

# Otomotiv Sektöründe Gündem

2016 Ocak-Aralık



**Serdar Altay**

EY Türkiye  
Otomotiv Sektör Lideri,  
Ortak

**Sercan Bahadır**

EY Türkiye,  
Direktör

**Murat Demir**

EY Türkiye,  
Kıdemli Müdür

**Özgür Doğan**

EY Türkiye,  
Kıdemli Müdür

**Emre Aydın**

EY Türkiye,  
Kıdemli Müdür

## Önsöz

Değerli Otomotiv Sektörü İlgilileri,

Otomobil ve hafif ticari araç pazarında 2016 yılının Aralık ayında, 2015 yılının Aralık ayı ile karşılaştırıldığında düşüş yaşanılrsa da genel olarak bakıldığında Türkiye Otomotiv pazarında 2016 yılının 12 aylık döneminde otomobil satışlarının bir önceki yılın aynı dönemine göre yaklaşık %4 yükseliş yaşanmıştır.

Gerek ana ve gerek yan sanayiyle yarattığı ihracat değerleri, ulaşılan iç pazar adetleri, sağladığı istihdamla ve katma değerle ülkemizde çok değerli bir konumda olan ve "Lokomotif Sektör" olarak hak edilmiş bir unvanı taşıyan otomotiv sektöründe, son dönemde yaşanan olumsuz gelişmelerin ilk dokuz ayda biraz olsun satışlara yansıdığı görülse de, otomotiv firmaları tarafından yapılan son dönemdeki kampanyaların satışlara olumlu olarak katkı sağladığı görülmektedir.

Ancak, 2017 yılında, özellikle kur artışı ve ÖTV düzenlemesine bağlı olarak yükselen fiyatlar nedeniyle yaklaşık %10 civarında sektörde bir daralma beklendiğini de belirtmeden geçemeyeceğiz.

Dergimizin bu sayısında Türkiye'de ve dünyada otomotiv pazarında gerçekleşen değişimin sayısal göstergeleri ve yeni düzenlemelerin yanı sıra binek otomobillere ilişkin ÖTV Kanunu'nda yer alan değişikliklerin detaylarına yer verilmiştir.

Ayrıca otomotiv sektöründe uygulanmakta olan transfer fiyatlandırması dokümantasyon yükümlülüklerine ilişkin makalemizin yanında mevcut teşvik sisteminde İndirimli Kurumlar Vergisi uygulamasının karmaşıklığı konusundaki makalemiz yer almakta ve son olarak AR&GE'nin yatırım ve yönetimine ilişkin EY Global tarafından hazırlanan rapora yer verilmiştir.

Otomotiv sektörü ile ilgilenen tüm okuyucularımız için faydalı olacağını düşündüğümüz bu sayımıza göstermiş olduğunuz ilgi ve alaka için EY Türkiye Otomotiv Sektörü sorumluları olarak teşekkür ederiz.

**Serdar Altay**

EY Türkiye Otomotiv Sektör Lideri

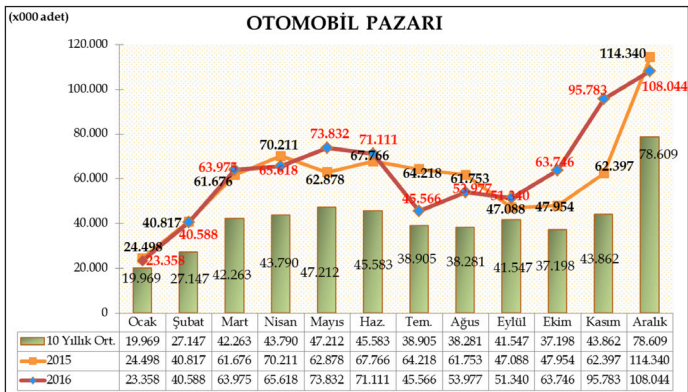
# Rakamlarla Türkiye Otomotiv Sektörü

## ► 2015-2016 Aralık Ayı İtibariyle Otomobil Satış Miktarları

Otomotiv Distribütörleri Derneği'nin yapmış olduğu pazar değerlendirmesine göre, Türkiye Otomotiv pazarında, 2016 yılının 12 aylık döneminde otomobil satışlarının bir önceki yılın aynı dönemine göre %4,32 artarak 756.938 adede yükseldiği görülmektedir. Geçen sene aynı dönemde 725.596 adet satış gerçekleşmiştir.

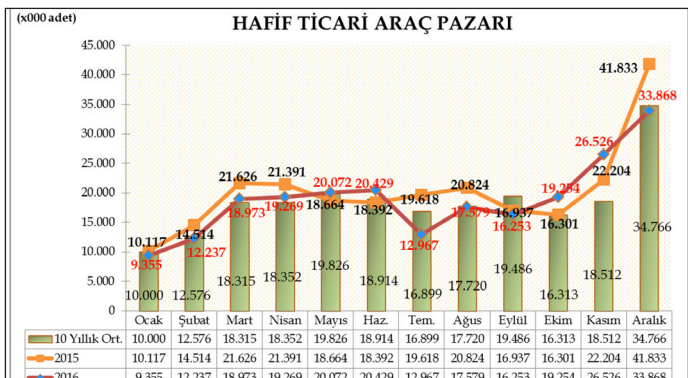
2016 yılı Aralık ayında otomobil satışlarının bir önceki yılın aynı ayına göre %5,51 azalarak 108.044 adet seviyesinde gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Geçen sene Aralık ayında, satış adedi 114.340 olarak gerçekleşmiştir.

Otomobil pazarında, 10 yıllık Aralık ayı ortalama satışlara göre %37,44 artış yaşanmıştır.



## ► 2015-2016 Aralık Ayı İtibariyle Hafif Ticari Araç Satış Miktarları

Türkiye Otomotiv pazarında, hafif ticari araç pazarı 2016 yılı Ocak-Aralık döneminde geçen yılın aynı dönemine göre %6,45 oranında azalarak 226.782 adet seviyesinde gerçekleşmiş ve geçen sene aynı dönemdeki 242.421 adetlik satış miktarının gerisinde kalmıştır.



Hafif ticari araç pazarı 2016 yılı Aralık ayında geçen yılın aynı ayına göre %19,04 oranında azalarak 33.868 seviyesine gerilediği gözlemlenmiştir. Geçen sene Aralık ayında satış miktarı 41.833 adet olarak gözlemlenmiştir.

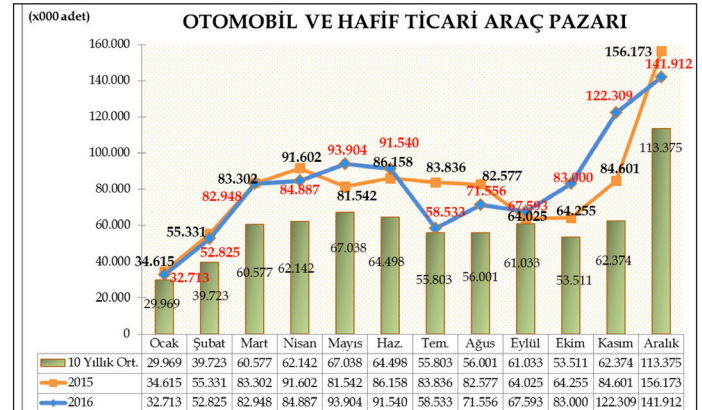
Hafif ticari araç pazarında, 10 yıllık Aralık ayı ortalama satışlarına göre %2,58 oranında azalış yaşanmıştır.

## ► 2015-2016 Aralık Ayı İtibariyle Otomobil ve Hafif Ticari Araç Satış Miktarları

Yapılan araştırma sonucunda, Türkiye Otomotiv pazarında 2016 yılı 12 aylık dönemde otomobil ve hafif ticari araç toplam pazarının 983.720 adet olarak gerçekleştiği görülmüştür. 968.017 adet olan 2015 yılı aynı dönemi otomobil ve hafif ticari araç pazar toplamına göre satışlar %1,62 oranında artış göstermiştir.

Pazar değerlendirmesinde, 2016 yılı Aralık ayı otomobil ve hafif ticari araç toplam satış miktarının 141.912 adede yükselerek 156.173 adet olan 2015 yılı Aralık ayı otomobil ve hafif ticari araç pazar toplamına göre %9,13 oranında azaldığı görülmüştür.

Otomobil ve hafif ticari araç pazarında, 10 yıllık Aralık ayı ortalama satışlarına göre %25,17 artış yaşanmıştır.



## ► 2015-2016 Aralık Ayı İtibariyle Otomobil Pazarı

2016 yılı Ocak-Aralık dönemi otomobil pazarı motor hacmine göre incelendiğinde, en yüksek paya %96,35 oranıyla 1600cc altındaki otomobillerin 729.324 adet ile sahip olduğu görülmektedir. Ardından, %2,98 pay ile 1600-2000cc aralığındaki otomobiller ve %0,53 pay ile 2000cc üstü otomobiller gelmektedir. 2015 yılı aynı dönemine göre 1600cc altındaki otomobil satışlarında %4,9 oranında artış, 1600-2000cc aralığında motor hacmine sahip otomobil satışlarında %2,53 ve 2000cc üstü otomobillerde %35,73 oranında azalış yaşanmıştır. 2016 yılı 12 aylık dönemde, 85kW altı 23 adet, 121kW üstü ise 21 adet elektrikli otomobil satışı gerçekleşmiştir.

2016 yılı Ocak-Aralık dönemi otomobil pazarı ortalama emisyon değerlerine göre incelendiğinde, pazarda en yüksek paya %44,57 oranıyla 100-120 gr/km arasındaki otomobillerin (337.375 adet) ve ardından %24,63 pay ile 120-140 gr/km arasındaki otomobillerin (186.409 adet) sahip olduğu görülmektedir.

MOTOR HACMİ	MOTOR CİNSİ	2015' Aralık Sonu		2016' Aralık Sonu		Değişim	ÖTV	KDV
		Adet	Pay	Adet	Pay			
≤1600cc	B/D	695.113	%95,80	729.324	%96,35	%4,9	%60	%18
1601cc≤2000cc	B/D	23.105	%3,18	22.521	%2,98	-%2,5	%110	%18
≥2001 cc	B/D	6.284	%0,87	4.039	%0,53	-%35,7	%160	%18
≤85kW	Elektrik	38	%0,01	23	%0,00	-%39,5	%3	%18
86kW≤120kW	Elektrik	0	%0,00	0	%0,00	-%74,4	%7	%18
≥121kW	Elektrik	82	%0,01	21	%0,00	-%8,0	%15	%18
≤1600cc	Hibrit	963	%0,13	886	%0,12	0	%60	0
1601cc-≤1800cc (≤50KW)	Hibrit	0	%0,00	0	%0,00		%110	%18
1601cc-≤1800cc (>50KW)	Hibrit	3	%0,00	0	%0,00	-%100,0	%60	%18
1801cc≤2000cc	Hibrit	0	%0,00	89	%0,01		%110	%18
2001cc≤2500cc (≤100KW)	Hibrit	0	%0,00	0	%0,00		%160	%18
2001cc≤2500cc (>100KW)	Hibrit	2	%0,00	0	%0,00	-%100,0	%110	%18
>2500cc	Hibrit	6	%0,00	35	%0,00	-%483,3	%160	%18
<b>Toplam</b>		<b>725.596</b>	<b>%100,00</b>	<b>756.938</b>	<b>%100,00</b>	<b>%4,32</b>	<b>VERGİ ORANLARI</b>	

Kaynak: ODD

# Binek otomobillerde yeni ÖTV düzenlemesi

25.11.2016 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 2016/9542 sayılı karar ile otomotiv sektöründe bugüne kadar sadece aracın motor silindir hacmini dikkate alan Özel Tüketim Vergisi (ÖTV) sistemi, 25.11.2016 tarihinden itibaren silindir hacminin yanında fiyatı da dikkate alacak şekilde değiştirilmiştir.

