden almak
istediğiniz konusunda
açık olun



2 Verileri nasıl
koruyacağınıza dair
net olun



3 Verilerin organizasyon
dışındakilere satılması
veya onlarla paylaşılması
konusunda dürüst olun



4 Verilerini sizinle
paylaşan tüketicileri
ödüllendirin

Farklı sektörlere ne kadar güveniliyor?



Sağlık hizmetleri



Bankalar



Teknoloji şirketleri



Reklamcılık

Kuşaklar gençleştikçe veri güvenliği ile ilgili duyulan endişe artıyor.



Veri gizliliğini en çok önemseyenler Y kuşağı tüketicileri. En büyük endişeleri şöyle:



%52
kimlik
hırsızlığı

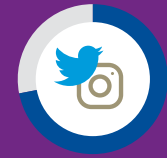


%49
finansal/kişisel
bilgilerin
hacklenmesi



%48
online alışveriş
yaptığında
kredi kartı
bilgilerinin
çalınması

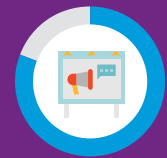
Tüketiciler sosyal medya verilerini paylaşma konusunda tereddütlü:



%72'si sosyal medya
verilerini paylaşma
konusunda kimseye
güvenmiyor



%68'i arama geçmişi
veya tarama verilerini
paylaşma konusunda
kimseye güvenmiyor



%81'i davranışsal
reklamcılığa güven
duymuyor

Wimbledon
şampiyonu Yankı Erel
hedefine raket sallıyor

5 yılda ilk 100 10 yılda ilk 50

Yankı Erel rüya gibi bir başarının sessiz kahramanı. O, 17 yaşında dünyanın en büyük tenis turnuvasında şampiyonluk kupasını kaldırdı. Wimbledon'da Bjorn Borg'un, Pete Sampras'ın, Roger Federer'in, Rafael Nadal'in, Novak Djokovic'in adının yazılı olduğu tabelada şimdi onun da adı var.

Şimdiden ABD'den 70 üniversiteden burs teklifi alan Yankı Erel'in kalbi Türkiye için çarpıyor. Hedefi; önümüzdeki 10 yıl içinde dünya tenis sıralamasında ilk 50'ye giren ilk Türk tenisçi olmak

Milli tenisçimiz Yankı Erel, 2018'de Wimbledon Grand Slam gençler çift erkeklerde şampiyonluk kazanarak, Türkiye'ye teniste büyük bir başarı armağan etti. 141 yıldır düzenlenen Wimbledon'un ilk şampiyon Türk tenisçisi olarak tarihe geçen Yankı Erel'i, ne uzun uzun televizyon ekranlarında ne de sayfa sayfa gazetelerde gördük. Şampiyonluğunu Türkiye'de birkaç röportajla, bir de eve döndüğünde yatağında zıplayarak kutladı. Türkiye'den büyük sponsorları, arkasından koşan bir ekibi, müthiş imkanları yok. Ailesinin, antrenörünün, sporcusu



olduğu Garanti Koza'nın yürekten desteği ve mütevazı olanaklarıyla elde ettiği, her tenisçinin hayali olan bir şampiyonluğu var şimdilik. Ama hedefi büyük; 12 yıldır tutkuyla oynadığı teniste adını zirveye yazdırmak... Yankı Erel, binlerce genç sporcuya örnek olacak hikayesini, sahip olduğu en büyük güçle yazmaya devam edecek; inanmak!

Yankı Erel KPMG Türkiye Tenis Kulüp Kaptanı Sena Doğru'nun sorularını yanıtladı.

Kendinizi anlatır mısınız biraz? Kaç yaşındasınız, neler yaptınız?

Tekirdağ'da 2000 yılında doğdum. Altı yaşındayken Tekirdağ Spor Kulübü'nde tenis oynamaya başladım. Ailemin iş hayatı nedeniyle İzmir'de ve Bursa'da yaşadım. 11 yaşımda tek başıma yatılı olarak İstanbul'a geldim ve TED Spor Kulübü'nde çalışmaya başladım. Üç yıl sonra ailem İstanbul'a taşındı, ben de Garanti Koza Akademi'ye geçtim. Şimdi hep birlikte İstanbul'da yaşıyoruz. Annem ve babam çalışıyor. Üniversiteyi bu yıl bitiren bir ablam var. Eylül ayında 18 yaşıma girdim.

Tenise nasıl başladınız? Anne ve babanın etkisi var mı?

Annem ve babam tenis oynuyordu. Ben de onlara özenip yaz okullarında haftada iki gün tenis oynamaya başladım. Sonra bir baktım tenis kortunda geçirdiğim zaman her gün artıyor, yeteneğim de var. Böylece ilk hocam İsmail Ata'dan ders almaya başladım. Aralıksız 12 yıldır profesyonel tenis oynuyorum.

Wimbledon'da şampiyonluk kazanan ilk Türk erkek tenisçi oldunuz. Nasıl hazırlandınız?

Günlük programım zaten bu tür turnuvalara göre hazırlanıyor. Her gün 4 saat tenis oynayıp 1,5 saat de kondisyon çalışıyorum. Ayrıca son altı aydır esneklik ve nefes kontrolümü sağlamak için haftada üç gün pilates dersi alıyorum. Pilates daha dayanıklı, hızlı, güçlü ve esnek olmamı sağlıyor. Teniste de sporcuların sahip olması gereken özellikler zaman içinde değişiyor. Şu anda benim jenerasyonum için gereken en önemli özellikler bunlar.

Nasıl geldi şampiyonluk? Hikayesini dinleyebilir miyiz?

Çocukluğumdan beri Grand Slam'e katılmak ve olimpiyatları kazanmak en büyük hayalimdi. Bu hedefe uygun bir programla çalışıyorum. Rakiplerimi takip ediyor ve tanıyordum. Antrenörüm Nika Kakulia'ya rakiplerimden bir eksiğim olmadığını, daha iyi olduğumu her zaman söylüyordum. Sadece daha çok çalıştıklarını biliyordum. Ben de daha çok çalışmaya başladım. Nika ile çok yoğun antrenmanlar yaptım. Zaten Wimbledon öncesi Australian Open ve Roland Garros'ta oynadım. Roland Garros'ta teklerde ikinci tura, çiftlerde ise çeyrek finale çıktım. Sonra çim korta geçtim. Çim kort çok farklı, ayakkabıları bile farklı. Denge, hız, koordinasyon çok daha önemli. Orada Wimbledon öncesi hazırlık turnuvasında teklerde yarı finale çıktım, çiftlerde ise ilk turun sonunda elendim. Daha sonra Wimbledon'a geçtim.

Türkiye'de çim kortta çalıştınız mı?

Türkiye'de bir tek Antalya'da var çim kort, iki yıl önce yapıldı. Oraya da hazırlık sürecinde gidemedim.

Korktunuz mu peki çim korta çıkınca?

Korkmadım çünkü çim kort hızlı oynamaya daha elverişli ve ben atak oynayan bir oyuncuyum. Aksine hevesli ve heyecanlıydım. Bir de Wimbledon'ın kendi kuralları var. Mesela bembeyaz giyinmek zorundasınız. Korta giriş ve çıkışta uygulanan protokoller var. Çok güzel, elit bir turnuva bence.

Turnuva nasıl geçti?

Önce partnerim sakatlandı. Ben de Koreli bir arkadaşıma oynamayı teklif ettim. Kabul etti fakat sonra dirseği çatladığı için o da gelemedi. Stresli bir süreçti. Son üç gün Finlandiyalı Otto Virtanen'e yazdım. Diğerleri Otto'dan daha iyi oyuncularla ama Otto ile beraber kazandık. O da çok iyi bir performans sergiledi. Turnuvada son sete kadar geldik. Son setin stresi çok fazlaydı. Çünkü teniste birincilik ve ikincilik çok başka şeyler. İkinci olursanız unutulursunuz ama birinci olursanız hep akılda kalırsınız. Ben de bu motivasyonla çıktım ve yenilmeyi aklımın ucundan bile geçirmedim. Sonunda da biz kazandık...

Son sayıyı alınca ne oldu? Neler hissettiniz?

Maç bitiminde raketi bıraktım ve ne olduğuna inanamadım. Nika'ya 'ne oldu' der gibi baktım. Herkes alkışlıyordu. Rakiplerimizin bize doğru geldiğini gördüm, onlarla ve hakemle el sıkıştık, Nika ile sarıldık. O kadar çok şaşırdım ki ne olduğunu anlayamadım, bir gün boyunca inanamadım. Gerçekten anlatılamayacak bir duygu. Yıllardır tenis oynuyorum pek çok turnuva kazandım. Ama Wimbledon çok başka. Yine de seyircinin ortasında o müthiş atmosferde heyecandan sevincimi gösteremedim. 3-4 gün sonra eve dönünce ilk iş odamda yatağımın üzerinde zıpladım mutluluktan. İki-üç gün kupamla yatıttım hatta...

Orada bir seremoni oldu değil mi?

Evet oldu, sahaya çıktık. Wimbledon kupası kimseye verilmiyor. Sadece fotoğraf için elinize alabiliyorsunuz. Ama isminiz oraya yazılıyor ve hep orada kalıyor. Şimdiye kadar bütün kazananların ismi yazılıyor onun üzerine. Benim de artık onun üzerinde ismim var. Federer'in, Nadal'ın, Novak Djokovic'in ismiyle beraber... Wimbledon soyunma odalarında önümüzdeki yılın turnuvasının kazananları belirlenene kadar da bizim fotoğrafımız kalacak.

Maçtan sonra da sadece Wimbledon şampiyonları ve finalistleri için Kraliyet ailesinin verdiği yemeğe katıldık. Yemeğe smokinle katılıyorsunuz. Kıyafetlerimizi smokinden çoraba kadar organizasyon sağlıyor. Djokovic'le, Angelique Kerber'le aynı masada yemek yedik. Rüya gibi bir geceydi benim için.

Anne ve babanız da gelmiş miydi?

Hayır onlar gelemediler, sonuçta çok pahalı bir organizasyon ama dönüşte havaalanında karşıladılar beni.

Seneye tekrar gidecek misiniz?

Hayır seneye gitmiyorum. 18 yaşına girdim çünkü artık junior oyuncu değilim. O nedenle Wimbledon'da tekrar oynamak için ilk 200'e girmem gerekiyor.

**Şimdiki hedef ilk 200'e girmek o zaman...**

Evet amacım o. Elimden geleni yapacağım.

Tüm bu Wimbledon yolculuğunda sizi en çok ne etkiledi?

Yıllarca benim için büyük emek harcayan ailemi gururlandırmak çok değerliydi. Yıllarca mütevazı bütçelerine rağmen tüm imkanlarını hiç düşünmeden benim için kullandılar. Maddi ve manevi her konuda desteklediler. Şartlar öyle gerektirdiği için ailemden ayrılıp İstanbul'a yatılı geldim, üç yıl onlardan ayrı yaşadım. Hepsini düşününce bu başarı benim için çok ama çok önemli.

Peki, ya zorluklar? Sponsorunuz var mı mesela?

Kulübüm, Tenis Federasyonu, Bakanlık hep yanımda. Ancak sponsorlarım Türk değil yabancı markalar. Milli sporcu olduğum, Türk bayrağını her yere taşıdığım için gurur duyuyorum. Ben de Türkiye'den sponsorlarım olsun, Türkiye'yi temsil ettiğim sahalarda yanımda olsunlar istiyorum ama Türkiye'de tenis çok önemsenmiyor, toplumda genel bir kabul yok gibi.

Oysa tenis pahalı bir spor. Ben yılda 52 haftanın 40 haftası yurt dışındayım. Wimbledon'a bile sadece Nika'yı götürebildim mesela. Normalde fizyoterapist ve masörlerin de gelmesi gerekiyor. Bakanlık her turnuvada destek oluyor ama onların katkısı da tabii bir yere kadar. Yurt dışında sadece hayati ihtiyaçlarımıza para harcayabiliyoruz. Ben yine de hep moralimi yüksek tutuyorum. Biz kazanmaya devam ettikçe dikkat çekeceğiz. Bizim de Türkiye'den sponsorlarımız olacak.

Novak Djokovic, Stan Wawrinka ve Rafael Nadal. En çok onları örnek alıyorum.

Sponsor çok önemli değil mi? Yurt dışında nasıl peki?

Sponsorluk kariyerim için önemli. İyi bir ekip kurmam gerek. Şu an sadece tenis antrenörüm var. Yurt dışında oyuncular kondisyoner, fizyoterapist, masör hatta psikoloğun da bulunduğu bir ekiple geliyor. Her zaman fizyoterapiste ihtiyaç yok ama uluslararası turnuvalara hem antrenör hem kondisyonerle hazırlanmak gerekiyor. Wimbledon'ı kazandım, destek bulursam daha hızlı ilerleyeceğime inanıyorum.

Teniste başarılı olmanın şartları nedir? Disiplin, sağlık, antrenman...

Her şeye çok dikkat etmek gerekiyor. Kort içi, kort dışı her şey. Örneğin ben aileme çok düşkünüm. Evde en ufak tatsızlıkta bile bundan etkilenebiliyorum. Rutinler önemli, beslenme, uyku, sağlıklı bir hayat...

Örnek aldığınız bir tenisçi var mı?

Üç kişi var... Novak Djokovic, Stan Wawrinka ve Rafael Nadal. En çok onları örnek alıyorum. Üçü de birbirinden farklı karakterler. İleride onlar gibi olmayı çok istiyorum. Mesela Nadal'ın çalışkanlığı, azmi ve hırslı çok hoşuma gidiyor. Djokovic'in hem kort içi hem de kort dışındaki davranışlarını, hayatını beğeniyorum. Wawrinka'nın ise tenis oynama şeklini çok seviyorum.

**Okul nasıl gidiyor?**

Özel bir okulda burslu öğrenciyim. Bu yıl lise son sınıftayım. Üniversite sınavına gireceğim. ABD'den 60-70 kadar üniversiteden burs teklifi aldım. Bakalım, antrenörüm ve ailemle birlikte karar vereceğiz.

2019 yılı kritik bir yıl yani...

Evet, en önemlisi de bu yıl büyüklerle geçiş yapıyorum. ITF'te (Uluslararası Tenis Federasyonu) 1 ve 5 arasında puanlar var. Büyüklerle geçtikten sonra 5'ten başlayacağımı söyleyebilirim. Sıralamamı yükseltmem gerekecek yani. Yeni bir çalışma programı hazırladık bunun için.

Sizi 5 yıl sonra nerede göreceğiz?

Kendimi ilk 100'de görüyorum 5 yıl sonra.

Peki 10 yıl sonra?

İlk 50'de görüyorum. Hedefim ilk 50'ye girmek ve hep orada kalmak. İlk 50'ye girmek diğer oyuncularla aranızda çok fark olmadığı anlamına geliyor, herkes aynı oranda başarılı çünkü. Önemli olan ilk 50'ye, ilk 100'e girmek.

Türkiye'nin teniste neden büyük ve sürekli bir başarı hikayesi yok sizce?

Tenis Amerika'da ve Avrupa'da çok bilinen ve izlenen bir spor ama Türkiye'de değil. Her yerde çok fazla kulüp var ama çok fazla tenisçi yok. Çağla Büyükakçay, Marsel İlhan, İpek Soylu gibi sporcuların başarılarıyla konuşulmaya başlandı. Benim Wimbledon şampiyonluğum da spor sayfalarında yer buldu.

Wimbledon şampiyonu bir tenisçi olarak KPMG Tenis Takımı'na tavsiyeleriniz var mı?

Tek bir kriter var çok ama çok çalışmak ve en büyük engellerde bile asla pes etmemek. Bana göre dünyanın en güzel sporu tenis... Türkiye'nin daha çok ve nitelikli tenisçi yetiştirmesi gerektiğini düşünüyorum. Herkes spora teşvik edilmeli, sporcularımız maddi ve manevi desteklenmeli.



KPMG'ye taze kan

Alanında uzman isimleri bünyesine katarak her geçen gün daha da büyüyen KPMG Türkiye yönetim kadrosuna 5 yeni ortak daha ekledi

KPMG Türkiye yeni şirket ortakları ile ekibini güçlendirmeye devam ediyor. Son olarak, Işıl Topçuoğlu ve Şafak Erdur KPMG Türkiye Denetim Bölümü Ortağı, Didem Keşmir ve Güray Kurşunoğlu Vergi Bölümü Ortağı ve Kerem Vardar Danışmanlık Bölümü Ortağı oldu. Böylece KPMG Türkiye'nin yönetim kadrosu, 5 yeni ortakla birlikte 40'a ulaştı.

Yurtiçi ve yurtdışında pek çok projede deneyim kazanan KPMG Türkiye yeni ortaklarıyla, 2019'a etkili bir başlangıç yapmayı hedefliyor. KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan konuya ilişkin açıklamasında, "KPMG hikayemize yeni güven ve başarı hikayeleri eklemenin gururunu yaşıyoruz. Önümüzdeki dönemde güçlenen yönetim kadromuzla müşterilerimizin gerçek ihtiyaçlarına odaklı sürdürülebilir çözümler üretmeye devam edeceğiz" dedi.



205 yeni mezun işe başladı

'En iyilerin çalıştığı şirket' stratejisinin parçası olmak için zorlu bir işe alım sürecini başarıyla tamamlayan 205 yeni mezun KPMG Türkiye'de göreve başladı.

154 ülkede faaliyet gösteren uluslararası bir ağın parçası konumundaki KPMG Türkiye'nin yaş ortalaması yeni katılan mezunlarla birlikte 29 oldu. KPMG Türkiye'de yeni işe başlayan gençlerin yüzde 50'si kadın, yüzde 50'si erkek.

KPMG'nin çalışmak için en çok tercih edilen şirketlerden birisi olduğunu belirten KPMG Türkiye İnsan Kaynaklarından Sorumlu Şirket Ortağı Murat Palaoğlu, "KPMG olarak gençlerimize, şirketimize, ülkemize ve geleceğimize inanıyoruz. Sürdürülebilir ve artan büyümemizin verdiği özgüvenle, Ekim 2018 itibari ile 205 yeni mezun arkadaşımızın aramıza katılmasıyla beraber yıl içinde işe alımların 300 kişiyi bulmasını bekliyoruz" dedi.

Yeniden yapılandırmaya hazırlanmak

Genişleyen piyasalarda finansal sürdürülebilirliğin en önemli unsurları istikrarlı karlılık ve dış finansmana erişebilirlik... Şirketler büyüme döneminde doğru iş modelleri ile hızlıca büyüyebilir. Böylece hem işlerini büyütmek hem de yeni alanlara girebilmek için ihtiyaç duydukları yatırımları hayata geçirme fırsatını elde edebilirler. Peki, finansal sürdürülebilirlik alarm vermeye başladığında ne yapmalı?

Fiyat istikrarının bozulduğu ya da daralma emarelerinin ortaya çıktığı dönemlerde sürdürülebilirlik kriterleri de hızla yön değiştirir. Bu nedenle şirketlerin, kendi mali durumlarından bağımsız olarak, dış finansman kaynaklarının azalabileceğini, maliyetlerin hızla artacağını, tüm kredi ilişkilerinin yeniden tanımlanacağını görebilmesi ve mevcut iş modelleriyle beraber yönetim raporlamalarının tasarımını değiştirmesi doğru bir adım olacaktır. Şirketlerin üzerinde çalışması ve ulaşmayı istemesi gereken en önemli hedefler; nakit yaratma kabiliyetini artırmak ve bu nakdin her zaman erişilebilir olmasını sağlamak olarak sıralanabilir. Doğal olarak bu durumun yönetilmesinde en önemli araçlar bu hedeflerin önce ölçülebilir, sonra da ileriye dönük gerçekçi olarak tahmin edilebilir olmasıdır. Bu nedenle dalgalı piyasalarda, üst düzey şirket yöneticilerinin ve yönetim kurullarının incelediği raporların ilk sayfasında bu bilgilerin yer alması önerilir.

Masada başlayıp masada biter

Finansal sürdürülebilirlik konusunda endişe eden şirketlerin karşısına en sık çıkan seçeneklerden biri 'yeniden yapılandırma' olmaktadır. Söz konusu kavram, çok geniş anlamda ve bir süreci bütünüyle tanımlamasına rağmen, ülkemizde daha çok şirketlerin finansal kurumlara olan borçlarının ötelenmesi anlamında kullanılmakta. Benzer şekilde, şirketlerin alacaklıları ile masaya oturarak müzakere etmeye başlaması, yapılandırmanın başlangıcı, yeni sözleşmenin imzalanması da yapılandırmanın bitişi olarak görülür. Bu yaklaşımın derinlikten son derece uzak olduğunu söylemek gerçekçi olur. Oysa ki süreç bundan çok daha önce başlar, sözleşme imzasından da oldukça

uzun bir süre sonra biter. Bu noktada söylemek gerekir ki; doğru ve etkili bir yapılandırmanın başlangıcı da bitişi de şirketlerin yönetim masalarında oluşur.

Yapılandırma çalışmalarının ilk adımı; düşük performans gösteren şirketin yönetiminin, gelecek 6 ay içinde yükümlülüklerini kısmen ya da tamamen yerine getiremeyebileceğini tespit etmesi olur. Ardından hiç vakit kaybetmeden, mevcut durumu ve bu noktaya gelinmesine yol açan koşulları nesnel ve gerçekçi şekilde ortaya koyacak bir çalışmanın hazırlanması gelir. Raporun hedefleri; şirketin kısa ve uzun vadede karşılaşacağı güçlüklerin tam olarak anlaşılması ve mevcut sorunların yönetebilmesi için alternatif senaryoların ortaya konarak, kısa vadede uygulamaya alınacak aksiyonların belirlenmesi olmalı.

Dönüşüm stratejisi nasıl olmalı?

Hazırlık aşamasının bir sonraki adımı ise raporun sonuçları ve piyasadaki beklentileri esas alarak, başta verimsizlik ve nakit kaybına yol açan sebepleri ortadan kaldıracak, güvenilir, gerçekçi bir iş planı ile birlikte operasyonel dönüşüm stratejisinin hazırlanması. Bilindiği üzere bir şirketin yeniden yapılandırma sürecinde en önemli hedefi finansal sürdürülebilirliğe yeniden erişmektir. Bu nedenle yapılacak tüm planlamalarda cevap aranacak sorular nasıl nakit yaratılacağı, borç geri ödeme kabiliyetinin ne olacağı ve bunun nasıl artırılacağı olmalı.

Hazırlık aşaması, diğer tüm koşullardan bağımsız olarak sürecin başarısında son derece kritik öneme sahip. Şirketlerin alacaklıları ile masaya oturmadan önce yapacağı hazırlığın kalitesi ve derinliği de aynı şekilde finansal yapılandırmanın hızını ve sonucunu doğrudan etkiler. Yetersiz ya da hiç hazırlık yapılmadan başlayan borçlu alacaklı müzakereleri, genellikle hem çok daha uzun sürer hem de şirketin mali ve ticari hayatı için geri dönüşümez hasarlara yol açar.

Yeniden yapılandırma birçok şirketin karşı karşıya kalabileceği bir durum. İdeal olanı düşük performansın erken dönemde fark edilmesi ve şirketin iç kaynakları ile çözülmesi olur. Ancak bunun mümkün olamadığı durumlarda da şirket yönetimi önceliğini tüm sürecin hızlı ve en doğru şekilde yönetilmesine vermeli. Zorlu dönemlerde şirket yöneticilerinin değerli zamanlarını borç yapılandırma müzakerelerine ve daha önemlisi hazırlık sürecine ayırmaları yerine, eskisinden daha fazla operasyonlara odaklanması daha belirleyici olur. Unutulmamalı ki tüm yapılandırmaların temeli şirketin operasyonları ve değerleridir.

Bu doğrultuda KPMG olarak yapılandırma ihtiyacı içinde olan şirketlerin sürecin en başından itibaren nitelikli ve doğru danışmanlık desteği almalarını oldukça önemli buluyor ve öneriyoruz.



Orhan Turan

Yeniden Yapılandırma ve Refinansman Lideri
orhanturan@kpmg.com

Futbolda eşit şartlara doğru

‘Büyük tutkular’ ile ‘büyük işleri’ bir araya getiren dünyanın en büyük spor etkinliklerinden bir Futbol Dünya Kupası (FIFA) daha geride kaldı. Sahada etkileyici performans gösterdikten sonra futbolcu değerlerinin nerelere ulaştığı sorusu hem taraftarlar hem de futbol kulübü yönetim ekipleri için artık daha önemli. KPMG, futbolcular için uygulamada halen kullanılan nesnel bir değerlendirme metodu geliştirdi



Hande Şenova

Danışmanlık Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
hsenova@kpmg.com

KPMG'nin geliştirdiği futbolcuların piyasa değerlerini belirleme metodu muhasebe tabanlı değerlemeleri destekliyor. Bu yöntem aynı zamanda yenilikçi finansman araçlarının kullanımı için gereken şeffaflığı da kayda değer şekilde artırıyor ve şirket içi varlık yönetimini geliştiriyor.

Futbolcunun bilançooya etkisi

Futbol kulüpleri ve diğer spor kuruluşlarının öz sermayesi genellikle düşük ve bazı durumlarda eksi olduğundan oyuncular, bilançodaki gizli yedeklerin ve pasiflerin potansiyel taşıyıcıları olarak ya da aşırı borçluluk durumunun tespiti açısından büyük önem taşıyor. Sonuçta, muhasebe ve değerlendirme şu üç özel alanda kilit rol oynuyor:

- Kontrol amaçlı, işlem fiyatlarının tespiti ve gizli yedeklerin açıklanmasına yönelik iç ekonomi (örneğin bir oyuncu satışı üzerine).
- Ödünç verme ve teminatlandırma, finansal kiralama ve sigorta gibi dış ekonomiler.
- Değer düşüklüğü testleri, aşırı borçluluk durumunun incelenmesi ve UFRS finansal raporlamaya dönüşüm dâhil olmak üzere muhasebe.

Değişik alanlarda etki sahibi olan, bilanço üzerinde de hatırı sayılır finansal etki yaratan futbolcular için nesnel bir değerlendirme metoduna tüm paydaşların ihtiyacı var.

Muhasebede futbolcular

UFRS ve yerel düzeyde kabul görmüş muhasebe ilkelerine (GAAP) göre, satın alınan oyuncular aktifleştirilebilir nitelikte maddi olmayan duran bir varlık/kıymet oluşturuyor. Bu, ödenen transfer ücreti ile birlikte danışmanlık ve aracılık ücretleri gibi diğer ilgili maliyetleri içeriyor. Buna mukabil, satın alınmayan oyuncular ise iç kaynaklar kullanılarak edinildiğinden aktifleştirmeye uygun değil.

Transfer ücreti, yeni kulübün, oyuncunun bağlılığının getirdiği ekonomik faydaları gözeterek ödeme yapmaya istekli olduğu anlamına geliyor. Bu bağlamda düşünüldüğünde transfer ücreti, bir 'varlık' olarak futbolcunun aktifleştirilen maddi olmayan varlık değerini, aktif olarak kullanılmasını ya da oyuncudan yararlanma olasılığını, ilgili nakit akış oluşumunu ve olası tekrar satış işlemini içeriyor.

Aşağıdaki şekil, ekonomik açıdan bakıldığında transfer ücretinin olası iki unsurunun zaman içerisindeki değer artışını gösteriyor.

Futbolcunun sözleşme süresi boyunca sabit oranlı amortismanı, tamamen kullanım bileşenine dayanıyor. Grafikten, oyuncunun içsel değerine ve piyasa koşullarına bağlı olan tekrar satış olanaklarının, oyuncunun kullanılmasıyla birlikte her zaman azalmadığı anlaşıyor. Uyuşmazlık hayli muhtemel olup, kulübün perspektifinden bakıldığında oyuncunun değeri ile oyuncunun bakış açısına göre oyuncunun değeri arasında ayırım yapılmasının zorunlu olduğu anlamına geliyor.

Kulüp perspektifinden değerlendirme

Oyuncular genellikle diğer varlıklarla aynı teorik ilkelere ve yöntemlere göre değerlendirilmeli. Genel olarak, değerler geçmiş iktisap ve üretim maliyetleri ile geliştirme maliyetleri (maliyet yaklaşımı) esas alınarak, indirgenmiş nakit akımları analizi (gelir yaklaşımı) ve farklı benzer piyasa fiyatı metodları (piyasa yaklaşımı) uygulanarak belirlenir. Ancak:

- Bir kulübün seyirci geliri gibi bir nakit akışının tamamı münferit oyuncu düzeyine indirgenemediği için gelir yaklaşımı genellikle takım sporlarında uygulanamaz.
- İlgili maliyetler münferit oyunculara güvenilir şekilde tahsis edilemediği için, maliyet yaklaşımı da uygun olmaz. Daha eğitilmiş bir oyuncu, eğitim düzeyi düşük olana göre daha değerli olacaktır. Dolayısıyla maliyet seviyesi oyuncunun değeri açısından geçerli bir kriter olamaz.

Bu uygulamada, yalnızca piyasa yaklaşımının kullanılabileceği ve bu yaklaşımın üçüncü taraflar arasında gerçekleştirilen geçmiş piyasa fiyatlarına dayandığı anlamına geliyor.

Kriterler veya karakteristik özellikleri belirleyerek (örneğin yaş, oynadığı pozisyon, uyruk, oyun karakteristiği, ağırlıklı performans kriterleri), bir kümeleme analizi veya değerlendirme konusu (oyuncu) ile piyasada hakkında bir işlem yapılmış olan aynı tipteki oyuncular arasında bir skorum modeli bağlamında benzerlikler saptanabilir. Benzerlik taşıyan oyuncuların tahakkuk eden transfer bedelleri cari piyasa durumuna göre ayarlanmalı. Ayrıca, uzun süreli sakatlık gibi oyuncunun değerini etkileyen bireysel özellikler, kalan sözleşme süresine bağlı olarak fiyat indirimleri veya fiyat artışları ile bireysel transfer olasılığı şeklinde dikkate alınmak zorunda.

Bir değerın türetilmesi, gözlenebilir piyasa fiyatlarının temsili bir sektör ortalamasını oluşturmak ve dolayısıyla benzer özellikteki oyuncuların değerlendirme seviyesine ilişkin bir piyasa mutabakatı sağlamak suretiyle piyasa yaklaşımına dayanır. Piyasa yaklaşımı bu sebeple çok sayıdaki işlemde yer alan birçok piyasa katılımcısının değer konseptini yansıtır ve değerlendirme prensibine yaklaşıp (piyasa yaklaşımı çerçevesinde).

Piyasa yaklaşımı, çok genç bir oyuncu için ödenen bedelin önemli bir kısmının gerekçesinin o güne kadarki performansı değil, gelecekteki tahmini potansiyel olduğu durumlarda bozulmalara neden olabilir. Bunlar, 'yetenek primi' olarak adlandırılan, gelecekte beklenen performans ve sonuçlara ilişkin avans ödemesi yapılan oyunculardır. Çizelgede, gözlenebilir bir geçmişi olmayan gelecek potansiyelinin bu özelliği gösteriliyor.

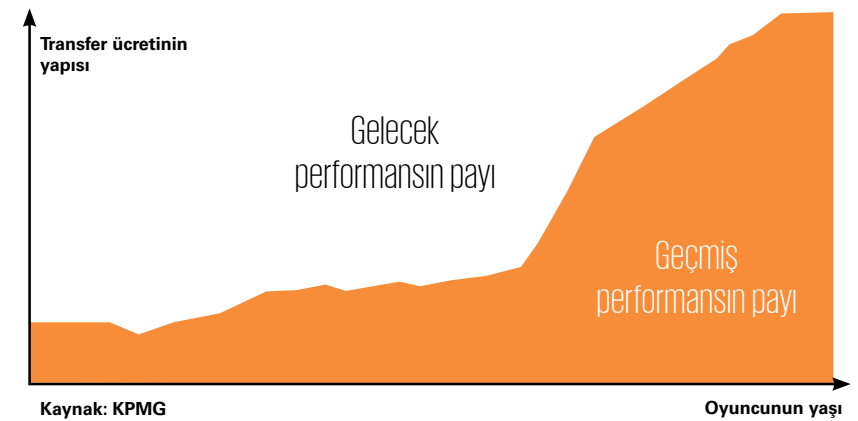
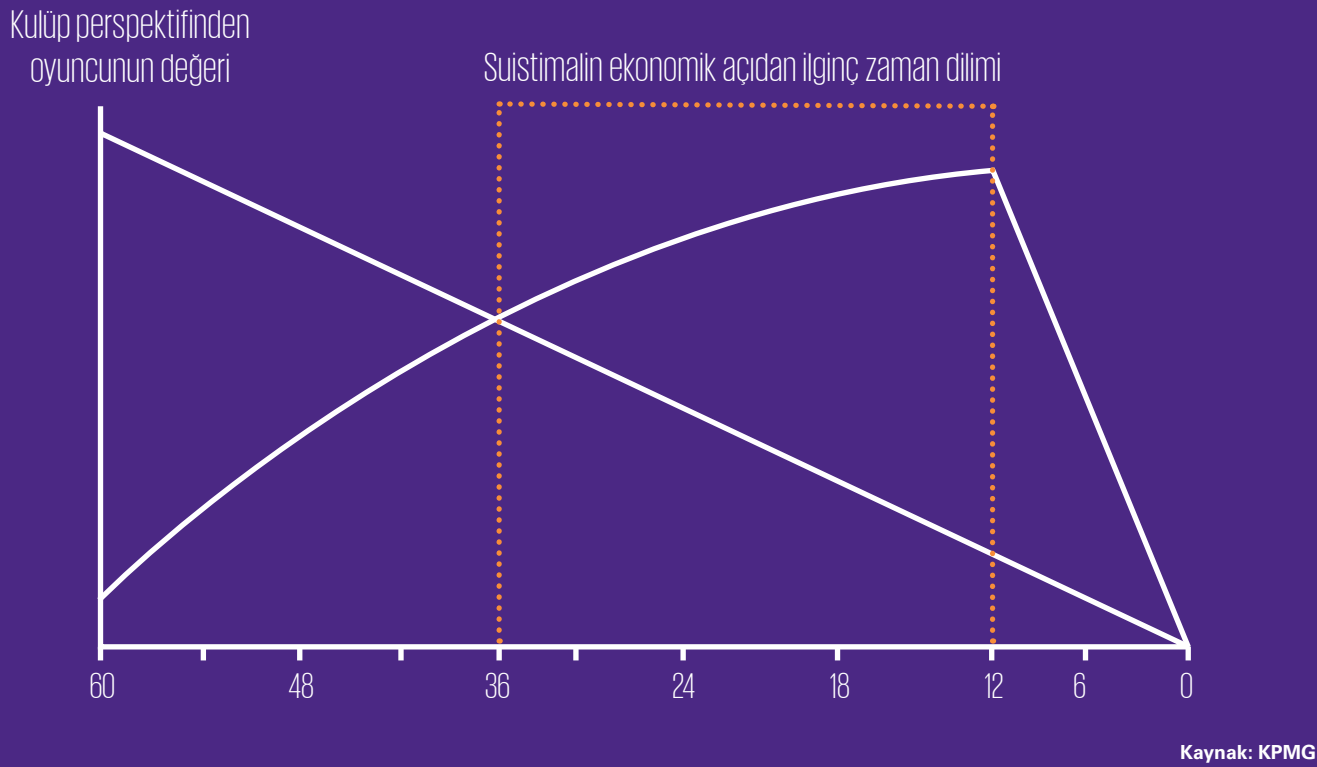
Bu gelecek potansiyeli yalnızca gelecekteki performansa yansiyabilir. Bu arka plana karşılık, ödenen transfer ücreti daha yüksek bir değeri ifade etmesine rağmen, bir skorum modeline dayalı değerlendirme tarihine ilişkin bir sınıflandırma çok az sayıda skorum puanı getirmeli. Bu, ödenen bedelin çok yüksek olduğu; fakat oyuncunun gelecekteki performansı nedeniyle daha yüksek bir gerçekleştirme riski olduğu anlamına gelmez. Kulüpler, bir yetenek priminin ödendiği durumlarda, genç oyunların beklenen performans potansiyelini gerçekleştirilmeye ve dolayısıyla tekrar satış halinde potansiyel değer artışları için belirli bir bedel tahsil etmeye katılmak amacıyla daha uzun süreli sözleşmeler yapma eğiliminde.

