# Yönetim Kurulu için Brexit

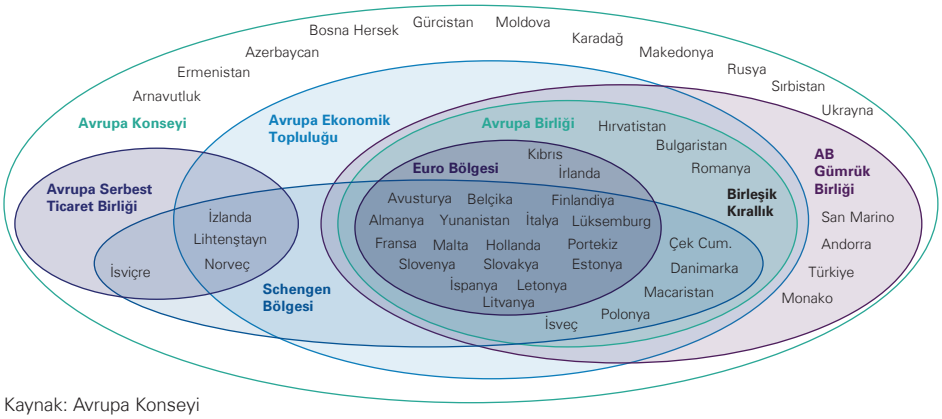
**VUCA* dünyasında jeopolitik risk**

**KPMG Türkiye**

**kpmg.com.tr**
**kpmgvergi.com**

## Brexit nedir ve küresel işletmeler için ne anlama geliyor?

Brexit pek çok insan için sürpriz olsa da aslında bu kadar şaşırtıcı olmamalıydı. Büyük çaplı değişimin sinyallerini görememek, giderek daha Kaygan, Kesin olmayan, Karmaşık ve Muğlak (VUCA) bir hale gelen bir dünyada oldukça tehlikeli.




Kaynak: Avrupa Konseyi

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

## Birleşik Krallık ve AB ilişkisinin geleceği ne yönde şekillenecek?

Aşağıda açıklandığı gibi izlenebilecek genel anlamda beş farklı yol olsa da, Birleşik Krallık büyük ihtimalle kendisine özel olan, bambaşka bir yol izleyecek. Ortaya çıkacak sonuç ise, Birleşik Krallık ile AB'nin diğer 27 ülkesinin karşılıklı kabul edebileceği bir anlaşmaya varabilmek için, "Dört Özgürlük"ün (malların, kişilerin, sermaye ve hizmetlerin serbest dolaşımı) unsurları arasında hangileri için ve nasıl taviz vereceklerine bağlı.

### Norveç Modeli (EEA Üyesi)

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

### İsviçre Modeli (EFTA üyesi)

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

### Türkiye Modeli (Gümrük Birliği)

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

### Serbest Ticaret Anlaşmaları (STA)

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

### Bağımsız (Dünya Ticaret Örgütü üyesi)

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

*VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiquity - Kaygan, Kesin olmayan, Karmaşık ve Muğlak

## Brexit ile ilgili sosyal, siyasi ve ekonomik ortamı şekillendiren ve pek çok belirsizlik içeren denklem var.

ABD başkanlık seçimleri, olası bir ikinci İskoç referandumu, milliyetçiliğin yükselişi, göçmen ve sığınmacı akışı, küresel terörizm korkusu ve terör olayları, iklim koşulları ve doğal felaketler, küresel ekonominin performansı, teknolojik ilerlemenin hızı ve diğerleri.

"Risk haritalarına odaklı bakışımızı değiştirip jeopolitik bir merceğe odaklanıyoruz. Jeopolitiği bugüne kadar hep ayrı bir risk olarak görürdük; oysa bugün tüm işlerimizi doğrudan etkiliyor"

**Küresel bir perakende şirketi**

## Belirsizlik, belirsizlik, belirsizlik: Tüm bunlar ne zaman netleşecek?

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

| **23 Haziran 2016** Birleşik Krallık AB'den ayrılmayı seçti | **Eylül 2016** Sosyal, politik ve ekonomik değişim dalgası | **2017 Yılı 2. - 4. Çeyreği** Madde 50'nin devreye girmesi, Avrupa'da önemli seçimler | **2019 sonları** Madde 50 görüşmelerinin sonuçlanması ihtimali, Birleşik Krallık AB'den resmen ayrılır | |
|---|---|---|---|---|
| Uzun yıllar boyu yaşanan karmaşık sosyoekonomik değişiklikler Birleşik Krallık'ın AB'den ayrılma referandumuna gitmesine yol açtı | Yaşanan büyük şokun ardından seçilen yeni Birleşik Krallık Başbakanı, Bakanlar Kurulu ve AB Bakanı, yoğunlaşan ikinci referandum çağrıları, AB karşıtı aktörlerin Avrupa'nın diğer bölgelerinde de güçlenmesi, Avrupa başkentlerinde yaşanan siyasi çekişmeler, küresel şirketleri kendine çekmeye çalışan diğer AB ülkeleri ve Birleşik Krallık ile yapılabilecek ticaret anlaşmalarından nemalanmayı düşünen AB dışı ülkeler | Muhafazakar Parti genel kurul toplantısı ve İşçi Partisi genel başkanlık seçimi, Birleşik Krallık'ın katılmayacağı önemli AB zirveleri, Madde 50'nin devreye girmesi (Mart, beklemede olan hukuki süreç), Hollanda (Mart), Fransa (Nisan - Mayıs) ve Almanya (Ekim) seçimleri | Birleşik Krallık'ın AB'den ayrılması için diğer AB ülkelerinin çıkış koşulları hakkında oybirliği sağlaması ve AB kaynaklı kanunların incelenip gerektiği gibi düzenlenerek Birleşik Krallık yerel hukukuna uyarlanmasını gerektiren 2 yıllık (bu süre uzayabilir) bir süreç | "Dört Özgürlük" konusunda Birleşik Krallık ile AB arasında yeni ilişkiler gelişecek, Birleşik Krallık başka ülkelerle ticaret anlaşmaları imzalayabilecek |