2016/9542 sayılı kararın 3. maddesinde; 4760 sayılı Kanun’a ekli (II) sayılı listedeki “87.03” GTİP numaralı mallardan “Diğerleri” satırı altında yer alan malların (binek otomobilleri ve esas itibarıyla insan taşınmasına mahsus araçlar) vergi oranları aşağıdaki tablodaki gibi belirlenmiştir.

Mal İsmi	Eski Vergi Oranı (%)	Yeni Vergi Oranı (%)
<b>Diğerleri</b>		
Motor silindir hacmi 1600 cm <sup>3</sup> ’ü geçmeyenler	45	60
<b>Motor silindir hacmi 1600 cm<sup>3</sup>’ü geçen fakat 2000 cm<sup>3</sup>’ü geçmeyenler</b>		
Elektrik motoru da olanlardan elektrik motor gücü 50 KW’ı geçip motor silindir hacmi 1800 cm <sup>3</sup> ’ü geçmeyenler	45	60
Diğerleri	90	110
<b>Motor silindir hacmi 2000 cm<sup>3</sup>’ü geçenler</b>		
Elektrik motoru da olanlardan elektrik motor gücü 100 KW’ı geçip motor silindir hacmi 2500 cm <sup>3</sup> ’ü geçmeyenler	90	110
Diğerleri	145	160

Yeni düzenlemeye göre, yukarıdaki şekilde belirlenen ÖTV oranları, otomobilin ÖTV matrahına göre aşağıdaki şekliyle dikkate alınacaktır.

Mal İsmi	Vergi Oranı %
<b>Motor silindir hacmi 1600 cm<sup>3</sup>’ü geçmeyenler</b>	
*ÖTV matrahı 40.000 TL’i aşmayanlar için	45
*ÖTV matrahı 40.000 TL’i aşmış, 70.000 TL’i aşmayanlar için	50
*ÖTV matrahı 70.000 TL’i aşanlar için	60
<b>Motor silindir hacmi 1600 cm<sup>3</sup>’ü geçen fakat 2000 cm<sup>3</sup>’ü geçmeyenler</b>	
*ÖTV matrahı 100.000 TL’i aşmayanlar için	100
*ÖTV matrahı 100.000 TL’i aşanlar için	110
<b>Elektrik motoru da olanlardan elektrik motor gücü 100 KW’ı geçip motor silindir hacmi 2500 cm<sup>3</sup>’ü geçmeyenler</b>	
*ÖTV matrahı 50.000 TL’i aşmayanlar için	45
*ÖTV matrahı 50.000 TL’i aşmış, 80.000 TL’i aşmayanlar için	50
*ÖTV matrahı 80.000 TL’i aşanlar için	60
<b>Motor silindir hacmi 2000 cm<sup>3</sup>’ü geçenler</b>	
Elektrik motoru da olanlardan elektrik motor gücü 100 KW’ı geçip motor silindir hacmi 2000 cm <sup>3</sup> ile 2500 cm <sup>3</sup> ’ü arasından olanlardan ÖTV matrahı 100.000 TL’i aşmayanlar için	100
Elektrik motoru da olanlardan elektrik motor gücü 100 KW’ı geçip motor silindir hacmi 2500 cm <sup>3</sup> ’ü geçmeyenler	110
Diğerleri	160

Yukarıda bilgilerinize sunulan tablolarda yer verildiği üzere, yeni düzenlemeler ile ÖTV oranları sadece genel oran olarak artmakla kalmayıp, fiyat bazlı ÖTV uygulamasına da geçilmiştir.

# İnsan ve yük taşımacılığı yapan araçların yenilenmesi ve gençleştirilmesine yönelik düzenlemeler

Buna göre bundan sonraki uygulamalarda binek otomobillerde ÖTV oranı için hem silindir hacmi, hem de araç değeri önemli kriterler olmakta, fiyatlar yükseldikçe ÖTV oranlarının da artmakta olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Konuyu bir örnekle somutlaştırmak gerekirse;

Motor silindir hacmi 1600 cm<sup>3</sup>'ü geçmeyip; net fiyatı 75.000 TL olan bir otomobilin satın alınması esnasında oluşacak maliyetlerin düzenleme öncesi ve sonrasında oluşacak tutarlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

	Düzenleme Öncesi	Düzenleme Sonrası
<b>Net Fiyat</b>	80.000,00	80.000,00
<b>KDV</b>	14.400,00	14.400,00
<b>ÖTV Oranı</b>	%45	%60
<b>ÖTV</b>	36.000,00	48.000,00
<b>ÖTV'nin KDV'si</b>	6.480,00	8.640,00
<b>Toplam</b>	<b>136.880,00</b>	<b>151.040,00</b>

Yukarıdaki örnek tablodan da görülebileceği üzere, düzenleme öncesinde hesaplanan ÖTV tutarı, 36.000 TL iken; düzenleme sonrasında ÖTV tutarı, 48.000 TL'ye çıkmaktadır.

Diğer yandan, yürürlüğe giren ÖTV oranlarındaki bu önemli değişiklik, sadece ÖTV'deki artışı değil KDV matrahında yaratacağı artış etkisiyle artan KDV'yi de beraberinde getirecektir. Yine örneğimiz üzerinden gittiğimizde düzenleme öncesinde ÖTV'nin KDV'si 6.480 TL iken, yeni düzenleme sonrasında 8.640 TL'ye yükselmektedir.

Basit örneğimiz özelinde, toplam maliyet artışına bakıldığında, maliyet artışı 14.160 TL olarak gerçekleşmekte; bu da binek otomobillerde yaklaşık %10 oranında bir maliyet artışı anlamına gelmektedir.

07.09.2016 tarih ve 29824 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6745 sayılı Yatırımların Proje Bazında Desteklenmesi İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile insan ve yük taşımacılığı yapan kişi ve kurumları ilgilendirilen aşağıdaki önemli düzenlemeler yapılmıştır:

**1-** 6745 sayılı Kanununun 54 üncü maddesi ile 4760 sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanunu'na Geçici 7 nci madde eklenmiş olup, ilgili yeni düzenlemeye göre;

**a)** 07.09.2016 tarihinden 30.06.2019 tarihine kadar yapılacak ilk araç alımında, yolcu taşımacılığında kullanılan motor silindir hacmi 1600 cm<sup>3</sup>'ü geçmeyen otomobil türü araçların %45 olan ÖTV oranı, minibüs türü araçların %9 olan ÖTV oranı, midibüs türü araçların %4 olan ÖTV oranı, otobüs türü araçların %1 olan ÖTV oranı ile ticari yük taşımacılığında kullanılan kamyon türü araçların %4 olan ÖTV oranı vergiden müstesna olacaktır.

**b)** İstisna uygulamasından, her bir taşıt bakımından aynı cins bir taşıtın ilk iktisabında yararlanılacaktır.

Ayrıca, yukarıda yer verilen düzenleme kapsamındaki taşıtların, 07.09.2016 tarihi itibarıyla trafik tescil kuruluşlarınca istisnadan yararlanmak isteyen adına ticari olarak kayıt ve tescil edilmiş olmasının, istisna uygulamasından yararlanılmak suretiyle yenilenen taşıtın, yeni taşıtın iktisap tarihinden itibaren iki tam yıl içinde satılması, devredilmesi veya sair suretle işletme kayıtlarından çıkarılmasının şart olduğu belirtilmiş olup, istisna uygulaması kapsamında iktisap edilen taşıtın, ilk iktisap tarihinden itibaren üç tam yıl geçmeden, veraset yoluyla intikal hariç, satış veya devri yasak olduğu hükümlerine yer verilmiştir.

# Otomotiv sektörü transfer fiyatlandırması dokümantasyon yükümlülüklerine genel bakış

Otomotiv sektöründeki küreselleşme trendinin geçmişte olduğu gibi günümüzde de devam etmesi bekleniyor. Otomotiv sektöründe gerçekleşen değişim ve trendler, endüstrideki görünümü değiştirmekte ve şekillendirmektedir.

Büyük çoğunlukla çok uluslu şirketler şeklinde yapılanma gösteren otomotiv sektöründe, tipik bir çok uluslu şirketin transfer fiyatlandırması değer zincir ağı; imalat, dağıtım, bayi yönetimi, lojistik ve araştırma ve geliştirmeyi içerir. Piyasadaki trendler ve yeni getirilen yaklaşımlar kapsamında, bu oyuncuların farklı endüstriler ve bölgeler arası ilişkilerini yeniden tanımlarken; ana sektör, alt sektörler ve pazarlardaki iş teamülleri ve vergisel yükümlülük ya da gereksinimlerinin farkında olma gerekliliği, önemini bir kat daha artırmıştır.

Geçmişte, ticari hayattaki bu uluslararası dönüşüm işletmelerin aynı dili konuşmasını sağlamış olsa da, küreselleşmenin vergisel boyutu çok daha sınırlı kalmıştır. Buna karşın, 2013 yılı itibarıyla G-20 ve OECD üyesi ülkeler; ortak bir "vergi dili" oluşturulması, ülkelerin vergi, şirketlerin de verimlilik kaybının en aza indirilmesine yönelik BEPS<sup>1</sup> Eylem Planları üzerinde çalışmaya başlamışlardır. BEPS girişimi ile OECD ve G-20 ülkeleri arasında ortak bir vergi dilinin oluşturulması hedefi aynı zamanda transfer fiyatlandırması dokümantasyonunda bir standardizasyon sağlanması ihtiyacını da konu etmiştir.

OECD, BEPS projesi çerçevesinde, 13. Eylem Planı ile şeffaflık anlayışına vurgu yaparak üç aşamalı bir raporlama anlayışı resmetmiştir. Türkiye'deki uygulamalara bakıldığında, genel olarak bu uygulamaların BEPS 13. Eylem Planı'nın üzerinde temellendiği görülmektedir.

Bu makalede, transfer fiyatlandırmasına yönelik getirilen bu yaklaşım sonucu otomotiv endüstrisindeki şirketleri de ilgilendiren yeni raporlama gerekliliklerine yer verilmektedir<sup>2</sup>.