Oyuncuların değerlemesi, futbol kulüpleri ve ilgili federasyonların muhasebe ve finansman analizlerinde önemli bir rol üstlenmiş durumda.

Diğer yandan, gelecekteki performansı karşılığında yaşlı bir oyuncu için de transfer ücreti ödenir. Ancak bu durumda, ödenen ücret, geçmişte göstermiş olduğu performansın bir yansımasıdır ve dolayısıyla tekrar satış olasılığı bileşeninden ziyade kullanım bileşenine daha fazla odaklanır.

Kulüpler ne yapmalı

Oyuncular futbol kulüpleri için esas varlık sayılır ve bunun tek nedeni bilançodaki payları değildir. İlgili muhasebe ve değerlendirme konuları, transfer yönetmelikleri ile ulusal ve uluslararası düzenlemeler bağlamında ele alınmak zorunda. Tekdüze standartlar mevcut olduğu ve uygulamada tipik varlıkların muhasebesinde kullanıldığı halde, oyuncular tekdüze şekilde değerlendirilmez. Ancak, oyuncuların muhasebe ve değerlemesi, futbol kulüpleri ve ilgili federasyonların muhasebe ve finansman çalışmalarında önemli bir rol üstlenir ve daima üstlenecek. Sektör bilgisi teminatı değerlerken tüm paydaşlar için gittikçe önemli hale geliyor. Yatırımcılar ve ödünç verenler tarafındaki belirsizlikler, örneğin oyuncular için nesnel bir değerlendirme modeli uygulanmak suretiyle futbol kulüpleri tarafından aktif olarak yönetilebilir veya azaltılabilir.



Risk yönetiminde etik ve uyum

şirketlerin devamlılıkları için vizyon, etik değerler, kurumsal itibar gibi özellikleri ön planda tutmaları gerekiyor. Bunun için etkili bir etik ve uyum yönetimi programının büyük önemi var



Sinan amlık CFE, CRMA

Direktör
Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri
scamlık@kpmg.com



Pelin Gençer

Kıdemli Danışman
Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri
pgencer@kpmg.com

Uyum yönetimi, bir şirketin tüm paydaşlarını ve tüm süreçlerini kapsayan, yerel ve uluslararası tüm ticari, hukuki ve etik düzenlemelere uyum konusunu içeren geniş kapsamlı bir kavram olarak tanımlanabilir.

1960'lardan sonra küreselleşmenin hızlanmasıyla birlikte sosyal sorumluluk, kurumsal itibar, iş etiği ve uyum konuları işletmelerin sürdürülebilirliği için önem kazanmaya başladı. Küresel politika, ekonomi ve dijital değişim çerçevesinde şirketlerin devamlılıkları için vizyon, etik ilkeler ve değerler, kurumsal itibar gibi özelliklerini ön planda tutma ihtiyaçları her geçen gün artıyor.

Etik ve uyum yönetimi, şirket stratejisinin ardındaki değerlerin ortaya çıkarılması ve kurumsal bir kültürün oluşması için çok büyük önem taşır. Buna paralel, görevi ne olursa olsun, kurum kültürünü içselleştiren çalışanlarda etik refleks oluşur ve çalışanlar aldıkları kararlarda en az oranda çelişki yaşarlar. Çelişki yaşadıkları durumlarda dahi nasıl hareket edilmesi gerektiğini bilirler.

Düzenlemelerle ilgili risklere maruz kaldıklarını algılayamayan işletmeler, bir uyum programının zayıflığının ya da hiç olmamasının getirdiği sonuçları da anlayamayabilir. Düzenlemelerin etkisini anlamakta ve risk iştahını belirlemekteki aksaklıklar ve hukuki riskleri yönetmek ve hataları tespit etmekteki zayıf/yetersiz iç kontrol mekanizmaları kurul/ana ortak/düzenleyici otoriteden uyarı alınması ihtimalini artırırken, süregelen zayıflıklar düzenleyiciler tarafından uygulanan artan sermaye gereksinimlerine sebebiyet verir.

Bu durum da mevzuat kaynaklı para cezaları/tüketici davaları ile karşılaşılmasına neden olabilir. Dolayısıyla tüketicilerin/derecelendirme kuruluşlarının güven eksikliğiyle sonuçlanan bu tür durumlar, işletmenin operasyonlarının durdurulmasına veya finansal riskler ile karşılaşılmasına yol açabilir.

Artan uyum riski gerekliliklerinin farkında olan işletmelerde ise;

- Operasyonel faaliyetler daha iyi yürütülür: İş kuralları, yönetmelikler, politika ve prosedürler çalışanlar için daha iyi bir çalışma ortamı oluşturulmasına neden olur ve çalışan verimliliği artar.

- Halkla ilişkiler geliştirilir: Yasal yükümlülükler yerine getirildiğinde ve iletişim kanalları etkin bir şekilde kullanıldığında, paydaşların işletmeye olan güveni artar.

- Çalışan bağlılığı artar: Etik ve uyum yönetimin temelinde yer alan ana konulardan biri de çalışanın korunması. Etkin bir etik ve uyum yönetiminin olduğu şirketlerde çalışanlar daha güvenli bir ortamda çalıştıklarını hisseder, böylelikle çalışanların işletmeye olan aidiyeti artar.

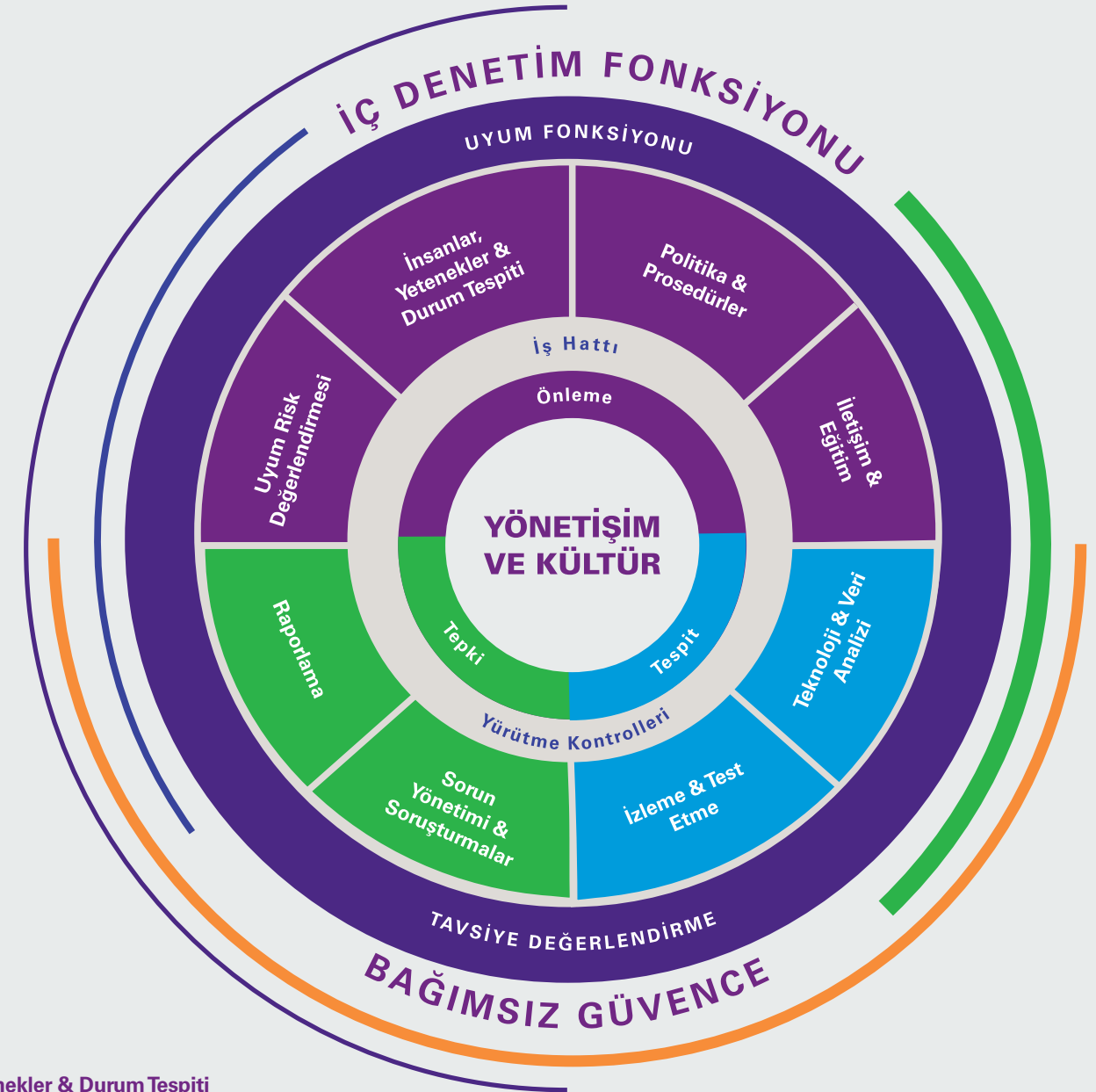
Etik ve uyum programı nasıl yönetilmeli?

- Şirketin faaliyet gösterdiği sektörlerle ve ilgili mevzuatlara dayalı hedefleri belirlenmeli,
- Şirketin büyüklüğü ve faaliyetleri göz önünde bulundurularak küresel açıdan en iyi uygulamalar gözden geçirilmeli,
- Şirketin kurum kültürü ve çalışanların uyum programından beklentileri net şekilde anlaşılmalı, çalışanların daha önceki tecrübelerini aktarmaları sağlanmalı,
- Küresel saygın şirketlerin uyum programları arasında kıyaslama yapılarak şirkete en uygun uyum modeli belirlenmeli,
- Şirket kültürü, iç yapılanması, şirketin faaliyet gösterdiği sektörler ve coğrafi alanlar belirlendikten sonra bu coğrafyalardaki mevzuatlar incelenmeli,
- Tüm bunlar incelendikten sonra şirket etik kodu, politikaları ve bu politikalara bağlı prosedürler incelenmeli, gerekli olması durumunda yeni prosedürler oluşturulmalı, mevcut prosedürler ise güncel duruma göre yeniden düzenlenmeli.

Program stratejisi

Etik ve uyum yönetimi, bütünsel bir yaklaşımla, şirketin tüm fonksiyonları göz önüne alınarak yönetilmeli. Şirketin büyüklüğü, kurum kültürü, hizmet verdiği sektörler, paydaş çeşitliliği, kaynakları göz önünde bulundurulmalı. Ayrıca, departmanların birbiriyle ilişkileri, yetki ve sorumluluklar, yönetim kurulunun yapılanması ve diğer departmanlarla ilişkileri de dikkate alınmalı.

Tüm bunların ötesinde; farkındalık, iletişim ve eğitim bacağı eksik olan uyum programının yeterince etkin ve verimli olması beklenemez. Süreç mümkün olduğunca proaktif olmalı; yönetim, çalışan, tedarikçi, paydaş ve müşterilerle çok yönlü iletişim planları hazırlanmalıdır. Çalışanların, oluşturulan tüm prosedürlerden, şirket içi düzenlemelerden ve güncel mevzuattan haberdar olabilmeleri için sınıf içi veya online eğitimler düzenlenmesi gerekir.



İnsanlar, Yetenekler & Durum Tespiti

- Rol ve sorumluluklar
- Durum tespiti (geçmiş kontroller ve süregelen yetenek değerlendirmesi dahil olmak üzere)
- Performans yönetimi ve fayda / teşvikler
- Disiplin cezası ve yükümlülükler

Uyum Risk Değerlendirmesi

- Envanter düzenlemeleri
- Var olan uyum riskinin sınıflandırılması
- Artık riskin değerlendirilmesi

Politika & Prosedürler

- Misyon / vizyon / değer beyanları
- Kurum bazında politikalar ve prosedürler (örn. Davranış kuralları)
- Uyum gerekliliklerini içeren politika ve prosedürler
- Politika yönetimi
- Mevzuat değişimi yönetimi

İletişim & Eğitim

- Düzenli ve sık iletişim
- Kültür / uyum mesajı ve mevzuat değişikliği
- Düzenli ve sık eğitim
- Eğitim programlarına üçüncü taraflarını katılımı

Raporlama

- Yönetim ve Yönetim Kurulu'na periyodik raporlama
- Gerekli yasal raporlam

Sorun Yönetimi & Soruşturmalar

- Sorun yönetimi ve iyileştirme
- İhbar bildirim protokolleri
- Devlet araştırmalarına / sorgulamalarına cevap verme
- İddia edilen uygunsuz durumları araştırmak için müdahale planı ve süreci

Teknoloji & Veri Analizi

- Uyum programını desteklemek için teknoloji kullanımı (test, eğitim kayıtları vb.)
- Öngörü sağlayan tedbirler: anahtar risk göstergeleri / anahtar performans göstergeleri
- Kök neden analizi ve eğitim

İzleme & Test Etme

- Mevzuat değişiminin izlenmesi ve takibi
- İşlem, süreç ve kontrole dayalı testlerin gerçekleştirilmesi
- Üçüncü taraf uyumluluk durum tespiti ve yönetimi
- Lisans
- Periyodik Uyum programı değerlendirmesi

Değişimle birlikte büyümek

Tüketici ürünleri ve perakende sektöründe demografik, teknolojik ve jeopolitik kurallar yeniden yazılıyor. Rekabet gücünü korumak isteyen sektör liderleri, pazarı dinlemeyi ve dışa dönük bakmayı sürdürerek iş modellerini benzer ölçekte değiştirmeye hazırlıklı olmalı. KPMG'nin Tüketici Ürünleri ve Perakende Yöneticileri Araştırması, değişime rağmen büyümenin ipuçlarını veriyor

Sektör yıkımın eşiğinde

Araştırmanın en çarpıcı sonuçlarından biri, CEO'ların 2020'ye kadar sektör manzarasının çok farklı görüneceğinden emin olması. CEO'lar iki yıl gibi kısa bir süre içinde, devam eden yıkımın etkisiyle şimdiki iş modellerinin tarihe karışacağını öngörüyor. Demografik, jeopolitik ve teknolojik kuralların yeniden yazıldığı tüketici ürünleri ve perakende sektöründe, yöneticilerin yüzde 58'i, iş modellerini yeniden gözden geçirdiğini belirtiyor.

Hızlı büyüyen şirketlerin liderlerinin yüzde 68'lik bir bölümüne göre, sektördeki yıkım, bir tehdit yaratmak yerine rekabet avantajı sağlıyor. Buna karşın, üreticilerin yüzde 46'sı, perakendecilerin ise yüzde 34'ü yıkıma başarılı bir şekilde uyum sağlayamadığını düşünüyor. Diğer bir deyişle, tüketici ürünleri ve perakende sektöründe yöneticilere göre hala yapılacak çok şey var.

Öte yandan, büyük bir bölümü, fiziksel perakende mağaza sayılarının azalmasını bekliyor. Bu, elbette fiziksel perakendenin ölümü anlamına gelmiyor. Yeterince verimli olmayan mağazalar kapanıp dijital kanallara taşınırken, fiziksel perakende mağazaları birer deneyim merkezi haline gelerek etkisini sürdürecektir.

İş verimliliği öncelikli

Diğer bir çarpıcı sonuç ise sektör yöneticilerinin bu zor şartlarda ayakta kalabilmek için şirket kültürünün üzerine eğilmiş olması. Hızlı büyüyen şirket yöneticilerinin yüzde 87'si, inovasyon ve değişimi destekleyen bir şirket kültürünü teşvik ederek, yıkıma uyum sağlanabilmesi için şirket içinde sinerji yaratmaya yönelik hamle yapıyor. CEO'ların önceliği, yönetim ve kontrol, insan kaynağı ve şirket kültürü, gelir artışı ve dijital dönüşüm gibi konulara odaklanarak önümüzdeki 2 yıl boyunca iş verimliliğini artırmak. Şirket liderlerini her zamankinden daha esnek olmaya ve hızlı karar vermeye zorlayan, siyasi ve ekonomik belirsizliğin hüküm sürdüğü iş dünyasında, bir öncelik olarak verimlilik daha da yaygınlaşarak önem kazanmaya devam edecek.

Müşteri sadakati alarm veriyor

Öte yandan, Y ve Z kuşağının etkisiyle giderek azalan müşteri sadakati, sektör oyuncularının geleceği öngörmesini zorlaştırıyor. Tüketicilerin, bir markanın servis ve ürünlerini, rekabetçi alternatifleriyle karşılaştı da daha üstün görmesi ve her seferinde o markayı tercih etmesi olarak basitçe tanımlanabilecek müşteri sadakati, şirketler için en önemli kârlılık unsurlarından biri. CEO'ların yüzde 29'u, müşteri sadakatının düşüşe geçmesinin şirketlerinin büyümesine karşı ciddi bir tehdit yarattığını düşünüyor. Yeni bir müşteri çekmenin maliyetinin, var olan müşteriye elde tutma maliyetinden en az 5 kat daha fazla olduğu göz önünde bulundurulduğunda, sektör yöneticilerinin endişelerinde haksız olmadığı daha iyi anlaşılabilir.

Dijital platformların ve seçeneklerin artışı, Y kuşağı müşterilerine önceki kuşaklar için erişilebilir olmayan pek çok seçenek sağladı. Dünya genelinde geçtiğimiz yıl 2,75 trilyon dolarlık harcama yapan Y kuşağı tüketicisi, ürün veya hizmetini satın aldığı markanın neyi temsil ettiğini bilmek istiyor. Eskiden bir markanın popüler olması için fiyat/performans ürünü olması yeterli olabiliyordu. Oysa artık, bir markanın finansal getirisinden çok çevresel, sosyal ve toplumsal faydalar ön plana çıkıyor. Buna ayak uydurmak isteyen CEO'lar, stratejilerini belirlerken sosyal amaçları önceliklendirmeyi planlıyor.

Yıkıcı modeller en büyük zorluk

Sektör oyuncularının karşılaştığı en büyük zorluklar bölgelere göre incelendiğinde; Kuzey Amerika'da yüzde 32 ile 'sektörel yakınsamalar' ve 'hız ve verimlilik talebi' öne çıkıyor. 'Yıkıcı modellere sahip yeni rakipler' yüzde 31 ile üçüncü sırada yer alıyor. Avrupa'da ise 'hız ve verimlilik talebi' yüzde 32 ile ilk sırada. Bu zorluğu yüzde 30 ile 'hızla büyüyen yeni teknolojiler' ve 'yıkıcı modellere sahip yeni rakipler' takip ediyor.

Türkiye'nin de içinde bulunduğu Ortadoğu ve Afrika bölgesi katılımcılarının yüzde 40'ına göre 'yıkıcı modellere sahip yeni rakipler' en önemli zorluğu oluşturuyor. Yüzde 33 ile 'politika ve regülasyonla ilgili değişiklik/baskılar' ikinci sırada; yüzde 28 ile 'değişen ekonomik ve jeopolitik koşullar' üçüncü sırada yer alıyor.

'Yeni normal'

Tüketici ürünleri ve perakende sektörü büyük bir değişimin eşiğinde. Müşterilerin şirketlerin geleceğinde her zamankinden daha çok söz sahibi olduğu, değişimin her yönden baskı yaptığı sektörde, eskiden 'normal' olan iş yapış şekilleri yavaş yavaş tarihe karışıyor. Dünya genelinde iş ortamının giderek zorlaşan koşullarına rağmen hızlı büyüeyebilen şirket liderleri, müşteri etkileşimi ile kanallarını optimize ederek, iş süreçlerini talebe dayalı ve müşteri merkezli hale getirmek için yeniden tasarladığını ifade ediyor. Bu aksiyonlar, sektördeki diğer oyuncular için de önemli tavsiye niteliğinde. Yıkım sürecinde CEO'ların pazarı dinlemesi ve sektör dışına bakarak faydalanabileceği modelleri kendi şirketine uygulaması gerekiyor. Tüketici ürünleri ve perakende sektöründe müşteri merkezliliği bütün iş süreçlerine dahil eden, dijital dönüşüm için harekete geçen ve 'yeni normal'e uyum sağlayan iş liderlerinin başarıya ulaşma ihtimali çok yüksek.

Yıkım ortamında hayatta kalmak için alınabilecek aksiyonlar şöyle sıralanabilir:

- Online ürün ve hizmet sağlayan platform şirketlerinin büyümesiyle yarışabilmek için şirketinizin teknolojisini yıkıcı hale getirin. İnovasyon ve ortaklıklara odaklanmak başarılı bir yıkım süreci için başlıca strateji olabilir.
- Şirketinizin hedeflerini, ürünlerini ve süreçlerini radikal biçimde yeniden gözden geçirin. Bugünün hızla değişen pazar koşullarında hayatta kalabilmek için şirketler kendilerini yeniden şekillendirmeli.
- Şirketinize dışarıdan içeriye doğru bir perspektifle bakın. Rakipleriniz neler yapıyor? Müşterileriniz neler yapıyor?
- Yeni fikirler, kaynaklar ve müşteriler kazanmak için iş ortaklarından oluşan bir ekosistem oluşturun. Bu, daha kısa zamanda daha çok işi başarmanızı ve içerideki yeniden yapılanma sürecinde daha etkin olmanızı sağlayacaktır.
- Maliyet tasarrufu yerine büyümeye odaklanın. Büyüme odağı, pazardaki yıkımın ölçeğine ve hızına başarılı bir şekilde karşılık verebilmek için kritik öneme sahip.
- Söz konusu dijital dönüşüm olduğunda kısa vadeli hedefler ile hareket etmeyin ve riskten korkmayın. İstekli ama pragmatik yaklaşın.

Ulaştırma gaza basıyor

Türkiye'nin coğrafi konumu, nüfusu ve canlı ekonomik yaşamı ulaştırma sektörünü tüm alt dallarıyla stratejik bir sektör haline getiriyor. Korumacılık, sektörü tehdit eden risklerin başında geliyor. Jeopolitik riskler ve çevre sorunları listenin üst sırasında yer alıyor. Buna rağmen sektör gelişen yeni iş modellerini yakından takip ediyor

Türkiye ekonomisinin yapısında ulaştırma sektörünün önemi giderek artıyor. Taşımacılık ve lojistik bir yandan döviz kazandıran ekonomik faaliyet alanı haline gelirken diğer yandan da ekonominin gelişmesini ve rekabet gücünü destekleyen bir altyapı hizmeti oluşturuyor.

GSYİH içinde yaklaşık yüzde 8'lik paya sahip olan ulaştırma sektörünün gündemini sektörün küresel ölçekte uğraştığı ve kafa yorduğu konular içeriyor. Sektörün bazı başlıkları ise Türkiye'ye özgü sorunları ve fırsatları kapsıyor.

| YIL | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| GSYİH içindeki Payı (%) | 8,1 | 7,9 | 7,9 | 7,9 | 7,6 | 7,7 |
| Büyüklik (Milyon TL) | 127.730 | 143.169 | 162.271 | 183.912 | 197.259 | 238.686 |

Sektörün önündeki küresel riskleri ele aldığımızda, artan korumacılık uygulamalarının sektörün geleceğini tehdit ettiğini görüyoruz. Ülkelerin birbirlerine uyguladıkları ticaret önlemleri ve artan vergiler, dünya ticaretinde daralmaya sebep olursa lojistik bundan en çok etkilenecek sektörlerin başında gelecektir.

Diğer taraftan, bölgesel istikrarsızlıklar ve güvenlik sorunları, çevre sorunları ve bunlarla mücadele kapsamındaki tedbirler, taşımacılık sektöründe sürdürülebilirlik risklerinin en dikkat çekenleri olmaya devam ediyor. Ülkelerin gerek güvenlik gerek çevrenin korunmasına yönelik aldığı düzenleyici tedbirler, sektörün maliyetlerini artıran ve rekabet koşullarını zorlaştıran etkilere sahip.

İş modelleri gelişiyor

Öte yandan teknolojik gelişmeler, yeni ve sürdürülebilir iş modellerine fırsat yaratıyor. Artık gerek dünyada, gerekse Türkiye'de taşımacılık sektörü oyuncularını gündemlerinin en başına dijitalleşme ve Endüstri 4.0'a ayak uydurabilecek iş modellerinin geliştirilmesini almış durumda. Elektronik ticaretin artması da hızlı ve düşük maliyetli sevk zincirlerinin, lojistik çözümlerinin yaratılmasını zorunlu kılıyor. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın verilerine göre çoğu 2017 yılında belgelendirilmiş 9 tane Ar-Ge merkezinin ulaştırma ve lojistik sektöründeki önemli firmalar tarafından faaliyete geçirildiğini görüyoruz. Türkiye'de Ar-Ge mevzuatı cazip teşvikler sunarken, önümüzdeki dönemde Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik konjonktürün atlatılması ve kalıcı refahı tesis edecek bir ekonomik düzene ulaşılması, Ar-Ge ve teknoloji yatırımlarını teşvik edecek yeni düzenlemelerin de gündemde olacağını gösteriyor. Bu nedenle, sektördeki firmalarımızın yenilikçi iş modellerinin geliştirilmesine, yazılım ve robotik sermaye unsurlarına yönelik yatırımlara, iş planlarında öncelikli yer vermeleri gerekiyor.

Bu genel çerçeveden sonra Türkiye'de son dönemde taşımacılık sektörünü ilgilendirecek mali mevzuat alanındaki bazı önemli gelişmeleri şöyle sıralamak mümkün:

Hafifleyen KDV yükü

Katma Değer Vergisi Kanunu'nun 17/4-ı maddesinde 2016 yılında yapılan değişiklikle yurt içinden serbest bölgeye yapılan taşıma işleri ile serbest bölgelerden ihraç mallarının taşınması işleri KDV'den istisna edildi. Böylelikle serbest bölgelerdeki firmaların üzerindeki KDV yükünün azaltılması amaçlanıyordu. Ancak, istisnanın başlangıçta kısmi istisna olarak düzenlenmesi nedeniyle taşıma firmalarının bu işlerle ilgili yüklendikleri KDV indirim ve iadeye konu olmuyordu. Bu durumda girdi KDV yükü taşımacıların üzerinde kalmaktaydı. Bu yıl çıkarılan 7104 sayılı kanunla yapılan değişiklikle söz konusu istisna kapsamındaki işlemler nedeniyle yüklenilen KDV'nin 1.1.2019'dan itibaren indirim konusu yapılmasına imkân tanındı.

Aynı düzenleme ile Katma Değer Vergisi Kanunu'nun 17/4-ö maddesine alınan, "gümrük antrepoları ve geçici depolama yerleri ile gümrük hizmetlerinin verildiği gümrüklü sahalarda, ithalat ve ihracat işlemlerine konu mallar ile transit rejim kapsamında işlem gören mallar için verilen ardiye, depolama ve terminal hizmetleri" için yüklenilen KDV'nin de indirimine imkân tanındı. Her ne kadar bu işlemler genelde kanunun 13/b maddesinde düzenlenen ve tam istisna kapsamında yer alan liman ve hava meydanlarında verilen hizmetlerle doğrudan ilintili olsa da KDV iadesi imkânı tanınmamıştı. Bunun bir eksiklik olduğunu ve bu işlemlerin anılan 13/b maddesi kapsamına alınarak limanlarda sağlanan tüm hizmetlerin tam istisna olmasının ve KDV iadesine olanak sağlanmasının uygun olacağını düşünüyoruz.

Sözleşmelerde TL şartı

13.9.2018 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 85 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile yurt içinde yerleşik kişiler arasındaki dövizli mal ve hizmet tedariki sözleşmelerinin Türk Lirası'na çevrilmesi ve bundan sonra TL üzerinden sözleşme yapılması şeklindeki düzenleme, döviz girdisi olan pek çok sektör gibi taşımacılık sektörünü de tedirgin etti. Özellikle uluslararası taşıma işleri yapanlar ve taşıma organizatörleri bakımından ileride alacakları taşıma işleri ve projeleri için fiyat öngörüsünde bulunabilmek zorlaştı.

Yeşil pasaport imkânı

İhracatçıların yurt dışı seyahatlerinde kolaylık sağlamak amacıyla belli tutarların üzerinde mal ve hizmet ihracatı yapan firmaların son üç yıldaki yıllık ihracat hacimlerine göre 1 ila 5 yöneticisine kadar Hususi Damgalı Pasaport (Yeşil Pasaport) verilmeye başlanmıştı. Uluslararası taşımacılık yapan firmalar da bu uygulamadan yararlanabilmekte. Firmaların, uluslararası taşımacılık gelirlerini yeminli mali müşavir raporu ile belgeleyerek, istenen diğer belgelerle birlikte ilgili ihracatçı birliklerine başvurması gerekiyor.

KDV iadesinde sorun sürüyor

Katma Değer Vergisi Kanunu'nun 14'üncü maddesi kapsamında KDV istisnasına tabi olan uluslararası taşımacılık işleri nedeniyle, taşımacılar KDV iadesine hak kazanıyor. Ancak, KDV iadesi süreçlerinde yaşanan genel sıkıntılar ve uzun süreçlerin yanında uluslararası taşımacılık yapan firmaların iade süreçlerinde vergi dairelerinin sektöre özgü ve günübirlik değişen yorumlarının devam ettiği gözlemleniyor. Son dönemlerde organizatör firmaların KDV iade tutarlarının hesaplanmasına ilişkin gerek direkt maliyetler gerekse endirekt maliyetler üzerinden yüklenilen KDV'nin hesaplamasında forwarder'ların toplam taşıma cirosu yerine kar marjları (alt taşıyıcıların maliyeti düşüldükten sonra kalan tutar) üzerinden hesaplama yapılmasına dönük yorumlar, kanun ve tebliğ düzenlemelerinde yer almayan idari yaklaşımlara dayanıyor ve süreçlerin belirliliğini zedeliyor.

UFRS 16'nın sektöre etkisi

UFRS 16 kiralama standardı, firmaların faaliyet kiralama sözleşmelerini de bilançolarına taşımalarını gerektiriyor. 1.1.2019'dan itibaren yürürlüğe girecek olan yeni standart, kiralama işlemlerinin yaygın olduğu taşımacılık, turizm, havayolları gibi sektörlerde faaliyet gösteren firmaları etkileyecek. Faaliyetlerinde yoğun şekilde bina, taşıt ve çeşitli araç gereçleri kiralamak durumunda olan söz konusu sektörlerdeki firmalar, faaliyet kiralaması şeklindeki kira sözleşmelerini de ileriye dönük bir varlık ve borç unsuru olarak bilançolarına dahil etmek durumunda olacaklar. Bu durum firmaların gerekli hazırlıkları yapmalarını zorunlu kılıyor.



Yavuz Öner

Taşımacılık Sektör Lideri
Şirket Ortağı
yoner@kpmg.com

Bağımsız denetçi raporları yeniden şekilleniyor



Nesrin Tuncer

Denetim Bölüm Başkanı
ntuncer@kpmg.com



Çiğdem Atılğan

Direktör
Denetim
catilgan@kpmg.com

Bağımsız denetim için yapılan yeni düzenlemeler yönetimin finansal tablolara, bağımsız denetçinin ise finansal tabloların denetimine ilişkin sorumluluklarının kapsamını genişletiyor. Bağımsız denetime tabi işletmelerin ve denetim sürecinde yer alan bütün paydaşların bu değişime hazırlanması gerekiyor.

Geçmiş dönemlerde iş dünyasında yaşanan uluslararası finansal krizler ile muhasebe ve finansal raporlamada yapılan usulsüzlükler, denetimin kalitesinin, denetimin yatırımcılara ve diğer paydaşlara kattığı değer ve bağımsız denetçi raporunun ihtiyaca uygunluğunun sorgulanmasına yol açtı. Bu da şirketler tarafından hazırlanan finansal raporlara ek olarak bağımsız denetçi raporlarının da etkinliğini ve finansal tablo kullanıcılarına ilave bilgi sağlayan bir takım değişikliklere neden oldu. Yatırımcılar ile diğer finansal tablo kullanıcıları, uzun zamandır temelde olumlu veya olumsuz şeklinde iki tip görüşü içeren bağımsız denetçi raporları yerine denetime tabi işletmeye ilişkin daha fazla bilgi sağlayan bağımsız denetçi raporlarını talep ediyor.

