



Küresel Fintech Araştırması 2018

**Finans kuruluşları gelişmek
ve büyümek için finansal
teknolojileri nasıl kullanıyor?**

KPMG Türkiye



Önsöz



Sinem Cantürk

Finansal Hizmetler Sektör Lideri,
Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com

Finansal hizmetler sektörü bir paradigma değişimi yaşıyor. Sürekli değişen müşteri beklentileri ve tercihleriyle birlikte değerlendirildiğinde; yapay zeka (AI), makine öğrenimi, Nesnelerin İnterneti (IoT) ve blockchain gibi gelişmekte olan teknolojiler finans kuruluşlarının hizmet sunma yöntemlerini yeniden şekillendiriyor.

Sürekli olarak değişen bu ortamda rekabetçiliği korumak son derece zorlu bir görev. Bankalar, sigorta şirketleri ve varlık yönetim şirketleri karmaşık eski teknoloji ortamlarından daha çevik operasyonlara geçiş ve gitgide gelişmekte olan küresel ve ülkelere özel düzenlemeleri tamamen karşılayan daha etkin uyum süreçlerinin oluşturulması başta olmak üzere önemli dönüşüm çalışmaları üstleniyor.

Finans kuruluşları, kısaca fintech olarak bilinen genç finansal teknoloji startuplarını dijital geleceğin çok önemli bir parçası olarak görüyor. Buna kanıt olarak, finans kuruluşlarının 2017 yılında fintech'lere ve dijital inovasyon çalışmalarına 31 milyar dolardan fazla yatırım yapması gösterilebilir.¹

Ancak kurumsal yatırımlar bu ortamın yalnızca bir parçasını oluşturuyor. Farklı kuruluşların fintech'lerin getirdiği stratejik fırsatlara yaklaşım tarzını anlamak için 36 ülkeden 160'ın üzerinde finans kuruluşunun katılımıyla bir araştırma gerçekleştirdik. Dünyanın dört bir yanındaki ve ülkemizdeki öncü finans kuruluşlarının yöneticileri ve fintech ekosisteminin hem startup hem de hub ayağındaki oyuncularla derinlemesine görüşmeler yaptık.

Yaptığımız araştırma, finans kuruluşlarının fintech'i esas olarak

yıkıcı özellikleriyle tanımladığını gösterse de, sonuçlar fintech'e yönelik geliştirilecek yaklaşımın tek bir yol ile ifade edilemeyeceğini ortaya koyuyor. Lider finans kuruluşları ortaklık kurma, satın alma, kaynak kullandırma ve yatırım yapma gibi birçok farklı yöntem benimsiyor.

Organizasyonel hedeflere uyumlu açık bir fintech stratejisine sahip olmak, lider finans kuruluşları genelindeki temel en iyi uygulamalardan birisi. Bu strateji mevcut varlık ve kabiliyetleri göz önünde bulundurarak açıkları ve gelişme alanlarını hedefleyecek ve fintech'in sürekli gelişen doğası gereğince devamlı bir dönüşümü gerçekleştirecek uygulama planı içermeli.

Fintech alanında bugün itibarıyla net bir kazanan yok. Her kuruluş yeni bir fintech geleceği şekillendirme ve rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanma fırsatına sahip.

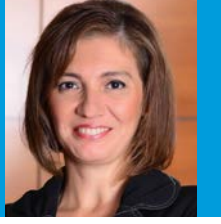
Raporumuzun, farklı finans kuruluşlarının fintech'e bakış açılarının nasıl olduğunu ve ileriye dönük stratejinizi tanımlarken göz önünde bulundurmanız gereken faktörleri anlamaya ilişkin yararlı bir kaynak olacağını umuyoruz.

Bu vesile ile Türkiye'de finans dünyasının fintech'e yönelik geliştirdiği stratejileri, inovasyonda önceliklendirdiği alanları, fintech oyuncularına olan yaklaşımlarını ve sektör içi ve dışı oyuncularla olan rekabet süreci gibi konuları ortaya çıkaran değerli görüşleriyle raporumuza katkı sağlayan ülkemiz fintech ekosistemi oyuncularına tekrar teşekkür ediyorum.

¹ KPMG Pulse of Fintech (veri PitchBook tarafından sağlanmıştır) <https://home.kpmg.com/tr/tr/home/media/press-releases/2018/02/fintech-pazari-rekora-kosuyor.html>

Dilek Duman

BT ve Destek Operasyon
Grubu Genel Müdür
Yardımcısı DenizBank



“Bu birliktelikle fintech’lerin rüzgarını
arkamıza alıp ilerliyoruz.”