## ► Türkiye'de Transfer Fiyatlandırması Dokümantasyonuna İlişkin Yeni Yükümlülükler

Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından 16 Mart 2016'da yayınlanan "3 Seri No'lu Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı Hakkında Genel Tebliğ Taslağı" ile dokümantasyon yükümlülüklerine ilişkin düzenleme yapılmıştır. Söz konusu düzenleme ile Türkiye'de mevcut transfer fiyatlandırması mevzuatının BEPS 13. Eylem Planı ile uyumlu hale getirilmesi amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda, taslak tebliğin yürürlüğe girmesi halinde Türkiye'de de; 13. Eylem Planı'nın dokümantasyon yükümlülükleri için mevzuat değişikliğine giden diğer OECD/G-20 ülkelerinde olduğu gibi üç kademeli bir dokümantasyon yapısı ortaya çıkacaktır.

Taslak tebliğde *Ana Rapor*, *Ülke Raporu* ve *Ülke Bazlı Raporlama* olarak anılan uygulamaların BEPS 13. Eylem Planı'nda yer alan uygulamalardan sırasıyla *Master file*, *Local file* ve *Country-by-Country Reporting (CbCR)*'e karşılık geldiği görülmektedir.

**Ana Rapor:** Ana rapor, faaliyet gösterilen ülkelerdeki vergi otoritelerine sunulmak üzere hazırlanmaktadır. Çok uluslu işletmenin organizasyon yapısı (coğrafi bilgiler, hukuki yapı vb.), ticari faaliyet bilgileri, uygulanan transfer fiyatlandırması politikaları, gayri maddi hak işlemleri, grup içi işlemler, finansal ve vergisel durumlar (mali tablolar, APA vb. sözleşmeler) gibi bilgileri içermektedir.

Ana Rapor içeriği ise genel olarak aşağıdaki gibi öngörülmektedir.

- Grubun organizasyon yapısı
- Grubun faaliyetlerinin analizi ve gerçekleştirilen ticari işlemler
- Gayri maddi varlıklara ilişkin bilgiler
- Grup içi mali işlemler
- Grubun mali ve vergi durumu

Ana Rapor'un, çok uluslu işletmeler grubu kapsamında bulunan ve bir önceki hesap dönemi sonu bilançosundaki aktif büyüklüğü ve gelir tablosundaki net satış hasılat tutarı 250 milyon TL ve üzerinde olan kurumlar vergisi mükellefleri tarafından hazırlanması beklenmektedir.

Tüm bu yükümlülüklerin ise kurumlar vergisi beyannamesinin verilme süresini takip eden ikinci ayın sonuna kadar yerine getirilmesi ve bu süre sona erdikten sonra istenmesi durumunda İdareye veya vergi incelemesi yapmaya yetkili olanlara ibraz edilmesi gerekmektedir.

**Ülke Raporu:** Ülke Raporu, ilgili ülkede faaliyet gösteren şirketlerin ilişkili kişileri ile gerçekleştirdiği grup içi işlemler hakkında detaylı bilgilerden oluşmaktadır. Ülke Raporu ile mukim şirket ile diğer grup şirketleri arasında gerçekleşen işlemlerin emsallere uygunluk ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi ve transfer fiyatlandırması analizi yapılması gibi çalışmalar amaçlanmaktadır.

Ülke Raporu içeriği ise genel olarak aşağıdaki gibi öngörülmektedir.

- Yerel şirket ile ilgili bilgiler
- İlişkili kişilerle yapılan işlemlere ilişkin bilgiler
- Transfer fiyatlandırması yöntem seçimi ve emsal analizleri
- Yerel şirketin finansal bilgileri

1) Base Erosion and Profit Shifting - Matrah Aşındırma ve Kar Aktarımı

2) Bu makale kapsamında sadece getirilen dokümantasyon yükümlülüklerine yer verilmiş olup konuyla ilgili tartışılmalı alanlar, getirilen eleştiriler ve çeşitli sorulara ilişkin daha detay bilgi için "Vergide Gündem" dergimizin "Eylül 2016-Transfer fiyatlandırması özel sayısı"na bakabilirsiniz. <http://www.vergidegundem.com/tr/vergide-gundem-new?categoryName=Vergide&publicationNumber=9&publicationYear=2016&new=1>

Yerel Rapor Transfer Fiyatlandırması Raporu ile örtüşen özellikler göstermekle birlikte yeni düzenlemeler de içermektedir. Bunlar;

**Ek 2 Transfer Fiyatlandırması Formu:** Zaten uygulamada yer alan Ek-2 Formuna işlem hacmi sınırı getirilmiştir. Buna göre; kurumlar vergisi mükelleflerinin, ilişkili kişilerle bir hesap dönemi içinde yaptıkları mal veya hizmet alım ya da satım işlemleri tutarının 30.000 TL'yi aşması (30.000 TL dahil) durumunda, bu işlemleri ile ilgili olarak "TRANSFER FİYATLANDIRMASI, KONTROL EDİLEN YABANCI KURUM ve ÖRTÜLÜ SERMAYEYE İLİŞKİN FORM"u doldurmaları ve kurumlar vergisi beyannamesi ekinde, bağlı bulunulan vergi dairesine göndermeleri gerekmektedir.

**Ek 4 Transfer Fiyatlandırması Formu:** Yeni bir uygulama olan Ek 4 formu; kurumlar vergisi mükelleflerden bir önceki hesap dönemi sonu bilançosundaki aktif büyüklüğü ve gelir tablosundaki net satış hasılat tutarı 100 milyon TL ve üzerinde olanların ilişkili kişilerle bir hesap dönemi içinde 30.000 TL'yi aşan işlemleri ile ilgili olarak "İLİŞKİLİ KİŞİLERLE YAPILAN İŞLEMLERE İLİŞKİN TRANSFER FİYATLANDIRMASI FORMU"nu kurumlar vergisi beyannamesinin verilme süresini takip eden ikinci ayın sonuna kadar elektronik ortamda ibraz etmeleri gerekmektedir. Raporlanması gereken söz konusu işlem tutarının (30.000 TL) tespitinde, ilgili hesap dönemi içinde her bir ilişkili kişi ile yapılan alım-satım işleminin toplam net tutarı dikkate alınacaktır.

**Ülke Bazlı Raporlama (CbCR):** Ülke bazında raporlama çok uluslu işletmelerin ülke bazında elde ettiği gelir, kâr, sahip olduğu varlıklar, çalışan sayısı, ödenen vergi gibi bilgileri içeren tablolardan oluşmaktadır. Bu raporlama sistemi ile ayrıca çok uluslu şirketlerin farklı ülkelerdeki iştiraklerinin kârlılıklarını karşılaştırabilme fırsatı yaratılmak istenmektedir.

Ülke Bazlı Raporlama içeriği ise genel olarak aşağıdaki gibi öngörülmekte ve iki tablodan oluşmaktadır.

- ▶ Ülke (bağlı olunan vergi idaresi)
- ▶ Faaliyet gösteren şirketin tanımı
- ▶ Gelir
- ▶ Vergi öncesi kâr/zarar
- ▶ Ödenmiş gelir/kurumlar vergisi
- ▶ Tahakkuk etmiş gelir/kurumlar vergisi
- ▶ Sermaye
- ▶ Dağıtılmamış kârlar
- ▶ Personel sayısı
- ▶ Nakit ya da nakit benzerleri dışındaki maddi varlıklar

"Bağlı Şirketler" isimli ikinci tabloda ise grup şirketlerinin faaliyetleri hakkında bilgilere yer verilmektedir. Bu tabloda, vergi mükellefi olunan ülkelerin isimleri ile şirketlerin hangi ticari faaliyetlerde bulunduğu bilgisi istenmektedir.

Tabloda temel ticari faaliyetler;

- ▶ Ar-Ge,
- ▶ Holding ve/veya gayri maddi hak yönetimi,
- ▶ Satın alma ve/veya tedarik,
- ▶ Üretim,
- ▶ Satış, pazarlama ve/veya dağıtım,
- ▶ Yönetim ve/veya destek hizmetleri,
- ▶ İlişkısiz kişilere tedarik faaliyetleri,
- ▶ Grup içi finansman,
- ▶ Sigorta,
- ▶ İştirak, ortaklık yönetimi

olarak listelenmiştir.

Bu seçeneklerin dışında, şirketlerin ticari faaliyetleri için "Diğer" ya da "Gayriaktif" seçeneğini işaretlemek de mümkündür.

Ülke Bazlı Raporlama hazırlama yükümlülüğü, bir önceki hesap döneminin konsolide edilmiş finansal tablolarına göre toplam konsolide grup geliri 2 milyar 37 milyon TL (2017 hesap dönemi ve sonrası için bir önceki yıla ilişkin T.C Merkez Bankasınca açıklanan döviz alış kurunun Ocak ayı ortalaması kullanılarak 750 milyon Avro karşılığı Türk Lirası olarak dikkate alınacaktır) üzerinde olan çok uluslu işletmeler için geçerli sayılmaktadır.

Bahsi geçen çok uluslu işletmenin, Türkiye'de mukim nihai ana işletmesi tarafından, raporlanan hesap döneminden sonraki on ikinci ayın sonuna kadar, elektronik ortamda verilmesi gereken "Ülke Bazlı Raporlama"nın hazırlanması gerekmektedir.

## ▶ Sonuç

BEPS 13. Eylem Planı ile OECD/G-20 ülkeleri arasında ortak ve daha şeffaf bir dokümantasyon anlayışı amaçlanmıştır. Söz konusu ortak dokümantasyon yükümlülükleri ile şirketlerin mali tablolarına ve vergisel pozisyonlarına şeffaflık ilkesi kapsamında vergi idareleri tarafından daha kolay erişilebilmesi öngörülmektedir.

BEPS 13. Eylem Planı ve yerel düzeyde 3 Seri No'lu Tebliğ ile mevzuatımıza dahil edilmesi planlanan yeni dokümantasyon yükümlülüklerinin vergi idareleri ve mükellefler açısından daha açık ve ortak anlayışla gerçekleştirilecek mali tablolar ve vergisel sonuçlar ortaya çıkaracağı beklenmektedir.

Öte yandan, BEPS 13. Eylem Planı ile ilgili tüm taraf ülkeleri ilgilendiren ve örneklendirilmesi ya da detaylandırılması gereken pek çok nokta bulunmaktadır. Ayrıca eylem planının 2016 yılı hesap döneminde uygulanması ile birçok farklı sorunun gündeme geleceği tahmin edilmektedir. Türkiye'deki uygulamalara bakıldığında genel olarak bu uygulamaların BEPS 13. Eylem Planı'nın üzerinde temellendiği görülmektedir. Bu doğrultuda Türkiye'deki uygulamalarda da uluslararası mevzuata bağlı belirsizliklerin yanı sıra, Ek-2 ve Ek-4 formu gibi Türkiye'ye özgü yerel uygulamalarla ilgili de netleştirilmesi gereken birçok konu ortaya çıkmıştır.

Ülkemizde taslak tebliğin olduğu haliyle yayımlanması hâlinde 2016 yılını içerecek tüm bu raporlamalar için, otomotiv sektöründe yer alan çok uluslu şirketleri ve diğer şirketlerin çoğunu ilgilendirmesi nedeniyle, şirketlerin veri gereksinimlerini belirleyip önceden hazırlıklı olmalarını öneriyoruz.