Ne zaman uygulamaya geçti?

Bu talepler sonucunda, Uluslararası Denetim Standartları'na uygun yapılan bağımsız denetimler için yeni düzenlemeler, 15 Aralık 2016 ve sonrasında sona eren yıllık hesap dönemleri için yürürlüğe girdi. Türkiye'de de Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK), uluslararası bağımsız denetim standartlarında yapılan değişiklikler doğrultusunda Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'nı (BDS) değiştirmek üzere çalışmalar yaptı. Böylece "BDS 701 Kilit Denetim Konularının Bağımsız Denetçi Raporunda Bildirilmesi", borsada işlem gören işletmelerin 1 Ocak 2017 tarihinde ve sonrasında, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu uyarınca denetime tabi olan diğer şirketlerin ise 1 Ocak 2018 tarihinde ve sonrasında başlayan hesap dönemlerinin bağımsız denetiminde uygulanmak üzere yürürlüğe girdi.

Değişiklik kimleri etkiliyor?

Bu değişikliklerle yönetimin finansal tablolara, bağımsız denetçinin ise finansal tabloların denetimine ilişkin sorumluluklarının kapsamı genişletildi. Bu nedenle yeni düzenlemeler için bağımsız denetime tabi işletmelerin ve denetim sürecinde yer alan bütün paydaşların bu değişime hazırlanması gerekiyor.

Yeni denetçi raporlarında finansal tablo kullanıcılarına denetim çalışmaları sırasında denetçi tarafından odaklanılan konulara ilişkin olarak daha fazla bilgi verilmesi ile bağımsız denetime tabi işletmeler ve yatırımcıları arasındaki iletişimin ve şeffaflığın artırılması hedefleniyor. Yeni denetçi raporlarının uygulanmasıyla birlikte, denetim sürecinin ve kapsamının daha iyi anlaşılması, üst yönetimden sorumlu olanlar ve denetim komitesiyle denetçinin daha etkin bir iletişim kurması, en önemlisi de denetçi raporlarında standart formatlardan uzaklaşarak her bir şirkete özgü, şirket için farklılaşmış raporların hazırlanması sağlanıyor. Aynı zamanda, denetçi raporunda kilit denetim konularının açıklanması ve mesleki şüpheliğin artırılmasıyla yenilenen bir denetim yaklaşımının benimsenmesine imkân tanınıyor. Değişiklikler herkes için yeni uygulamalar içerdiğinden, doğru dengeyi bulmak bütün paydaşların önemli rol oynadığı, sürekli gelişen bir süreçtir. Böylelikle bağımsız denetçi raporlaması da yeniden şekilleniyor.

İşletmenin sürekliliğine vurgu

Yeni denetçi raporlarında işletmenin sürekliliğine verilen önem dikkat çekiyor. İşletmenin sürekliliğine ilişkin işletme yönetiminin sorumluluğu ile ilgili yeni bir bölüme yer verilmesine ek olarak, bağımsız denetim süreci ve bağımsız denetçilerin sorumluluklarına da daha fazla yer veriliyor. Önceki denetçi raporlarında bağımsız denetçinin, işletmenin sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin bulunduğu kanaat getirdiği durumlar, "Dikkat Çekilen Husus" başlığı altında raporlanıyordu. İşletmenin sürekliliği esasını kullanmanın uygun olduğu ancak önemli bir belirsizliğin bulunduğu durumlar, yeni bağımsız denetçi raporunda "İşletmenin Sürekliliğiyle İlgili Önemli Belirsizlik" başlığı altında yer alıyor ve bağımsız denetçi bu başlık altında durumla ilgili değerlendirmeyi finansal tablo kullanıcılarının dikkatine sunuyor. Bu değerlendirme, erken uyarı sağlayarak paydaşların karar

verme sürecinde kolaylık sağlıyor. Bu değişikliğe ek olarak, BDS 570 İşletmenin Sürekliliği standardı uyarınca denetçinin işletmenin sürekliliğiyle ilgili konuların kilit denetim konuları olarak belirleyebileceği kabul edilmekte ve bu önemli bir belirsizliğin olduğu durumda, niteliği itibarıyla kilit denetim konusu olduğu ifade ediliyor

Ayrıca, bağımsız denetçi tarafından finansal tablolarda sunulan veya dipnotlarda açıklanan diğer bir hususa finansal tablo kullanıcılarının dikkatinin çekilmesinin gerekli olduğu durumlarda, denetçi raporunda bir kilit denetim konusu olarak ele alınmamış olması koşuluyla, 'dikkat çekilen husus' ya da 'diğer husus' başlığı altında sunulması mümkün.

Yeni denetçi raporunun içeriği

Yeni denetçi raporundaki değişikliklerin sonucunda denetçi görüşü, raporun en başında yer alıyor. Bunun en önemli nedeni, finansal tablo denetimin en önemli çıktısını ön plana çıkartmak ve denetçi görüşünün denetime tabii tüm şirketler için yazılan genel ve standart metinlerin arkasına atılmasının önüne geçmek olarak açıklanabilir. Değişikliklerin uygulanmaya başlanması sonucunda, denetçi raporunun içeriği aşağıdaki şekilde hazırlanıyor:

Yeni denetçi raporuna bakış

Finansal tabloların denetiminde denetçinin mesleki muhakemesine göre en çok önem arz eden konular kilit denetim konuları olarak, denetçiler tarafından ne şekilde ele alındığı ve hangi denetim çalışmalarının uygulandığı bilgilerini içerecek şekilde denetçi görüşlerinde yer aldı. İlk kez, 31 Aralık 2017 tarihi itibarıyla Borsa İstanbul AŞ'de işlem gören işletmeler için hazırlanan bağımsız denetçi raporları, bağımsız denetçilerin denetim sırasında değerlendirdikleri en çok önem arz eden konuları ve bu konuların denetimde nasıl ele alındığına yer verilmesi hedef kullanıcıların işletmeyi ve denetlenen finansal tablolardaki önemli yönetim muhakemesi içeren alanları anlamalarına yardımcı olmuştur. Söz konusu kilit denetim konuları denetçiler tarafından denetim komiteleri ve üst yönetimden sorumlu olanlara bildirildi. Böylece finansal tablolarda yer alan açıklayıcı dipnotlara dikkat çekilerek paydaşların işletmeyi ve finansal tabloları daha iyi anlamaları sağlandı.

Borsada işlem gören işletmeler için 2017 yılı denetimlerinde, yeni düzenlemelerin uygulanmasında, ana sorumluluk denetçi raporlarını hazırlayan bağımsız denetçilerin olsa da değişiklikler diğer paydaşları, özellikle yatırımcıları ve denetim komitesi üyelerini etkiledi. Yatırımcılar, bu şirketler hakkında daha önceden sahip

olmadıkları bilgiye, yeni bağımsız denetçi raporları sayesinde ulaşabildiler. Bu bilgiler, şirketlerin kendi performanslarını değerlendirirken veya sektördeki diğer şirketler ile karşılaştırırken kullanıldı. Yeni düzenlemeler uygulanırken halka açık şirketlerde denetim komitesi üyelerinin denetçileriyle daha erken ve açık bir iletişim kurması, dipnot açıklamalarının değerlendirilmesi aşamasında ek fayda yarattı.

Denetim komiteleri bu faydayı finansal tablolardaki, yıllık faaliyet raporundaki veya diğer yatırımcı bilgilerinde sunulan dipnot açıklamalarını değerlendirmek için kullanabiliyor. Aynı zamanda bu yeni bilgiler, denetimin kalitesini değerlendirmek için de kullanılabilir.

Değişime nasıl hazırlanabilirsiniz?

Yeni denetçi raporlarının, borsada işlem gören işletmeler dışında bağımsız denetime tabi diğer şirketler için de 1 Ocak 2018 tarihinde başlayan hesap dönemlerinin denetiminde uygulanacak olması nedeniyle üst yönetimden sorumlu olanların yıl sonu denetim çalışmalarından önce belirli adımları atmaları gerekiyor.

Üst yönetimden sorumlu olanların yeni bağımsız denetçi raporlarına ilişkin beklentilerini bağımsız denetçileriyle paylaşmaları bu değişikliğin daha iyi anlaşılması ve uygulanması açısından faydalı olur.

Yeni raporlama düzenlemelerine göre borsada işlem gören işletmeler için 31 Aralık 2017 tarihi itibarıyla hazırlanan ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda açıklanan denetçi raporlarının incelenmesi değişiklikler hakkında paydaşlara fikir verebilir.

Türkiye uygulamalarından yansımalar

31 Aralık 2017 tarihi itibarıyla Borsa İstanbul'da işlem gören, işlem hacmi yüksek işletmelerin bağımsız denetçi raporlarında açıklanan kilit denetim konularına bakıldığında aşağıda belirtilen başlıklar dikkat çekiyor:

- Hasılatın finansal tablolara alınmasında hile risklerinin bulunduğu varsayımıyla hangi tür hasılatın, hasılat işlemlerinin veya yönetim beyanlarının bu tür risklere sebep olabileceğinin denetçi tarafından değerlendirilmesi gerekiyor. Bunun sonucunda 'hasılatın muhasebeleştirilmesi' bağımsız denetçi raporlarında çoğunlukla yer verilen kilit denetim konularından biri oluyor.
- Bağımsız denetçi raporlarında çoğunlukla muhasebe tahmini ve önemli yanlışlık riski ile ilgili kilit denetim konularına yer veriliyor.

Yönetim tarafından yapılan muhasebe tahminleri ve varsayımların kullanılması sonucunda en çok etkilenen finansal tablo kalemleri olması nedeniyle;

- ticari alacak
- stok değer düşüklüğü
- maddi olmayan duran varlıklarda değer düşüklüğü
- maddi duran varlıkların faydalı ömürleri
- maddi duran varlıkların ve yatırım amaçlı gayrimenkullerin gerçeğe uygun değerinin belirlenmesi
- ertelenmiş vergi varlıklarının geri kazanılabilirliği

denetçi raporlarında kilit denetim konuları arasında en çok belirtilenler olarak öne çıkıyor.

Önceki Denetçi Raporu

A. FİNANSAL TABLOLARIN BAĞIMSIZ DENETİMİ

1. Giriş
2. Yönetimin finansal tablolara ilişkin sorumluluğu
3. Bağımsız denetim kuruluşunun sorumluluğu
4. Denetim prosedürleri
5. Görüşün dayanağı
6. Görüş
7. Dikkat çekilen husus
8. Diğer husus(lar)

B. MEVZUATTAN KAYNAKLANAN DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER

Yeni Denetçi Raporu

A. FİNANSAL TABLOLARIN BAĞIMSIZ DENETİMİ

1. Görüş
2. Görüşün dayanağı
3. İşletmenin sürekliliğiyle ilgili önemli belirsizlik
4. Dikkat çekilen husus(lar)
5. Kilit denetim konuları
6. Diğer husus(lar)
7. Diğer bilgiler -Yönetimin ve üst yönetimden sorumlu olanların- finansal tablolara ilişkin sorumlulukları
8. Bağımsız denetçinin finansal tabloların bağımsız denetimine ilişkin sorumlulukları

B. MEVZUATTAN KAYNAKLANAN DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER

| | |
|--|--|
| Yasal gereklilikleri öğrenin | Denetçinizle yeni denetim raporunun şeklini ve içeriğini görüşün |
| Denetçinizle uygulama planını görüşün | Denetçinizle ne zaman uygulamaya geçeceğinizi konusunda mutabık kalın |

Dönüşümün anahtarı 'nesnelerin interneti'nde

KPMG'nin altıncısını yayımladığı 'Yıkıcı Teknolojilerin Değişen Ortamı' raporuna göre gelecek üç yılda sektörlerde en büyük değişimi, nesnelerin interneti (IoT), yapay zeka ve robot teknolojileri yaratacak



Sinem Cantürk

Bilgi Teknolojileri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com

KPMG'nin, yıkıcı teknolojilerin değişen ortamı raporu, altıncı yılında küresel teknoloji inovasyon eğilimlerini, inovasyonun karşılaştığı engelleri ve bunların nedenlerini, öncü teknoloji inovasyon uygulamalarını irdeliyor. Çalışmaya önceki yıllarda olduğu gibi 750'nin üzerinde küresel teknoloji şirketinden startuplar ve Fortune 500 şirketlerinin yöneticileri dahil olmak üzere C seviye iş liderleri katıldı.

Çalışma sonuçlarına göre önümüzdeki üç yıl içinde değişimi yaratacak etkiler arasında üç teknoloji öne çıkıyor. Bunlar sırasıyla nesnelerin interneti, yapay zekâ ve robot teknolojileri. Katılımcıların yüzde 17'si IoT teknolojisini işlerinin dönüşümü için en önemli teknoloji olarak görüyor. IoT teknolojisini yüzde 13 ile yapay zeka, yüzde 10 ile de robotik teknolojileri izliyor.

Nesnelerin internetine 1 trilyon dolar

Son yıllarda nesnelerin interneti deneysel bir pozisyonundan çıkarak etkileri görülebilen, işe doğrudan etki eden bir konuma geldi. 2018'de olgunluğa erişen IoT sağlayıcıları, bulut bilişim teknolojisini de kullanarak nesneler ve internet arasındaki basit bağlantılardan, uygulamaya alınmaya hazır platformlara dönüştü. IoT teknoloji harcamalarının 2021 yılı itibarıyla 1,1 trilyon dolara yükselmesi beklenirken Birleşik Krallık, Japonya, ABD'den araştırmaya katılan yöneticiler, söz konusu teknolojinin gelecek üç yılda işe etkilerinin en yüksek seviyede olacağını öngördüklerini belirtti. Değişimi yaratacak diğer iki teknoloji olan yapay zekâ ve robotik teknoloji harcamalarının ise 2021 yılı itibarıyla sırasıyla 52,2 milyar dolar ve 218,4 milyar dolara çıkacağı düşünülüyor.

Blokszinciri yıkıp geçiyor

Geleceği parlak yıkıcı teknolojilerden blokszinciri ise şirket yöneticilerinin üçte birine göre şirketlerinin yapısını değiştirecek. Araştırmaya katılan Japon yöneticiler, şirketlerinin blokszinciri teknolojisi ile birlikte yüzde 50 oranında değişim geçireceğini tahmin ediyor. Uzmanlar blokszinciri dönüşümünü 20 yıl önce gerçekleşen internet dönüşümüne benzetiyor. Blokszinciri teknolojisi, dijital işlemlerin şeffaf, gerçek zamanlı, güvenli veri yönetimi ile bütünlüğü sağlanarak gerçekleşmesi nedeniyle tüm sektörleri ve iş modellerini radikal şekilde değiştirme potansiyeline sahip olarak görülüyor. Finansal hizmetler tarafında 'Know Your Customer' (KYC) süreçlerinin blokszinciri teknolojisi ile yönetilmesi sektörde etkin olarak kullanılması, zor, hatalara açık KYC süreçlerinin elimine edilmesi ve efektif müşteri yönetimi avantajını getiriyor. Konunun regülatör ayağında ise tek kaynaktan toplanan müşteri bilgisinin bulunması ile müşteri aktivitelerinin etkin bir şekilde takip edilebilmesi sağlanabiliyor.

Blokszinciri girişimleri açısından IoT süreçleri, aynı şekilde önümüzdeki üç yılda yıkıcı teknolojiler arasında en büyük öneme sahip olarak görülüyor. IoT'yi siber ve elektronik ticaret platformları takip ediyor.

İş yapış şekilleri değişiyor

Hızla süren dijital devrim, küresel piyasada yer alan teknoloji şirketlerinin müşteri eğilimlerini değiştirirken, diğer şirketlerin iş yapış şekillerini değiştirme potansiyeline de sahip. Bu şirketlerden Alibaba, Facebook ve Airbnb çalışmaya katılan uzmanların iş yapma şekillerini değiştirmeye en yakın şirketler arasında yer alıyor. Aynı minvalde yeni iş modelleri arasında önümüzdeki 3 yıl içinde en büyük yıkıcı etkiyi yapacağı tahmin edilen iş modelleri arasında, e-ticaret platformları, sosyal ağ platformları ve otonom ulaşım platformları yer alıyor. Söz konusu iş modelleri ülkeden ülkeye değişiklik gösteriyor. Örneğin Çin için e-ticaret platformları birinci sırada yer alırken, Hindistan özelinde sosyal ağ platformları öne çıkıyor.

Fırsat barındıran sektörler

Teknoloji sektörü liderlerinin sektörlere ilişkin dönüşüm ve gelir kaynağı fırsatlarının değerlendirilmesi kapsamında ise medya, ulaşım, sağlık ve tüketici pazarları en büyük dönüşüm geçirmesi beklenen sektörler arasında yer alıyor.

Medya sektörü yıllardır üzerinde pazarlama, reklam vb. gelirleri modellenmiş ve sağlam bir yapıya oturtulmuş şekilde işlemekteydi, ancak son dönemde internet ve akıllı telefon uygulamalarının kullanımının artması ile özellikle televizyon ekosistemi söz konusu değişimden en çok etkilenecek sektörlerden biri olarak belirliyor. Ulaşım sektöründe ise farklı bir dönüşüm yaşanıyor. Mevcut durumda en büyük 25 otomobil üreticisinin piyasa değeri, en büyük 15 teknoloji şirketinin yüzde 20'sine denk geliyor. Bu oran 2010'da yüzde 60 seviyesindeydi. Dolayısıyla teknoloji sektörü ile birlikte hareket etmeyen otomotiv şirketleri gelecek yıllarda teknolojik olarak geri kalma tehlikesi yaşayabilir. Bunun etkilerini şimdiden harita hizmetleri, elektrikli araçlar için şarj istasyonları ve otonom araçların etkileri şeklinde gözlemleyebiliyoruz.

İlk duvar mevzuat

Diğer bir önemli konu ise sektörlerin ve şirketlerin teknoloji adaptasyonlarının çeşitli nedenlerle sektöre uğraması. Katılımcıların yüzde 24'ü teknoloji inovasyonlarının mevzuat düzenlemeleri nedeniyle sektöre uğradığını vurguluyor. Buna ek olarak deneyimli uzman eksikliği, yeni teknolojilerle ilgili standartların bulunmaması, teknoloji inovasyonlarının önündeki engellerden bazıları olarak göze çarpıyor.

Sonuç olarak 4'üncü Sanayi Devrimi, iş modellerini etkileyen yeni nesil teknolojiler yardımıyla, müşterileri ve toplumu etkileyerek yoluna devam edecek. Bulut bilişim ve mobil teknolojilerin birkaç sene önce iş modellerini etkilemesi ve müşteri eğilimlerini değiştirmesi gibi gelecekte IoT, yapay zeka ve robotik teknolojileri de benzer etkiyi yaratacak. Şu anda söz konusu teknolojilerin etkilerini tahmin etmek zor olsa da yeni jenerasyonun adaptasyon hızı ile doğru orantılı olacağı şüphe götürmez bir gerçek.

Dokuz kriterde Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH), yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegenimizi korumak ve insanoğlunun barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak için yapılan evrensel bir eylem çağrısı olarak tanımlanabilir. Şirketlerin henüz SKH raporuyla ilgili net bir görüşü yok. KPMG, şirketlerin iyi bir SKH raporlaması için kılavuz olarak kullanabilecekleri 9 kriter belirledi



Şirin Soysal

Sürdürülebilirlik Hizmetleri Lideri
Şirket Ortağı
ssoysal@kpmg.com

Ocak 2016'da yürürlüğe giren ve gelecek nesillere daha iyi bir gezegen bırakmak amacıyla hazırlanan SKH'lerin gerçekleştirilmesi için hükümetler, özel sektör, sivil toplum ve vatandaşların ortak bir çalışma yürütmesi gerekiyor.

SKH'ler hakkında raporlama yapmak için henüz belirlenmiş bir süreç, ölçüt veya standart bulunmuyor. KPMG sürdürülebilirlik uzmanları, müşterilerinin birçoğunun SKH'lere nasıl yanıt vereceğine, nereden başlayacağına ve iyi bir SKH raporunun nasıl görüneceğine dair net bir görüşe sahip olmadıklarını belirledi. KPMG uzmanları, SKH raporlama olgunluğunu analiz etmek için 9 kriteri dikkat çekiyor:

Anlayış

Raporlama, SKH'ler için harekete geçmeye neden olan iş durumunu gösterir mi?

Raporlama, yatırımcıları ve diğer paydaşları, şirketin SKH faaliyetinin, SKH'lerin iş riskleri ve fırsatlarının kapsamlı bir değerlendirmesine dayalı olduğuna ikna etmeli. Bunu yaparak şirket, SKH faaliyetinin iyi planlanmış ve iş yapış şekline uygun\ uyumlu olduğu konusunda güven oluşturabilir.

CEO ve/veya başkanın mesajı SKH'lerden bahseder mi?

Raporlama, şirketin uzun vadeli stratejisinin bir parçası olarak SKH'lere liderlik taahhüdünü göstermeli. CEO veya başkanın mesajındaki SKH'lerin tartışılması sadece kritik küresel konularla ilgili olarak şirketin yönünü belirlemekle kalmaz, aynı zamanda şirketin SKH'lere yönelik eyleminin, organizasyonun en üst düzeyinden belirlendiğine dair net bir işaret verir.

Raporlama, işletmenin SKH'ler üzerindeki etkisini değerlendiriyor mu?

Raporlama, bir şirketin SKH'ler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini açıkça belirtmeli, şirketin hem küresel sorunlara nasıl katkıda bulunduğunu hem de bunların çözümüne yardımcı olduğunu göstermeli. Şeffaflık güven sağlar. Eğer şirket etkilerini tam olarak anladığını göstermezse, bu etkileri ele alma çabaları güvenilirlikten yoksun kalabilir.

Önceliklendirme

Raporlama, şirket için öncelikli SKH'leri tespit ediyor mu?

Raporlama, şirketin iş ve paydaşlarıyla en ilgili olduğunu gördüğü ve üzerinde en fazla etkiye sahip olabileceği SKH'leri tanımlamalı. Tüm SKH'ler ve bunların temel hedefleri her şirkete, sektöre veya coğrafyaya uygun olmayabilir. Şirketler, eylemlerini en büyük, gerçek ve potansiyel etkiyi yaratabilecekleri hedeflere odaklamaya teşvik edilmeli.

Raporlama, şirketin SKH'leri önceliklendirmek için kullandığı yöntemi açıklıyor mu?

Raporlama, şirketin en ilgili SKH'leri tanımlamak için kullandığı yöntemi veya süreci açıklamalı ve eylem için önceliklendirmeli. Bunu yapmak paydaşlara, şirketin hedefleri ne kadar kapsamlı ve inandırıcı şekilde değerlendirdiğini ve hangi temelde harekete geçeceğini seçtiği bir pencere sunar.

Raporlama, şirket ile alakalı SKH hedeflerini tespit ediyor mu?

Raporlama, BM'nin SKH'lerin altında yatan 169 hedeften hangisinin şirketin iş faaliyeti ile ilgili olduğunu açıklamalı. Belirli SKH hedeflerine odaklanmak, şirketin SKH ile ilgili iş önceliklerini daha açık şekilde tanımlamasına ve daha etkili eylemler gerçekleştirmesine yardımcı olur. Ayrıca, şirketin yalnızca 17 SKH'ye bakıldığında ortaya çıkmayacak yeni iş ve yenilik fırsatlarını tanımlamasına yardımcı olabilir.

Ölçüm

Raporlama, şirketin SKH performans hedeflerini açıklıyor mu?

Raporlama, şirketin iş faaliyeti için belirlediği SKH ile ilgili performans hedefini açıkça tanımlamalı. Hedeflerin belirlenmesi, dış paydaşlara, şirketin küresel ihtiyaçları karşılayarak iş değerini büyütme konusunda ciddi olduğunu gösterir.

Raporlama, SKH performans hedeflerinin; belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamana bağlı olmasını sağladı mı?

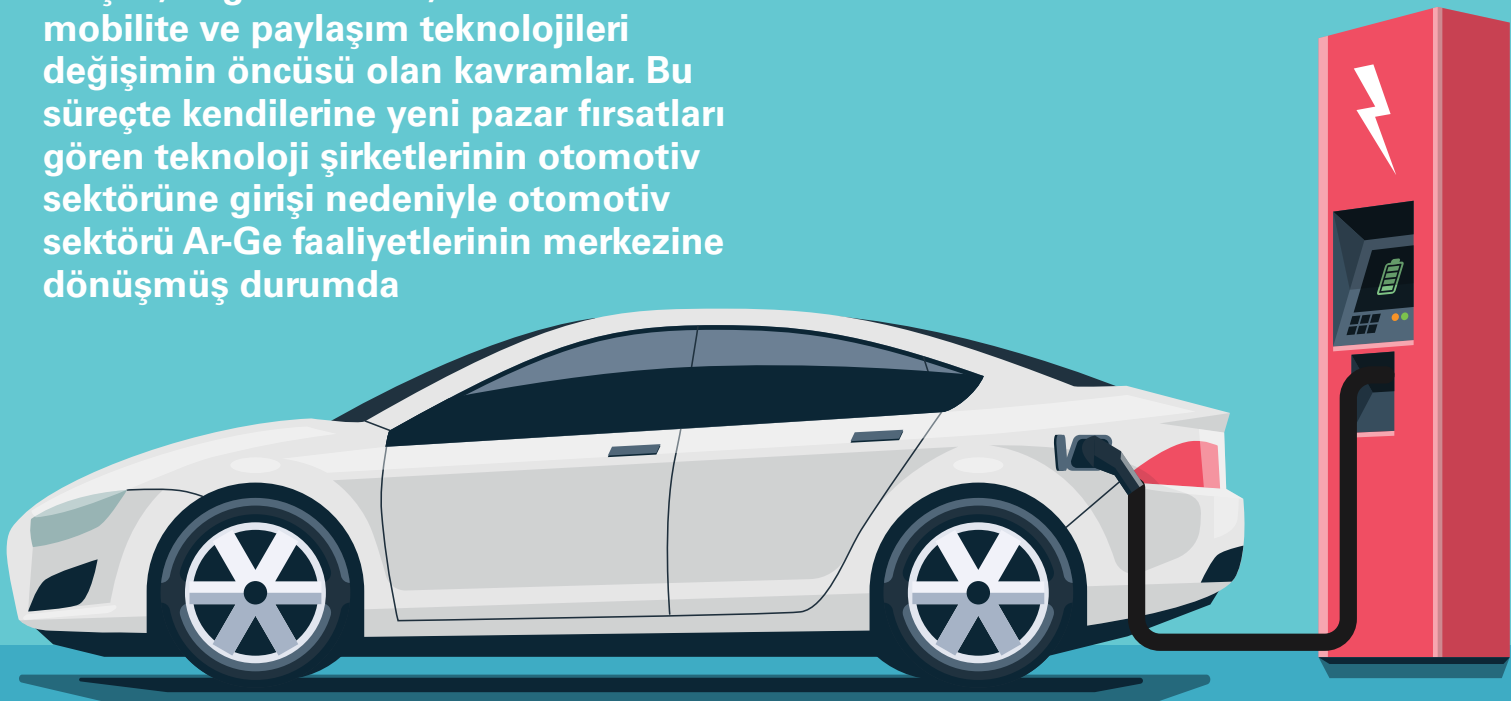
Şirketler, SKH performans hedeflerinin belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamana bağlı olmasını sağlayarak SKH'ler üzerinde ne gibi bir etki yarattıklarını raporlamalı. Belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamana bağlı hedeflerini devreye sokarak, şirket SKH'lere ikna edici ve zorlayıcı bir şekilde ulaşmaya olan katkısını ölçebilir, takip edebilir ve açıklayabilir.

Raporlama, şirketin SKH faaliyetlerinin ilerlemesini ölçmek için kullandığı göstergeleri detaylandırıyor mu?

Raporlama, şirketin veri toplamak ve SKH hedeflerine karşı performansını değerlendirmek için seçtiği göstergeleri tanımlamalı. Uygun göstergelerin tanımlanması, iş karar verme sürecine odaklanır ve SKH ile ilgili faaliyetlerin daha iyi yönetimini destekler. Temel performans göstergelerine karşı ilerlemenin ölçülmesi ve gözden geçirilmesi, etkin yönetim ve sürekli iyileştirme için bir ön şart. İlerleme göstergelerine bağlı olmak, analistler ve yatırımcılar için özellikle yararlı olan daha doğru, tutarlı ve karşılaştırılabilir verilerin üretilmesine de yardımcı olur.

Tedarikçiler değişen otomobil endüstrisine nasıl ayak uydurmaya çalışıyor?

Otomotiv sektörü hiç olmadığı kadar büyük bir değişim sürecinde. Otonom araçlar, bağlanabilirlik, elektrikli mobilite ve paylaşım teknolojileri değişimin öncüsü olan kavramlar. Bu süreçte kendilerine yeni pazar fırsatları gören teknoloji şirketlerinin otomotiv sektörüne girişi nedeniyle otomotiv sektörü Ar-Ge faaliyetlerinin merkezine dönüşmüş durumda



Burak Yıldırım

Direktör
Danışmanlık
burakyildirim@kpmg.com

Otomotiv sektöründe yeni teknolojiler ve yeni üretim süreçlerine tüketicilerin değişen talepleri de eklenince otomobiller geçmişte olduklarından çok daha karmaşık hale gelmeye başladı.

Sektördeki teknolojik dönüşüm, orijinal ekipman üreticilerine (OEM) olduğu kadar, ana sanayi müşterilerine bağımlı olan otomotiv tedarikçilerine de iş modellerinde değişiklik ve yenilik (inovasyon) yapma konusunda büyük baskı yaratıyor.

Yıllarca rekabet düzeyini korumak için yeni fabrika yatırımları yapmaya, daha çok üretilip daha çok satmaya ve maliyetlerini iyileştirmeye odaklanan geleneksel tedarik sanayi firmaları, bu değişim sürecinde pazarın yeni taleplerini karşılayabilmek için artık üretimden çok inovasyona, bir başka ifadeyle yeni iş stratejileri geliştirmeye odaklanmak zorunda.

Geleneksel tedarik firmalarının da artık birer teknoloji şirketi gibi davranması ve geleneksel üretimin teknoloji üretimine evrilmesi her zamankinden daha önemli hale geldi. Çünkü ana işi teknoloji olan firmaların diğer sektörlerle ilgisi maksimum seviyede ve otomotiv sektörü de bu ilgiden payını alıyor, dolayısıyla rekabete ayak uydurmak durumunda.

Otomotiv, değişen piyasa dinamikleri ile sürekli büyüyen bir pazar ve bu dönüşüm aslında tedarik firmaları için de önemli bir fırsatı beraberinde getiriyor. Sadece mekanik parça/donanım satmaya odaklanmış, nispeten dar bir kar marjıyla çalışan geleneksel tedarikçiler için hizmet ve yazılım satma imkanı yeni ufuklar sağlayabilir. Belki fren rotorları, kapı kolları, koltuk ve hava filtreleri gibi mekanik parçalar piyasası bu değişim sürecinde ve sonrasında da yine önemli olacak ama yüksek rekabet ve düşük kar marjlarıyla geleneksel oto yedek parçacılığı portföyünü çeşitlendiremeyen firmalar için görünümün aşağı yönlü olması öngörülmüyor. Hatta son yıllarda piyasa analistleri, portföyünde geleneksel tedarik ürünleri önemli yer tutan otomotiv tedarikçileri için uzun vadeli görünümünü aşağı çekmeye başladı bile.

Geleneksel tedarik firmaları yarış dışı kalmamak için yeni teknolojiler geliştirmek ve ana müşterileri olan OEM'ler için katma değerli üretim yapmaya devam etmek zorunda. Fakat yeni teknolojiler geliştirmek her zaman kolay olmayabiliyor, zira bilgi, kaynak ve farklı yeteneklere erişim gerektiriyor.

Küresel tedarik sanayi firmalarını incelediğimizde dijital dönüşüme hazır hissedenenlerin bu süreçte bilgi, kaynak ve yeni yeteneklere ulaşmak için sıklıkla teknoloji firmaları veya özel sermaye fonları ile ortaklık kurma çabasında olduğunu görüyoruz. Ayrıca halka arz yolu ile yeni teknoloji yatırımları için finansman sağlama veya iş kolu/şirket bölünmesi ile yeni ürünlere odaklanma yine sıkça görülen stratejiler arasında.

En kısa yol birleşme ve satın almalar

Otonom ve (internet) bağlı araç teknolojilerinin gelişmesi ile otomotiv tedarik pazarı, tüketici teknolojisi ve endüstriyel teknoloji firmaları için cazip bir pazar haline aldı. Pazardaki fırsatları gören lider teknoloji firmaları (LG, Panasonic, Samsung, Toshiba, Mitsubishi ve Hitachi gibi) tedarik şirketlerini satın alarak otomotiv sektörüne girmeye başladı. Diğer taraftan kendilerine yeni büyüme alanları yaratmaya çalışan ve farklı iş stratejileri kovalayan tedarik firmaları için de bu ortaklıklar ihtiyaç duyulan finansmana ve teknolojiye ulaşmak için önemli bir kanal oluşturuyor.

2017'de dünya genelinde otomotiv tedarik sektöründe 200'e yakın birleşme ve satın alma işleminin yaklaşık 40 tanesi, otomotiv teknoloji alanı olarak adlandırılan bağlanabilirlik, otonom araç parçaları, araç paylaşım uygulamaları ve alternatif güç aktarma alanında gerçekleşti.

Bu kapsamda gerçekleşen önemli satın almalarla örnek olarak Samsung'un Kasım 2016'da Amerikalı bağlı araç teknolojisine odaklanmış lider tedarik firması Harman'ı satın alması (8 milyar USD) gösterilebilir. Bu ortaklık ile Harman Samsung'un sağlayacağı ölçek ve tamamlayıcı teknolojilerle küresel pazar liderliğini genişletebilecek. Samsung'un satın alma motivasyonu ise hiç şüphesiz Apple ve Google'ın ardından otomotiv sektörüne girme ve Harman'ın OEM müşterilerine doğrudan temasta bulunarak bağlı ve sürücüsüz araçlar alanında güçlü bir büyüme yakalama planlarıydı.