## Yönetim Kurulu için Brexit ve jeopolitik riskler

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

### Finansal hedef

Olası bir belirsizlik sermaye yeterliliği ve maliyeti açısından ne anlama geliyor?

Yatırımcılar sermaye yatırım programlarına kaynak sağlamaya devam edecekler mi?

Mevcut tahminlerinizi yeni ekonomik senaryolar ışığında güncelleyecek misiniz?

### Pazarlar

Hangi alternatif pazarlar ve yeni ticaret rotaları keşfedilmeli?

AB ile Birleşik Krallık arasındaki ticaret azalacak mı?

AB'nin STA imzaladığı ülkelerle olan ticaret etkilenecek mi?

### Organizasyon yapısı, kurumsal yönetim ve risk

Fırsatlardan yararlanabilmek için veya düzenlemelerdeki değişiklikler nedeniyle kurumsal yapınızın değiştirilmesi gerekecek mi?

Organizasyonunuzu Birleşik Krallık veya Avrupa'da yeniden yapılandırırsanız yeni vergi yükleriyle karşılaşacak mısınız?

Seyahat kısıtlamalarıyla karşılaşırsanız işinizi yönetme konusunda sorunlar yaşayacak mısınız?

### Tedbirler ve teşvikler

İşletmenizin ne kadar dayanıklı olduğunu anlayabilmek için yeterince veriye sahip misiniz?

Olası şokları önceden belirleyebilmek için izleme konusunu nasıl geliştireceksiniz?

Fiili vergi oranında yaşanabilecek değişikliklerin miktarını hesapladınız mı?

### Markalar ve olasılıklar

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

### Müşteriler ve kanallar

İşletmeniz kilit müşterilerden birinin kaybedilmesine karşı ne kadar dayanıklı?

İngiltere veya AB'deki müşterileriniz şimdiden alternatif tedarikçiler aramaya başladı mı?

Fiyatlandırma politikanızı vergi veya maliyetlerdeki değişimlere paralel olarak gözden geçirmeniz gerekecek mi?

### Temel iş süreçleri

"Pazara girme" yaklaşımınızı gözden geçirmeniz gerekecek mi?

Önemli jeopolitik değişikler sonrasında dağıtım alanınız ve ağınız geçerliliğini koruyacak mı?

Tüm tedarik zincirinizi olası tehditleri belirleyebilecek şekilde görebiliyor musunuz? Doğal risklerden korunma araçlarınız var mı?

### Operasyonel ve teknolojik altyapı

Ülkeler arası faaliyetlere getirilebilecek kısıtlamalar küresel faaliyetlerinizle ilgili yönetim yükünü artıracak mı?

BT sistemlerinizin uyarlanması gerekecek mi?

Sistemleriniz ve süreçleriniz artan lojistik yüklerine, vergi etkilerine veya yeni fiyatlandırma yapılarına uygun mu?

### Çalışanlar ve kurum kültürü

Küresel iş gücünüzü ve bunlara uygulanabilecek kısıtlamaları nasıl yönetiyorsunuz?

AB dışından göçmenlik de kısıtlandığı takdirde doğabilecek iş gücü açığını nasıl kapatacaksınız?

İş gücünüz ve/veya çalışan kültürünüz nasıl değişecek?

Brexit sonrası Birleşik Krallık veya Avrupa operasyonlarınız için uygulanabilecek yeni istihdam politikalarını nasıl ele alacaksınız?

# İletişim:

**Murat Palaoğlu**
Brexit Lideri, Şirket Ortağı
KPMG Türkiye

**İstanbul**
Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk. No:29
Kavacık 34805 Beykoz / İstanbul / Türkiye
T: +90 216 681 9000

**Ankara**
The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah. Ufuk
Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2 Kat:13
Çukurambar 06550 Ankara / Türkiye
T: +90 312 491 7231

**İzmir**
Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey Cad.
No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir / Türkiye
T: +90 232 464 2045

**kpmg.com.tr**
**kpmgvergi.com**

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 garantisi yoktur. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir.

© 2017 Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirketidir. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.

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