# Mevcut teşvik sisteminde İndirimli Kurumlar Vergisi uygulamasının karmaşıklığı

## 1. Giriş

Son 30-40 yıla baktığımızda, büyük işletmelerin farklı ülkelerdeki pazar arayışı ile başlayan globalleşme trendi, ülkeleri kendi aralarında serbest ticaret anlaşmaları yapmaya itmiş ve bugün geline dünyada ticaret bariyerleri oldukça aşağılara inmiştir. Ticaret bu çerçevede şekillenirken, tabii ki üretim planlamasında da ilgili pazarlara yakınlık-navlun masrafı, işçilik maliyet-kalite dengesi, insan kaynağı, ilgili ülkedeki yatırım ortamı, finans piyasa koşulları, ilgili ülkenin ve hatta bölgenin siyasi riskleri, kültürel farklar vb. faktörler devreye girmiştir. Bunun sonucunda, özellikle sanayi üretimi gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere kaymıştır. Zira, bu şekilde gelişmekte olan ülkelerde ciddi maliyet avantajları elde edilebilmektedir. Bir ekonomi teorisine göre belirli bir noktadan sonra gelişmekte olan ülkelerdeki işçilik avantajı kaybolarak, eninde sonunda gelişmiş ülkeler ile eşitlenecektir. Gerçekten bakıldığında bir ekonomide yatırımların artması ile birlikte işçilik maliyetlerinin tırmandığı görülmektedir. Buna en güzel örnek ise Çin'dir. Eskiden burada işçilik ücretleri çok düşükken artık günümüzde bu maliyetler yükselmiş ve 15-20 sene öncesine göre ülkenin rekabet avantajı düşmüştür.

Gelişmekte olan ülkeler bu cazibeyi devam ettirebilmek için yatırım ortamını iyileştirici bazı adımlar atmakta, yeni yatırım teşvikleri sunmaktadır.

Ancak, yabancı yatırımcılara yalnızca yüksek yatırım teşviklerinin sunulması yetmeyecek aynı zamanda bu teşviklerin hem basit uygulamalara dönüşmesi hem de esneklikle uygulanması zorunlu hâle gelecektir.

Bu amaçla kaleme aldığımız yazımızda, mevcut teşvik sistemindeki Kurumlar Vergisi indirimini ele alacak ve teşvik uygulamasında basitlik ve anlaşılabilirlik hususunda değerlendirmemizi sunmaya çalışacağız.

## 2. Yeni yatırım teşvik sistemi - İndirimli Kurumlar Vergisi uygulaması

### A. 2009/15199 sayılı BKK Eki Karar

2009 yılı içerisinde, eski yatırım indirimi uygulaması rafa kaldırılırken, 14.07.2009 tarihli 2009/15199 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı yayınlanmıştır. Söz konusu karar ile teşvik uygulaması açısından gelişmişlik seviyesine göre Türkiye bölgelere ayrılmış ve her bölgenin yapısı ile sanayi durumu dikkate alınarak bu bölgelerde teşvik edilecek sektörler belirlenmiştir.

### B. Kurumlar Vergisi Kanunu 32/A maddesi

Yukarıda belirtilen Kararda geçen Vergi İndirimi(İndirimli Kurumlar Vergisi Uygulaması), 5838 Sayılı Kanun<sup>2</sup>'un 9. maddesiyle Kurumlar Vergisi Kanunu'na eklenen 32/A maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre, Hazine Müsteşarlığı tarafından teşvik belgesine bağlanan yatırımlardan elde edilen kazançlar, yatırımın kısmen veya tamamen işletilmesine başlanılan hesap döneminden itibaren yatırıma katkı tutarına ulaşınca kadar indirimli oranlar üzerinden kurumlar vergisine tabii tutulacaktır. Söz konusu uygulamada, yatırıma katkı tutarı indirimli Kurumlar Vergisi uygulanmak suretiyle tahsilinden vazgeçilen vergi yoluyla yatırımların Devletçe karşılanacak tutarını, bu tutarın yapılan toplam yatırıma bölünmesi suretiyle bulunacak oran ise yatırıma katkı oranını ifade etmektedir.

1) <http://www.tradingeconomics.com/china/wages>

2) 27155M sayı ve 28.02.2009 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Kanun

Bahsi geçen İndirimli Kurumlar Vergisi uygulamasında, ilk etapta 2 temel problem yaşanmıştır. Bunlardan ilki, daha önceki uygulama olan yatırım indirimine nazaran bu uygulamadaki teşvik tutarının tespit zorluğu, diğeri ise yatırımın teşvik ile geri dönüş süresidir.

Yatırım indirimi uygulamasında yalnızca yapılan yatırım tutarına bakılmakta ve mevzuattaki şartları taşıması halinde yapılan bu yatırımın tamamı, belirli bir kısmı yahut daha fazlası kurum matrahından direkt düşülebilmekteydi. Kullanılmayan kısım ise endekslenerek sonraki seneye devretmekteydi. Öte yandan, yukarıda yer verdiğimiz kanun maddesinde öngörülen uygulama ise yapılan yatırım harcamasına isabet eden kazanç oranında mükelleflere kısmen bir avantaj sağlamaktadır. Bu uygulamaya göre, önce spesifik olarak yapılan yatırımdan elde edilen kazanç bulunmakta, daha sonra bu kazançta baştan belli olan İndirimli Kurumlar Vergisi oranı uygulanmaktadır. Söz konusu uygulamaya, ilgili yatırım ile sağlanan üretimin devam ettiği sürece ve İndirimli Kurumlar Vergisi oranı nedeniyle eksik ödenen vergilerin toplamının yatırıma katkı tutarına ulaşincaya kadar izin verilmektedir.

Bu uygulamanın eski yatırım indirimi uygulamasına kıyasla oldukça karmaşık olması nedeniyle, hesaplama zorluğunu anlatmak için matematiksel bir örnek vermemiz faydalı olacaktır.

Eski yatırım indirimi uygulamasında, bir firma örneğin 100 TL yatırım harcaması yapmış ve bu harcama mevzuata uygun bir harcama ise; o seneki kurumlar vergisi matrahında direkt olarak 100 TL indirilebilmekteydi. Eğer bu mükellefin harcamayı yaptığı yıl matrahı oluşmasaydı, yapılan harcama tutarı endekslenerek sonraki yıla devredecekti. Yani, bu hakkı hiç kaybolmayacaktı. Yapılan harcamanın mevzuata uygunluğu ise, teşvik belgeli yatırım uygulamasında ilgili harcamanın teşvik belgesi harcama listesinde olup olmadığı, teşvik belgesiz yatırım indirimi uygulamasında ise mal ve hizmet üretimi ile doğrudan ilgili olup olmadığı kriterine bağlıydı.

2009/15199 sayılı BKK ile Kurumlar Vergisi Kanunu 32/A. maddesi uyarınca getirilen uygulamada ise, örneğe göre, yapılan 100 TL'lik harcamanın öncelikle kazanç üretmesi gerekecek; daha sonra üretilen bu kazanç üzerinden de harcamanın belirli bir kısmına kadar mükellef zamanla ilgili teşvikten faydalanacaktır.

Örneğin, İndirimli Kurumlar Vergisi oranı %12 olsun ve yatırıma katkı oranı da %30 olsun. Bu durumda, 100 TL'lik yatırımın önce kazanç üretmesi gerekecek, bu kazanç tespit edilecek ve eksik ödenecek %8'lik ( $=\%20-\%12$ ) vergi toplamı 30 TL ( $=100 \text{ TL} * \%30$ ) oluncaya kadar bu uygulama devam edecektir. Örneğimize geri dönersek, diyelim ki yapılan yatırım 2 yılda bitmiş olsun ve 3. yılda bu yatırımdan 40 TL kazanç elde edilmiş olsun. Bu durumda, 3. yılda bu 40 TL için %20 yerine %12 vergi ödenecek ve mükellef yaptığı yatırıma karşılık 3,2 TL ( $=\%20-\%12 * 40 \text{ TL}$ ) az vergi ödeyerek, bu tutarda teşvikten yararlanmış olacaktır. Bu durumda, benzer kazanç tutarları ile yaklaşık 18. yılın sonunda mükellef tüm İndirimli Kurumlar Vergisi katkısından faydalanmış olacaktır.

Halbuki eski yatırım indirimi uygulamasında yapılan harcamanın (GVK mülga 19. madde kapsamında) %40'ı olan 40 TL direkt olarak ilk seneki matrahtan indirilebilmekteydi. Hatta daha özellikli teşvik belgeli yatırımlarda, bu oran %200'e kadar uygulanabilmekte ve neticede o yıl kazancın yeterli olması hâlinde bu 200 TL direkt olarak matrahtan düşülebilmekteydi. Bu senaryoda da, mükellefin toplam cebinde kalan tutar 40 TL ( $=200 \text{ TL} * \%20$ ) olmaktadır, ancak bundan faydalanma süresi çok kısadır.

### C. 2012/3305 sayılı BKK Eki Karar ve diğer kazançlara da İndirimli Kurumlar Vergisi uygulaması

İşte yukarıda açıklanan yatırımın geri dönüş süresinin uzun olması nedeniyle, İndirimli Kurumlar Vergisi uygulamasında bir değişiklik ihtiyacı hissedilmiş, yatırımın teşviki açısından ana teşvik unsuru olan İndirimli Kurumlar Vergisi uygulamasında mükelleflerin daha kısa sürede bu teşvikten yararlanması hedeflenmiştir.

Söz konusu değişiklik, 2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı eki Karar ile sağlanmış, önceki karar olan 2009/15199 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı eki Karar yürürlükten kaldırılmıştır. Bu kararda, eski kararda yer almayan yeni teşvik unsurları da getirilmiş (Gelir Vergisi stopajı desteği, Yatırım Yeri Tahsisi, Sigorta Primi Desteği, KDV İadesi) aynı zamanda stratejik yatırım kavramı da teşvik edilecek yatırım çeşitleri arasına eklenmiştir. Ayrıca, bu yeni kararda bölge sayısı 4'ten 6'ya yükseltilmiştir. Özetlemek gerekirse 2012/3305 sayılı BKK eki Karar ile teşvik edilecek uygulamalar şunlar olmuştur:

1. Genel Teşvik Uygulamaları<sup>3</sup>
2. Bölgesel Teşvik Uygulamaları<sup>4</sup>
3. Büyük Ölçekli Teşvikli Uygulamaları<sup>5</sup>
4. Stratejik Yatırım Uygulamaları<sup>6</sup>

Bunların haricinde ilgili kararın bazı maddelerinde, bu uygulamaların getirdiği teşviklerde değişiklik yaratan bazı düzenlemeler de yapılmıştır. Bunlardan en önemlileri şunlardır:

- ▶ 17. maddede öncelikli yatırım konuları belirlenerek, bu konularda yatırım yapanlara (6. Bölgedekiler hariç) 5. bölge destekleri uygulanacağı ifade edilmiştir.
- ▶ 18. maddede ise Organize Sanayi Bölgelerinde yapılacak yatırımlarda vergi indirimi (İndirimli Kurumlar Vergisi Uygulaması) ve sigorta primi işveren hissesi desteği açısından bir alt bölge desteklerinden yararlanılabileceği belirtilmiştir.
- ▶ Yine 18 inci maddesinde, OECD teknoloji yoğunluk tanımına göre orta-yüksek teknolojili sanayi sınıfında yer alan ürünlerin (EK 6'da sayılan ürünler) üretimine yönelik yatırımların, İstanbul ili hariç olmak üzere 1 inci, 2 nci ve 3 üncü bölgelerde gerçekleştirilmeleri hâlinde 4 üncü bölgede uygulanan, 4 üncü, 5 inci ve 6 nci bölgelerde gerçekleştirilmeleri hâlinde ise bulunduğu bölgede uygulanan bölgesel desteklerden yararlanılabileceği belirtilmiştir.