Benzer şekilde 2017 yılında İsrail merkezli sürücüsüz otomobil teknolojileri geliştiren Mobileye'yi 15,3 milyar dolara alması Intel'i otonom araçlar pazarında önemli bir konuma taşıdı. Nisan 2018'de LG üst segment araç aydınlatma alanında sektör liderlerinden Avusturyalı ZKW'nun çoğunluk hissesini alırken, otonom araçlar ve akıllı aydınlatma sistemlerinde sektör lideri olmayı hedefliyordu. Nisan 2017'de Panasonic Ficosa'dan ilave yüzde 20 hisse alarak çoğunluğu ele geçirdi. İkisinin büyüme kanalı olarak kendilerine yeni nesil kokpit sistemleri ve gelişmiş sürücü yardım sistemleri (Advanced Driver Assistance Systems - ADAS) belirledikleri biliniyor.

Türkiye'deki durum

Teknoloji ve kalite olarak kendini önde gelen OEM'lere ispat etmiş Türk otomotiv tedarik sanayi firmalarının ürün portföyleri incelendiğinde, büyük çoğunluğunun henüz geleneksel tarzda mekanik parça üretimi yapan firmalardan oluştuğunu görüyoruz.

Ana sanayiye bağlılığı çok yüksek olan tedarik sanayi, dijitalleşmenin öneminin ve kaçınılmaz olduğunun farkında olsa da yıllardır alışılmış iş modellerini değiştirmek o kadar kolay olmuyor. Türk tedarik sanayicisinin önünde sancılı bir değişim süreci var.

Türkiye'de 2016 – 2018 yılları arasında 15 civarında otomotiv tedarik sektöründe işlem olduğunu biliyoruz. Bu işlemlerin büyük çoğunluğu stratejik yatırımcılar tarafından gerçekleşirken, sadece finansal yatırımcıların payı oldukça düşük.

Türkiye'de son yıllarda gerçekleşen yabancı sermayeli satın alma ve birleşme işlemleri, alanında lider stratejik yatırımcıların daha çok Avrupa ve Türkiye pazarında konumlarını güçlendirme ve önde gelen OEM'lere ulaşma stratejileri doğrultusunda gerçekleşiyor. Yabancı sermaye yatırımları, sahip oldukları teknolojilerin paylaşımı ve ortak olduğu Türk şirketlerin entelektüel sermayesine katma değer sağlaması açısından büyük önem taşıyor. Fakat halihazırda teknoloji firmaları rotalarını Türkiye'ye çok da çevirmiş değil.

Temmuz 2018'de dünyanın en büyük otomobil aydınlatma ve elektrik aksam üreticilerinden ABD merkezli Varroc'un Sa-Ba Otomotiv'i satın alması, Varroc'un küresel genişleme strateji doğrultusunda önemli bir adımdı. Bu satın almayla Türk otomotiv tedarik sanayii de yeni bir küresel oyuncu kazandı.

Dünyanın en büyük endüstriyel kayış üreticisi Gates Corporation, Avrupa'da büyüme kararı doğrultusunda İzmirli hortum üreticisi Rapro'yu satın aldı. Üretimnin

yüzde 85'ini ihraç eden Rapro, dünyada en büyük turbo hortumu çeşitliliğine sahip firma olarak biliniyor. 107 yıllık geçmişiyle, 30'dan fazla ülkede tesisi bulunan Gates gibi bir dünya devinin yaptığı dördüncü yatırım Türkiye'nin küresel otomotiv değer zincirindeki önemini gösteriyor.

Nisan 2017'de İngiltere merkezli mühendislik devi GKN Mühendislik'in, Türkiye'de toz metal sektörünün en büyüğü Tozmetal Ticaret ve Sanayi A.Ş.'yi satın alması yine Türkiye'nin yeni pazarlara erişim için yabancıların gözündeki önemini vurguluyor.

Özel sermaye yatırımları

Dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler, sermaye gücü olan büyük tedarikçilere yeni iş modelleri geliştirmeleri için fırsat yaratırken sermaye ve finansman kaynaklarına erişimi sınırlı olan küçük ve orta ölçekli tedarikçileri dezavantajlı duruma düşürüyor. Çünkü dijital dönüşüm önemli ölçüde sermaye yatırımı ve yeni yetkinlikler gerektiriyor.

Örneğin yıllar boyunca içten yanmalı motor teknolojisi için parça üreten orta ölçekli bir tedarikçinin, fosil yakıtlı araçların yasaklanıp elektrikli araçlara geçilmesine bir anda ayak uydurması elbette beklenemez. Bu durumla karşı karşıya kalan birçok küçük ve orta ölçekli tedarikçi firma dönüşüm riskini almak yerine sektörden çıkmayı bile tercih edebilir.

Böyle bir ortamda, bu tür riskleri almaya istekli yatırımcı tipi, stratejik yatırımcılar yerine daha çok özel sermaye şirketleri gibi finansal yatırımcılar olacaktır.

Otomotiv sektöründe son dönemde yaşanan inovasyonun yarattığı heyecan, yıllarca bu sektörü belirli olgunluğa ulaştırmış, yeni büyüme fırsatlarını fazla barındırmayan ve sunduğu karlılık olanakları açısından cazibesi azalan bir alan olarak gören girişim sermayelerini (private equity – PE) de etkiliyor. Otomotiv sektörü PE'ler için iki önemli cazibe merkezi sunuyor: Büyüme ve teknolojik değişim.

2017'de otomotiv teknolojisi alanında dünya çapındaki işlemlerin dörtte biri finansal yatırımcılar tarafından gerçekleştirildi. Ayrıca toplam tedarik sektörü işlemlerinin de dörtte biri finansal yatırımcıların imzasını taşıyor.

2016 yılı sonunda küresel yatırım firması KKR, Nissan'ın iştiraklerinden geleneksel otomobil parçaları üretimi yapan Calsonic Kansei'yi Bain Capital ve MBK Partners'i geçerek 4,5 milyar dolara almıştı. Gelirinin büyük çoğunluğu Nissan'a bağlı olan firma, bu satışla uluslararası arenada büyüme imkânına ulaşacak.

Türkiye'den buna örnek olarak Temmuz 2018'de önde gelen özel sermaye şirketlerinden Actera ve Avrupa Kalkınma Bankası (EBRD) Jant üreticisi CMS Group'un çoğunluk hissesine talip olduğu haberlerini gösterebiliriz. Her ne kadar bu işlem gerçekleşmese de alanında lider yan sanayi firmalarının güçlü girişim sermayelerinin hedefine girebileceğinin bir göstergesi.

Kaynak halka arz olabilir mi?

2017 yılında dünya çapında gerçekleşen 12 büyük (100 milyon Euro'nun üzerindeki işlemler) halka arz ile tedarik sanayi alanında 5,2 milyar Euro sermaye yaratıldı. Geçmiş yılların aksine hem işlem sayısı hem de ulaşılan sermayenin büyüklüğü teknolojik dönüşüm için gerekli kaynağa ulaşmada otomotiv tedarik firmaları için halka arzın stratejik yöntemlerden olduğunun altını bir kez daha çizmiş durumda.

Bu işlemlerin başında Pirelli'nin ve araç metal aksam üreticisi İspanyol Gestam'ın ikinci halka arzları ile elektrikli araçlar için batarya üreten Alman Voltabox'un ve akışkan güç sistemleri TI Fluid Systems'in halka arzları Avrupa'dan önemli örneklerden.

Türkiye'de son birkaç yıldır otomotiv yan sanayi alanında tek halka arz örneği ticari araç klima teknolojisi üreten Safkar'ın halka arzı. Bugüne kadar sınırlı sayıda gerçekleşmiş olsa da bundan sonraki zorlu dönüşüm sürecinde tedarik sanayi firmalarının kaynak arayışları çerçevesinde daha çok halka arz örnekleri göreceğimizi düşünüyoruz.

Halka arzlar her ne kadar önde gelen finansman kaynaklarından biri olarak kabul edilse de, halka arzın başarılı olmasında zamanlamanın da oldukça önem taşıdığını unutmamakta fayda var. Halka arzın başarısı, bir başka deyişle satışa çıkarılan payların belirlenen fiyattan yeterli talep görmesi, işletmenin performansının yanı sıra ülkedeki siyasi durum, makroekonomik görünüm ve sermaye piyasalarının seyri ile de doğru orantılı. Halka arz için mevcut piyasa koşullarının en elverişli olduğu anı bekleyecek olan finansman arayışındaki otomotiv tedarik firmalarımızın bu dönemi halka arza hazırlık süreçlerini tamamlayarak geçirmeleri çok stratejik bir hareket olabilir.

Yeni iş kolları

Teknolojik gelişmeler, yeni ürünler ve iş modeli fırsatları yaratırken, tedarikçiler, ürün portföylerini geleneksel mekanik ürünlerden uzaklaştıracak ve kendilerini geleceğe hazırlamak için elektronik/teknolojik ürün portföylerini genişletmeye devam edecekler. Bu doğrultuda sıkça gördüğümüz diğer bir strateji de iş kollarını kısmi bölünme ile başka bir şirketin altına geçirip ana şirketten ayırmak olarak öne çıkıyor.

Yenilikçi iş kollarını geleneksel iş kollarından ayırarak takip etme gereksiniminin esas nedenleri olarak iki iş segmentinde teknolojik ilerlemenin farklı hızda gerçekleşmesi, iş gücü ve yönetsel olarak farklı türde yetenek gereksinimlerinin olması, farklı satış ve karlılık hedeflerinin bulunması ve farklı yatırımcı profiline hitap etmeleri gösterilebilir.

2017 Aralık ayında Delphi, mobilite ürünlerine odaklanabilmek için Aptiv isimli iş kolunu yeni kurduğu başka bir şirkete geçirdi. Honeywell, GKN, Continental ve Autoliv, benzer stratejik kaygılar nedeniyle kısmi bölünme işlemleri gerçekleştirdiler.

Türkiye'deki tedarik sanayi firmaları büyüme potansiyeli olan teknoloji temelli iş kollarını geleneksel faaliyet kanallarından ayırıştırıp bağımsız bir yapıya ulaştırır, ona uygun yetkinlikte yönetim ve personel kadrosu oluşturabilir ise, stratejik veya finansal yatırımcının ilgisini bu süreçte çok daha kolay çekebilir.

Araçların geleceği elektrikli, otonom, bağlı ve paylaşılabılır olmaya doğru evrilirken, teknoloji firmaları ve girişim sermayelerinin otomotiv sektörüne daha çok şekil vermeye başlayacağını bir kez daha hatırlatmakta fayda var. Bu süreçte teknolojiye ulaşım aşamasında otomotiv sektöründe hem ülkemizde hem de yurtdışında sıkça birleşme ve satın almalar ile halka arzlar göreceğiz.

Direksiyonu devrediyoruz

KPMG Türkiye'nin bu yıl beşincisini hazırladığı 'Otomotiv Yöneticileri Araştırması'na katılan sektör liderleri, sürücüsüz araçların önümüzdeki 10 yılda Türkiye'deki müşterilerin satın alma kriterleri arasında ilk sıraya yerleşeceğini öngörüyor

KPMG Türkiye'nin bu yıl beşincisini gerçekleştirdiği 'Türkiye Otomotiv Yöneticileri Araştırması', Türkiye'deki otomotiv sektörünün 2030 yılına kadar geleceği noktaya ilişkin çarpıcı sonuçlar ortaya koydu.

KPMG Türkiye'nin, Otomotiv Distribütörleri Derneği (ODD), Otomotiv Sanayii Derneği (OSD), Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği (TAYSAD) ve Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği'nin (OYDER) destekleriyle hazırladığı araştırmaya dört derneğin üyesi olan, lider otomotiv şirketlerinin 211 üst düzey yöneticisi katıldı.

Bağlanabilirlik ve dijitalleşme

Araştırmaya katılan sektör liderlerinin yüzde 92'sine göre sürücüsüz araç ve aktif sürücü desteği sistemleri, 10 yıla kadar Türkiye'deki sürücülerin ilk tercihi haline gelecek. Bunları, günümüzde fazla önem atfedilmeyen 'sıfır emisyon/elektrikli mobilite' takip edecek.

Yöneticilerin tamamına yakın bölümü, 2030 yılına kadar 'bağlanabilirlik ve dijitalleşme' ile 'elektrikli mobilite'nin, sektörün en önemli trendleri olacağı öngörüsünde bulundu. Öte yandan Türkiye otomotiv yöneticilerin yüzde 78'i, elektrikli mobilitenin atılım gerçekleştirmesi için en iyi şarj etme deneyiminin hiç şarj etmemek olması gerektiğini düşünüyor.

Araştırmaya göre 2020'de 101 milyon aracın yüzde 11'inin hibrit ya da elektrikli olması öngörülmüyor. Türkiye'deki sektör liderleri, hibrit elektrikli mobilitenin, içten yanmalı motorlardan elektrikli motorlara geçiş sürecinde köprü vazifesi görmesini bekliyor.

Her 10 otomotiv yöneticisinden yaklaşık 9'u, büyük veriden değer yaratmanın ve gelişmekte olan pazarlarda büyümenin de önemli olduğu görüşünde.

Şehirlerin de 'akıllanması' gerekecek

Araştırmaya göre otomotiv yöneticilerinin yüzde 42'si, Türkiye'de 'e-mobilite' ekosisteminin önündeki en büyük zorluğun, akıllı şehir altyapısının olmaması olduğunu düşünüyor.

Yöneticilere göre elektrikli araçların müşteriler tarafından benimsenmesi önündeki başlıca engel araçların 'menzili' ile ilgili endişeler. Bu kaygıların giderilmesi için ilk etapta kamu yatırımla ülke çapında gelişmiş bir şarj ağı oluşturulabilir.

Hukuki altyapı şart

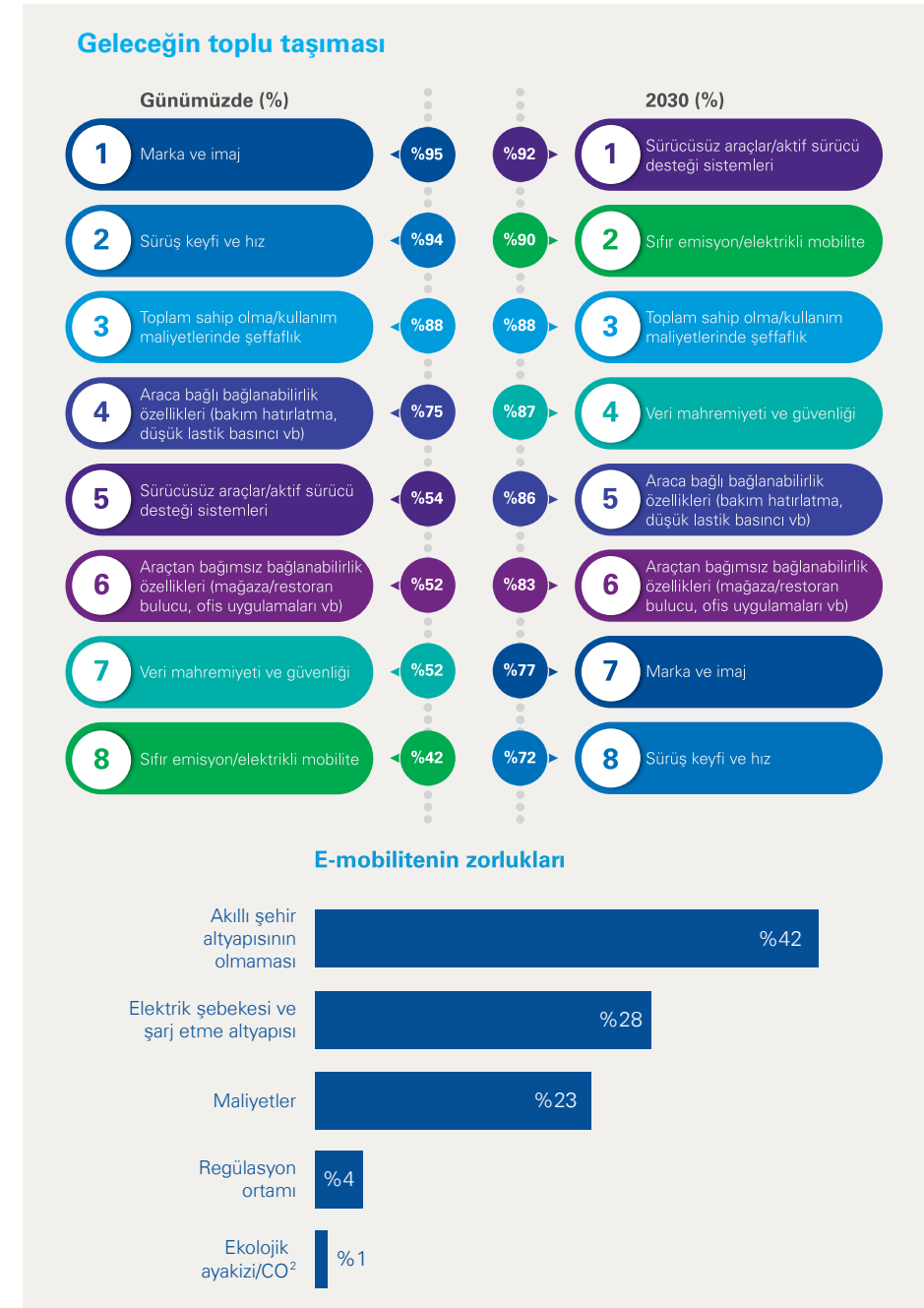
Araştırmada otonom araçların trafiğe çıkması için fiziksel altyapı çalışmalarının yanı sıra hukuki bir altyapı düzenlemesinin de gerekli olacağı vurgulanıyor. Otonom araçların kaza yapmaları halinde, sorumlunun şoför mü, üretici firma mı yoksa aracın yazılımını hazırlayan şirketin mi olacağı, yasal düzenlemelerin ardından belirlenecek.

Otomobile ihtiyaç kalmayacak mı?

Araştırma sonuçlarına göre Türkiye otomotiv yöneticilerinin büyük bölümü, 2030 yılına gelindiğinde tüketicilerin bir otomobil satın almak istemeyeceği ya da otomobile ihtiyaç duymayacağı öngörüsüne katılıyor. Katılımcıların yüzde 30'unu oluşturan bu yöneticilere göre ihtiyacın ortadan kalkmasının en büyük sebebi, mobilite hizmetleri, araç paylaşımı gibi diğer ulaşım seçeneklerinin daha kolay olması olacak. Katılımcıların yüzde 28'i bu öngörüye katılmadığını belirtirken; yüzde 22'si otomobil satın alma isteğinin azalmasının otomobile farklı çözümlerle ulaşabilmekten kaynaklanacağını düşünüyor.

Geleceğin toplu taşınması

Küresel otomotiv üreticilerinin yüzde 73'ü, 10 yıl içinde geleneksel toplu taşıma çözümlerinin yerine isteğe bağlı otonom kapsüllerin kullanıma girmesini bekliyor. Türkiye'de ise yöneticilerin yüzde 60'ı, büyük ölçekte otonom araç satışlarının 10 yıldan önce başlayamayacağını öngörüyor.



Yıkıcı gelişme kapıda

Teknolojik gelişim ve artan dijitalleşmenin etkisiyle sektörün iş modellerinde yakın gelecekte kapsamlı bir yıkıcı gelişme bekleyen otomotiv yöneticilerinin oranı yüzde 72 seviyesinde.

Her 5 yöneticinin 1'inden fazlası, şirketinin büyümesinin en çok 'pazarda artan volatilité' ile 'siyasi belirsizlikler ve korumacı politikalar'dan etkileneceğini düşünüyor. Bu iki etkeni 'dijitalleşmeyle değişen müşteri beklentileri' takip ediyor.

Başarının sırrı işbirliğinde

Rekabet ve işbirliğinde doğru dengeyi bulmak Türkiye otomotiv yöneticilerinin yüzde 85'i gelecekte otomotiv iş modelinin yakıtının veri olacağı görüşünde birleşiyor. Yöneticilerin yüzde 86'sı gelecekte en önemli başarı stratejilerinin, birbirine yaklaşan endüstrilerden oyuncularla işbirliği yapmak (OEM/araç üreticileri, kamu hizmeti şirketleri, bilişim ve iletişim teknolojileri alanında faaliyet gösteren şirketler) ve sektör içinde ortak girişimler ile stratejik ittifaklar kurmak olacağını vurguluyor.

Gelişmiş dijital hizmet

Yöneticilerin yüzde 95'i, dijital müşterileri çekmek için OEM ve yetkili satıcıların geleneksel pazarlama materyalleri ve tek kanal için tasarlanmış web sitesi yerine interaktif, araç özellikleri ve fiyat bilgileri dahil olmak üzere müşteri ihtiyacına yanıt verebilecek gelişmiş dijital hizmetlere yöneleceği görüşünde birleşiyor.

Katılımcıların yüzde 85'i artan çoklu kanal iletişim yolları ile müşterilerin fiziksel perakende mağazalarını daha az ziyaret edeceğini fakat ürün ve markayı deneyimlemek için mağazaları ziyaret etmeyi tercih edeceğini öngörüyor. Neredeyse bütün ürün ve hizmetlerin dijital platformlardan satın alınabildiği dijital çağda, fiziksel perakendenin deneyim tarafı ön plana çıkacak.

Her 5 yöneticiden 3'ünden fazlası, dijital teknolojilerin kullanımının artmasıyla, mevcut haliyle fiziksel otomotiv perakende mağazalarının sayısının 2030 yılına kadar önemli oranda azalacağını düşünürken; katılımcıların yüzde 29'u bu görüşe katılmadığını belirtiyor.

Bu arada yöneticilerin yüzde 92'si, tedarik sanayisinin rekabetçi kalması için alınması gereken en önemli aksiyonun Ar-Ge sürecinde, yeni inovasyon ekipleri oluşturarak hız ve esnekliği artırmak olduğunu söylüyor.

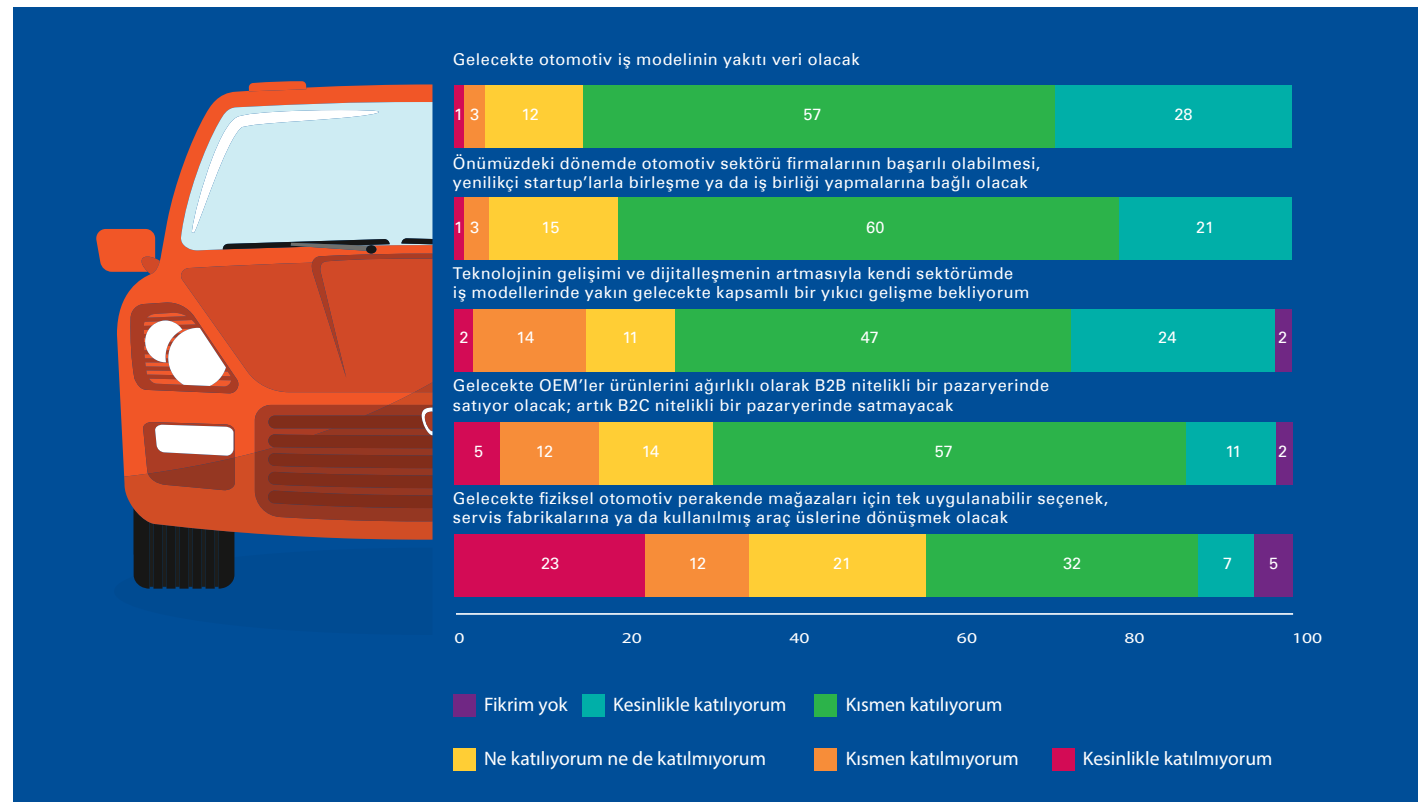
Sektör Endüstri 4.0'a hazırlanıyor

Araştırmanın satırbaşlarından birisi de Endüstri 4.0. Geleneksel sektörler arasında sayılan otomotivin, tüm dünyanın içinde bulunduğu dijital dönüşüm sürecinden fazlasıyla etkilendiği ve kendini en fazla dönüştüren sektörlerin başında geldiği herkesçe kabul edilen bir gerçek. Türkiye'de çoğu şirketin dijital olgunluğu Endüstri 2.0 ile 3.0 arasında bir yerde konumlanırken, 2017'de toplam ihracatın yaklaşık beşte birine karşılık gelen 28,5 milyar dolarlık ihracatıyla rekor kıran otomotiv sektörü, Endüstri 4.0'a öncülük ediyor. Şirketlerin geleneksel üretim süreçlerini bir kenara bırakarak Endüstri 4.0'ın getirdiği üretim teknolojilerine yatırım yapması stratejik önem arz ediyor. Bu dönüşüm sürecinde Ar-Ge'ye ve bu çalışmalarını yürütebilecek yeteneklere yatırım yapılması da kritik öneme sahip.

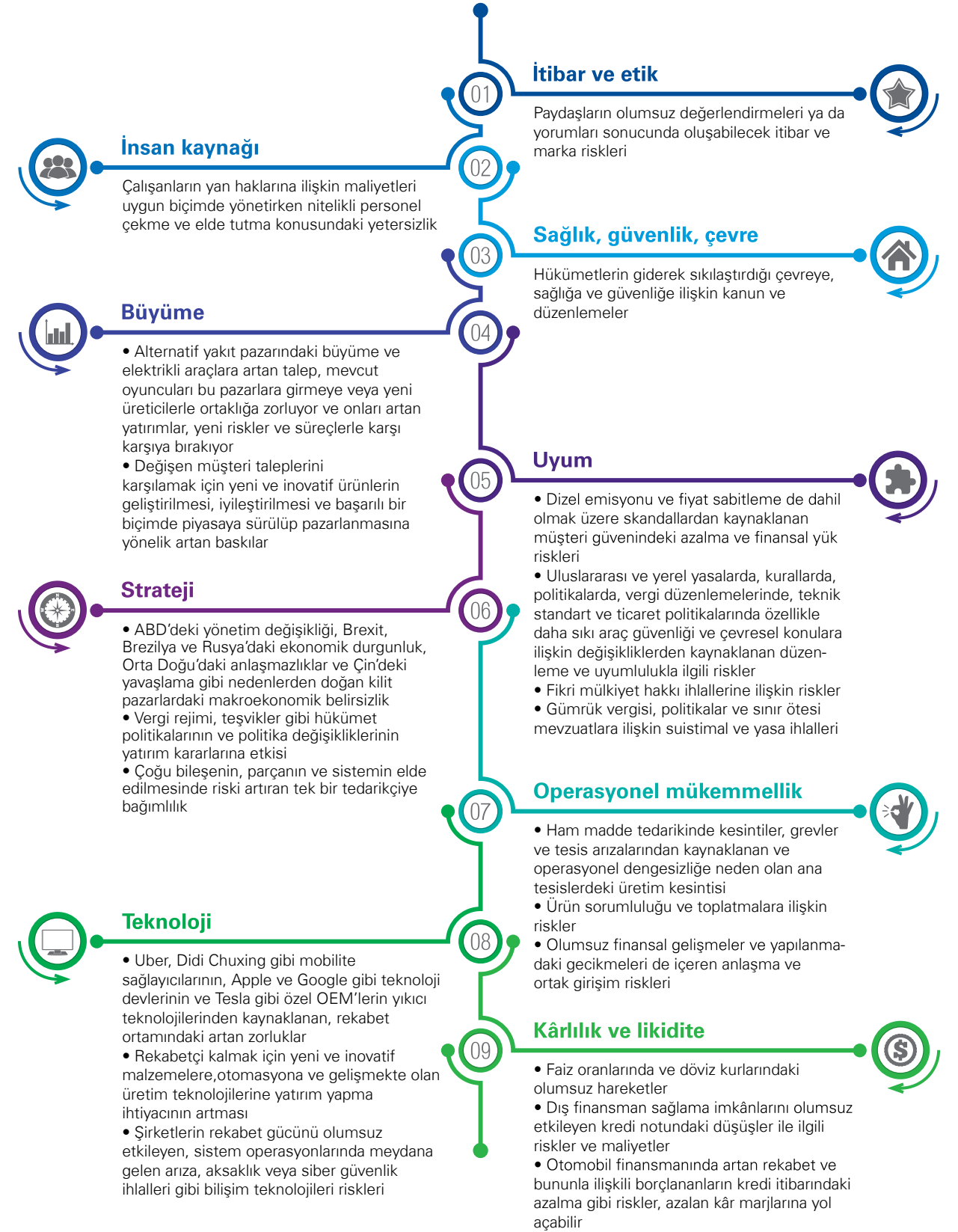
Yerli ve milli otomobil olmazsa olmaz

Araştırmada yerli ve milli bir araç üretilmesinin Türkiye'deki otomotiv sektörüne getireceği faydalara da yer verildi. Yerli araç üretiminde elektrikli modellerin seçilmesinin dünya devleriyle rekabet etmek için doğru tercih olduğunun altı çizilirken, sadece iç pazara değil, aynı zamanda dış pazara da hitap edecek alternatif modellerin üretilmesi gerektiği vurgulanıyor. Araştırmada, yerli otomobillerin yurtiçi pazarda yaygınlaşabilmesi için devlet desteğine ihtiyaç duyacağı da kaydedildi.

Otomotiv yöneticileri, halen küçülme trendinde olan Türkiye otomotiv pazarına yeni yatırımların gelmesi için atılması gereken önemli adımlar olduğunu düşünüyor. Yöneticilere göre Türkiye'ye yeni yatırım gelmesi için en büyük önem taşıyan 5 adımın 4'ünü devlete bağlı değişiklikler oluşturuyor.



Otomotiv Riskleri



İklim değişince her şey değişir mi?

İklim değişikliğinin sınırlanması radikal dönüşümlere bağlı. Peki, düşük karbon ekonomisine geçiş sürecindeki petrol ve doğalgaz şirketleri ne yapıyor?



Ümit Bilirgen

Enerji ve Doğal Kaynaklar Sektör Lideri
Şirket Ortağı
ubilirgen@kpmg.com



İklim değişikliğini sınırlı tutma ihtiyacı radikal dönüşümler gerektiriyor.

Küresel ekonomi acilen çok daha düşük karbonlu bir dünyaya geçişe ihtiyaç duyuyor. Bunun petrol ve doğalgaz sektörünü karşı karşıya bırakacağı zorluklar ürkütücü boyutta. Bazı şirketler için ise neredeyse ölüm kalım meselesi. Bu dönüşümün daha ilk aşamalarındayız. Dolayısıyla sektör ya da herhangi bir şirket için tek bir ideal stratejinin varlığından söz edilemez. Farklı zamanlarda farklı tercihlerin öngörülebileceği bir dizi başarılı strateji mevcut olabilir. Bir şirket için başarılı strateji; o şirketin varlıklarına, bölgesel hizmet alanına veya uzmanlığına (özellikle elektrik sektöründe) ve değişime rağmen ayakta kalması için gereken yetkinliklerini nasıl yönettiğine bağlı olacak. Yönetimin, gelişmeler karşısında zamanlamasının iyi olması, (hissedarlar ve çalışanlarla birlikte) şeffaf ve tutarlı hareket etmesi, güvenilir bir iletişim kurması ve alabildiğine dürüst bir inceleme süreci uygulaması da gerekecek.

İklim değişikliği ve enerji dönüşümüne yönelik tartışmalar etik açıdan kamuoyu nezdinde genellikle şu şekilde gelişiyor: “İklim değişikliği, tamamen veya büyük ölçüde sektörün hatası olduğundan, petrol ve doğalgaz şirketlerinin sorunu çözmek için yenilenebilir iş modellerine geçiş yapması gerekir.” Ancak, ekonominin her alanında öncelikli olarak değişmesi gerekenin talep tarafı olduğunu düşünüyoruz. Ve bunun için tüm şirketlerin, düzenleyicilerin ve tüketicilerin bu yönde anlayış birliğinde bulunulması gerekecek. Başka bir deyişle, kamuoyunun petrol ve doğalgaz sektörünün tüm yanıtları tek başına veremeyeceğini kabul etmesi gerekiyor.

Petrol ve doğalgaza talep profilindeki değişikliklerin getirdiği sonuçların tartışılması, köklü değişim ve belirsizlikler dikkate alındığında kesinlikle sermaye dağılımı ve risk yönetimi uygulaması olacak. Diğer sektörler de söz konusu zorlukları yaşasa da enerji sektörünün karşılaştığı zorluklar gerçekleştirilen projelerin çok uzun süreli yatırımlar sonucu uzun yaşama ömrü varsayımıyla gerçekleştirilmesi dolayısıyla daha da ağırlaşıyor. Ayrıca sektörde, petrol ve doğalgaz gelirlerine aşırı derecede bağımlı olan, bununla birlikte hissettikleri baskılar, ellerindeki seçenekler ve öncelikleri politik zemimli farklılıklar gösteren, petrol üreticisi ülkelerin genellikle politik baskılara açık ‘Ulusal Petrol Şirketleri’nin varlığı işleri daha da karmaşık ve belirsiz hale getiriyor.