3) Gümrük Vergisi İstisnası, KDV İstisnası, Gelir Vergisi Stopajı Desteği (6. Bölge için), Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği (tersanelerdeki gemi inşaat yatırımları için)  
4) Gümrük Vergisi İstisnası, KDV İstisnası, Vergi İndirimi, Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği, Yatırım Yeri Tahsisi, Faiz Desteği (3,4,5 ve 6. Bölgelerde), Gelir Vergisi Stopajı Desteği (6. Bölge için), Sigorta Primi Desteği  
5) Gümrük Vergisi İstisnası, KDV İstisnası, Vergi İndirimi, Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği, Yatırım Yeri Tahsisi, Gelir Vergisi Stopajı Desteği (6. Bölge için), Sigorta Primi Desteği (6. Bölge için)  
6) Gümrük Vergisi İstisnası, KDV İstisnası, Vergi İndirimi, Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği, Yatırım Yeri Tahsisi, Faiz Desteği, KDV İadesi, Gelir Vergisi Stopajı Desteği (6. Bölge için), Sigorta Primi Desteği (6. Bölge için)

Bu karar paralelinde, özellikle İndirimli Kurumlar Vergisi uygulamasında kanunda da çok önemli bir değişiklik yapılmıştır. 6322 sayılı Kanun'un 39. maddesi ile Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 32/A. maddesinde yapılan bu değişiklik, 01.01.2013 tarihinden itibaren elde edilen kazançlara uygulanmak üzere yayımı tarihinde yürürlüğe girmiştir. Buna göre, Bakanlar Kuruluna yatırıma başlanan tarihten itibaren yatırıma katkı tutarına mahsuben, toplam yatırıma katkı tutarının %50'sini ve gerçekleştirilen yatırım harcaması tutarını geçmemek üzere; yatırım döneminde kurumun diğer faaliyetlerinden elde edilen kazançlarına İndirimli Kurumlar Vergisi oranı uygulamak suretiyle yatırıma katkı tutarını kısmen kullanılmaya, bu oranı her bir il grubu için sifıra kadar indirmeye veya %80'e kadar artırmaya yönelik yetki tanınmıştır.

Özellikle 6322 sayılı kanun ile yapılan değişiklik ile yatırım döneminde mükelleflere yatırımdan elde edilecek kazanç beklenilmeden, diğer faaliyetlerden elde edilen gelirlere de belirli bir yatırıma katkı tutarına ulaşmaya kadar İndirimli Kurumlar Vergisi oranı uygulama imkanı getirilmiştir. Bu düzenleme, yukarıda değindiğimiz yatırıma katkı tutarına uzun yıllarda ulaşılması sorununa bir nebze çözüm olmuş, yatırım yapan mükelleflere daha kısa sürede katkı tutarından yararlanma imkanı getirmiştir.

#### D. 2012/3305 sayılı BKK Eki Kararda değişiklik yapan BKK ları

Bu önemli değişiklik dışında, birçok Bakanlar Kurulu Kararı ve Kanun değişikliği ile bahsi geçen teşvik sisteminin hem kapsamı genişletilmiş, hem de uygulamada bazı değişikliklere gidilmiştir. Aşağıda bu düzenlemeler yer almaktadır.

- ▶ 15.06.2012 tarih ve 2012/3802 sayılı BKK Eki Karar
- ▶ 28.01.2013 tarih ve 2013/4288 sayılı BKK Eki Karar
- ▶ 27.05.2013 tarih ve 2013/4763 sayılı BKK Eki Karar
- ▶ 27.01.2014 tarih ve 2014/6058 sayılı BKK Eki Karar
- ▶ 30.06.2014 tarih ve 2014/6588 sayılı BKK Eki Karar
- ▶ 15.12.2014 tarih ve 2014/7273 sayılı BKK Eki Karar
- ▶ 16.03.2015 tarih ve 2015/7496 sayılı BKK Eki Karar
- ▶ 20.08.2015 tarih ve 2015/8050 sayılı BKK Eki Karar
- ▶ 09.11.2015 tarih ve 2015/8216 sayılı BKK Eki Karar
- ▶ 29.02.2016 tarih ve 2016/8715 sayılı BKK Eki Karar
- ▶ 07.09.2016 tarih ve 2016/9139 sayılı BKK Eki Karar

En sonda yer alan 2016/9139 sayılı Kararda yer alan Büyük ölçekli yatırımlar ile bölgesel teşvik kapsamındaki yatırımlarda uygulanacak Yatırıma Katkı Oranları şu şekilde belirlenmiştir:

Bölgeler	Bölgesel Teşvik Uygulamaları		Büyük Ölçekli Yatırımlar	
	Yatırıma katkı oranı (%)	Kurumlar vergisi veya gelir vergisi indirim oranı (%)	Yatırıma katkı oranı (%)	Kurumlar vergisi veya gelir vergisi indirim oranı (%)
1	15	50	25	50
2	20	55	30	55
3	25	60	35	60
4	30	70	40	70
5	40	80	50	80
6	50	90	60	90

Ayrıca anılan kararda, eskiden yatırım döneminde kurumun yatırım dışındaki diğer faaliyetlerinden elde ettiği kazançta uygulanabilecek İndirimli Kurumlar Vergisi uygulamasından yararlanılabilecek maksimum yatırıma katkı tutarı bölgesel bazda değişmekteyken; artık bu oran bölge farkı gözetilmeksizin %80'e çıkarılmıştır.

Görüldüğü gibi, son 4 senede 2012/3305 sayılı BKK eki kararda yer alan teşvik sisteminde 11 adet BKK ile değişiklik yapılmış, en başta bölgeler bazında farklı teşvik oranları uygulanmaktayken özellikle İndirimli Kurumlar Vergisindeki diğer kazançlara uygulanan teşvik açısından bu durum son değişiklik ile ortadan kaldırılmıştır.

#### E. 10 Seri No'lu Kurumlar Vergisi Kanunu Genel Tebliği

İndirimli Kurumlar Vergisi uygulamasının temelini oluşturan yatırımdan elde edilen kazanç hususunda kanunda net ifadeler yer almadığından idareden alınan muktezalar çerçevesinde uygulama yön kazanmıştır. 05.08.2016 tarih ve 29792 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 10 Seri No'lu Kurumlar Vergisi Kanunu Genel Tebliği'nde genel olarak o güne kadar idarenin vermiş olduğu muktezalar birleştirilerek bazı hususlara açıklık getirilmiştir.

Söz konusu tebliğde genel olarak farklı durumlarda yatırımdan elde edilen kazancın nasıl hesaplanması gerektiğine dair açıklamalar ve örnekler yer almakla birlikte, bu açıklamalarda ve örneklerde bazı tereddütlü unsurlar da yer almıştır. Bu anlamda, söz konusu tebliğ var olan hesaplama karışıklığını daha da artırmış görünmektedir. Umuyoruz ki, tebliğde yapılacak değişiklik veya değişiklikler ile bu tereddütler giderilerek mükelleflere uygulamada daha basit bir hesaplama yapma imkanı tanınacaktır.

## **F. 6745 sayılı Kanun ile İndirimli Kurumlar Vergisi uygulamasındaki değişiklikler**

### **F.1. Kurumlar Vergisi Kanunu 32/A maddesi & endeksleme**

6745 sayılı "Yatırımların Proje Bazında Desteklenmesi İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" un 66. maddesi ile 5520 sayılı Kanunun 32/A maddesinde değişiklik yapılmış; hesaplanacak yatırıma katkı tutarına mahsuben, yatırım döneminde diğer faaliyetlerden elde edilen kazançlara İndirimli Kurumlar Vergisi oranı uygulanmasında Bakanlar Kurulu yetkisine verilen üst sınır, yatırıma katkı tutarının % 80'inden % 100'üne çıkarılmıştır.

Düzenlemeyle ayrıca söz konusu yetkinin, bölgesel, büyük ölçekli, stratejik ve öncelikli yatırımlar ile konusu, sektörü ve niteliği itibarıyla proje bazında desteklenmesine karar verilen yatırımlar için yatırım yapılan bölgelerden bağımsız olarak farklı kullanılmasına da olanak sağlanmaktadır.

Yine bahsi geçen kanun değişikliği ile getirilen önemli hususlardan biri de endekslemedir. İlgili hesap döneminde kullanılmayan yatırıma katkı tutarı, ilgili ürünün üretimine devam edildiği sürece katkı tutarı tüketilinceye kadar sonraki hesap dönemlerinde kullanılabilir. Mevcut uygulamada sonraki yıllara devreden katkı tutarına yönelik herhangi bir endeksleme imkanı bulunmamaktadır.

Yeni düzenleme ile işletme döneminde, önceki dönemlerde kullanılmayan devreden yatırıma katkı tutarının yeniden değerleme oranı ile değerlenmesi ve hesaplanan tutarın sonraki dönemlerde devreden katkı tutarı olarak dikkate alınması yönünde değişiklik yapılmıştır. Böylece yıllar itibarıyla katkı tutarının enflasyon nedeni ile aşınmasına karşı bir önlem alınmış olmaktadır.

Ayrıca, Kurumlar Vergisi Kanunu 11 seri no'lu Genel Tebliğ'inde bu hususa ilişkin açıklama yapılmıştır. Söz konusu tebliğde yer alan örneğe bakıldığında endekslemenin en erken, 2016 sonunda kullanılan yatırıma katkı tutarından kalan kısmın 2017 yılında endekslenmesi ile uygulanacağı anlaşılmaktadır.

## **G. Sonuç**

Yazımızın başında bahsettiğimiz teşvikte basitlik ve anlaşılabilirlik kriterinin bu kadar değişiklik ile çok çabuk yitirildiği ortaya çıkmaktadır. Zira, yatırımcıların bu kadar fazla değişikliğe adapte olması ciddi zor olmakta ve biz de bunu sürekli gözlemlemekteyiz.

Ayrıca, şunu ifade etmek istiyoruz ki; daha basit bir teşvik sistemine geçilmesi de düşünülebilir. Burada basitlikten kastımız, uygulama ve hesaplama alanlarındadır. Yoksa, sektörler veya bölgeler nezdinde farklı teşvik oranlarının uygulanmasını doğru buluyoruz.

Bizim önerimiz, bu sistemin 2000'li yılların başındaki haline benzer bir hâle getirilmesidir. Zira, yapılan harcamanın basitçe belirli bir oranda matrahtan indirimi çok daha kolay ve tereddütsüz bir yöntemdir.

# Ar-Ge yatırım yönetimi

## Yeterlilik ve etkinliğin iyileştirilmesi

*“Ar-Ge yatırımı, kararların en tepedeki ve en alttaki sonuçları önemli ölçüde etkilediği bir alandır. Ar-Ge yatırımının önemine rağmen ilişkili politikalar, süreçler ve sistemler çoğu zaman işletmelerin diğer alanlarındakiler kadar güçlü veya yakından izlenir olmayabiliyor.”*

### Mark Heidenreich

Advisory,  
Performance Improvement  
Ernst & Young LLP

## Genel Bakış

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) yatırımı genel olarak şirketlerin ürün, hizmet ve operasyonlarını sürekli olarak iyileştirmek için kullandıkları önemli bir destek mekanizması olarak kabul edilir. Daha çok ürünlerin araştırma ve geliştirilmesine odaklı olsa da, Ar-Ge yatırımları esasında geniş kapsamlı harcama kategorilerini de kapsamakta ve bu da Ar-Ge yatırımlarının etkili bir biçimde yönetilmesi konusundaki güçlükler karşısında katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışma, Ar-Ge yatırımı ve yönetimiyle ilgili çeşitli hususlara ışık tutmaktadır. Ar-Ge yatırımlarının sonuçlarını iyileştirebilen bir dizi önemli yeterliliği ortaya koyarken, aldıkları sonuçları iyileştirme çabalarındaki şirketlerin karşı karşıya kaldıkları temel sıkıntılarının tanımını yapmakta ve EY'nin içinde yer aldığı Ar-Ge yatırım yeterliliklerinin dönüşümü üzerine bir müşteri projesinin de profilini çıkarmaktadır.

## Ar-Ge yatırımları önemlidir, ancak sonuçlar çoğu zaman öngörülemez

EY'nin küresel çapta 641 şirket yöneticisinin görüşlerine yer vererek hazırladığı Business Pulse raporu ürün, hizmet ve operasyonlarda inovasyonu en önemli fırsat alanı olarak tanımlıyor. İnovasyon ve rekabetçi avantaj arayışında birinci sıradaki süreç destekçisi Ar-Ge harcamalarıdır. En etkin operasyon odaklı işletmeler bile maliyet düşürmenin sınırları olduğunu; bunun yeni ürün, hizmet ve yenilikçi çalışma şekillerine duyulan ihtiyaçlarla dengelenmesi gerektiğinin farkına varmış durumdadır. Kanıtlar, ekonomik bakımdan zorlu zamanlarda bile Ar-Ge harcamalarının öneminin artmaya devam ettiğini gösteriyor. 2008-2009 finansal krizinden bu yana, Ar-Ge yatırımı yapan dünyanın en büyük 2,000 şirketi, genel olarak net satış büyümesinin azaldığı ve marjların daraldığı bir dönemde Ar-Ge yatırımlarını yıllık bazda yaklaşık %6 artırdı.<sup>2</sup>

İşletmeler genelinde Ar-Ge harcamalarında artan seviyeler görülsede söz konusu yatırımlar her zaman verimlilik sağlayamayabiliyor. En büyük Ar-Ge yatırımlarını gerçekleştiren 1.000 şirketin yaptığı harcamalara ilişkin 10.000'in üzerindeki analizi kapsayan bir araştırma; Ar-Ge harcamalarıyla satış büyümesi, brüt kâr artışı, işletme kârında artış, net kâr artışı, net marj, piyasa değerinde artış veya hissedarlara toplam getiriler arasında hiçbir istatistiksel korelasyon bulunmadığını ortaya koydu.<sup>3</sup> Yatırım seviyeleri ve performans sonuçları arasında doğrudan bir ilişki olmaması, Ar-Ge portföyünde yer alan projelerin seçim ve yönetiminin kritik önemde olduğunu gösteriyor.

Ar-Ge yatırım sonuçlarında etkili proje ve portföy yönetimi önemli olsa da, her zaman çok iyi performans sağlanamayabiliyor. Uygulayıcılar ve yöneticiler arasında yapılan ve 2016'da sona eren beş yıldan uzun bir dönemi kapsayan çalışmaya göre; projelerin üçte ikisi başlangıç aşamasındaki hedef ve niyetleri karşılamıyor, yarısı orijinal bütçesiyle tamamlanamıyor, yine yarısı başlangıçta planlanan süre içerisinde sonuçlandırılmıyor ve projelerin yüzde 15'i başarısızlık olarak tanımlanıyor.<sup>4</sup>

Artan Ar-Ge harcamaları ve yüksek performans veya verimli sonuçlar arasında korelasyon bulunmamasına rağmen ve genel olarak proje ile portföy yönetim etkinliğinden söz edilemese de Ar-Ge harcamalarına ilişkin açık olan bir nokta, bu alanda küresel olarak çeşitlilik gösteren yatırımların üretmiş olduğu önemli değerdir. Yakın zamanda gerçekleştirilen bir inovasyon araştırması Ar-Ge harcamalarına merkez ülkenin dışında ağırlık veren şirketlerin daha az globalleşmiş rakiplerini belirgin oranda geride bıraktıklarını gösterdi. Ar-Ge harcamalarının %60 veya daha fazlasını 2015'te yurt dışında konumlandırılan şirketler yurt içine odaklanan rakiplerine kıyasla işletme kârı ve varlıkların getirileri bazında %30, faaliyet geliri artışında ise %20 daha iyi kazanç elde ettiler.<sup>5</sup>

- 1) EY, Business Pulse: exploring dual perspectives on the top 10 risks and opportunities in 2013 and beyond, 2013.
- 2) Arthur D. Little, "How to manage your return on investment in innovation," January 2014.
- 3) Strategy & 2015 Global Innovation 1000 analysis, Bloomberg data, Capital IQ data.
- 4) Project Management Institute, "Pulse of the Profession, 8th Global Project Management Survey," 2016.
- 5) Strategy & Business, "The Global Innovation 1000 Innovation's New World Order," Winter 2015.

“Aktif katılım, yapılmakta olan yatırımlarda potansiyelin artırılması için bütün ilişkili taraflar açısından gereklidir. Süreçlerin entegrasyonu ve koordinasyonu ile yatırım döngüsü boyunca enformasyonun sağlanması daha iyi yatırım kararlarına ve yönetime ulaşır.”

**Bart Huthwaite**

Advisory,  
Performance Improvement  
Ernst & Young LLP

## Ar-Ge yatırım projelerinin tanımlama, geliştirme ve değerlendirme aşamalarındaki güçlükler

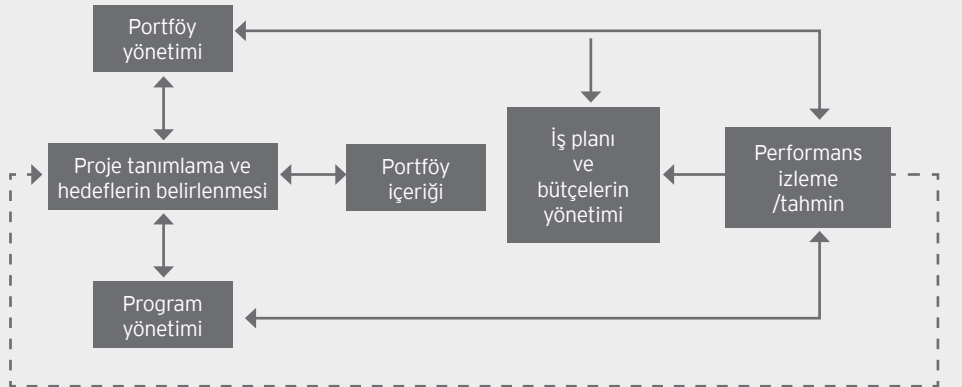
Ar-Ge harcamalarını oluşturan unsurlar büyük farklılıklar gösterebiliyor. Bloomberg View'da yer alan bir görüşe göre, “Finansal Hesap Standartları Kurulu” nun (FASB) uzun yıllar önce vardığı sonuç: Şirketler ve endüstriler arasındaki farklılıklar o kadar büyük ki faaliyetlerin ve Ar-Ge'ye dahil edilebilir maliyetlerin detaylı olarak tayin edilmesi, gerek tüm şirketler olsun gerekse sektör bazında olsun, FASB için gerçekçi bir taahhüt değildir.”<sup>6</sup> Sonuç olarak, Ar-Ge harcama portföyünü oluşturan projeler araştırma, geliştirme ve yeni ürünler, amortisman, yeni bina, yeni bilgisayar sistemleri ve diğer çeşitli yatırımları içerebilir.

Ar-Ge yatırım kategorilerinin değişkenliği, portföyü kapsayan proje yatırımlarının çeşitliliğinin tanımlanabilmesi ve tahmin edilebilmesine ilişkin politika ve süreç güçlüklerini önemli ölçüde artırıyor. İşletme açısından kilit nitelikte olan projeleri tanımlayan şirket birimleri, onların nasıl inşa edildikleri, onaylandıkları ve yönetildikleriyle ilgili olarak ciddi bir politika ve süreç disiplinine sahipler. Bunun tersine, pek de kilit nitelikte olmayan ve büyük ölçüde değişken projelerden oluşan yatırımların sıklıkla büyük bir bölümü aynı seviyede tanımlama, gözden geçirme, onay ve yönetim disiplinine tabi olmaz. Kilit nitelik taşımayan Ar-Ge faaliyeti örnekleri yeni teknolojiler yönünde araştırma, çoklu ürün programlarını destekleyecek fonksiyon ve yeteneklerin geliştirilmesinden ibaret olabilir.

Kilit ya da kilit nitelikte olmayan yatırımlar için olan Ar-Ge harcamalarının başarılı bir şekilde yönetilmesi, koordineli, entegre ve ölçülü bir süreçler dizisine bağlıdır. Bu tür bir yapı, Ar-Ge yatırım portföylerinin günlük yönetiminde iyileşme sağlarken, bu çabaların etki ve etkinliğinin sürekli olarak iyileştirilmesi gibi ek bir kabiliyet de kazandırmaktadır.

Ar-Ge yatırım projelerinin tanımlama ve geliştirilmesinde sıklıkla karşılaşılan güçlüklerden bazı örnekler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

### Ar-Ge yatırım süreci



6) Bloomberg View, “The Big Spenders on Ar-Ge,” April 2016.

## ► Somut unsurlara dayalı tahmin ve hedef belirleme

### Açıklayıcı bilgi

Büyük sermaye projelerine dönük tahmin ve hedef belirleme projeden projeye çoğu zaman yüksek oranda değişkenlik gösterir. Bazı projeler yukarıdan aşağıya doğru tahminlendirilirken bazılarında bu süreç aşağıdan yukarıya doğru işler. Sıklıkla, harcamaların gerçek zamanlaması yanlış ayarlanmıştır veya toplam maliyetin büyüklüğü tutturulamamıştır. Bazen de her ikisi söz konusu olabilir. Aşağıdan yukarı ve somut unsurlara dayanan tahminler yapabilen şirketler harcama tahminlerini daha iyi yapıp daha fazla projeyi fonlama imkanına sahip olurlar.