Beklentilerin aksine, Uluslararası Enerji Ajansı’nın (IEA) sürdürülebilirlik senaryosuna¹ göre gereken değişimin yüzde 80’i ekonomideki verimlilikle ilgili ve bu verimlilik, karbon esaslı yakıtlar yerine yenilenebilir enerjilerin kullanıma geçirilmesinden çok daha ağır basıyor. Ekonomik verimliliğe giden süreç, sadece karbon yoğunluğunun değil, küresel ekonomi genelinde enerji yoğunluğunun

dip not: ¹2DS senaryosu: 450ppm senaryosunun yerini alan bu senaryo bir tahmin olmamakla birlikte, 1,5oC olmasa da sıcaklık değişimini 2oC ile sınırlamak için yapılması gerekenleri kapsar.

azalması anlamına geliyor. Sonuç olarak, karbon emisyonu düşük bir ekonomiye doğru “ekonomik dönüşüm” terimini, gerekli olan yaygın ve kapsamlı değişiklikleri daha iyi belirtmesi açısından daha uygun görüyoruz.

Değişim yeni başladı: Paris ve sonrası

2015 Paris Anlaşması, halen mevcut olan veya üzerinde çalışılan önlemleri büyük ölçüde kapsıyordu. Ulusal Katkı Beyanları (NDC) kapsamındaki politikalar, yaygın olarak gerekli olarak görülen 1,5 °C değişim sınırı şöyle dursun, sıcaklık değişiminin 2 °C ile sınırlı kalacağını bile garanti etmiyor. Bu nedenle gelecek politikaların (Paris mekanizmasının geçerli kalacağını varsaydığımızda, 2025-2030 yılından itibaren yürürlüğe girecek) çok daha sıkı kurallar içermesi ve ekonominin her kesiminde uygulanması gerekiyor.

Çünkü;

- Taşımacılık ve enerji üretimine odaklanılmasına rağmen; yapı tasarımı, tarım ve sanayi alanlarında kayda değer iyileştirmelere ihtiyaç olacak.
- Karbon azaltımı sürecinde enerji sistemleri büyük ölçekli enerji üretimi ve yaygın iletim sistemlerinden daha yerel ve dağıtık bir yapıya geçtiğinde, talep eğilimleri değişecek.
- Dijitalleşme ve veri yönetimi, enerji kullanımının tüm düzeylerde gün geçtikçe daha fazla optimize edilmesine olanak sağlayacak.
- Tüketicilerin tercih yapma ve alternatif talep etme fırsatları daha da artacak.
- Daha da önemlisi, gelişmekte olan ülkeler de aynı yönde ilerliyor. Eski ve geleneksel enerji altyapılarının mevcut olmadığı coğrafyalarda, gelişmiş ülke ve coğrafyalara göre çok daha hızlı ve etkili hamleler yapabiliyor (örneğin; Çin ve Suudi Arabistan’da yeni şehirlerin planlı ekonomi yönetimi tarafından sıfırdan kurulması, yeni ekonomi ve enerji modelleri için büyük bir çalışma alanı oluşturuyor).

IEA bu amaçla, ekonomide dönüştürülmesi gereken 38 sektör belirledi. Bunlardan yalnızca dördü (güneş fotovoltaik pilleri, aydınlatma, veri merkezleri ve şebekeler, elektrikli araçlar) başarıyla hedefler doğrultusunda ilerliyor:

Üretici fiyatları ile karbon bazlı yakıt kullanan ekipman ve uygulamaların tüketicilerine yönelik maliyeti arasına yasama veya düzenlemeler yoluyla “karbon vergilendirmesi” uygulanması mümkün olabilir. Bu uygulama, yaygın bir şekilde uygulanabilecek sabit karbon fiyatından başlayarak örnek olarak ev aletlerinin veya beyaz eşyaların maksimum gücüne göre farklılaşan oranlarda da uygulanabilir. Öte yandan daha az enerjinin kullanılmasına olanak sağlayan her yeni tasarım, ürün, hizmet veya veri

yönetimi çözümü, petrol ve doğalgaz sektörünün çok ötesinde bir iş fırsatı oluşturur. Bu nedenle dönüşüm için gereken yatırımları, sermayeyi enerji sektörüyle birlikte ekonominin geneline dağıtarak gerçekleştirmek bu konudaki yeni yaklaşımlardan biri olabilir.

Tüm bu dönüşüm petrol ve doğalgaz şirketlerinin uyguladığı iş modellerinin her aşamasını etkileyecek. İşletmeler ana faaliyet alanlarına (petrol, doğalgaz, rafineri, petrokimya) ilişkin çıkarımları dikkate alacak ve bunları yeni enerji veya düşük karbonlu enerji sektörlerine ya da ilgili faaliyet alanları, ürünler ve hizmetlere dönüştürüp dönüştürmemeye karar verecek. Senaryo her ne olursa olsun zamanlama, risk yönetimi ve iletişim açısından belirli zorluklar söz konusu.

İlerleme oldukça zayıf

Hedefler doğrultusunda ilerleme var

Daha fazla çabaya ihtiyaç var

Yakından takip edilmeli

ENERJİ

YENİLEBİLİR ENERJİ

- Güneş pili sistemleri
- Kıyı rüzgar enerjisi
- Açık deniz rüzgar enerjisi
- Hidroelektrik
- Biyoenerji
- Jeotermal
- Yoğunlaştırıcı güneş enerji
- Okyanus

NÜKLEER ENERJİ

DOĞALGAZ YAKITLI ENERJİ

KÖMÜR YAKITLI ENERJİ

ENERJİ KARBON YAKALAMA, KULLANMA VE DEPOLAMA

SANAYİİ

- Kimyasal maddeler
- Demir-çelik
- Çimento
- Hamur ve kağıt
- Alüminyum
- Sanayi ve dönüşümde karbon yakalama, kullanma ve depolama

YAPILAR

- Yapı kılıfları
- Isıtma
- Soğutma
- Aydınlatma
- Elektrikli aletler ve ekipmanlar
- Veri merkezleri ve şebekeler

TAŞIMACILIK

- Elektrikli araçlar
- Otomobil ve kamyonet yakıt ekonomisi
- Kamyon ve otobüsler
- Ulaştırma biyoyakıtları
- Havacılık
- Uluslararası nakliye
- Demiryolu

ENERJİ ENTEGRASYONU

- Enerji depolama
- Akıllı şebekeler
- Talep yanıtı
- Dijitalleşme
- Hidrojen
- Yenilenebilir su

Finansmana ulaşmada iki önemli anahtar: KDV ve KKDF

Uygulanacak bazı maliye politikası araçları ile şirketlerin finansmanına katkı sağlanabilir. En etkili politikaların Katma Değer Vergisi ve Kaynak Kullanımını Destekleme Fonu (KKDF) üzerinden yönetilmesi mümkün görünüyor



"...Ülkemizde döviz kurlarındaki spekülasyon artışlarının öncülük ettiği fiyat davranışlarındaki bozulma, enflasyonun ve dolayısıyla piyasa faizlerinin artmasına, tüketim, yatırım harcamaları ile toplam büyümenin yavaşlamasına, şirketlerin hem iç hem de dış finansmana erişim kapasitesinin daralmasına neden olmuştur. Ayrıca son dönemde bankaların kredi şartlarını sıkılaştırdığı ve nakit akışlarında aksama yaşayan şirketlerin sayısının arttığı gözlemlenmektedir."



Emrah Akın

Vergi
Şirket Ortağı
eakin@kpmg.com

Bu satırlar 2019 – 2021 yıllarını kapsayan Yeni Ekonomi Programı'ndan. Bu tespitlere katılmamak mümkün değil. Finansmana erişimin, önümüzdeki dönemin en sıcak konusu olacağının altını kalın çizgilerle çizmemiz gerekiyor.

Devreden KDV'nin iadesi finansman olanağı olabilir

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 (KDVK m.32)
- İndirimli orana tabi işlemler (KDVK m.29/2)
- KDV tevkifatına tabi işlemler (KDVK m.9 ve m.29/4)
- Fazla ve yersiz hesaplanan KDV'nin iadesi (KDVK m.8/2)

Alınan her türlü iyi niyetli tedbire rağmen, iade sistemimizde birçok sıkıntının süregeldiği de aşîkâr. İade yapısının, zaman içinde sistemin en büyük kanayan yarasına dönüştüğünü söyleyebiliriz.

Almanya, Belçika, Hollanda, İngiltere, Singapur ve Güney Kore gibi ülkelerde, "Devreden KDV'nin İadesi" uygulamasının varlığı dikkat çekiyor.

Devreden KDV'nin sebebine bakılmaksızın (istisna faaliyetler, indirimli orana tabi satışlar, yeni yatırımlar vb.) iadesi uygulamasının, ülkemiz için de anahtar önemde bir reform olacağı söylenebilir. Tasarıda bir vergilendirme döneminde oluşan ve 12 ay süreyle indirim yoluyla giderilemeyen KDV'nin, bu süreyi izleyen 6 ay içinde talep edilmesi şartıyla mükellefe iade edilmesi mümkün hale geliyordu; ancak maalesef bu önemli düzenleme de kendisine 7104 sayılı kanunda yer bulamadı.

Tasarıda mevcut devreden KDV stokunun nasıl giderileceğine ilişkin yöntemler de yer alıyor. Bu tutarlar -bütçe imkânları da dikkate alınarak- sektörlerle, işletme büyüklüklerine, devreden KDV'nin kaynağına göre kısmen veya tamamen iade edilebilecek ya da Maliye Bakanlığı bu tutarların diğer vergi borçlarına mahsup edilmesine veya gelir ve kurumlar vergisi uygulamasında gider yazdırılmasına da yetkili olacaktı.

Mevcut ve yeni oluşacak "devreden KDV" stoğunun düzenli olarak mükellefe iadesi mekanizmasının iş dünyamız için ciddi bir finansal kaynak olabileceğinin altını kalın çizgilerle çizelim.

KKDF nasıl çare olacak?

Mevcut sistemimizde "kabul kredili, mal mukabili ve vadeli akreditif ödeme" şeklinde yapılan ithalatlarda yüzde 6 KKDF kesintisi yapılıyor. Yani, peşin yerine vadeli ithalat yapmak isterseniz yüzde 6 KKDF maliyetine de katlanmak zorunda kalıyorsunuz.

Bu düzenleme, ithalatın cazibesini azaltarak kronik "cari açık" sorunumuzu hafifletmeyi hedefliyor. Bu bağlamda, vadeli ithalatteki KKDF'nin arkasındaki felsefe -cari açığın azaltılması gibi- oldukça rasyonel temellere oturuyor diyebiliriz.

Ülkemiz "dış ticaret açığı" veren bir ekonomik yapıya sahip; bu durum da sürekli olarak ABD Doları ve Euro başta olmak üzere döviz ihtiyacı içinde olduğumuzu ortaya koyuyor. Bu açıdan bakarsak, dış ticarete sadece emtia fiyatlarındaki oynaklıklardan değil, kur dalgalanmalarından da ciddi olarak etkileniyoruz. Ciddi bir tedbir olduğu iddia edilse bile vadeli ithalattan alınan KKDF'nin ithalatı önemli miktarda caydırdığını söylememiz oldukça zor.

Bir diğer önemli noktanın da altını çizmeden geçmeyelim, vadeli ithalat üzerinden alınan KKDF, yatırımcıları KKDF ödememek için "peşin ticaret" yapmaya ve bunun için de alternatif finansman kaynakları bulmaya yöneltiyor. Özetle, KKDF tarafından tahrik edilen bir döviz borçlanması gerçeği ile de karşı karşıyayız. Vadeli ithalatla KKDF ortadan kaldırılsa, sözünü ettiğimiz dövizli kredi/kaynak bulma ihtiyacının ortadan kalkacağını ve özel sektörün döviz borçluluğunun da azalacağını vurgulayalım.

Vadeli tüm ithalatlardan KKDF'yi kaldırmaktan ziyade, TL ile yapılacak vadeli ithalatlar için KKDF oranının sıfıra düşürülmesi bir anahtar olarak düşünülebilir. Bu yolla, iç piyasadaki döviz ihtiyacının azalacağını ve bu sayede piyasadaki döviz dalgalanmalarının nispeten dengeleneceğini de söyleyebiliriz. Sadece bu da değil, düşen döviz talebi nedeniyle "cari açık" sorunumuzun bu durumdan olumlu etkileneceğini, bu tedbirle TL'nin uluslararası piyasalarda kullanımının ve tanınırlığının artacağını söylememiz de mümkün. Son bir not, güçlü Türk Lirası için, paramızın uluslararası ticarete kullanımının artırılmasının hayati önemde olduğu hep akılda tutulmalı.

Özetle, TL ile vadeli ithalatla KKDF alınmamasıyla hem yatırımcıların finansman yükü düşecek hem de TL'nin uluslararası ticarete kullanımı artacak diyebiliriz.

KDV penceresinden neler yapılabilir?

2018'de ciddi bir KDV reformu tartışması yaşadık ve TBMM'ye ciddi reformlar içeren bir kanun tasarısı indi. Nisan'da yayımlanan 7104 sayılı kanunla KDV Kanunu'nda ciddi bir revizyona şahit olduk; ancak maalesef reformun en önemli bacakları olarak tasarıda yer alan "devreden KDV'nin iadesi ve grup vergilemesi modeli" TBMM'den geçip yasalaşma şansı bulamadı.

Mükelleflerin üzerinde biriken devreden KDV stokunun 150 milyar TL'yi aştığı düşünülürse KDV'nin ne denli önemli bir finansman olanağı yaratabileceği daha iyi anlaşılabilir.

Grup vergilemesi uygulaması

"Finansal, ekonomik ve/veya organizasyonel" olarak birbiriyle ilişkili tüzel kişilerin KDV yönünden bir grup oluşturması ve konsolide tek bir KDV beyannamesi vermesi uygulamasının örneklerini Almanya, Belçika, Hollanda, İngiltere ve Singapur gibi ülkelerde görüyoruz.

Tasarıda yer alan ancak 7014 sayılı kanuna giremeyen düzenlemeye göre, kurumlar vergisi mükellefleri, en az yüzde 50 ortağı olduğu kurumlar vergisi mükellefleriyle birlikte artık bir "Grup KDV Mükellefiyeti" tesis ettirebilecekti. Bu uygulama sayesinde, aynı gruba bağlı birden fazla şirketin tek bir KDV beyannamesi vermesi mümkün hale gelecekti. Bu sayede grup şirketleri KDV'lerini konsolide edebilecek ve bu şirketlerin bir kısmı KDV öderken diğer kısmı KDV devretmemiş olacaktı. Böyle bir modelle birlikte her ay ödenmesi gereken KDV'nin tutarında ciddi tasarruf sağlamak da mümkün olabilecekti. Bu uygulamayı mevzuatımıza dâhil etmek, yatırımcıların nakit dengesi için büyük yararlar sağlayabilir.

Sorumlu vergicilik bakışıyla

Mevcut ekonomik tabloda, özellikle KOBİ ölçeğindeki şirketlerimizin ciddi finansman ihtiyaçları da dikkate alınırsa; KDV ve KKDF kanallarında atılacak adımlarla sağlanacak ekonomik faydanın, bu adımların muhtemel bütçeye maliyetinin katbekat üzerinde olacağını da vurgulamadan geçmeyelim.

2K

Korumacılık ve kurlar

Son dönemde artan korumacılık ve ülkesellik uygulamalarıyla birlikte kurlarda yaşanan dalgalanmalar, firmalar için hem fırsat hem de kriz ortamı yaratıyor

Gümrük ve küresel ticaret tarihinin en popüler dönemini yaşıyor. Şüphesiz bu popüleritenin temel kaynağı şirketlerin ve ekonominin gündeminde geniş yer alması, hızla değişen dengeler ve kurallara iş dünyasının uyum sağlama çabası. Pazarlama departmanından finansa, vergi bölümünden üst yönetime kadar şirketlerin ajandasında gelen yeni vergiler ya da ihracat pazarlarında çıkan yeni engeller, uygulama ve mevzuat değişiklikleri veya kırılgan kurlar yer alıyor. Sabah uyandığında ürün maliyetlerinde ciddi bir artışla karşılaşan ya da ihracat pazarlarında önemli bir değişiklik olan sektörlerin sayısı durağan olanlardan daha fazla.

İnovasyona ve Ar-Ge'ye konsantre olması gereken şirketlerin gündemini hızla değişen kurallar ve dengeler belirleyince, esasen enerji savunma odaklı harcanıyor ve bundan gerçek bir kazanan olmuyor.

Son dönemlerde özellikle gelişmiş ülkeler tarafından uygulamaya konulan korumacı dış ticaret politikaları ve Brexit gibi bölgesel ayrışmalar gündemdeki yerini koruyor. Ticaret savaşlarının hızlandığı bu dönemde Serbest Ticaret Anlaşması (STA) bulunan ve bulunmayan ülkeler arasında küresel ticarete geçişler olacağını, tedarik zincirinin ve maliyetlerin bundan etkileneceğini beklemek yanlış olmaz.

Maliyetler artıyor

Bir yandan serbest ticareti hızlandıracak biçimde STA'lar imzalanırken, ülkeler teknolojinin ve dijitalleşmenin nimetlerinden sonuna kadar faydalanmaya çalışıyor. Dış ticaret faaliyetleri sırasında istenilen pek çok belgenin elektronik ortamda düzenlenmesi, veri paylaşımı gibi yeniliklerle ticaretin önündeki bürokratik engelleri aşmaya dönük projeler hayata geçiriliyor. Türkiye de bu bağlamda hızlı bir atılım içinde. Buna karşın geçtiğimiz yıllardan itibaren Türkiye de ilave gümrük vergisi, ek mali yükümlülük, tarife uygulamaları gibi koruma araçlarına sıkça başvurmaya başladı. Kimi zaman mütekabiliyet gereği kimi zaman da menşe saptırmalarına karşı korunma amacıyla getirilen bu önlemlerle ithalat maliyetleri giderek arttı.

CEO'lar endişeli

Korumacılık ve ülkeselliğin gündemde daha geniş yer tutmaya başladığı 2018 yılında, dünya ticaretinin büyüme hızı 10 yıldan sonra ilk kez yüzde 1,6 ile küresel hacminin yüzde 2,3'lük büyüme hızından daha düşük gerçekleşti. Çok uluslu şirketler eliyle büyüyen küresel ekonomide, küresel ticaret ve serbest ticaret anlaşmaları büyümenin motoru oldu. Son dönemde uzun yıllar süren müzakerelerle elde edilen STA'lar veya girişimlerin çok kısa bir sürede rafa kalktığını gözlemlemek CEO'larda da endişe yaratmışa benziyor. Örneğin yıllarca müzakere edilen ve küresel ticaretin yarısını entegre etmesi beklenen, AB-ABD arasındaki 'Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı'nın (TTIP) bir tweet ile rafa kalkması, bizim uzun yıllar entegre olduğumuz AB'den Birleşik Krallık'ın ayrılması, ticaret savaşlarıyla maliyet ve süre kontrolünün kaybedilmesi bu kaygıyı artırıyor.

KPMG 2018 Küresel CEO Araştırması'na göre yatırım ve büyümenin öncelikli alanı gelişmekte olan ülkeler, ancak yapılan araştırmalara göre ticaret savaşlarının etkilerinin en çok gelişmekte olan ülkelerde görüldüğü dikkate alındığında, korumacılık ve ülkeselliğin CEO'ların büyüme hedeflerini de tehdit ettiğini söylemek mümkün.

Bunun yanında jeopolitik riskler, tedarik kanalları ve ihracat pazarları anlamında bir öngörülmezlik yaratıyor. Jeopolitik riskler ve uluslararası siyasetin sonuçlarının kısa zamanda ortaya çıkan ticaret engellerine yol açtığını da dikkate aldığımızda talep veya istikrarsızlık dışında ticaret savaşları da şirketlerin iş planlarında belirsizliğe neden olabiliyor.

Krizin doğuracağı fırsatlar

Şirketlerin alternatif tedarik kanalları ve pazarlar bulmalarının yanında süreçlerini uyum ve efektif olma noktasında çok iyi tasarımları ve inovasyona odaklanmaları gerekiyor. Korumacılık veya ilave gümrük vergileri gibi ülkeselliğe dair her değişikliğin başka fırsatlar içerebileceğini de dikkate almak gerekiyor. Örneğin Türk şirketlerin bir yandan Brexit'in nasıl bir risk getireceği konusunda maliyet risk yönetimine konsantre olması ve bunu önden planlaması, etki analizi yapması gerekirken, diğer taraftan Brexit sonrası AB ülkeleriyle eşit duruma geleceği için rekabette elde edeceği görece avantajı değerlendirmeye de odaklanması gerekiyor.

Tüm bu gelişmelerin yanında kurdaki dalgalanmalar da küresel ticarete ciddi bir belirleyici olarak öne çıkıyor. Bu dalgalanmanın tetiklemesiyle daha önce uygulanan 'ihracat bedellerinin yurda getirilmesi' kuralı da yeniden hayatımıza girdi.

Uygulama beklenen etkiyi yaratmıyor

2008 yılında kaldırılan bu kural 4 Eylül'den itibaren yeniden uygulanmaya başlandı. Yeni düzenlemeye göre 6 ay süreyle ihracat bedellerinin yüzde 80'inin en geç 180 gün içerisinde Türkiye'de bir bankaya satılması gerekiyor. Bu uygulamanın kurların dengelenmesine etkisi kesin olarak bilinmemekle beraber, bankaların ve şirketlerin uygulamalarını bu kurala göre şekillendirdiğini söylemek mümkün.

Ancak, Türkiye'de ihracatın yarısından çoğunun ithalata bağlı olduğunu unutmamak gerekiyor. Hem ara mal hem hammadde ithalatında meydana gelen maliyet artışı ve belirsizlikler ihracatçının rekabetçiliğini etkiliyor. Dolayısıyla ithalata konmaya çalışılan engel ihracatçıyı da etkileyebiliyor. Bunun yanında ihracatçıların vade imkanlarını kısıtlayan 180 günlük süre sınırının etkilerinin takip edilmesi gerekiyor. Ayrıca ithalatta vade söz konusu olduğunda istisnalar dışında yüzde 6 KKDF kesintisi yapılıyor.

Bir yandan ihracatçının vadelendirme olanağı kısıtlanıp ihracat karşılığı dövizin Türkiye'ye gelmesi sağlanmaya çalışılırken, diğer yandan ithalatta vade olduğunda KKDF kesintisi yapılarak ithalatçının bu vergiyi ödememek için peşin ithalata yönelmesi sağlanıyor. Dolayısıyla ithalatçı satıcıdan faizsiz bir vade almış olsa dahi bu imkanını kullanamıyor ve ithalat karşılığı döviz daha hızlı yurt dışına çıkartıyor. Yani bu iki uygulama sonuçları itibarı ile çelişiyor.

Bu çerçevede ithalat maliyetlerinin biri olan Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu adı altında yapılan yüzde 6'lık kesintinin azaltılması ya da kaldırılması da düşünülmesi gereken bir alternatif olarak öne çıkıyor. Özellikle Türk Lirası ithalatın teşvik edilmesiyle ele alındığında, TL ithalatlarda KKDF kesintisi yapılmamasının yerinde bir hamle olacağı söylenebilir.



Murat Palaoğlu

Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri Lideri
Şirket Ortağı
mpalaoglu@kpmg.com



Zahide Demir

Direktör
Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri
zdemir@kpmg.com

Gümrük işlemlerine tam tasdik mi geliyor?

Gümrük idaresi yeşil hat kapsamındaki ithalatların, ithalattan sonra dahi kontrol edilmesi için tedbir alıyor. Güvenilir, yetkin kayıt sistemi olan ve yetkilendirilmiş şirketlerin kendi iç denetim mekanizmalarına sahip olmaları, ayrıca bağımsız bir denetime tabi olmaları da bekleniyor

Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü'ne (YYs ya da küresel adıyla AEO-Authorized Economic Operator) sahip şirketlerin sayısı 400'e yaklaştı. Uluslararası arz zinciri güvenliği ve ticaretin kolaylaştırılması kapsamında dünya çapında yaygın uygulama bulan AEO, Türkiye'de son dönemde ciddi bir ivme kazandı.

Belirli yükümlülükleri ve standartları karşılayan şirketlerin gerekli süreci tamamlamaları ile elde ettikleri bu statü sayesinde ciddi maliyet avantajları ve kolaylıklar elde ettiklerini söylemek mümkün. Bunların en önemlisi ise ithalat esnasında eşyanın fiziki muayenesinin yapılmaması ve düşük maliyet ve yüksek hız ile ithalat sürecinin tamamlanması. Bu kapsamda yapılan ithalata yeşil hat dendiğini hatırlatalım.



Murat Palaoğlu

Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri Lideri
Şirket Ortağı
mpalaoglu@kpmg.com



Hakan Uçak

Direktör
Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri
hucak@kpmg.com

Gümrük idaresi ise yeşil hat kapsamında yapılan bu ithalatların ithalattan sonra dahi olsa kontrol edilmesine yönelik tedbir alıyor. Güvenilir, yetkin kayıt sistemi olan ve yetkilendirilmiş şirketler YYS/AEO oluyor ancak bununla yetinilmiyor.

Bu şirketlerin kendi iç denetim mekanizmalarına sahip olmalarının yanında bağımsız bir denetime de tabi olmaları kendilerinden bekleniyor. Bu gereklilik ve beklentiler kapsamında yapılan yeni düzenleme ile YYS sahibi şirketlerden yıllık faaliyet raporu ibraz etmeleri bekleniyor. Prensipleri ve uygulama biçimi itibarı ile bu raporun Vergi Tam Tasdik Raporu ile benzerlikler gösterdiği söylenebilir.

Bir sene boyunca yeşil hatta işlem gören beyannamelerin kontrol edilmesine yönelik yönetmelik değişikliği 25 Haziran 2018 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi. YYS sahibi şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporu adıyla düzenletecekleri bu rapor, iç vergideki tam tasdik raporunun gümrük işlemlerine uyarlandığı algısı oluşturdu.

Bu raporu ve uygulamayı sorularla daha yakın tanımaya çalışalım.

Yıllık Faaliyet Raporu nedir?

YYs sahibi şirketlerin sertifikanın düzenlendiği tarihten sonraki her 12 aylık dönem sonunda sertifika kapsamında gerçekleştirilen gümrük işlemlerinin usulüne uygun olarak yapılıp yapılmadığına ilişkin Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüklerine sunmak zorunda oldukları rapora Yıllık Faaliyet Raporu denir.

Yıllık Faaliyet Raporu'nun konusu ne olacak?

YYs sahibi şirketlerin yeşil hatta işlem gören beyannamelerinin incelenmesi yıllık faaliyet raporunun konusunu oluşturur. Bu bağlamda, YYS sahibi şirketlerin kırmızı ya da sarı hatta işlem gören beyannameleri rapora konu edilmeyecektir. Yeşil hatta işlem gören, başka bir deyişle evrak üzerinden ya da fiziken incelenmemiş ithalatlar denetlenecek, bulgular ve inceleme kapsamına raporda yer verilecek. Dolayısı ile kamu otoritesinin ithalat esnasında kolaylık namına yapmadığı rutin inceleme ve denetimler kısmen daha sonra yapılacak.

Yıllık Faaliyet Raporu'nu kimler hazırlayabilir?

Yıllık Faaliyet Raporu YYS sahibi şirketler tarafından bizzat düzenlenebileceği gibi söz konusu raporun düzenlenmesi için bağımsız denetim şirketlerinden hizmet yoluyla da sağlanabilir. Bu bağlamda, faaliyet raporunun hazırlanması için sertifika sahibi şirketlere seçim hakkı tanımlanmıştır. Bu raporu kendisi hazırlamayı tercih eden şirketlerin gerekli kaliteyi sağlamak için yatırım yapmaları ve bu kapsamda istihdam ve eğitim faaliyetlerini dikkate almaları gerekecek.

Yıllık Faaliyet Raporu'nda hangi bölgeler inceleniyor?

YYs sahibi şirketlerin yeşil hatta işlem gören beyannamelerinin yüzde 20'si incelenecektir. Bu kapsamda yapılacak incelemede, beyannamede yer alan tüm bilgilerin kontrol edilmesi gerekecek. Rapor kapsamının belirlendiği örneklem beyanname seçiminin, şirket tarafından gerçekleştirilen tüm işlemleri kapsaması beklenmektedir.

Yıllık Faaliyet Raporu'nda sadece gümrük beyannameleri incelenmemekte, aynı zamanda muhasebe kayıtları, stok kayıtları ve depo giriş ve çıkış kayıtları dahilinde kontrol işlemi gerçekleştirilmektedir.

Yıllık Faaliyet Raporu ne zaman sunulacak?

YYs sahibi şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporları'nı, sertifikanın düzenlendiği tarihten sonraki her 12 aylık dönem sonundaki 3 aylık süre içerisinde Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'ne sunması gerekecektir.

Yıllık Faaliyet Raporu'nda yer alan ihlaller için Gümrük İdaresi nasıl işlem yapacak?

YYs sahibi şirket tarafından Gümrük Kanunu'nun 234'üncü maddesi kapsamına giren bir ihlalin bildirilmesi durumunda Gümrük İdaresi tarafından indirimli ceza uygulanacaktır. Faaliyet Raporu'nun hizmet alımı ile gerçekleştirilmesi durumunda denetçi tarafından tespiti yapılan ihlalin YYS sahibi şirket tarafından kabul edilmesi durumunda da Gümrük Kanunu'nun 234'üncü maddesi kapsamındaki indirimli ceza uygulanacaktır. Söz konusu ihlalin kabul edilmemesi durumunda ise Gümrük Kanunu'nun 234'üncü maddesi kapsamındaki indirimli ceza uygulanmayacaktır.

YYs sahibi şirketler ne yapmalı?

YYs statüsünün alınmasında büyük ve maliyetli projeleri başarmış ve bu statü ile gelen kolaylıklar sonucunda hem maliyet avantajı hem de itibar artışı yakalamış şirketlerin bu statünün devamlılığına odaklanmaları bekleniyor.

Kamu otoritesi de ithalat esnasında incelenmemiş beyanların en azından ithalattan sonra bağımsız bir üçüncü gözle incelenmesini istediği anlaşıyor.

Dolayısı ile hem bu beklentileri karşılamak hem de statü devamlılığını sağlamak için şirketlerin iç denetim mekanizmalarını kurmaları, faaliyet raporu düzenlenmesi süreçlerinde zaman planına dikkat etmeleri ve bu raporlamalarda kalite standartlarını belirlemeleri gerekiyor. Bu kapsamda hizmet alımı yoluna gidecek şirketlerin de kaynak planlamasında raporu düzenlemeleri gereken süreyi dikkate almaları önem taşıyor.

Sağlık turizminde hedef büyük

750 bin yabancı hastanın hedeflendiği sağlık turizmi alanında büyük potansiyele sahip olan Türkiye’de, yapısal düzenlemelerin yanı sıra vergisel ve vergi dışı teşviklerle sektörün desteklenmesi amaçlanıyor. Medikal tedavi amaçlı gelen yabancı hasta sayısında yüzde 300 artış bekleniyor

Sağlık turizmi, kişilerin tedavi edici ve sağlığı geliştirici hizmetleri almak amacıyla yaşadıkları ülke dışında bir ülkeye ziyaretleri olarak tanımlanıyor. Sağlık turizmi; medikal turizm, termal sağlık turizmi, yaşlı turizmi ve engelli turizmi kavramlarını içeriyor.

Türkiye sağlık turizmi kavramlarının tamamına ilişkin hizmet sunabilme şansına sahip bir ülke. Sağlık turizminin geliştirilmesi, dönüşüm programları arasında öncelikli konu başlıkları arasında yer alıyor. Bu amaçla ilk olarak Sağlık Bakanlığı bünyesinde ‘Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı’, daha sonra ‘Sağlık Turizmi Koordinasyon Kurulu-SATURK’ kuruldu. Sağlık turizmi 2009-2011 Orta Vadeli Plan’da da cari açığın düşürülmesi amacıyla öne çıkarılan politikalar arasında sayıldı.

Sağlık turizminde diş, göz, estetik, kalp-damar ve eklem protezleri, kısırlık tedavisi, tüp bebek, cerrahi girişimler gibi başlıklar ön plana çıkıyor. Ancak Türkiye’de özellikle iç hastalıkları, ortopedi, kadın hastalıkları ve doğum en fazla yabancı hasta kabul eden branşlar. Bunların yanında diğer ülkelere göre, göz ameliyatına yönelik yurt dışından en fazla hasta kabul eden ülkenin Türkiye olduğunu, başta saç ekimi olmak üzere estetik cerrahi konularında ve medikal turizmde de diğer ülkelere üstünlük sağladığını vurgulamak gerekir.

Yüzde 300 artış planı

Sağlık turizminin tıp turizmi ayağında son yıllarda atağa geçen Türkiye’de, 2014 itibarıyla sağlık turizmi kapsamında tedavi olan yabancı hasta sayısı yarım milyona yaklaştı. 10’uncu Kalkınma Planı kapsamında bu rakam yalnızca medikal tedavi amaçlı gelen yabancı hastalar için 750 bin olarak hedeflendi. Yani önümüzdeki yıllarda yüzde 300’lük artış bekleniyor.

Döviz girdisi sağlayan sağlık turizminde, mevcut potansiyelin geliştirilmesini hedefleyen yapısal düzenlemelerin yanı sıra vergisel ve vergi dışı teşviklerle de sektörün desteklenmesi amaçlanıyor.