### Sorular

- Proje tahmininde doğruluk düzgün ölçülebiliyor mu?
- Projelere ilişkin tahminlerin ne kadarı doğru?

## ► Yatırım değerlendirme yönetimi

### Açıklayıcı bilgi

Bir Ar-Ge yatırımının maliyetini gerçekçi olarak belirlemek son derece önemli; ancak, faydalara ilişkin değerlemeler için benzer seviyelerde vurgularla dengelenmelidir. Gerçekçi maliyet ve faydalar projeler için başlama ve başlamama kararlarının temelini oluşturur. Standart fayda değerlendirme süreçlerinin kurulması ve sürdürülmesi, modeller ve metodlar önemlidir, ancak girdi varsayımlarının belirlenmesi de önemlidir. Güçlü yatırım değerlendirme uygulamalarına sahip organizasyonlar bile yönetici önsözleri ve içgüdülere dayalı kararlar alabiliyorlar. Başlangıçtaki yatırım kararının desteklenmesine ek olarak, belirli yatırımlar için değerlendirme sürecinin yeniden incelenmesi gerekir.

### Sorular

- Yatırım projelerine bağlı maliyet ve faydalar ne kadar tam ve tutarlı belirleniyor?
- Devam etmekte olan büyük projelere ait maliyet ve faydalar düzenli olarak yeniden değerlendiriliyor mu?
- Maliyet veya faydalardaki değişiklikler orjinal karar kriterlerinden belirgin şekilde saptığında devam etmekte olan projelerin hiç iptal edildiği oluyor mu?

## ► Değişim yönetimi

### Açıklayıcı bilgi

Sermaye tahsis yönetimi sürecinde değişikliklerin meydana gelmesi kaçınılmazdır. Devam eden bir programa eklenen yeni bir kapsam, portföye yeni bir programın ilave edilmesi, portföydeki bir programın zamanlamasında değişiklik, portföyde yer alan bazı programlara dağıtılması gereken harcamaların azaltılması bu konudaki örnekler olarak sıralanabilir. Yeni portföy unsurları oluşturulmasını destekleyen değişiklikler veya mevcut bir portföye dair değişiklikler, sermaye tahsis sürecinin doğru biçimde kontrol altında tutulabilmesi için önceden belirlenmiş gözden geçirme ve onayların yer aldığı bir iş akışını izlemelidir. Buna ek olarak, gerek değişiklik yeni programların planlamasını etkilesin gerekse mevcut olanlarda revizyona neden olsun, uygun bir denetim takibi "Ne değişti" şeklindeki kaçınılmaz soruya doğru yanıt verilebilmesi için kritik önemdedir.

### Sorular

- Dönemden döneme değişikliklere ilişkin bir özet derlenmesi ne derece zor?
- Dönemden döneme değişiklikleri anlamak ve açıklamak ne derece zor?

## ► Tahmin ve program yönetiminin sürekli olarak iyileştirilmesi

### Açıklayıcı bilgi

Sermaye yatırım portföyü genel olarak, maliyet tahminleri veya hedeflerinin bazı metodolojiler yoluyla belirlendiği bir dizi sermaye projesinden oluşur. Portföy çoğunlukla bir tarafta karmaşık, türünün tek örneği niteliğinde projeler, diğer tarafta da tekrarlayan uzatmalar ve ürünlerde küçük değişikliklerden oluşur. Yatırım proje tiplerinin geneli üzerinde tahmin yapıp hedefler belirleyebilme yeteneğinin sürekli olarak geliştirilmesi, sermaye programlarının etkin yönetimi açısından kritik önemde olup, sürekli yüksek performans için iddialı bir yöntemdir. Tahmini ve gerçek sonuçlar arasındaki değişimler için inceleme, analiz ve düzeltmeler yapan bir süreç oluşturmak Ar-Ge yönetiminde ve gelecekteki yatırımların tahsisinde iyileşme için büyük öneme sahiptir.

### Sorular

- Devreyi kapatmak için düzenli bir süreç gerçekleştiriyor musunuz ve Ar-Ge projelerinde kullanılan tahmin modellerini sürekli olarak inceliyor, analiz ediyor ve üzerlerinde değişiklik yapıyor musunuz?

*“Pek çok şirket için geçerli en önemli soru, ‘Etkinliği en yüksek seviyeye çıkarabilmek ve daha iyi Ar-Ge sonuçları alabilmek için dünya genelindeki kaynaklarımızı ne şekilde daha çok güçlendirebiliriz? Bu soru, çalışanların becerilerinin izlenmesi ve projeye ait kadronun seçimi birlikte düşünülmeden yanıtlanamaz.”*

**Rose Martin**

Advisory,  
Performance Improvement  
Ernst & Young LLP

## Ar-Ge yatırım portföyünün yönetilmesine ilişkin güçlükler

Daha önce ele alınan faydalar, Ar-Ge yatırımlarını işin içine çok büyük miktarda yönetsel karmaşıklık katan bir küresel çeşitlilik zemininde gerçekleştirebilme kabiliyetini gerektiriyor. Politika, süreç, para birimi, dil, enformasyon sistemleri, saat farkları ve organizasyon yapısı farklılıkları söz konusu olabiliyor, ancak küresel bir Ar-Ge yatırım portföyünün yönetilmesinde bu değişkenlerin göz önünde bulundurulması gerekiyor.

Bireysel projelerin yönetiminin genel portföyün yönetimiyle birleştirilmesi, başarılı bir Ar-Ge yatırım yönetimi için kuruluş aşamasında gerekli olan önemli bir yetenektir. Başarılı bir Ar-Ge yatırım yönetimi için gerekenler; politika, süreçler, sistemler, stratejik planlama yapabilen bir organizasyon, finans yönetimi, kaynak yönetimi ile iş zekası ve analitiği olarak sıralanabilir.

Ar-Ge yatırım portföyü yönetiminde karşılaşılan başlıca güçlükler aşağıda sunulmaktadır:

### Başarılı bir Ar-Ge yatırımı için önemli olan yeterlilikler





## ► Yatırım bilgilerinin oluşum ve anlaşılmasıyla ilgili tutarsızlık

### Açıklayıcı bilgi

Yeni bir bilgi sistemleri kabiliyeti oluşturmak ya da mevcut olanın dönüşümünü sağlamak, sıklıkla dile getirilen bir işletme prensibi, tutarlı ve doğru enformasyon sağlama amaçlı çözümlere duyulan ihtiyaçtır. Pek çok organizasyon; çizelgeler, e-postalar ve birbiriyle tutarsız pek çok politika ve süreçle yönetilen Ar-Ge yatırım ortamlarıyla mücadele etmeye devam ediyor. Bu sorunu başarıyla ele alabilen şirketler, manuel veri girişi ve işlem sürelerini aşağı çekerken, bilginin doğruluğu ve sermaye tahsis yönetiminde karar alma konusunda iyileşme kaydetmeye devam ediyor.

### Sorular

- Sizin organizasyonunuz tutarsızlık ve hatalı bilginin yol açtığı bir sub-optimal sermaye tahsis kararıyla sonuçlanan herhangi bir durumla karşılaştı mı?
- Bilgi doğruluğuna dair önemli hataların elimine edilmesi için süreçler ve sistemlerde hangi değişikliklerin gerçekleştirilmesi gerekir?

## ► Küresel tutarlılık ve standardizasyon

### Açıklayıcı bilgi

Büyük şirketler için sermaye proje planlaması, tahmin ve yürütme sıklıkla küresel olarak dağıtılmıştır. Bu coğrafi dağılımla birlikte, sermaye tahsis planlarına ilişkin açıklayıcı ve doğru bir bakış açısı elde etme amacıyla veriler pekiştirilmeye ve gerçek harcama sonuçları üzerine karşılaştırmalar yapılmaya çalışılırken; politikalar, süreçler, araçlar ve metodlarda karmaşıklık ve hata içeren belirgin değişiklikler de beraberinde gelir. Döviz kuru yönetimi, etkili küresel sermaye tahsisi karşısında, özellikle de büyük ölçüde çizelge ve e-postalarla yönetilen ortamlarda, sıklıkla önemli bir güçlük yaratan gereksinimlere verilebilecek bir örnektir.

### Sorular

- Sizin organizasyonunuzda sermaye tahsis yönetimi coğrafi olarak nasıl dağıtılmış durumda?
- Konsolide sermaye planına ilişkin değişiklikleri anlamak ve uzlaşmak konusunda sık sık güçlüklerle karşılaşılıyor musunuz?

## ► Eş zamanlı planlama ve yürütme

### Açıklayıcı bilgi

Etkili bir Ar-Ge yatırım yönetimi uzun vadeli planlamayı destekleme kabiliyeti içerirken, devam eden programlara dönük tahmin ve gerçekleştirmeleri de aynı anda birleştirebilmelidir.

Önde gelen organizasyonlar güncel harcama tahminlerini ve gerçekleşmiş harcamaları düzenli olarak elde tutabilmekte ya da düzenli gözden geçirmeler veya program dönüm noktalarının tamamlanması yoluyla bilgi sahibi olabilmektedirler. Bu güncellemeler hem normal programı hem de portföy durum raporlarını besleyebilmekte, ayrıca yılda iki kez ya da çeyrek dönemlik olarak güncellenen uzun vadeli planlamalara bilgi sağlayabilmektedir.

### Sorular

- Uzun vadeli planlar hangi sıklıkla güncelleniyor?
- Uzun vadeli planlar devam eden programlardan gerçek ve tahmini güncellemeleri sistematik olarak birleştiriyor mu?

## ► Kaynak yönetimi

### Açıklayıcı bilgi

Sözleşmeye tabi olmayan kaynaklar ve bazı özel statüdeki sözleşme kaynakları temel olarak, ne şekilde konumlandırıldıklarından bağımsız sabit maliyetlerdir. Proje onayı elde edilememesi, proje onaylarında gecikmeler veya kaynak taleplerine dair doğru olmayan tahminler, azalan verimlilik ve masrafa tabi kaynak kullanımına katkıda bulunan duruma verilebilecek örneklerdir. Program onay sürecinin hızlandırılması, daha iyi tahmin yapabilme ve doğru hedef belirleme, kaynak kullanımında artışa katkı sağlayıp işgücü maliyetini azaltmaktadır. Sık rastlanan bir diğer önemli güçlük ise gerçek zamanlı raporlamada tutarsızlık ve hatalı olma durumudur. Bu kaynakların nerede konuşlandırıldığını ve gerçekte ne işe yaradıklarını anlama konusunda başarısız olunmasıyla sonuçlanır. Güçlü bir kaynak yönetimi/konumlandırma sürecine sahip olmamak, personelle ilgili gecikmelere de neden olur. Kaynak kullanımına dair en ortak vurgu beşeri sermaye için olsa da, makine ve tesis kaynaklarının yönetimi konusunda da aynı güçlüklerin büyük bölümüyle karşı karşıya kalılabilmektedir.