Kurumlar Vergisi Kanunu’nun 10’uncu maddesinde 15.06.2012 tarihinden itibaren Sağlık Bakanlığı’nın izni ve denetimine tabi olarak sağlık alanında faaliyet gösteren hizmet işletmelerinin, Türkiye’de yerleşmiş olmayan kişilere ve işyeri, kanuni ve iş merkezi yurt dışında bulunanlara verdikleri ve münhasıran yurt dışında yararlanılan hizmetlerden elde ettikleri kazancın yüzde 50’sinin beyan edilen kurum kazancından indirebileceği vurgulanıyor. Gelir Vergisi Kanunu’nun 10’uncu maddesine de aynı hüküm eklenmiş olup, indirim hakkının gelir vergisi mükelleflerini de kapsamı sağlandı. Söz konusu indirimden yararlanılabilmesi için;

- Şirketlerin ana sözleşmelerinde yazılı esas faaliyet konuları arasında sağlık hizmetleri sunmak olmalı.
- Hizmetin, Türkiye’de yerleşmiş olmayan kişilere verilmesi ve fatura veya benzeri belgenin yurtdışındaki müşteri adına düzenlenmesi gerekmektedir.
- Sağlık alanında faaliyet gösteren işletmelerin elde ettikleri kazançlara indirim uygulanabilmesi için Sağlık Bakanlığı’ndan alınan ruhsat çerçevesinde faaliyette bulunulmaları zorunlu.

İndirime konu olacak kazancın tespit edilmesi için kazancın, hasılat, maliyet ve gider unsurlarının ayrı ayrı izlenmesi, diğer faaliyetlerle ilişkilendirilmemesi ve kayıtların da bu ayrımı sağlayacak şekilde tutulması gerekiyor. Diğer taraftan, gider ve maliyetin ayrı ayrı tespitinin mümkün olmadığı durumlarda müşterek genel giderler, bu faaliyetlerden oluşan hasılatın toplam hasılatı oranı esas alınarak dağıtılacak.

KDV Kanunu’nun 13/1-I maddesi kapsamında Sağlık Bakanlığı’nca izin verilen gerçek veya tüzel kişiler tarafından, Türkiye’de yerleşmiş olmayan yabancı uyruklu gerçek kişilere, münhasıran sağlık kurum ve kuruluşlarının bünyesinde verilen koruyucu hekimlik, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri 1 Haziran 2018’den itibaren KDV’den istisna edildi.

Ticaret Bakanlığı tarafından yayınlanan 2015/8 sayılı Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi Hakkında Karar ile döviz kazandırıcı hizmet sektörlerinin uluslararası rekabet gücünün geliştirilmesine yönelik nakit destekler getirildi. Bu karar kapsamına sağlık kuruluşları ile sağlık turizmi şirketleri de dâhil edildi. Söz konusu destekler aşağıdaki tabloda yer alıyor. Tabloda sağlık turizmi şirketi, yurt dışından gelen hastalara rehberlik, danışmanlık ve organizasyon hizmetleri sunan şirket olarak tanımlanıyor.

Küreselleşme sebebiyle yoğun rekabetin yaşandığı sağlık turizmi sektöründe sağlanan desteklerle ve maliyetlerin diğer ülkelere oranla düşük olması sebebiyle Türkiye’nin önde gelen ülkeler sıralamasına girmesi yüksek bir olasılık. Ancak bunun sağlanabilmesi için tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık verilmesinin önemli olduğunu vurgulamakta fayda var.

| DESTEKTÜRÜ | DESTEKTEN FAYDALANANLAR | DESTEK ORANI | DESTEK TUTAR TAVANI (USD) |
|---|--|--|---|
| Tescil ve Korunma Desteği | Sağlık Kuruluşları Sağlık Turizmi Şirketi | Sağlık Kuruluşları %50 Sağlık Turizmi Şirketi %50 | Sağlık Kuruluşları: 50 bin Sağlık Turizmi Şirketi: 50 bin |
| Pazara Giriş Desteği | Sağlık Kuruluşları Sağlık Turizmi Şirketi | Sağlık Kuruluşları %60 Sağlık Turizmi Şirketi %60 | Sağlık Kuruluşları: 200 bin Sağlık Turizmi Şirketi: 200 bin |
| Yurtdışı Şirket Alımına ilişkin Danışmanlık Desteği | Sağlık Kuruluşları Sağlık Turizmi Şirketi | Sağlık Kuruluşları %60 Sağlık Turizmi Şirketi %60 | Sağlık Kuruluşları: 200 bin Sağlık Turizmi Şirketi: 200 bin |
| Hasta Yol Desteği | Sağlık Kuruluşları (özel) | Hasta başına %50 | Hasta Başına tarifeli uçuş ise bin Hasta Başına charter uçuş ise 200 |
| Reklam, Tanıtım ve Pazarlama Desteği | Sağlık Kuruluşları Sağlık Turizmi Şirketi | Sağlık Kuruluşları %50 Sağlık Turizmi Şirketi %50 | Sağlık Kuruluşları: 400 bin Sağlık Turizmi Şirketi: 400 bin |
| Acenta Komisyon Desteği | Sağlık Kuruluşları Sağlık Turizmi Şirketi | %50 | Yıllık 100 bin |
| Tercümanlık Hizmetleri Desteği | Sağlık Kuruluşları | %50 | İstihdam edilen 2 personel için personel başına yıllık 25 bin Dışardan alınan hizmet: yıllık 50 bin |
| Yurt Dışı Birim Desteği (Brüt Ofis Kirası) | Sağlık Kuruluşları Sağlık Turizmi Şirketi | Sağlık Kuruluşları %60 Sağlık Turizmi Şirketi %60 | Sağlık Kuruluşları: 200 bin Sağlık Turizmi Şirketi: 200 bin |
| Uluslararası Belgelendirme Desteği | Sağlık Kuruluşları Sağlık Turizmi Şirketi | %50 | Belge, Sertifika, Akreditasyon başına 50 bin |
| Danışmanlık Desteği | Sağlık Kuruluşları Sağlık Turizmi Şirketi | %50 | Sağlık Kuruluşları: 200 bin Sağlık Turizmi Şirketi: 200 bin |
| Yurtdışına Yönelik Yurtiçinde Gerçekleştirilen Tanıtım Faaliyetleri Desteği | Sağlık Kuruluşları | %50 | Sağlık Kuruluşları: 50 bin Sağlık Turizmi Şirketi: 50 bin |



Hakan Orhan

İlaç ve Sağlık Sektör Lideri
Şirket Ortağı
horhan@kpmg.com



Fulya Çankırı

Vergi
Kıdemli Müdür
fçankiri@kpmg.com

İnşaat sektörünün son projesi: Dönüşüm

Gayrimenkul, Türkiye ekonomisinde 200'den fazla sektörü etkiliyor. Gayrimenkul sektöründeki hareketlilik son ekonomik gelişmelerle birlikte yerini bazı soru işaretlerine bıraktı. Müteahhit şirketler ve gayrimenkul geliştiricileri artan kurlar ve yükselen faizlerin yarattığı zorlu koşulları nasıl aşacak?

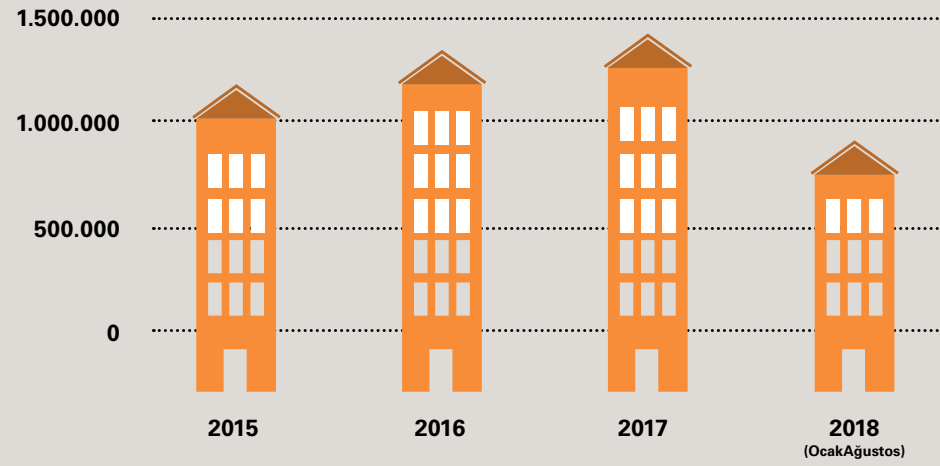


İsmail Önder Ünal

İnşaat Sektör Lideri
Şirket Ortağı
iunal@kpmg.com



Konut Satış Sayıları



Kaynak:TÜİK

Gayrimenkul talebi ülke nüfusunun demografik özelliklerinin yanı sıra coğrafi konumu ve yatırım tercihleriyle de yakından ilişkili. Türkiye nüfusunun yüzde 40'lık bölümü halen kiracı durumunda. Genç nüfus yeni evliliklerle birlikte her yıl yeni konut talebini artırıyor. Yüzde 78 civarında olan kentlerde yaşayan nüfusun 2023 yılına kadar yüzde 84'e çıkacağı öngörülüyor.

Türkiye bulunduğu coğrafyada hala yaşam koşulları nedeniyle talep gören bir ülke. Bu faktörlerin etkisiyle yılda yaklaşık 1 milyon 200 bin adet konut satılıyor ve 650 bin civarında yeni konuta ihtiyaç duyuluyor. Ayrıca sektörü destekleyen hükümet politikalarının da etkisiyle dönemsel olarak yaşanan durgunlukların geçmişte de aşıldığını gördük.

Gayrimenkul fiyatlarında balon olup olmadığı sektörle ilgili tüm toplantılarda gündeme gelen sorulardan biri oldu. Buradaki temel görüşümüz; bölgesel ve dönemsel olarak fiyatların yükselebileceği ancak genel olarak bir 'balon'dan bahsedilemeyeceği yönünde. Ekonomide yaşanan gelişmeler sonrası inşaat maliyetlerine yansıyan ve yansması beklenen artışlar nedeniyle mevcut fiyatların belki de fırsat yarattığı söylenebilir.

Yurt içi talepte görülen daralmanın olumsuz etkisi ise kısmen yabancı yatırımcılardan gelen taleple gideriliyor. Körfez bölgesi ile İran'dan artan talebe Almanya başta olmak üzere Avrupa'dan gelen talep de ekleniyor.

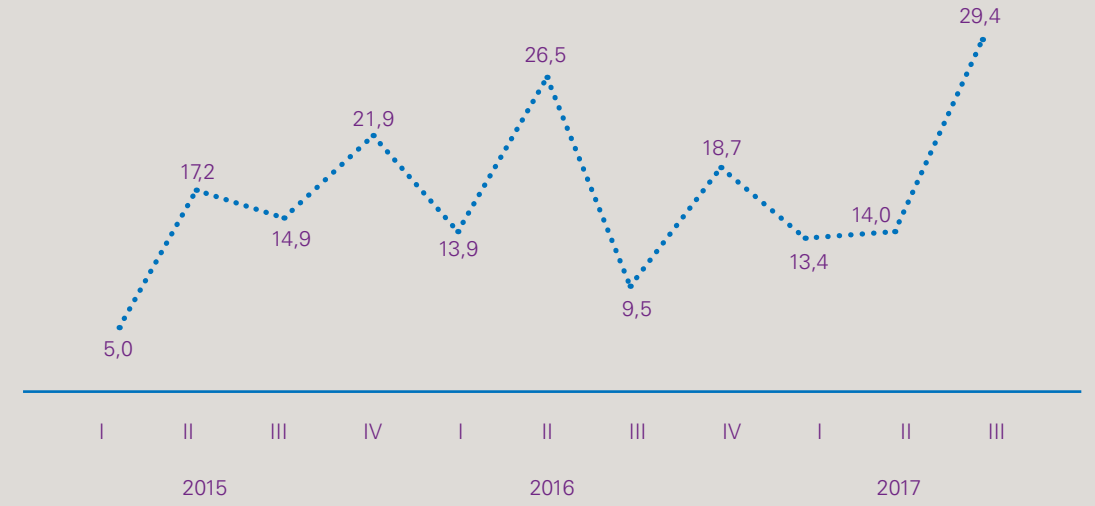
Tüm bunlara rağmen sektörde sıkıntı yaşayabilecek şirketler elbette olacak. Tüm sektörlerdeki gibi sağlıklı risk analizi ve risk yönetimi yapmamış şirketler bugün her zamankinden daha çok zorlanacak. Mevcut ekonomik koşullarda yatırımcılar projelerde de daha seçici olmaya başlayacaklar. Bir sektör temsilcisinin GYODER toplantısında bu durumu "Geçmişte lokasyonu kötü olan bir proje dahi maketten müşteri bulurken bugün iyi projeler tercih ediliyor" şeklinde özetlediğini hatırlatalım.

Altyapı inşaat pazarı büyüyor

Altyapı inşaat sektörü hem yurt içi hem de yurt dışı projelerle oldukça hareketli bir dönemi geride bıraktı. Altyapı inşaat sektörünün özellikle yurt dışı başarısı uzun yıllardır uluslararası inşaat sektör dergisi Engineering News Record (ENR) tarafından da tescil ediliyor. Her yıl açıklanan Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhiti listesinde uzun süredir ilk 3'te yer alan Türk şirketleri bu yıl da 46 müteahhit ile Çin'den sonra sıralamada ikinci oldu. Listedeki Türk şirketlerin toplam pazar payı ise yüzde 4,8 olarak gerçekleşti.

Medeniyetin temelinde inşaat ve altyapı yatıyor. Ulaşım, enerji ve dijital ağ ekonomik büyümenin temel taşlarını oluşturuyor. Dünya altyapı için yılda 3 trilyon ABD Doları harcıyor. Gelişmekte olan ülkelerdeki altyapı ihtiyacı ve gelişmiş ülkelerin eskiyen altyapısı nedeniyle bu tutarın önümüzdeki 10 yıl içinde en az iki kat artacağı öngörülüyor.

Inşaat Sektörü Büyüme Hızı (Bir önceki çeyreğe göre -cari fiyat-%)



Türk şirketlerinin geleceğe dönük en önemli hedefi yurt dışı müşavirlik hizmetlerinin artırılması olacak. Son 45 yılda 355 milyar ABD Doları tutarında toplam 9 bin 300 proje tamamlayarak rüştünü ispatlayan sektörün sıçrama yapabilmesi için en önemli dayanağı, daha yüksek katma değer sağlayan müşavirlik hizmetleri... Özellikle mühendislik, tedarik ve inşaat işlerinin birlikte ihale edildiği EPC (engineering, procurement, construction) kontratlarını kazanma oranlarının artması, temel hedefler arasında yer alıyor. Bunun başarılması için de sektörün desteklenmesi gerekiyor. Özellikle yurt dışı projelerde teminat mektubu alınması ve finansman sağlanması sektörün önündeki en önemli engellerden birkaçı.

Finansman dışında projelerin zamanında tamamlanması, bütçe yönetimi, kalifiye personel sıkıntısı gibi riskleri de sektörün uzun yıllardır taşımakta olduğunu biliyoruz.

Hem 2017 yılındaki KPMG Küresel İnşaat Araştırması'nda hem de yakın zamanda yayımlanan analizlerde geçmiş insanlık tarihi kadar eski olan sektörün değişim içinde olduğunu görüyoruz. Her sektörü etkileyen teknoloji, inşaat sektörünün de gündemine girmiş durumda. İleriye dönük hedeflerini gerçekleştirmek ve rekabette geride kalmamak için Türk şirketleri bu trendi kaçırmamalı. Bunun için finansmandan önce farkındalık ve iyi bir planlama yapılması şart.

Sektörün risklerini daha etkin yöneterek performansını arttırması için sektör uzmanları tarafından önerilen yöntem ise yönetim, teknoloji ve insan üçlemesinin etkin ve uyum içinde çalışması.

Yönetişim konusunda öne çıkan beklenti, şirketlerin informal (soft) kontrollere daha ağırlık vermeleri yönünde. Sınırların katı ve çok fazla kontrolle çizildiği çalışma ortamları milenyum ya da Y kuşağı (1980-94 arası doğanlar) tarafından cazip bulunmuyor. İş hayatında yol almaya başlayan Y kuşağı, bunun yerine görev tanımlarının belirlendiği, rahat konuşabildikleri ve dinlendiklerini hissettikleri bir ortamı tercih ediyor.

Teknoloji konusunda öne çıkan terim ise tamamen yenilikçi anlamda kullanılan, yıkıcı teknoloji. Mevcut teknolojinin geliştirilmesinin ötesinde tamamen yenilikçi, ezber bozan bir yaklaşım söz konusu. Bu bakış açısı, otomotiv sektörünün robotlaşarak sağladığı ivmenin benzerini hedefliyor. İnsan faktörü ise sonuç alınmasını sağlayacak en önemli parça. Veriyi etkin şekilde analiz edip kullanmayan insan kaynağı, teknolojiye yapılan yatırımdan beklenen sonuçların alınmasını da imkansız kılıyor. Bu nedenle yetişmiş, kalifiye yeni nesilleri sektöre çekip, etkili yönetim modellerini hayata geçirebilen, çağın gereği teknolojileri faaliyetlerine entegre edebilen inşaat şirketleri önümüzdeki 10 yılda sektörü bekleyen dönüşümü yakalayan şirketler olacak.

TCMB - Döviz pozisyonu düzenlemeleri

2017 sonundan itibaren Amerikan Doları ve Euro'nun, Türk Lirası karşısında yükselmesindeki nedenin, Türkiye'deki kamu ve özel sektörün kısa dönemde yabancı finans kuruluşlarına ödemek zorunda olduğu yüksek tutardaki borçlar olduğu ifade ediliyor ve bu durum ekonomi açısından risk olarak görülüyor



Döviz cinsinden borçlarla ilgili tedbir alınması 2016 yılından itibaren gündeme gelmesine rağmen şirketlerin döviz pozisyonundan kaynaklanan risklerin kontrol edilebilmesi için 25 Ocak 2018 tarihinde 32 sayılı kararda yapılan değişiklikle döviz kredilerinin kullanımı için bazı yeni yükümlülükler getirildi. 2 Mayıs 2018'de yürürlüğe giren bu değişiklikle özetle; ilgili tarih itibarıyla 15 milyon ABD Doları'nın altında döviz kredisi olan şirketlerin kullanabilecekleri döviz kredisi tutarı son 3 yıl döviz gelirleri ile sınırlandırıldı, bazı şirketler ve döviz kredileri için ise istisnalar getirildi.

Yürürlük tarihi öncesinde 15 milyon ABD Doları ve üzeri döviz kredisi olan şirketlerin kullanacakları döviz kredileri için ise bu kararda herhangi bir kısıtlama öngörülmedi. Ancak, medyaya yansıyan söylemlerde; bu kararın özel sektörün kur riski yönetimi için planlanan iki aşamalı düzenlemelerin ilk aşaması olduğu ve ikinci etap düzenlemeye yüksek tutarlı döviz kredisi kullanan şirketler için de taşıyacakları açık pozisyonun hedge edilmesine yönelik yükümlülükler getirileceği açıklandı.



Muharrem Karataş

Kıdemli Müdür
Denetim
mkaratas@kpmg.com

Merkez Bankası bildirim ve denetim yükümlülükleri açısından süreler neler?

Eylül 2018’de yapılan değişiklikle TCMB Veri Formu’na ilişkin bildirim ve denetim yükümlülüklerinin uygulanması açısından;



olarak süreler öngörüldü.

Bu kararın ardından şirketlerin döviz pozisyonu riskini tam olarak ortaya koyabilmek için TCMB tarafından Şubat ayında yayımlanan yeni bir yönetmelikle de yurt içinden ve yurt dışından sağlanan yabancı para nakdi krediler ile dövizde endeksli kredilerinin toplamı ilgili hesap döneminin son işgünü itibarıyla 15 milyon ABD Doları ve üstünde olan firmalara döviz pozisyonlarına ilişkin bildirim ve bunların denetlenmesi yükümlülüğü getirildi.

TCMB tarafından yayımlanan bu yönetmelikle ilgili önemli hususları ve uygulamaya ilişkin merak edilen konuları şu şekilde özetleyebiliriz.

Merkez Bankası’na bildirimler nasıl yapılıyor?

Firmaların döviz pozisyonlarının Merkez Bankası tarafından izlenmesine ilişkin bildirimlerin yapılacağı Sistemik Risk Veri Takip Sistemi açıldı. (<https://web.tcmbveri.gov.tr/tcmb/login.xhtml>).

Döviz pozisyonlarını bildirmekle yükümlü firmalar gerekli tanımlamalarını yaparak bu sistem üzerinden veri bildirimlerini yapmaya başladı (ilk üç aylık döneme ilişkin bildirimler 2018 Mayıs ayı sonuna kadar) ve seçmiş oldukları denetçileri sistem üzerinden TCMB’ye bildirdi (31 Temmuz 2018 tarihine kadar).

Örneğin Eylül 2018’e ilişkin ara dönem veri formu bildirimini 2018 yılı Kasım ayı sonuna kadar yapılabilecek. 2018 yıllık hesap dönemine ilişkin veri formunun şirketler tarafından 2019 yılı Mart ayı sonuna kadar bildirilmesi ve denetiminin de 2019 yılı Mayıs ayı sonuna kadar tamamlanması gerekiyor.

Öte yandan Merkez Bankası tarafından özel hesap dönemine sahip işletmelerin bu süreleri özel hesap dönemi kapanış tarihine göre belirlemesi gerektiğine açıklık getirildi.

Özetle veriler, ilgili yılın 31 Mart, 30 Haziran ve 30 Eylül tarihlerinde sona eren ara hesap dönemleri için takip eden ikinci ayın sonuna kadar (Mayıs, Ağustos ve Kasım ayının sonuna kadar) ve 31 Aralık tarihinde sona eren yıllık hesap dönemi için takip eden üçüncü ayın sonuna kadar (31 Mart’a kadar), denetim çalışmaları ise 31 Mayıs’a kadar tamamlanır.

Bildirim yükümlülüğünün belirlenmesinde ilişkili kuruluşlara borçlar dikkate alınacak mı?

Bildirim yükümlülüğü, banka ve banka dışı finansal kuruluşlardan temin edilen krediler uyarınca belirleniyor. Bu çerçevede yükümlü olup olunmadığının belirlenmesinde yalnızca finansal kuruluşlardan alınan nakdi krediler dikkate alınacak.

Bazı firmalar temin ettikleri kredileri ilişkili kuruluşlara aktarıyor. Bu durumda bildirim yükümlüsü hangi firma oluyor?

Bildirim yükümlülüğünün belirlenmesinde hukuken krediyi alan gerçek ya da tüzel kişi esas alınacak. Bu çerçevede her ne kadar kredi başka bir firmaya aktarılmış olsa da kredi borçlusu olarak kayıtlı olan firma bildirimle yükümlü olacak ve veri formunu belirlenen raporlama çerçevesine uygun raporlayacak.

Firmaların bildirim yükümlülüğü TTK uyarınca denetime tabi olmalarına bağlı mı?

TCMB’nin yayımladığı yönetmelik uyarınca bildirim yapma kapsamına girme TTK’da bağımsız denetime tabi olmaya bağlanmamıştır. İster zorunlu denetime tabi olsun ister olmasın, yurt içinden ve yurt dışından sağlanan yabancı para nakdi krediler ile dövizde endeksli kredilerinin toplamı ilgili hesap döneminin son işgünü itibarıyla 15 milyon ABD Doları ve üstünde olan firmalara bildirim yükümlülüğü getirildi. Döviz pozisyonu verilerinin denetimi firmaların mevcut denetçileri tarafından yapılabilecek. Kriterleri sağlamadığı için Bakanlar Kurulu kararına göre bağımsız denetime tabi olmayıp, döviz kredileri ilgili hesap döneminin son işgünü itibarıyla 15 milyon dolar üzerinde olan firmaların da Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) tarafından yetkilendirilen denetçilere bildirim yapılan verilerinin denetimini yaptırmaları gerekiyor.

Sistemik risk veri takip sistemi veri formunun içeriği ve denetiminin kapsamı nedir?

Yabancı Para Pozisyonu tablosunda aşağıdaki genel başlıklar altında finansal bilgilerin girilmesi talep ediliyor.

I- Yabancı para cinsinden varlıklar

II- Yabancı para cinsinden yükümlülükler

III- Faiz, amortisman ve vergi öncesi kar

IV- Toplam varlıklar

V- Özkaynak

VI- Net borç

VII- Brüt kâr/zarar

VIII- Dönen varlıklar-Kısa vadeli yükümlülükler

başlıkları ile sunulması beklenen finansal bilgilerden, yabancı para cinsinden varlıklar ve yükümlülükler dışında kalanları veri formu kapsamında ek bilgi olarak talep ediliyor ve bu kalemler denetim kapsamı dışında tutuluyor.

Ayrıca, son üç yıla ilişkin verilerin girilmesi istenen ihracat ve ithalat bölümünde yer alan verilerin ise son 12 aylık dönem için bildirilen kısmı denetim kapsamına giriyor.

Bildirime konu olacak veriler bireysel (solo) mi yoksa konsolide mi hazırlanacak?

Firmaların kapsamda olup olmadığının değerlendirilmesi ve veri bildirimleri, bireysel (solo) bazda yapılacak.

Sözleşmelerin ilgili kurumlara bildirimi gerekli mi?

Firmaların sözleşmeleri veri sistemi üzerinden TCMB’ye bildirmeleri gerekiyor. Denetim sözleşmelerinin ve denetçi görüşlerinin de denetçiler tarafından KGK portalına yüklenmesi gerekiyor.

Kamu şirketleri de bildirimle yükümlü mü?

Veri formu bildirmekle yükümlü şirketler kapsamına büyükşehir belediyeleri, belediyeler, bunların bağlı işletme ve idareleri ile sermayelerinin yarısından fazlasına tek başına veya birlikte sahip oldukları iktisadi teşebbüsleri, kamu iktisadi teşebbüsleri ve yükseköğretim kurumları da alınmış olmakla birlikte, bunlardan belediye iktisadi teşebbüsleri ve kamu iktisadi teşebbüsleri dışındakilere bu yönetmelik kapsamında bağımsız denetim yaptıрма yükümlülüğünden muafiyet getirildi. Dolayısıyla, belediye iktisadi teşebbüsleri ve kamu iktisadi teşebbüsleri veri formunu bildirmekle ve bunları denetletmekle yükümlü hale geldi.

Sözleşme yapılmaması, bildirimlerin gerçekleştirilmemesi veya olumsuz görüş içeren bağımsız denetim raporunun düzeltilmemesinin müeyyedesi nedir?

Bildirim yükümlülüğü bulunmasına rağmen TCMB’ye veri bildiriminde bulunmayan firmalara TCMB tarafından adli yaptırım uygulanabilecek.

Sorular için Merkez Bankası ile nasıl iletişime geçilecek?

TCMB firmaların sistem ve veri girişleri ile ilgili soruları için

444 44 66
no’lu hattı kurdu.

Ayrıca, TCMB’ne ilgili internet sayfasından ulaşmak mümkün:

www.tcmbveri.gov.tr

Bankacılıkta siber güvenlik nereye gidiyor?

Hızlı gelişen teknoloji ve dijitalleşme her sektörde önemini artırıyor. Yeni teknolojileri vakit kaybetmeden sistemlerine entegre eden bankacılık sektöründe buna paralel olarak siber güvenlik uygulamalarının önemi de giderek yükseliyor



Sinem Cantürk

Finansal Hizmetler Sektör Lideri
Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com

Bankalar, tarihsel olarak muhafazakâr risk yaklaşımları, güvenlik ve gizlilik güvencelerindeki tutarlılıkları, büyük yatırımlarla, sektörle ve yetkililerle olan iş birliği konusundaki gelenekleri nedeniyle, siber güvenlik açısından en uygun endüstriler arasında.

KPMG, küresel siber güvenlik liderlerini bir yuvarlak masa tartışmasında bir araya getirdi. Bankacılık sektöründeki siber güvenliğe küresel bakış toplantısında, bankaların bulundukları bölgeler (Amerika, Avrupa ve Asya) farklılık gösterse de karşı karşıya kaldıkları siber güvenlik olaylarının benzer ve yaygın olduğu ortaya çıktı. Gerçekleştirilen toplantı ile bölgesel olarak bankaların; siber güvenlik eğilimleri, karşılaştıkları zorluklar, kurum içerisinde farkındalık artırma ve düzenleyicilerin siber güvenliğe bakış açıları irdelendi.

Amerika'da, düzenleyicilerin siber güvenlik konusunda yarattığı baskı sonucunda bankacılık sektörünün diğer sektörlerle göre daha olgunlaştığı gözlemleniyor. Bankalar mevzuatlara uyum konusunda üzerlerinde baskı hissediyor ve mevzuata aykırı durumlarda ağır şekilde cezalandırılıyor. Avrupa'da ise dijital bankacılığın yükselişi ile birlikte müşteri bilgi güvenliğinin önemi artıyor. PSD2 mevzuatının Avrupa'da yürürlüğe girmesi ve finans ekosisteminin dönüşmesi ile siber güvenlik uygulamalarına yönelim ve verilen önem günden güne artıyor. Asya'da da bankacılık sektörünün siber güvenlik olgusuna daha fazla dikkat ettiğini görüyoruz. Özellikle bankalar aracılığı ile yapılan dijital mali dolandırıcılıkları sınırlama ve kurumsal ihlallerin önüne geçme anlamında ödeme sistemlerindeki iç kontrol ortamlarının olgunlaştığı görülüyor.

Her kıtada farklı sorun

Amerika'da siber güvenlik konularının ele alınmasına ilişkin büyük avantaj teknoloji ve iş birimlerinin arasındaki iletişim. Teknoloji birimlerinin iş birimleri ile koordineli şekilde çalışması sayesinde sorunlar erken tespit edilebiliyor. Ancak, mevcut durumdaki en büyük risk, iş süreçlerinin sorunsuz çalışmasına fazla odaklanılmasından kaynaklı mesleki körlük yaşanması olarak özetlenebilir. İş süreçlerinin sorunsuz çalışmasının siber güvenlik ihlallerinin olmaması anlamına gelmediğini unutmamak gerekir. Avrupa'da, müşterilerin siber güvenlik konusunda farkındalığa sahip olmalarının önemi siber güvenlik uygulamalarından anlaşıyor. Dijitalleşme ile müşteri verilerinin önemi ve müşterilerin bu farkındalığa sahip olmaları bankaların işini kolaylaştırıyor. Asya'da olduğu gibi banka içi tehditler nedeniyle üçüncü parti firmalara olan bağımlılık günden güne artıyor. Asya'da en büyük sorun, gerekli yetkinlikte doğru personel bulmak. Siber güvenlik konusunda yetkin personel azlığı, bankalar arasında personel edinme yarışına yol açıyor.

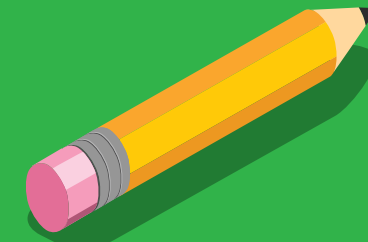
Eğitim ve farkındalık

Siber güvenlik farkındalığı kapsamında bölgesel olarak ortak yapılan faaliyetler arasında kurum içi eğitimler ya da siber güvenlik konusunda uzman kuruluşlardan eğitim ve farkındalık konusunda destek almak yer alıyor. Bankaların yaşadıkları tecrübelerden ders alarak özel eğitim programları düzenlediği ve kullanıcılarını düzenli olarak bilgilendirdiği de görülüyor.

Büyük bankalar avantajlı

Banka ölçekleri göz önünde bulundurulduğunda, orta ve büyük ölçekli bankaların farklı şekilde siber güvenlik konusuna eğilim gösterdiği gözlemleniyor. Amerika'daki büyük ölçekli ve küresel bankalar siber olayların önüne geçmek ve proaktif şekilde ilerleme istekleri doğrultusunda sahip oldukları yöneticiler ve finansman kaynakları ile büyük avantaj sağlıyor. Avrupa'da ise büyük bankalar Amerika'dakine benzer şekilde sahip oldukları finansman kaynakları ile karmaşık ve aşılması güç savunma mekanizmaları oluşturuyor. Diğer yandan, küçük ölçekli bankaların gerekli finansmana sahip olmamalarına rağmen, merkezi bir yapıda olmaları ve eski teknolojiye sahip sistemleri kullanmaları ile beraber gelen hızlı aksiyon alma özellikleriyle iyi bir savunma mekanizmasına sahip oldukları anlaşıyor. Bu özelliklere sahip olmayan diğer küçük bankalar ise daha fazla zafiyet gösteriyor. Asya'da siber güvenlik sürecinin merkezi şekilde yönetilmesi, sorunlara ilişkin hızlı aksiyonların alınması ve strateji belirlenmesi, belirlenen stratejinin kolay uygulaması en büyük avantaj olarak göze çarpıyor.

UFRS 17'de bir yıl erteleme



Aslıhan Duymaz

Aktüeryal Danışmanlık Hizmetleri Lideri
aduymaz@kpmg.com

Sigorta sözleşmelerine standart getiren UFRS 17'nin uygulaması 1 Ocak 2022'ye kaldı. Uygulama aşamasının planlanan takvimden daha uzun sürmesi, bunun şirketler üzerinde yarattığı baskı ve süreçteki bazı belirsizlikler erteleme getirdi. Bir yıllık erteleme olası etkilerini derledik

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu, Uluslararası Finansal Raporlama Standardı 17: Sigorta Sözleşmeleri'nin (UFRS 17 ve Standart) 1 Ocak 2022 tarihinden itibaren geçerli olmasını önerdi. Bu önerinin gelecek yılın başında kamuoyuna sunulması ve resmi sürecin de tamamlanması gerekiyor. Ancak esas itibarıyla bir yıl erteleme olduğunu söyleyebiliyoruz.

Türkiye'de son bir yıldır gündemde olan, yurt dışında ise uzun zamandır tartışılan UFRS 17'nin, hakkında farklı görüşlerin bulunduğu bir standart olduğunu değerlendirerek söze başlamak gerekir. Standardı yorumlamada yol kat etmiş ve etki analizlerini tamamlamış bazı büyük sigorta şirketleri 'standartın anlaşılması ve uygulaması karmaşık' yorumunda bulunurken, yeni standardı memnuniyetle karşıladığını belirten şirketler de oldu. Yatırımcıların bu konudaki bakış açısı ise standardın etkisinin bir an önce görülmesi ve gecikme yaşanmaması yönünde.

Dünyada ve Türkiye’de

KPMG tarafından ilki 2017 yılında yapılan araştırma 2018 yılında da tekrarlandı. 20’den fazla ülkeden 80’i aşkın sigorta şirketinin katıldığı anket UFRS 9 ve UFRS 17’nin uygulamasında sigorta şirketlerinin ne aşamada olduğunu analiz ediyor. 2018 yılında yapılan araştırmaya katılan sigorta şirketlerinin yüzde 24’ü henüz UFRS 17 çalışmalarına başlamış değil, ancak bu oran küçük ölçekli sigorta şirketleri nedeniyle yüksek görünüyor. Tasarım ve uygulama aşamasına geçen şirketlerin oranı büyük ölçekli ve küçük ölçekli sigorta şirketleri için sırasıyla yüzde 67 ve yüzde 9 olarak açıklandı.

Türkiye’de ise durum biraz farklı. Şirketlerin hangi aşamada olduğu, ölçeklerinden çok uluslararası ortaklık yapılarına ve merkeze raporlamalarında UFRS’nin zorunlu olup olmadığına göre farklılık gösteriyor. Bazı uluslararası gruplarda projelendirme ve uygulama merkezden destekli yapılırken, bir kısmında da genel yönlendirmelerle tamamen lokal kaynaklarla ilerleme yolu izlenebiliyor. Yerel sermayeli şirketler ise etki analizlerine bu yıl ortasından sonra başladı ve aralarında halen gelişmeleri takip edip değerlendirme aşamasında olanlar var. Dolayısıyla dünyaya oranla Türkiye, biraz daha fazla izleme ve etki ölçme aşamasında denebilir, ancak çok fazla geride kaldığı söylenemez.

Mevzuat açısından da hayli yol kat edildi. Kamu Gözetim Kurumu UFRS 17’nin bire bir çevirisi olan TFRS 17’yi kamuoyu görüşüne sundu. Hazine Müsteşarlığı’nın talebi ile başlayan ve Türkiye Sigorta Birliği (TSB) tarafından yürütülen çalışmalarda etki analizi aşaması tamamlandı ve mevzuatın yeni standarda göre düzenlenmesi için çalışma grubu kuruldu.

Bu açıdan erteleme Türkiye için avantaj olarak görülebilir. Öncelikle Türkiye’de öğrenme ve etki ölçme aşamaları için zaman kazanıldı. İkincisi de gerek sigortacılık gerekse vergi ile ilgili mevzuatın düzenlenmesi amacıyla yapılan çalışmalarda geç kalınmayacak.

Ertelemenin, başlayan bu çalışmalarda herhangi bir ertelemeye neden olacağını öngörmüyoruz ve umuyoruz ki bir an önce yerel otoriteler de bakış açılarını ortaya koyar.

Tüm bu süreçte başlıca iki önemli merciin izlenmesi gerekiyor; birincisi EFRAG (Avrupa Finansal Raporlama Danışma Grubu), ikincisi ise TRG (Geçiş Danışma Grubu). EFRAG Avrupa’da uygulamanın onayını verecek kurum iken, TRG geçiş aşamasındaki şirketlerin standardın yorumlanmasına dair sorularının görüşüldüğü ve birçok gri alanda başvuru en önemli kaynak. EFRAG onay sürecinde 11 sigorta şirketi ile detaylı, 49 sigorta şirketi ile sınırlı vaka analizi yapıldı. Bu analizlerin sonucunda; sektör tarafından yeniden değerlendirilmesi talep edilen 6 konu başlığı 3 Eylül 2018 tarihli yazı ile Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu’na (IASB) iletilti. Bu başlıklar ve iletilen diğer konular 11-13 Aralık tarihleri itibarıyla Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu’nda (UMSK veya Kurul) görüşülmeye başlanacak ve değerlendirilecek. Kurul takip eden Ocak ve Şubat aylarında da toplanacak. Ekim ayındaki toplantıda ise değişikliği gündeme gelecek konuların değerlendirilmesinde şu hususların dikkate alınacağı belirtildi:

- Önemli bilgi kaybı ile sonuçlanmaması
- Devam eden projelere gereksiz yere zarar vermemesi
- Gecikmelere neden olmaması

Dolayısıyla ertelemenin önerilmesinin iki ana nedeni olduğu görülüyor. Birincisi uygulama aşamasının başlangıçta öngörülen takvimden daha uzun sürmesinin şirketler üzerindeki baskısı, ikincisi ise uygulamayı kolaylaştırma yönünde olsa dahi Aralık ayında gündeme alınacak konular için verilecek kararların hem EFRAG sürecine hem de mevcut planlamalara etkisi hakkında belirsizliğin kabul edilmesidir. Bu nedenle ertelemenin tam etkisi Aralık’ta yapılacak toplantı sonrasında daha net değerlendirilebilir.

Bunu kısa sürede öğrenmek gerekiyor çünkü UFRS 17 ile yerel mevzuat arasında fark olması durumunda şirketlerin raporlama alt yapılarını da iki farklı bakış açısını yansıtacak şekilde esnek kurması gerekecek.

Halen uygulama projelerine başlamış uluslararası şirketlerin, projeyi ertelemekten çok ek zamanı test etmek ve yorumlamak için kullanacaklarını öngörüyoruz. Dolayısıyla henüz çalışmalarına başlamamış şirketlerin en azından etki analizlerini en kısa zamanda tamamlamaları önem taşıyor. KPMG ve dünyada bu konuda çalışan uzmanlar bunun nedenini şöyle açıklıyor:

- Standardın şirket açısından yorumlanması uzun zaman alabilir ve uygulamaya başlamadan önce tüm paydaşların yol haritasında mutabık kalması da değişimin bir parçası olacak
- Aktüerya, operasyon ve finans fonksiyonlarının daha yakın çalışmasına ihtiyaç duyacağız ve aslında uçtan uca dediğimiz çözümün en önemli unsurlarından biri bu fonksiyonların entegre ve efektif süreçle bir araya gelmesi olacak
- Veri, UFRS 17’de de anahtar ve veri hazırlama sürecinin oldukça fazla zaman aldığı görüldü. Muhasebe ve risk verisinin bir araya geldiği teknolojiyle birleştiğinde ise bugüne kıyasla önemli ölçüde derinleştirilmiş bir analiz platformu elde edebileceğimiz fırsat zorunlu hale geliyor. Standardın zorlukları yerine fırsatlarına odaklanan ve verilen zamanı geliştirme için kullanan şirketler gelecekte de daha avantajlı olacak.

Bir başka konu ise ertelemenin sektöre getireceği maliyet. Uygulamaya geçiş için zamanın uzaması halen çalışmalarına başlamış şirketler için dezavantaj haline gelmemeli ve önemli ek maliyetlerle sonuçlanmamalı. Bir yıl erteleme IASB tarafından makul karşılanmış olsa da daha fazla zaman harcanmasının maliyetler üzerindeki etkisi de dikkate alınıyor.

UFRS 9’un geçici muafiyetinin UFRS 17 ile birlikte uzatılması önerisinin de Kasım’daki toplantıda kabul edildiğini belirtmekte fayda var.

KPMG dünyada ve Türkiye’de

KPMG ekipleri UFRS 17 ile ilgili tüm ülkelerde gelişmeleri yakından izliyor. 2017 yılında KPMG’nin İngiltere merkezli kurulan muhasebe ve aktüerya ekibi tüm ülkelere destek veren bir platform oldu.

UFRS 17’deki yeni hesaplama ve modelleme ihtiyaçları dikkate alınarak İngiltere’de oluşturulan KPMG modelleme ekibi tüm ürünlere yönelik modellemeler geliştiriyor. Esnek şekilde tasarlanan bu modeller finansal etki analizleri veya örnek hesaplamalardan yola çıkarak veri ve sistem ihtiyaçlarını belirleme veya eğitimlere destek olma gibi birçok alanda kullanılıyor.

Türkiye’de yapılanması tamamlanan UFRS 17 ekibi sigorta muhasebesinde tecrübeli uzmanlarla veri ve sistemler konusunda KPMG Türkiye bünyesinde önemli yatırımlar yaptı. KPMG Türkiye’nin şirket yapılarını dikkate aldığı planlamadaki temel yaklaşımlarını şöyle özetlemek mümkün:

- Eğitim şirketler açısından çok önemli. Çünkü uçtan uca çözüm sadece danışmanlar ve sistemlerden ibaret değil. Hem şirketlerdeki yönetim bakış açısının değişimi hem de en aşağıdan en yukarıya yeni muhasebe standardının iş sonuçlarına nasıl yansıtacağını herkesin benimsemesi gerekiyor.
- Çok disiplinli yapı farklı alanlarda şirketlere destek sağlama imkanı veriyor. Finansal hizmetler danışmanlığı altında risk, veri analitiği, aktüerya ve muhasebe ekiplerine vergi ve BT danışmanlıkları da destek oluyor. Şirketlerin ihtiyaç duyacağı tecrübeli ve kalifiye bir ekiple sağlıklı çözümler üretiliyor.
- Şirketlerin muhasebe politikalarına karar vermesi ve yazılması, ihtiyaç duyulan sistemlerin analiz edilmesi ve seçilmesi, seçilen sistemlerin uygulama aşamasında prototip modellemelerinin kurulması, kodlamaların test edilmesi, raporlama düzenlemeleri, yeni dipnot ihtiyaçları ile performans göstergelerine yönelik analizlerin yapılması temel başlıklar arasında yer alıyor.

Şirketler tarafından en çok sorulan konulardan biri de uçtan uca çözüm, en büyük endişe ise alınan danışmanlık veya sistemlerin yarı yolda eksik kaldığının fark edilmesi. Bunun için öncelikle uygulamaya başlamadan önce yapılması gerekenlerin net olarak ortaya konması, proje ekibi kurulması ve bu ekibin her üyesinin konuya hakim, yeterli donanımına sahip olmasıdır. Uçtan uca tek bir paydaş olması mümkün değildir. Ana veri kaynaklarında değişim (gerekirse), veri ambarı, yeni hesaplamalar için aktüerya ve muhasebe platformu, yeni iş süreçlerinin tasarım ve uygulaması ile otomasyonu, raporlama sistemlerinin kurulması, yeni bütçe süreci için tasarım ve otomasyon gibi birçok sisteme dokunan gerekliliklerin tasarım, analiz ve test aşamalarında çözülmesi büyük önem taşıyor.

FinTech'in yerini TechFin alacak



FinTech İstanbul Platformu'nun kurucu ortağı Prof. Dr. Selim Yazıcı, dünyayı sarsan finansal teknoloji ekosistemini ve Türkiye'deki yansımalarını anlattı. "Geleceğin bankaları, bankacılık lisanslı finansal teknoloji şirketleri olacak" diyen Prof. Yazıcı'ya göre bankaların değil teknoloji şirketlerinin rekabetinden söz edeceğimiz günler yakın. Google, Apple, Facebook, Amazon gibi şirketlerin bankacılık ve ödeme faaliyetleri anlayışı değiştirecek, FinTech kavramı yerini TechFin'e bırakacak

Finansal teknolojiler konusundaki çalışmalarıyla tanınan akademisyen Prof. Dr. Selim Yazıcı, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı.

Sizi tanıyabilir miyiz?

İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesiyim. Aynı zamanda FinTech İstanbul Platformu'nun kurucu ortağıyım. Teknolojiye ve teknolojinin yaratacağı fırsatlara inanmış bir akademisyen olarak, 2000'li yılların başında, teknolojiye değişimin finansal kuruluşların üretim, pazarlama, satış, dağıtım ve satış sonrası süreçlerinde yaratacağı etkileri ve e-ticaret olanaklarını değerlendiren araştırmalar yaparak ilk olarak sigortacılık sektörüne özel bir envanter oluşturduk. Bu çalışmaları 2002 yılında yayınladığımız 'Elektronik Sigortacılık' kitabında topladık. Daha sonra, teknolojik değişimi ve müşterilerin dijitalleşmesini gözlemleyerek finansal hizmetler sektörü ve özellikle sigortacılık sektöründe dijital dönüşüme yönelik projeler gerçekleştirdim. Günümüzde ise teknolojinin finansal hizmetler sektöründe kullanımı ve startup'ların bu alandaki girişimcilik faaliyetlerini ifade eden FinTech ve InsurTech konuları ile ilgileniyorum. Bilgi ve deneyimlerimi uzun yıllar misafir öğretim üyesi olarak Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü'nde verdiğim derslerde, sektörden gelen öğrencilerle de paylaşma ve proje üretme fırsatı buldum. Halen Girişimcilik, Dijital Sigortacılık, Proje Yönetimi, İş Sürekliliği Yönetimi, İşletme Yönetimi, Uluslararası İşletmecilik ve Örgütsel Davranış konularında dersler veriyorum.

FinTech İstanbul Platformu'ndan bahsedebilir misiniz biraz?

FinTech İstanbul'u 2016 yılının başında kurduk, bir platform olarak faaliyet gösteriyor. Bildiğiniz gibi platform tarzı organizasyonlar günümüzde birçok işin daha etkin, verimli ve esnek biçimde uygulamaya konabildiği yapılar. Bu nedenle, formel bir örgütlenme yerine planladığımız işleri kolaylaştıran platform tarzındaki bu yapıyı seçtik. Kuruluş aşamasında platformun en büyük destekçisi, özellikle finansal teknolojiler alanında büyük bilgi ve deneyime sahip, aynı zamanda bunu değişik platformlarda her fırsatta paylaşmaya açık bir kuruluş olan Bankalararası Kart Merkezi (BKM) oldu. Kendi bilgi ve deneyimlerini bizlerle paylaşarak platformun vizyonunu belirleme, kuruluş ve gelişme aşamalarında büyük katkı sağladılar.

FinTech İstanbul'un kuruluş hikayesi nedir?

FinTech İstanbul Platformu'nun doğuşunda "ortak akıl" ve "gelecek vizyonu" ön plana çıktı. Bilgi ve deneyimlerimiz, dünyada finansal teknoloji alanında birçok yenilik olduğunu, yenilikçi birçok fikrin ortaya çıktığını ve ülke ekonomilerinin bundan büyük faydalar elde ettiğini gösteriyordu. Türkiye'de özellikle bankacılık sektörü, sahip oldukları büyük teknoloji firmaları ve bunların ortaya çıkardıkları ürün veya hizmetlerle dünyada gücünü kanıtladı. Birçok bankamız yurt dışında düzenlenen yarışmalardan büyük ödüllerle dönüyor. Bu bizim için büyük başarı.

Ancak yurt dışı örneklerde, büyük teknoloji firmalarının ötesinde, küçük girişimlerin de bu alanda oldukça aktif çalıştığını ve büyük firmaların aksine çok daha etkin, verimli ve çevik yapılarla faaliyet gösterdiklerini gördük. Aynı zamanda, startup olarak isimlendirilen bu yapılar, büyümeleri ve gelişmeleri için farklı biçimlerde destekleniyordu. Özellikle bu alanda gelişmiş İngiltere, ABD ve Singapur gibi örneklerde, ekosistem oluşturularak startup'ların gelişmesini ve ekonomiye sağladıkları faydanın artırılmasını sağlayacak yapıların işleyişini inceledik.

Türkiye'deki bu tür yapılanma eksikliğini giderebilmek amacıyla FinTech İstanbul Platformu'nun kurulmasına karar verdik. Bankalararası Kart Merkezi bize bilgi, deneyim, network ve mekan olanakları sunarak destek sağladı. Bizler de kurucular olarak belirlediğimiz vizyonun gerçekleşmesi ve misyonumuz doğrultusundaki faaliyetleri planlayarak uygulamaya başladık.

Nasıl bir vizyon belirlediniz?

Vizyonumuzu, İstanbul’u bölgesel “Finansal Teknoloji Merkezi” haline getirerek, Türkiye’nin finans alanındaki rekabet gücünü artırmak olarak belirledik. Misyonumuz ise Türkiye’de finansal teknolojiler konusunda eğitim, bilgilendirme, yönlendirme ve iş birliği olanakları ile ekosistemi güçlendirmek, güçlenen startup’lar ile yabancı yatırımcıları çekerek, cazibe merkezi haline gelmek ve finans sektöründeki nitelikli iş gücü için yeni istihdam yaratmaktır.

Yani Türkiye’de FinTech ekosisteminin sağlıklı büyümesi için gereken tüm yapı taşlarını bir araya toplama fikrinden yola çıktık. Bu kapsamda, Türkiye’de finansal teknolojiler konusunda girişimcilere, kurumlara ve yatırımcılara değer katmaya çalışıyoruz. Eğitim, bilgilendirme, yönlendirme ve iş birliği olanakları sunarak da ekosistemi güçlendirmeyi amaçlıyoruz.

Kalkınma planına girdi**Türkiye’de 200’ye yakın FinTech girişimi var. Küresel FinTech merkezleri arasında Türkiye’nin yeri nedir?**

Platformumuzun önemli destekçilerinden biri olan Startups.watch verilerine göre ülkemizde 200 civarında FinTech girişimi bulunuyor. Startups.watch da aslında bir girişim. Ülkemizdeki ekosistemi analitik olarak izleyen tek yapı. Dolayısıyla ekosistem konusunda değerli verileri ve durumu bizlerle paylaşıyor.

Son iki yıldır dünyadaki FinTech ekosistemlerini incelemek üzere çeşitli araştırmalar yapıyor. Global FinTech Hubs Federation (GFHF) tarafından yürütülen bu çalışmada geçen sene dünyada faaliyet gösteren ve aralarında İstanbul’un da bulunduğu 44 tane merkez rasyonel kriterler kullanılarak değerlendirildi. Bu kriterler; Global Financial Centre Index (GFCI), Doing Business (DB) ve Global Innovation Index (GII) gibi bağımsız olarak yayınlanan endeks verilerinin yanı sıra; regülasyon, müşteriye yakınlık, uzman insan kaynağına sahip olma, inovasyon kültürü, FinTech'lere devlet desteği ve yabancı startuplar’ı çekme potansiyeli (cazibe merkezi olma) gibi objektif unsurlara dayanıyordu. Bu değerlendirmede Türkiye yüksek skor elde edemedi. Bizim için ilk olan değerlendirme, neler yapmamız gerektiği konusunda yol gösterdi. Bu tecrübeden yola çıkarak Türkiye için neler yapılabileceğini irdelemeye başladık ve sektördeki tüm oyuncuların görüşlerini içeren 23 maddelik bir rapor yayınladık.

En somut sonucu 11’inci Kalkınma Planı’nda (2019-2023) almayı başardık. 2017’de Finansal Hizmetlerin Geliştirilmesi Özel İhtisas Komisyonu’nun yaptığı çalışmalar sayesinde finansal teknoloji, sektörel bir yapı olarak planda yer aldı ve FinTech ekosisteminin gelişmesine yönelik politikaların oluşmasının önü açıldı. Bu sayede rapora FinTech’in en önemli bileşenlerinden blokzinciri, büyük veri, nesnelerin interneti, bulut, RegTech ve yapay zeka gibi teknolojiler girmeye başladı.

Dünyadaki FinTech ekosistemi ile kıyaslarsak Türkiye’de nasıl bir görünüm var?

Ekosistem önemli bir kavram. Biyolojik sistemlerin bir benzetimi olarak, yönetim literatüründe “sistem yaklaşımı” kapsamında uzun yıllardır ilgi görüyor. Ekosistem, canlı organizmaların yaşamlarını devam ettirdiği ortamı ve bunları saran canlı ve cansız çevreler ile aralarındaki karşılıklı ilişkileri ifade eden ve süreklilik arz eden sistemleri, yani “doğal çevre”yi ifade eder. Bu sistem çeşitli dengeler üzerine oturur ve birbirleriyle yakından ve karşılıklı etkileşimler sonucunda işlerliğini ve devamlılığını sürdürür. Doğal dengenin herhangi bir unsurunda yaşanan olumsuzluk, sistem yaklaşımı gereği, sistemin tüm elemanlarını etkiler.

Yönetim bilimciler, biyolojik sistemlerden esinlenerek işletmeleri yaşayan birer organizma ve içinde bulundukları ortamları da ekosistem olarak nitelendirir ve ekonomik düzen içindeki işletmeleri bu şekilde açıklamaya çalışırlar. Buradan yola çıkarak FinTech’in de bir ekosistem olduğunu söylemek mümkün. Bu ekosistemin gücünü ise tek tek ekosistem elemanlarının güçlerinin toplamı değil, elemanlar arasındaki karşılıklı etkileşimlerin doğuracağı sinerji oluşturur.

**Dünyada rekorlar kırılıyor****Peki, yatırım tarafı nasıl?**

Genellikle bu tür bir kıyaslama yapıldığında, ülkelerin yatırım çekme potansiyelleri veya yatırım tutarları değerlendiriliyor. 2013 yılından beri FinTech girişimleri dünyada ortalama her yıl 15 milyar USD yatırım çekiyor. 2017’de yaklaşık 16,7 milyar USD çeken FinTech girişimleri 2018’in ilk yarısında 26 milyar USD çekmiş durumda. Dünyada milyar dolar üzerinde değerlemeye sahip girişimler (bunlara Unicorn deniyor) en çok FinTech alanından çıkıyor. Bugün toplam değerleri 84,5 milyar USD seviyesinde 29 tane FinTech Unicorn bulunuyor.

Türkiye’de ise 2016 yılında tüm startup ekosistemine yapılan yatırımların yüzde 30’undan fazlasının FinTech girişimlerine yöneldiğini görüyoruz. (28 milyon USD). 2017 yılında Türkiye’deki FinTech girişimleri yaklaşık 28,5 milyon USD yatırım aldı.

Sizce Türkiye’nin FinTech ekosistemindeki güçlü ve zayıf yönleri neler?

En güçlü yönümüz, finansal hizmetler sektöründe çalışan nitelikli eleman sayısından ve onların üretim kapasitelerinden kaynaklanıyor. İkinci sırada nitelikli iş

gücünün özellikle bankacılıkta edindikleri tecrübeler (kriz dönemlerinde ayakta kalma ve teknolojiyi kullanma becerileri) var. Üçüncü olarak ise inovasyon gücümüzü söylemeliyiz. Bugün Türkiye’deki birçok banka inovasyon merkezlerine sahip. Bu yapılar, bankaların merkezleri tarafından kopyalanıp ve diğer ülkelere klonlanıyor. Hatta bankacılıkta Türkiye’den inovasyon konusunda yurt dışına beyin göçü verdiğimiz bile görmek mümkün. Dolayısıyla bankacılıkta sahip olduğumuz deneyim, iş gücünün niteliği, sayısı ve görece düşük iş gücü maliyetleri, inovasyon kapasiteleri ve teknolojik altyapımız bizim güçlü yönlerimiz.

Zayıf yönlerimizin sıralamasında önce startup’ların yatırım çekme kapasitesi geliyor. Ancak Türkiye’de giriş seviyesi girişimleri destekleyecek yapılar var. Büyüme aşamasında girişimler için de sermaye bulmak nispeten kolay. Ancak, bu ikisi arasında kalan bölgede yatırımcı bulmak o kadar kolay değil. Bir diğer önemli nokta, girişimcilerin özellikleriyle ilgili. O da öncelikle bölgesel ve sonra da küresel düşünememekten kaynaklanıyor. Bölgesel veya küresele dönüşmeyecek bir girişim için büyük ölçüde sermaye bulabilmek mümkün değil.

Diğer bir zayıf yönümüz de FinTech girişimlerinin önündeki regülatif engeller. Bunu aşamayan girişimler ya bu alanda faaliyet gösteremiyor veya maalesef başarılı olamıyor.

Türkiye’de FinTech ekosisteminin gelişmesi için ne yapılmalı sizce?

Devlet tarafında yapılması gerekenler var. Evet 11’inci Kalkınma Planı’na FinTech kavramının girmesi önemli, Borsa İstanbul tarafında yapılan güzel işler var, örneğin bir Finansal Teknoloji Teknoparkı’nın kurulması veya FinTech girişimcilerine verilecek destekler ve yine Borsa İstanbul tarafından London Stock Exchange ile FinTech özelinde gerçekleştirilen ilişkiler güzel ancak düzenleyici otoritenin özellikle regülasyon tarafında çevresindeki örnekleri değerlendirerek en iyi uygulamalardan bir yol haritası oluşturması gerekiyor. Bu konuda İngiltere ve Singapur örnekleri oldukça ilgi çekici. Türkiye’de 2013 yılında, 6493 sayılı kanunla ödeme hizmetleri ve e-para düzenlemeleri gerçekleştirildi ama Avrupa’da ortaya çıkan PSD2 ile ilgili düzenlemeler henüz netleşmedi. Bunun dışında FinTech girişimlerinin önünü açabilecek regülasyonların da gündeme gelmesi bekleniyor. Nitekim biraz önce bahsettiğim ve Global FinTech Hubs Federation tarafından yapılan değerlendirmede de en düşük değerlendirmeyi regülasyon tarafında aldık.

Ya özel sektör?

Tabii aynı zamanda özel sektörün, özellikle de bankaların ekosistemin güçlenmesi için yapmaları gerekenler var. Öncelikle FinTech startup’larının rakip olarak görülmemesi şart. Bugün dünyada bu yapıların birlikte rekabet edebilecekleri (buna “rekaberlik” deniyor) birçok iş modeli bulunuyor artık. Önemli olan, bankaların bu iş birliğine ne kadar inandıkları ve açık oldukları. Sonrasında kurulacak ortaklıklar sayesinde bankalar konularına rahatlıkla odaklanırken, diğer konulardaki üretimi FinTech startup’larının yaratıcı fikirleri ve esnek yapıları sayesinde gerçekleştirip daha düşük maliyetlerle ve daha kısa sürede pazara sunabilecekler. Biraz daha ileri gidecek olursak, geleceğin bankalarını, bankacılık lisansına sahip platform yapıları olarak düşünmek bile mümkün. Bankalar, arka planda lisanlara sahip olan altyapı kuruluşu olarak konumlanıp, ön planda FinTech girişimleri aracılığıyla ürün ve hizmetleri sunacak bir yapıya dönüşmeye başlayacak. Bu durum aslında radikal bir dönüşüm. Ancak stratejik olarak değerlendirilirse bankacılığın geleceğini şekillendirecek konuların başında geleceğini düşünüyorum.

FinTech ekosistemine adım atmak isteyen girişimcilere neler tavsiye edersiniz?

Girişimci açısından en önemli nokta, bir sosyolog gibi düşünerek toplumsal ihtiyaçları, sıkıntıları veya sorunları çok iyi belirlemesi. İkincisi, bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini bir iş modeli çerçevesinde oluşturması ve iş modelini sürekli test etmesi.



■ Türkiye’de bankalar özellikle teknoloji ve bu teknoloji sayesinde sundukları ürün ve hizmetler açısından son derece güçlü. ■

Dünya Bankası verilerine göre Türkiye’de 15 yaş üstü nüfusun yüzde 31’i bankacılık sisteminin dışında. Bu yaklaşık 17 milyon kişi demek. Bu kişilerin finansal sistemin içine girmesi ülke ekonomisinin gelişmesi açısından son derece önemli. Dolayısıyla Türkiye bu açıdan fırsatlar barındırıyor.

InsurTech ve İslami FinTech gelişime açık

Öte yandan, Türkiye’de bankalar özellikle teknoloji ve bu teknoloji sayesinde sundukları ürün ve hizmetler açısından son derece güçlü. Zayıf kaldıkları veya fazla odaklanmadıkları alanlardan biri olan “ödeme sistemleri” girişimciler tarafından keşfedildi. Bu alan artık rekabetin yoğunlaştığı ve girişin son derece zorlaştığı bir “kırmızı okyanus” haline geldi. Ancak ekosistemde halen girilebilecek “mavi okyanus” alanları var. Örneğin sigortacılık bunlardan biri. InsurTech girişimleri dünyada son derece revaçta. Türkiye’de bu alan son dönemde canlanmaya başladı.

Bir diğer alan ise özellikle katılım bankacılığında ortaya çıkabilecek girişimlere yönelik “İslami FinTech” olarak öne çıkıyor. Bölgesel değerlendirmeyle Türkiye’nin bu alanda avantaja sahip olduğunu söylemek yanlış olmaz. Özellikle son yıllarda gelişen İslami Finans ekseninden FinTech yapılarının çıkma potansiyeli oldukça yüksek.

Bildiğiniz gibi, Türkiye’de hem geleneksel bankacılık hem de katılım bankacılığı yapılıyor. Bu alanın regülasyonları geniş bir kurum ve çalışan kitlesi tarafından anlaşılmış durumda. Dolayısıyla bu bizim sadece Batı’ya değil, aynı zamanda Doğu’ya da finansal teknoloji ihracatı yapmamız için büyük bir fırsat. Bu sayede özellikle Orta Doğu ve Körfez bölgesinde iş yapan startup’ları görmek mümkün.

Teknoloji finansal sistemi daha nasıl dönüştürecek?

Geçmişte FinTech girişimleri bankaların rakipleri olarak görülürdü. Biz bu dönemi aştık, artık birlikte rekabet edebilmek önemli. Bugün Türkiye’de de bankalar startup’larla iş birliği içinde çalışıyor ama sayılar o kadar yüksek değil. Bu ilişkilerin en önemli örneklerinden biri, bankaların kendi yatırım şirketlerini (Corporate Venture Capital – CVC) kurarak girişimlere yatırım yapması. Bu durum sadece yatırım açısından değil, bilgi paylaşımı sayesinde ortaya çıkacak ürün veya hizmetin niteliği açısından ve aynı zamanda girişim ekosisteminin gelişmesi açısından da çok önemli. Türkiye’de bankaların bu tür yapılar kurarak girişimlerle iş birliği yaptığını görmek sevindirici.



Türkiye’de 15 yaş üstü nüfusun

%31’i
bankacılık
sisteminin dışında.

*Dünya Bankası verilerine göre

Ancak gelecekte rekabet, teknoloji şirketlerinden kaynaklanacak. Amazon veya Alibaba gibi şirketler bunun örneklerini çoktan verdi. GAFA Bank olarak adlandırılan yapılar (Google, Apple, Facebook, Amazon gibi teknoloji şirketlerinin bankacılık ve ödeme alanında gösterdikleri faaliyetler), bankacılık anlayışını değiştirecek. Büyük teknoloji firmalarının bankacılık ve ödeme işlerine girmesiyle FinTech kavramı yerine “TechFin” kavramını duymaya başlayacağız.

Halen ülkelerin rekabet güçleri veya rekabetçi avantajları, sahip oldukları girişim ekosistemleri ile de değerlendiriliyor. Özellikle FinTech startup’ları faaliyet alanları gereği katma değerli ürün ve hizmetler üretiyor, bunun sonucunda da yabancı yatırımcıların ilgisini çekiyor ve kendilerine özgü bir yatırım ortamı yaratabiliyor. Bunun da ötesinde, cazibe merkezi haline gelmiş ülkeler beyin göçü ve teknoloji transferi yoluyla daha çok sermayeyi ülkelerine çekebiliyor. Yani bu durum ülke ekonomisi açısından da önem taşıyor. Bugün Dubai, Bahreyn, Abu Dabi, Singapur, Malezya, Hindistan, Kazakistan gibi merkezler bu durumu çoktan keşfetti ve devletin desteğiyle, kalkınma ajansları aracılığıyla kendilerini küresel ölçekte yatırımcılara tanıtmaya ve yatırım çekmeye başladılar bile. Birçok ülke, kurdukları Sandbox sistemiyle girişimleri test ortamında regülasyonlara tabi tutarak uygunluklarını deniyor ve başarılı olanları pazar şartlarında çalışmaya yönlendirip hem onların başarı şanslarını artırıyor hem de ülke açısından ortaya çıkabilecek riskleri minimize ediyor.

Sonuç olarak FinTech, dünyada ülkelerin yatırım çekmek amacıyla kullanmaya başladıkları ve stratejik olarak önem verdikleri alanların başında geliyor. Türkiye’de de bir stratejiyle oluşturulacak yapılanma ve vizyon bu alanın gelişmesini sağlayacaktır.

Finans sektörünü etkileyen yeni düzenlemelere bakış

Son aylardaki olağandışı kur dalgalanmaları nedeniyle Türk Lirası'nın yabancı paralar karşısında değer kaybetmesi, şirketlerin mali tablolarını olumsuz etkiliyor. Ekonomi yönetiminin yaptığı yasal düzenlemelerin finans sektörüne neler getirdiğini inceledik



Hakan Güzeloğlu, YMM

Finansal Vergi Hizmetleri
Şirket Ortağı
hguzeloğlu@kpmg.com

Şirket mali tablolarındaki yüksek kur artışından kaynaklanan sermaye erozyonuna karşı yapısal önlemler alınıyor. Son dönemdeki gerek kambiyo gerekse Türk Ticaret Kanunu'na ilişkin düzenlemeleri inceledik, finans sektöründeki uygulamalarını derledik.

Döviz cinsinden gerçekleşen işlemlere ilişkin kambiyo düzenlemesi

13.09.2018 tarihinden itibaren yürürlüğe giren 85 karar sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Kambiyo Mevzuatı'nda önemli bir düzenleme yapıldı. Bu düzenleme ana hatları ile iki unsuru ifade ediyor:

- Türkiye'de yerleşik kişiler Bakanlık tarafından belirlenen haller dışında, her türlü menkul ve gayrimenkul kiralama, leasing ile iş, hizmet ve eser sözleşmelerinde sözleşme bedelini ve bu sözleşmelerden kaynaklanan diğer ödeme yükümlülüklerini döviz cinsinden veya dövize endeksli olarak kararlaştıramayacak. Türkiye'de yerleşik kişiler bundan böyle müşterileri ile imzaladıkları sözleşme bedellerini ve bu sözleşmelerden kaynaklanan diğer ödeme yükümlülüklerini döviz cinsinden veya dövize endeksli olarak kararlaştıramayacak.
- Bununla birlikte karara eklenen geçici madde ile 13.09.2018 tarihinden itibaren 30 gün içinde de daha önce akdedilmiş yürürlükte olan sözleşmelerdeki döviz cinsinden kararlaştırılmış bedeller, Bakanlık tarafından belirlenen haller dışında Türk Lirası olarak taraflarca yeniden belirlenecek.