### Sorular

- Masrafa tabi ya da verimli kaynak kullanımı düzgün bir biçimde ölçülebiliyor mu?
- Tamamıyla masrafa tabi veya verimli kaynak kullanımı nedir ve bu yönde nasıl bir trend görülmektedir?

“Finans raporları açıklama değil sadece sonuçtur. Faaliyetlerle bağlantı ne kadar güçlü olursa şirketlerin planlama, tahmin ve karar almayı iyileştirecek unsurları destekleme kabiliyetleri o kadar etkin hâle gelir.”

**Rose Martin**

Advisory,  
Performance Improvement  
Ernst & Young LLP

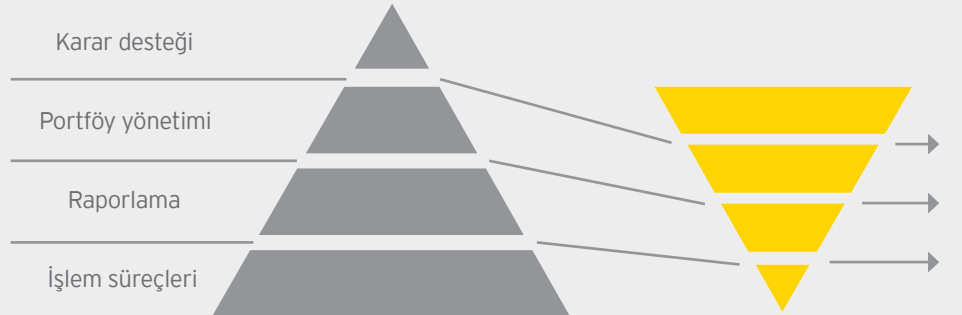
## Tahmin, raporlama, analiz ve karar alma konusundaki güçlükler

Şirketler tarafından dile getirilen ortak şikayetlerden biri de plan, tahmin ve gerçekleştirmelerin doğru zaman sırasında karşılaştırılmasının başarılabilmesidir. Çoğu zaman, proje tahmin ve yönetimi, finansal tahmin ve gerçekleştirmelerin raporlanması ayrı çözümler içerisinde sağlanıyor. Bunlar; yönetimin bilgi talepleri, sermaye planlama süreci dökümantasyonu, düzenli işletme raporları, yönetim kurulu toplantısı materyalleri, IFRS finansal raporlama ve diğer çeşitli enformasyon taleplerine yanıt sağlayan çok sayıda ileti ve nokta çözüm aracılığıyla gerçekleştiriliyor.

Bilgilerin doğru olarak sağlanması için gereken çabanın seviyesi ve bu taleplere yanıt verilmesi daha uzun süreler gerektirip, bilginin yönetimin istediği sıklıkta oluşturulmasının başarılabilmesiyse sonuçlanıyor. Bu durum, proje ve portföy gözden geçirmeleri arasında uzun sürelerin oluşmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, Ar-Ge yatırım planlaması yıllık olarak gerçekleştiriliyor. Yılda iki kez ya da çeyrek dönemlik olarak gerçekleştirilseydi planlarda daha sık ayarlamalar yapılmasına ve organizasyonların Ar-Ge yatırım yönetimi için gereken enformasyon üretme kabiliyetlerini güçlendirebilmelerine imkan sağlayacaktı.

Ar-Ge yatırımlarında tahmin, raporlama ve analiz sağlamada genel olarak karşılaşılan başlıca güçlükler aşağıdaki görselde sunulmaktadır.

### Otomasyon ve analitik yoluyla çabanın azaltılıp değer artırılması



## ► Harcama tahminlerinin doğruluğu

### Açıklayıcı bilgi

Bilginin doğruluktan yoksun olması ve bu şekilde harcanan sermaye, yetersiz sermaye tahsisine bağlı olarak fırsatların kaçırılmasıyla sonuçlanır. Çok sayıda şirket büyük sermaye projelerinde çoğunlukla zamanlamayı veya planlanan harcama seviyelerinin toplam büyüklüğünü tutturamaz. Planlanan harcamalardan sapılması ise fonlanamayan projeler, iptal edilen projeler, kaynakların doğru konumlandırılmaması ve diğer sermaye tahsis yetersizlikleriyle sonuçlanır.

### Sorular

- İyileşmenin sürdürülebilmesi için hangi süreç ve enformasyon yönetim değişikliklerine ihtiyaç duyulacaktır?

## ► Doğru ve zamanında analitik bilgi

### Açıklayıcı bilgi

Sermaye yatırım yönetiminin en kutsal değerlerinden biri datanın tutarlı ve etkili bir biçimde bilgiye, eyleme geçirilebilir detaylara ve kararlara dönüştürülmesi yeteneğidir. Sürekli olarak doğru harcama verileri, tahminler, planlar, bütçeler vb. sunan bir ortam oluşturmak hedefe ulaşma yolunda atılacak ilk önemli adımdır. Projeye özel anlaşılır bir bilgi stoğu sunulmasına ek olarak, istihdam gerçekleştirmeleri, tahmini ürün satış hacmi, döviz kurları, defter-i kebir güncellemeleri, sermaye harcamaları vb. gibi alanlarda dataların birleştirilebilmesi de sağlanmalıdır. Çözümün diğer önemli unsuru ise gösterge tablosu, raporlama, sorgu ve analitik fonksiyonu sunan iş zekası kabiliyetidir ki kullanıcılar istedikleri bilgilere etkin bir biçimde ulaşabilsinler.

### Sorular

- Mevcut süreç araç ve organizasyon yapısıyla üretmekte güçlük çektiğimiz ne tür bilgi ve detaylar var?
- İşin kavranması doğrultusundaki iyileşmelerden nasıl faydalar sağlanabilir?

## ► Karar desteği işlem yönetimine karşı

### Açıklayıcı bilgi

Büyük ve karmaşık organizasyonlar buna karşılık yine büyük ve kompleks sermaye proje portföylerine sahiptirler. Bu da harcamaların izlenmesini ve tahmin edilebilirlik adına büyük çaba harcanmasını gerektirir. Portföyün büyüklüğü arttıkça, harcamaları izleyip tahmin yapabilmek için harcanması gereken çabanın seviyesi de artar. Süreç ve teknoloji kısıtlamaları, sermaye yönetiminde karar desteği sağlama kabiliyetini sınırlayabilir.

### Sorular

- Sermaye yatırım portföyünün etkinliğinin düzenli olarak değerlendirilebilmesi için karar desteği sağlamada hangi yeterlilikler ve kapasite söz konusudur?
- Sermaye tahsis kararlarında iyileşme sağlamada odaklanmanın artırılmasını engelleyen faktörler nelerdir?

---

*“Geliştirdiğimiz entegre iş planlama çözümü, Ürün Geliştirme ve Finans ekiplerine, daha iyi sermaye planlaması, tahmin ve personel kararlarını daha işbirlikçi ve etkin bir düzende alabilmeleri için tutarlı bir veri dizisi geliştirme imkanı sağladı.”*

**John Carter**  
Advisory,  
Performance Improvement  
Ernst & Young LLP

---

## Ar-Ge yatırım yönetimi aksiyon almada iyileşme sağlanması

### Durum

Küresel bir otomotiv imalatçısı son derece manuel, işgücü yoğun ve yetersiz bir küresel sermaye planlama ve tahminde bulunma ortamına sahipti ve bu durum aktif ve doğru zamanlı karar almada güçlük yaşanmasına neden oluyordu. Süreçler, sistemler ve araçların entegre olmayışı fiziksel miktarlar ve buna bağlı maliyetler arasında uyum sağlanmasını zorlaştırıyordu. Bu aynı zamanda yeni ürün geliştirme sermaye yatırım programları için tutarsız tahminlerde bulunulmasına yol açıyordu. Entegre sistemlerin eksikliği iş planlaması, yönetim kurulu toplantı hazırlıkları ve IFRS uyumlu finansal raporlamayı destekleyen süreçlere olumsuz olarak yansdı.

### Yaklaşım ve EY rolü

Proje ürün geliştirme için kaynak planlama ve tahsisinde etkinliğin artırılması amacıyla tasarım, geliştirme ve yeni entegre bir çözüm sunulması aşamalarından oluşuyordu. İnsan kaynakları, mühendislik geliştirme, test, prototip materyal, idari işler ve satın alma hizmetleri de kapsam dahilindeydi. Küresel çaplı çözüm hedef belirleme, portföy geliştirme ve yönetimi, portföy ve program yönetimi, tahmin ve bütçe yapma ve insan kaynakları yönetimi konusunda destek sunuyordu. EY bütün entegrasyon, data sağlama, program yönetimi, organizasyon değişim yönetimi ile performans yönetimi, proje ve portföy yönetimi ve müşterinin bazı enformasyon sistemi uygulamalarını birleştiren çözümün konumlandırılmasına liderlik etti.

### Ortaya konulan değer

Proje, binlerce mühendislik kaynağı ve milyarlarca dolarlık sermaye yatırımının yönetilmesi için kullanılan iş süreçlerinin desteklenmesi yönünde entegre bir çözüm sundu. Sunulan çözüm kaynak tahsisinde iyileşme sağlayıp, bütçe meseleleri için ayrılan zamanı aşağı çekerek verimlilik ve yatırım etkinliğinde iyileşme getirdi. Ek olarak, personel, prototip malzeme/araçlar, satın alınan hizmetler, mühendislik tasarım ve test süreçlerini planlamada entegrasyon sunarak yeni programlar için tahmin ve hedef belirlemede iyileşme kaydedilmesine öncülük edilerek sermayenin daha etkili kullanımını sağladı.



**EY Hakkında**

EY bağımsız denetim, vergi, kurumsal finansman ve danışmanlık hizmetlerinde bir dünya lideridir. Anlayışımız ve kaliteli hizmetlerimiz dünya ekonomisi ve sermaye piyasalarında güvenin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. EY, güçlü yönetim ekibiyle tüm paydaş gruplarına verdiği sözleri yerine getirmekte ve bu şekilde çalışanları, müşterileri ve içinde yer aldığı diğer çevreler için daha iyi bir çalışma hayatı oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited'in her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip olan, bir veya daha çok, üye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Daha fazla bilgi için lütfen ey.com adresini ziyaret ediniz.

© 2017 EY Türkiye.

Tüm Hakları Saklıdır.

Sadece genel bilgi verme amacıyla sunulan bu yayının muhasebe, vergi veya diğer profesyonel hizmetler alanında geçerli bir kaynak olarak kullanılması amacıyla hazırlanmamıştır. Belirli bir konuya ilişkin olarak ilgili danışmana başvurulmalıdır.

[ey.com/tr](http://ey.com/tr)

[vergidegundem.com](http://vergidegundem.com)

[facebook.com/ErnstYoungTurkiye](https://facebook.com/ErnstYoungTurkiye)

[instagram.com/eyturkiye](https://instagram.com/eyturkiye)

[twitter.com/EY\\_Turkiye](https://twitter.com/EY_Turkiye)