Söz konusu karar kapsamında Türkiye'de yerleşik kişiler (yurt dışında işçi, serbest meslek ve müstakil iş sahibi Türk vatandaşları dahil Türkiye'de kanuni yerleşim yeri bulunan gerçek ve tüzel kişiler) kendi aralarında döviz veya dövize endeksli sözleşme düzenleyemeyecekleri gibi var olan bu nitelikteki mevcut sözleşmelerini de 13.09.2018 tarihinden itibaren 30 gün içerisinde 'TL' olarak yeniden belirlemek durumunda.

Karara ilişkin 6 Ekim 2018 tarihinde yayımlanan tebliğ ile istisnai hallere ilişkin açıklamalar yapıldı. Tebliğde belirlenen istisnai hallerden en önemlisi, 16'ncı maddede yer verilen; dışarıda yerleşik kişilerin Türkiye'de bulunan; şube, temsilcilik, ofis, irtibat bürosu, doğrudan veya dolaylı olarak yüzde 50 ve üzerinde pay sahipliklerinin bulunduğu şirketlerle serbest bölgedeki faaliyetleri kapsamında serbest bölgelerdeki şirketlerin taraf olduğu iş ve hizmet sözleşmelerinde, sözleşme bedelinin ve bu sözleşmelerden kaynaklanan diğer ödeme yükümlülüklerinin döviz cinsinden veya dövize endeksli olarak kararlaştırılmasının mümkün olmasıdır. Buna göre yabancı şirketler, Türkiye'deki bir şirkette doğrudan veya dolaylı olarak yüzde 50 ve üzerinde pay sahiplikleri varsa, Türkiye'deki şirket iş ve hizmet sözleşmelerinde, sözleşme bedelini ve bu sözleşmelerden kaynaklanan diğer ödeme yükümlülüklerini döviz cinsinden veya dövize endeksli olarak kararlaştırabilecek.

Diğer taraftan, 16 Kasım 2018 tarihinde çıkartılan yeni Tebliğ kapsamında yukarıda bahsi geçen yarısı veya yarıdan fazlası yabancı ortaklı şirketler ve serbest bölgede yer alan şirketlerin taraf oldukları gayrimenkul satış ve gayrimenkul kiralama sözleşmelerinde, sözleşme bedelinin ve bu sözleşmelerden kaynaklanan diğer ödeme yükümlülüklerinin döviz cinsinden belirlenebilecek.

Ek olarak, yayımlanan son Tebliğ kapsamında değiştirilen bir husus da, iş makinalarının satışı ve kiralamasında sözleşme bedellerinin TL düzenlenme zorunluluğunun kaldırılarak döviz cinsinden yapılması mümkün olacak.

Konuya ilişkin yayımlanan tebliğlerdeki önemli bir husus da TL'ye dönüşüme ilişkin kurun belirlenmesi oldu. Buna göre dönüşüm tutarının Türk Lirası olarak taraflarca yeniden belirlenmesinde mutabakata varılamazsa; akdedilen sözleşmelerde döviz veya dövize endekli olarak belirlenen bedeller, söz konusu bedellerin 2 Ocak 2018 tarihinde belirlenen gösterge niteliğindeki Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) efektif satış kuru kullanılarak hesaplanan Türk parası cinsinden karşılığının 2 Ocak 2018 tarihinden bedellerin yeniden belirlendiği tarihe kadar Türkiye İstatistik Kurumu'nun her ay için belirlediği Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) aylık değişim oranları esas alınarak artırılması suretiyle belirleneceği ifade ediliyor.

Tebliğde, dönüşüm tutarlarının hesabında TCMB efektif satış kurunun ve TÜFE aylık değişim oranlarının esas alınmasının taraflarca mutabakata varılmayan durumlarda çözümü kolay olmayan ihtilafları doğurması da mümkün.

Öte yandan, 22 Kasım 2018 tarihinde yayımlanan damga vergisi sirkülerine göre ilave imzalanacak yeni kağıtların;

- diğer maddelerinde (taraf, süre uzatımı, yeni iş ilavesi vb.) bir değişiklik yapılmaksızın münhasıran bedele ilişkin düzenleme yapılması,

- ilk sözleşmeye atıf yapılarak hazırlanması,

- Türk Lirası cinsinden belirlenecek yeni bedel toplamının, ilk sözleşmede yer alan döviz cinsinden bedel ile değişikliğe ilişkin kağıdın düzenlendiği tarihteki TCMB tarafından ilan edilen cari döviz satış kurunun çarpımı suretiyle bulunacak tutarı geçmemesi,

halinde damga vergi aranılmaması aksi durumda damga vergisinin artan tutar üzerinden ödenmesi söz konusu olacak.

Türk Ticaret Kanunu Genel Tebliği: Teknik iflas uygulamasına ilişkin düzenleme

1.Yeni teknik iflas hesaplaması, borçlardan doğan kur farkının ayrıştırılması

Türk Ticaret Kanunu (TTK) düzenlemelerine göre uygulamada teknik iflas olarak bilinen (Md. 376) "Sermayenin kaybı, borca batık olma durumu" şu şekilde hüküm altına alınıyor;

Son yıllık bilançodan, sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının yarısının zarar sebebiyle karşılıksız kaldığı anlaşılırsa, yönetim kurulu, genel kurulu hemen toplantıya çağırır ve bu genel kurula uygun gördüğü iyileştirici önlemleri sunar.

Son yıllık bilanço'ya göre, sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının üçte ikisinin zarar sebebiyle karşılıksız kaldığı anlaşıldığı takdirde ise derhâl toplantıya çağrılan genel kurul, sermayenin üçte biri ile yetinme veya sermayenin tamamlanmasına karar vermediği takdirde şirket kendiliğinden sona erer.

15 Eylül 2018'de yayımlanan tebliğ ile borca batık olma durumu, alınacak tedbirler, hangi mali tabloların dikkate alınacağı gibi genel açıklamalar yapılmış olup tebliğin son bölümündeki geçici maddede ise;

“1/1/2023 tarihine kadar, kanunun 376'ncı maddesi kapsamında sermaye kaybı veya borca batık olma durumuna ilişkin yapılan hesaplamalarda, henüz ifa edilmemiş yabancı para cinsi yükümlülüklerden doğan kur farkı zararları dikkate alınmayabilir” ifadelerine yer veriliyor.

Bu açıklama ile yabancı para cinsinden ortaklara borç, döviz cinsinden kredi borcu ve benzeri döviz cinsinden yabancı para yükümlülüklerden doğan kur farklarının ödeme yapılmadığı müddetçe değerlemesinden doğan negatif farklar olarak 'borca batıklık' durumunun tespitinde dikkate alınmayacağı sonucu çıkarılıyor. Bu uygulama 1 Ocak 2023 tarihine kadar geçerli olacak.

Kanun koyucunun bu düzenlemeyle son dönemdeki kur dalgalanmaları sebebiyle şirket bilançolarındaki sermaye erozyonunu önlemeyi, borca batıklık, teknik iflas pozisyonuna girecek şirketleri bu kur artışından korumayı amaçladığı söylenebilir. TMS uygulayan şirketlerce de bu uygulamanın yapılmasında bir engel olmadığının değerlendirilebileceği ifade ediliyor.

Bununla birlikte, tebliğ ile yapılan açıklamaların tek taraflı olarak sadece ödenmemiş yabancı para yükümlülükleri açısından değerlendirilmesi gerektiğini, ödenmiş olan yabancı para borçlarda geriye dönük uygulanmayacağını söyleyebiliriz. Bilançonun aktif tarafındaki yabancı para alacakların ise değerlendirilerek kur farkı olarak gelir kalemlerine kaydedilmesine devam edileceğini düşündüğümüzde yapılan bu düzenlemenin sadece ödenmemiş yabancı para yükümlülüklerinden doğan negatif kur farkları için geçerli olduğu görülüyor. Bu durumun da TTK'nın bazı maddelerine aykırılık teşkil etmekte olduğu da değerlendirmeler dahilinde.

2.Yeni bir uygulama: Sermaye tamamlama fonu

Aynı tebliğin 9'uncu maddesindeki açıklamalar dikkat çekici ve önemli. Buna göre ilk defa Türk Ticaret Kanunu'nda “sermaye tamamlama fonu” uygulaması açıklandı. Düzenlemeye göre bu fonun;

- Sermaye konulması veya borç verilmesi niteliğinde olmayıp karşılıksız olduğu,

- Yapılan ödemelerin gelecekte yapılacak sermaye artırımına mahsuben bir avans olarak nitelendirilemeyeceği,

- Bu fonun bilanço zararlarının kapatılması için getirilen yükümlülükler uyarınca yapılan ödemeler olduğu ve

- Bu ödemelerin öz kaynaklar içerisinde sermaye tamamlama fonu hesabında toplanacağı ve takip edileceği ifade ediliyor.

Yapılan açıklamalar ışığında; artık ortaklardan alınan ödemelerin sermaye tamamlama fonu olarak bilançoda yer alması TTK yönünden mümkün olacak, bu fonun tebliğde belirtildiği üzere karşılıksız, bir borca dayanmayan, sermayeye ilave zorunluluğu bulunmadığı gibi sermayeye ilave edilecek bir avans da olmadığı görülüyor.

Bilançoda yer verilecek bu fonun amacı bilanço zararlarının kapatılması olduğu için, eğer şirketlerin yüklü geçmiş yıl zararları varsa bu zararların karşılıklı netlenerek kapatılmasında da kullanılması mümkün olabilir. Fon tasfiye veya benzer nedenlerle herhangi bir şekilde bilanço dışına çıkarılmadığı takdirde vergilendirilmesinin de söz konusu olmayacağı yönünde bir değerlendirme yapılabilir.

İhracat bedellerinin yurda getirilmesi

4 Eylül 2018 tarihli ve 30525 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan tebliğ ile yapılan düzenlemelerden bazılarıysa şöyle:

- İhracat bedellerinin fiili ihracat tarihinden itibaren 180 gün içinde yurda getirilmesi ve en az yüzde 80'inin ihracata aracılık eden bankaya satılması zorunlu hale getirildi.İhracat bedelinin yolcu beraberinde efektif olarak yurda getirilmesi halinde gümrük idarelerine beyan edilmesi de zorunlu tutuldu.

- İhracat bedelleri Akreditifli Ödeme, Vesaik Mukabili Ödeme, Mal Mukabili Ödeme, Kabul Kredili Akreditifli Ödeme, Kabul Kredili Vesaik Mukabili Ödeme, Kabul Kredili Mal Mukabili Ödeme, Peşin Ödeme şekillerinden birine göre yurda getirilebiliyor.

- İhracat bedellerinin beyan edilen Türk parası veya döviz üzerinden yurda getirilmesi esas olup, Türk parası üzerinden yapılan ihracat karşılığında döviz getirilmesi de mümkün.

- Tamamı tek seferde iade edilmeyen veya süresi içinde ihracatı gerçekleştirilemeyen peşin dövizler prefinansman hükümlerine tabi olacak.Yurt dışına müteahhit firmalarca yapılacak ihracatın bedelinin 365 gün içinde yurda getirilerek bir bankaya satılması zorunlu.

- Konsinye yoluyla yapılacak ihracatta bedellerin kesin satışı müteakip; uluslararası fuar, sergi ve haftalara bedelli olarak satılmak üzere gönderilen malların bedellerinin ise gönderildikleri fuar, sergi veya haftanın bitimini müteakip 180 gün içinde yurda getirilerek bir bankaya satılması zorunlu tutuldu.

- Yurt dışına geçici ihracı yapılan malların verilen süre veya ek süre içinde yurda getirilmemesi veya bu süreler içerisinde satılması halinde bedelinin 90 gün içinde yurda getirilerek bir bankaya satılması zorunlu oldu.

- Yürürlükteki İhracat Rejimi ve Finansal Kiralama Mevzuatı çerçevesinde kredili veya kiralama yoluyla yapılan ihracatta, ihracat bedelinin kredili satış veya kiralama sözleşmesinde belirlenen vade tarihlerini izleyen 90 gün içinde yurda getirilerek bankalara satılması da zorunlu.

Söz konusu tebliğ ile bankalara da önemli sorumluluklar getirildi. İhraç edilen malların bedelinin süresinde yurda getirilerek, bankalara satılmasından ve ihracat hesabının süresinde kapatılmasından ihracatçılar sorumlu tutulmakla birlikte, ihracata aracılık eden bankalar ihracat bedellerinin yurda getirilmesini ve satışının yapılmasını izlemekle yükümlü olacak ve ihracat bedelinden indirimler yapılması da bankalarca incelenip sonuçlandırılacak.

Gecikme faizi oranının yeniden belirlenmesi

5 Eylül 2018 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 62 karar sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile 6183 sayılı Amma Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun'un 51/1. maddesinde düzenlenen gecikme zammı oranı her ay için ayrı ayrı uygulanmak üzere yüzde 2 olarak belirlendi (Eski oran 19 Ekim 2010 tarihinden itibaren her ay için yüzde 1,4 olarak uygulanmaktaydı.) Söz konusu karar yayımı tarihinde (05.09.2018) yürürlüğe girdi.

Yıkıcı teknolojiler iş modellerini dönüştürürken

Dijital devrimle yol alan iş liderleri bir yandan da iş yapma biçimlerini etkileyen yıkıcı teknolojilere uyum sağlamak için mücadele ediyor. Önceden kitle üretimi ve ölçek ekonomisine odaklanan sanayi ekonomisinden dijital ekonomiye geçiş, şirketler için başarılı olma kriterlerini yeniden tanımlıyor



Serkan Ercin

Teknoloji, Medya, Telekomünikasyon Sektör Lideri
Strateji ve Operasyon Bölüm Başkanı
sercin@kpmg.com

Geride kalan 20'nci yüzyılda bir şirketi öncü konuma taşıyan etkenler, yaşadığımız 21'inci yüzyılda rekabet gücü kazanmak için gereken kriterlerden oldukça farklı.

21'inci yüzyılda şirketler, dijital çağda başarıya ulaşmak için gereken temel iş özelliklerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlama yetenekleriyle nitelendiriliyor. Şirketler, en iyi müşteri deneyimini sunarak, geleneksel olmayan yöntemlerle katma değer sağlayarak, şirket içinde sıfırdan bir altyapı kurmak yerine dışarıdan hizmet temin ederek ve talebe göre yapay zekayı veya yetkinliklerini kullanarak daha yalın, çevik ve piyasa koşullarına duyarlı olarak hareket edebilir.

Dijitalleşmede öncü konumdaki şirketlerde nesnelerin interneti, yapay zeka ve robotik uygulamalarının kullanımı; insan kaynakları, finans, satın alma ve diğer bölümler arasındaki geleneksel sınırların ortadan kalkmasını hızlandıracak. Bölümleri arasında "sınır" olmayan şirketler, daha müşteri odaklı bir iş modeli ortaya koymak için makine öğrenimi teknolojisi tarafından desteklenen kurumsal bilgiyi temel alarak yeniden yapılandırılacak. Bunun sonucunda karar verme sürecinin kısalması, maliyetlerin azalması, verimliliğin artması ve kullanıcı ile müşteri deneyiminin iyileşmesi bekleniyor.

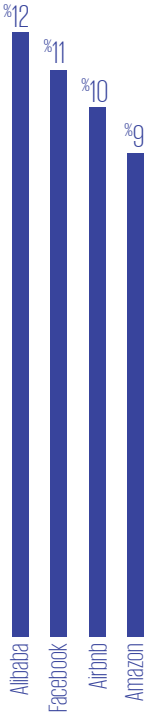
Yıkıcı teknolojiye öncülük eden şirketler

KPMG'nin yıllık olarak düzenlediği Teknoloji İnovasyonu Araştırması'na katılan 750'den fazla küresel teknoloji sektörü lideri, "Faaliyetleriniz üzerinde hangi şirketin teknolojik bağlamda en çok yıkıcı etki gösterdiğini düşünüyorsunuz?" sorusuna yüzde 12 ile Alibaba, yüzde 11 ile Facebook, yüzde 10 ile Airbnb, yüzde 9 ile Amazon ve Google olarak yanıt verdi.

Alibaba'nın inovatif ve çeşitli iş alanları (bulut bilişim, eğlence, ödeme geçidi ve mobil veri gibi), şirketin yıkıcı teknolojiler konusunda ilk sırada yer almasında temel etken olarak gösteriliyor. Çin'in 1 milyarın üzerindeki nüfusunun taleplerini karşılamak öngörülü bir liderlik gerektiriyor.

Facebook, yapay zeka destekli paylaşımları ve yüz tanımlama teknolojisiyle ikinci sırada yer alıyor. Küresel teknoloji sektörü liderlerinin yüzde 5'i Apple'ın faaliyetleri üzerinde yıkıcı etki göstereceğini düşünüyor. Araştırmada birkaç yıldır yaygın kullanılan ulaşım uygulamaları Uber ve Lyft ise sırasıyla yüzde 4 ve yüzde 2 oranında oy aldı. ABD'de Alibaba'yı yüzde 8'lik oranla Tesla takip etti. Hint e-ticaret şirketi FlipKart ise küresel ölçekte yüzde 6 oranında oy aldı. Listede Alibaba'nın yanı sıra 4 Çinli şirket daha ilk 15 içinde bulunuyor. Bunlar arasında akıllı telefon üreticisi Xiaomi, mesajlaşma servisi Tencent, drone üreticisi DJI ve ulaşım sağlayıcısı Didi var.

Faaliyetleriniz üzerinde hangi şirketin teknolojik bağlamda en çok yıkıcı etki gösterdiğini düşünüyorsunuz?



Yıkıcı iş modelleri büyümeyi destekliyor

Araştırmada "Hangi yeni iş modeli önümüzdeki 3 yıl içerisinde ülkenizde yıkıcı etki gösterecek?" sorusu yüzde 26 ile e-ticaret platformları, yüzde 19 ile sosyal paylaşım platformları, yüzde 14 ile otonom ulaşım platformları ve yüzde 11 ile eğlence platformları olarak yanıtlıdır.

E-ticaret, hızlı teslimattan etkin lojistik ve tedarik zinciri faaliyetlerine; yeni mobil ödeme hizmetlerinden dijital asistanlara çok hızlı bir şekilde dönüşüm geçiriyor. Bu sonuç, Alibaba ve Amazon'un teknoloji açısından yıkıcı etki göstereceğine dair beklentilerle paralellik taşıyor.

İkinci sırada yer alan sosyal paylaşım platformlarının insanların yaşamı, davranışları ve seçimleri üzerinde ne kadar güçlü bir etkisi olduğu biliniyor. Sosyal paylaşım platformları aynı zamanda inovatif teknolojilerin yaygınlaşmasında önemli bir rol oynuyor.

İleri teknolojiler işletmeleri, tüketicileri, toplumu ve çevreyi etkileyerek, farklı sektörlerde büyük değişimleri beraberinde getiriyor. Nesnelerin interneti, yapay zeka ve robotik gibi yıkıcı teknolojiler entegre olup, yeni iş modelleri ve şirketler ortaya çıkardıkça bu yüzyılın teknoloji devrimi hız kazanıyor. Diğer yandan bu durum aşılması gereken bir takım zorlukları da beraberinde getiriyor. Teknoloji standartlarının olmaması ve karmaşıklık bu bağlantılı dünyada ilerlemenin önünde bazı engeller oluşturuyor. Düzenleyici kuruluşlar, işletmeler ve tüketiciler yeni teknolojilerin nasıl çalıştığı ve teknolojinin toplum üzerindeki etkileri konusunda daha fazla şeffaflık bekliyor. Ayrıca, siber güvenlik ihlalleri de teknoloji sektörü için sorun teşkil eden konular arasında yer almayı sürdürüyor.

KPMG eğitimleri donanımı artırıyor

KPMG'nin iş dünyasına yönelik hizmetleri arasında eğitim de yer alıyor. Otomotiv, gıda, ilaç ya da finans gibi pek çok sektörden profesyoneller bu eğitimlere katılarak bilgi birikimlerini artırıyorlar. Temel Düzey Muhasebe'den UFRS'ye, Finansal Matematik'ten İş ve Sosyal Güvenlik Mevzuatı'na kadar geniş bir skalada gerçekleşen KPMG eğitimleri ile iş dünyasının kalibrasyon sorunu çözülüyor. KPMG eğitimlerine katılan çalışanlar da memnuniyetlerini dile getiriyor.

Kişinin hayatı düşlerinin rengine boyanmıştır... Düşlerimin peşinde, kendimi geliştirmek ve bir üst safhaya çıkarabilmek için çıktığım yolculukta, eğitimleri ile verdiği çok değerli katkılar için KPMG ekibine sonsuz teşekkürler....

Oğuzhan CELLAT, Şirket Sahibi
Radim Radyatör Ltd. Şti.

"İçerik ve yöntem bakımından eğitimin etkin bir şekilde verildiğini düşünüyorum. Güncel uygulamalar hakkında bilgi edinmek, var olan bilgilerimizi tazelemek ve örnek vaka analizleri üzerinden UFRS standartlarını pekiştirmek açısından eğitimi oldukça faydalı buldum. Eğitimcilerin yetkinliği ve katılımcılarla kurdukları etkin iletişim de eğitimin kalitesini artıran diğer önemli bir unsurdur"

Özdemir ALŞAN, Yurtdışı İştirakler Finansal Kontrol Müdürü
Vestel Şirketler Grubu

Kısa süre zarfında finansal tabloların UFRS açısından nasıl yorumlamamız gerektiğini örnek anlatımlarla detaylı bir şekilde bizlere sunduğunuz ve yol gösterdiğiniz için eğitimcilerimize ve KPMG ailesine teşekkür ederiz.

Kübra OTAR, Vergi Analisti
Ge Marmara Technology Center Muh. Hizm. Ltd. Şti.

"25-27 Eylül tarihleri arasında katılmış olduğum Uygulamalı Temel UFRS eğitimi önümde bir ışık oldu, genel hatlarıyla UFRS konusunda bilgi sahibi oldum. Eğitimcilerden Özay Hanım'a ayrıca teşekkür etmek isterim konuyu derinlemesine ele alınışından anlatım tarzına kadar çok başarılıydı. Daha önce UFRS eğitimi almamış biri için bu eğitim biçilmiş kaftan. Eğitimin dışında organizasyon olarak da çok başarılı bir ekip söz konusu özellikle Duygu Hanım her konuda ilgiliydi. Kesinlikle iyi bir eğitimdi."

Eray ERDOĞDU, Yasal Raporlama Müdür Yardımcısı
Aktif Bank

"Katılmış olduğum Uygulamalı İç Denetim ve Kontrol eğitimi gerek planlanış gerekse de içerik bakımından KPMG kurumsal kimliğine uygun olarak oldukça verimliydi. En önemlisi ise eğitimin ilgili alanda deneyimli kişiler tarafından karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlara karşı verilen çözüm önerileri bakımından oldukça etkiliydi. Bundan dolayı eğitimi herkese tavsiye ederim."

Osman EROĞLU, İç Kontrol ve Denetim, Uzman Yardımcısı
Bantas Nakit ve Kıymetli Mal Taşıma ve Güvenlik Hizmetleri A.Ş.

Eğitimimiz çok verimli ve dolu dolu geçti. Berkan Tolun, o kadar bilgili ve deneyimliydi ki sadece 1 hafta hocamızın deneyimleriyle beslenerek muhasebeyi öğrenebilirdik. Bizlere sağlamış olduğunuz kaynak içerik olarak çok zengindi. Anlatılanların uygulama olarak gösterilmesi öğrenmemizi kolaylaştırdı. Eğitim gördüğümüz yer ve sunulan ikramlar çok güzeldi. Her şey için çok teşekkür ederim, harika bir eğitimdi.

Ayşegül TÜRE, Değişim Ve Proje Yönetimi Müdürlüğü
Uzman Yardımcısı
Anadolu Hayat Emeklilik

İham veren kurs için teşekkürler. Görsel olarak çekici bir biçimde verildi. Muhasebe ve finansın temelleri hakkında anlayışlarını geliştirmek isteyen herkes için çok iyi tasarlanmış, pratik ve değerliydi.

Mehmet KAPUSUZ, Dağıtık Üretim Müdürü
Enerjisa

Yöneticilere Özel

6-7.12 Entegre Raporlama (ER) ile ilgili IIRC onaylı "Entegre Rapor Hazırlama"

Muhasebe & Vergi

12.12 Ar-Ge ve Teknokentler Hakkında Her şey
17.12 Transfer Fiyatlandırması Temel İlkeleri
18.12 Maliyet Muhasebesi
20.12 Kurumlarda Dönem Sonu İşlemleri
18.01 Katma Değer Vergisi Genel Uygulama Tebliğine İlişkin KDV İadeleri

Gümrük & Dış Ticaret

21.12 Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Kapsamındaki Eğitimler
26.12 Gümrük Denetimleri (Sonradan Kontrol) ve Sıkça Yapılan Yanlışlar

UFRS

11.12 Finansçı Olmayanlar İçin Finansal Tabloları Okuma ve Yorumlama
12-13-14.12 Uygulamalı Temel UFRS
11.12 UFRS'de Vergi Uygulamaları (UMS 12 – Kurumlar Vergisi & Ertelenmiş Vergi)
19-21.12 Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standartları (BOBI FRS)
26.12 UFRS 17 - Sigorta Sözleşmeleri

Veri Analizi

12-13.12 R ile Veri Analizine Giriş

Finans & Finansal Analiz

11-12.12 Şirketler İçin İleri Düzeyde Türev Ürünlerin Kullanımı
12.13-14 Makro Ekonomik Göstergelerin Yorumlanması
18.12 Şirket Ortaklıklarında Değerleme Teknikleri
18.12 Şirket Değerlemesine Baz Bilanço ve Gelir Tablosu Analizleri
18.12 Ürün Maliyeti, Performans Analizi ve Karar Alma
21.12 Finansal Matematik
21.12 Finansçı Olmayanlar İçin Finans (İzmir)
26.12 Finansçı Olmayanlar İçin Finans

İç Denetim

4.12 Suistimal İnceleme ve İfade Alma Teknikleri
21.12 Uyum Yönetimi
25.12 Kurumsal Risk Yönetimi
10-11.01 Uygulamalı İç Denetim

Bilgi Teknolojileri ve Siber Güvenlik

6-7.12 Bilgi Teknolojileri Denetimine Giriş

Kişisel Verilerin Korunması

21.12 Kişisel Verileri Koruma Kanunu

İnsan ve İnsan Kaynakları

4-5-6.12 Yönetimin Esasları

KPMG GÖNÜLLÜLERİ Sahaya iniyor!

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) projelerimizin yer aldığı etkinlik takviminde de görebileceğiniz gibi yıl içinde toplam on iki saha aktivitesi planladık. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerimizi eğitim, çevre ve toplum başlığı altında topladık ve gönüllülerimizi sahaya davet ettik. Ayrıca gönüllülerimiz sahada geçirdikleri zamanları gönüllü saati olarak girebilecekler.

Hayvan Hakları Federasyonu'nu Destekliyoruz – Hayvan Hakları Federasyonu

Türkiye'deki hayvan hakları ve doğanın korunması konularında faaliyet gösteren dernekleri tek bir çatı altında toplayan Hayvan Hakları Federasyonu (HAYTAP) ile işbirliğimiz bu yıl da devam ediyor.

Pro-bono denetimini yapıyoruz.

HAYTAP ile bu yıl **2 barınak gezisi** organize ediyoruz.

Çalışanlarımızı, hediyelerini HAYTAP Shop'tan almaları için yönlendiriyoruz.



Atma Bağıyla Kampanyası – Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), Türkiye'nin sosyo-ekonomik olarak dezavantajlı bölgelerindeki ilköğretim çağındaki çocukların eğitimlerine destek olmaktadır.

Bu kampanya kapsamında kullanmadığımız tüm elektronik atıkları ofisteki kutuda toplayıp, TEGV'e bağışlıyoruz. Hem çevre hem de çocuklar için yaşanılabilir bir dünya bırakıyoruz.

250 kg elektronik atığı TEGV'e bağışlayarak çocuklarımızın eğitimine destek olacağız.

Çocuklar Gülsün Projesi

Bu yıl Çocuklar Gülsün projemizin kapsamını genişleterek daha fazla okula destek olmak için yola çıkıyoruz. Kırtasiye, kitap ve kıyafet yardımlarımızla daha fazla çocuğu sevindiriyoruz. Çocukların yeni yıl dileklerini Dilek Ağacı projemizle gerçekleştiriyoruz.

Ağrı'daki okulumuza ek olarak; İstanbul, İzmir ve Ankara illerinden birer okul daha ekliyoruz.

Ağrı'daki KPMG Kütüphanesini her geçen gün büyütüyoruz ve bu yıl **500 adet kitap** bağışlayacağız.



Kumbaramı Dolduruyorum – Tohum Otizm Vakfı

Tohum Otizm Vakfı, otizm spektrum bozukluğu olan çocukların erken tanısının konulması, özel eğitim ile topluma kazandırılması ve bunun yurt çapında yaygınlaştırılması için çalışan bir sağlık ve eğitim vakfı olarak kurulmuştur.

Otizmli çocuklarla beraber olacağımız **1 etkinlik** planladık. Onlara ofiste konumlandığımız paylaşım kutumuzda oyuncak biriktiriyoruz ve bu yıl **250 adet oyuncak** desteği sağlıyoruz.



Mutluluğa Çevir - Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği

KPMG Gönüllüleri olarak, ortopedik engelli bireylerin tekerlekli sandalyelerine kavuşmalarını ve hayata katılmalarını sağlamak amacıyla Plastik Kapak projesine ofislerimizde topladığımız kapaklarla destek oluyoruz.

Bu yıl **250 kg kapak** toplayarak 1 tekerlekli sandalye hedefine KPMG Türkiye olarak ulaşmak istiyoruz.

Giving Day – Toplum Gönüllüleri Vakfı

Toplum Gönüllüsü gençler, üniversitelerinde kulüp, topluluk veya grup olarak örgütlenmekte, belirledikleri ihtiyaçlara göre sürdürülebilir sosyal sorumluluk projelerini hayata geçiriyorlar. KPMG Türkiye olarak bu yıl; Toplum Gönüllüleri Vakfı ile **2 kıyı temizliği** hedefliyoruz.



Kitap Koala'ya Gidiyoruz! – Kitap Koala

Kitap Koala, internet sitesi üzerinden kitap satışı yaparak kazancın belli bir kısmı ile Hayvan Ambulansı ve Tedavisi sistemini finanse edebilmektedirler.

Bizler gönüllü olarak haftanın belirli günlerinde onların ofisinde; **kitapların seçilmesi, kitapların ayrılması, paketlenmesi ve kargolanması** gibi işlerinde gönüllü destek veriyoruz.

İstanbul, Ankara ve İzmir Gönüllüleri Sahada!

Bu yıl KPMG Türkiye olarak; tüm ofislerimizin kurumsal sosyal sorumluluk projelerimiz kapsamında sahada olmasını destekliyoruz. İstanbul, Ankara ve İzmir gönüllülerimizle birlikte **Huzur Evi, Sevgi Evi ve LÖSEV** ziyaretleri yapmayı planlıyoruz.



İLETİŞİM

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı
malsan@kpmg.com

Nesrin Tuncer

Denetim Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
ntuncer@kpmg.com

Şaban Erdikler

Vergi Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
serdikler@kpmg.com

Hande Şenova

Danışmanlık Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
hsenova@kpmg.com

Hakan Ölekli

Pazarlama ve İş Geliştirme Lideri
Şirket Ortağı
holekli@kpmg.com

Figen Tahiroğlu Würsching

Kurumsal İletişim Kıdemli Müdürü
ftahiroglu@kpmg.com

Ekin Özgülşen

Stratejik Pazarlama Kıdemli Müdürü
eozgulsen@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

İlaç Hakan Orhan

Vergi, Şirket Ortağı
horhan@kpmg.com

Tüketici Ürünleri ve Perakende Emrah Akın

Vergi, Şirket Ortağı
eakin@kpmg.com

Taşımacılık Yavuz Öner

Vergi, Şirket Ortağı
yoner@kpmg.com

ÜLKE MASALARI

JAPONYA / Hakan Orhan

Vergi, Şirket Ortağı
horhan@kpmg.com

KORE / Murat Palaoğlu

Vergi, Şirket Ortağı
mpalaoglu@kpmg.com

KPMG OFİSLERİ

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



insan okusun
insanlık yaşasın

Dünyada adaptasyonu en düşük olan hayvan 'Koala'dır. Üstelik çok şirin ve sarılan bir hayvandır. Okaliptüs ağacı olmayan hiçbir yerde yaşayamaz ve sadece okaliptüs yapraklarıyla beslenir. O yüzden de okaliptüs ağacına sıkı sıkıya sarılır.

Sarılmak ne de büyük ihtiyaç değil mi? Bizim koalamız kitapları seviyor ve onlara sarılıyor. kitapkoala.com sizin de kitaplara sarılmanız için...

Kitap Koala acı çeken hayvanların yaralarını iyileştirme hayaliyle yola çıktı. Umarım en kısa sürede hayallerimize kavuşabiliriz. Hem biz hem de koalalar...

www.kitapkoala.com adındaki sitemizde her türden kitabı bulabilirsiniz. Sizden bağış istemiyoruz, çünkü bağış istikrarlı ve sürdürülebilir bir model değil! Eğer sokakta acı çeken hayvanların acılarını dindirmek ve tedavilerine destek olmak istiyorsanız zaten normalde satın almak istediğiniz kitapları www.kitapkoala.com'dan alın. Bu sayede hem kitap okumuş hem de planladığımız sistemi kurmaya yardımcı olmuş olursunuz. Belki yüzyıllarca devam edecek bir sistemin de mimarları arasında yer alabilirsiniz.

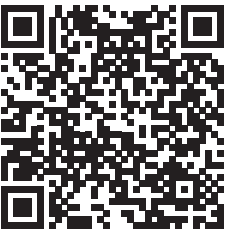
Hepinizi kitap okumaya davet ediyoruz.



☎ 0850 200 99 70

✉ info@kitapkoala.com

www.kitapkoala.com



KPMG
Gündem'in
diğer sayılarını
okudunuz mu?

Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir.

© 2018 KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., bir İsviçre kuruluşu olan KPMG International Cooperative'e bağlı bağımsız üye firmalardan oluşan KPMG ağına üyesi bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

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