Bahadır Şamlı

Teknoloji Genel
Müdür Yardımcısı
ING Bank Türkiye



“...fintech’lerle kurduğumuz
işbirlikleri bize çeviklik, yaratıcılık
ve girişimcilik hakkında dikkate
değer öğrenme fırsatları sunuyor.”

Çiğdem İltemir Carino

Direkt Bankacılık Tasarım
ve İnovasyon Bölüm
Başkanı Akbank



“Vizyonumuz, yakın gelecekte
fintech’ler için öncelikle bölgesel,
ardından küresel bir çekim merkezi
olmak”

Mücahit Gündebahar

Bilgi Teknolojileri
Grup Müdürü
Kuveyt Türk



“...tüm servislerimizi API haline
getirerek platform bankacılığı
yolunda ilerliyoruz.”

Hakan Aran

Genel Müdür Yardımcısı
Türkiye İş Bankası



“...dijitalleşme stratejimizin temel
bileşenlerinden biri olan fintech
stratejimizin yıkıcı etkilerle baş
edebilmemize olanak sağladığını
söyleyebiliriz.”

Yavuz Ölken
CEO
Axa Sigorta



“...öncelikle hizmet ağıımızın kesintisiz çalışmasını temin etmek üzere siber güvenlik odaklı çözümlere ağırlık veriyoruz.”

Hakan Elmas,
CFA Kurucu Ortak ve Chief
Financial Engineer
ZEKAİ



“Bir fintech olarak geleneksel finans kuruluşlarının çözüm ortağı olarak çalışıyoruz.”

Serkan Ünsal
Kurucu Ortak
Startups.watch



“Ekosistemde inovasyon dostu regülatör ve küresel düşünen bankalar olması en öncelikli stratejik konular olarak karşımıza çıkıyor.”

Barbaros Özbugutu
CEO
iyzico



“Stratejik anlamda rekabeti kimin göğüsleyeceğini ise müşterinin ihtiyaçlarını geleceğe dönük şekilde en doğru analiz eden, kullanıcı deneyimi yüksek ürünler sunan oyuncu belirleyecek”

Demet Zübeyiroğlu
KOOP - the fintech hub
Co-Founder



“Daha net ve başarılı sonuçların ise herkesin kendi programını yaratmasından çok, uluslararası ya da disiplinler arası ortak programlara katılım şeklinde alınabileceği inancındayız.”

Ali Erhat Nalbant
Ürün ve Girişim Geliştirme
BlackSwanGroup.co



“Bankaların derinleşmeyi tercih etmediği ürün ve hizmetler, fintech girişimleri için sadece yerelde bile oldukça iştah açıcı.

İçindekiler

08



Fintech
zorunluluğu

16



Doğru zeminin
oluşturulması

28



Fintech
entegrasyonu

44



Önümüzdeki
yol

Fintech zorunluluğu



Fintech finans kuruluşları için günümüzdeki en büyük yıkıcı güç. Araştırma katılımcılarının yüzde 57'si bu kategoride fintech'i birinci sırada gösterirken, küresel düzenleyici ortamın artan bir karmaşıklık içinde olması (%51) ve yeni iş modelleri (%46) onun arkasından geldi. Müşteri deneyimini geliştirmeye yönelik yeni yollar sağlayan, düzenleyici (açık bankacılık gibi) değişime karşılık veren, yeni ödeme ve/veya dijital uygulama modellerini destekleyen, hizmet sunumunu daha hızlı ve daha uygun maliyetli hale getiren ya da arka ofis fonksiyonlarının etkinliğini iyileştiren çok sayıda fintech çözümünün şu an uygulanıyor veya geliştirilme aşamasında olması, finansal hizmetlerle ilgili tüm değer zincirinin hızlı bir şekilde tekrar keşfedilmesine yardımcı oluyor.

Fintech'in hızlı gelişimi bankalar, sigorta şirketleri ve varlık yönetim şirketlerinden oluşan geleneksel finans kuruluşlarını yeni bir gerçeklik ile yüzleşmeye zorladı. Uzun yıllardır kullanılan ürünler, hizmetler ve iş modelleri dijital dünyada artık bir seçenek değil. Eski altyapıların yerini daha yeni, daha etkin teknolojilerin alması veya bu teknolojilerle zenginleştirilmesi zorunlu.

Kuruluşlar işlerin iyi gitmesi için, tüm faaliyetlerini yeniden keşfetmelerinin gerektiğini fark ediyor. Rakipler de evrim geçiriyor ve pazarın kapısını çalan sadece fintech'ler değil. Büyük teknoloji devleri, perakendeciler ve diğer küresel firmalar müşterilerin arzu ettiği finansal hizmetleri sunmanın yollarını arıyor.

“

Finans kuruluşları fintech ile genelde çok etkisiz, dağınık ve taktiksel bir şekilde ilgileniyor. Başarılı olan şirketler, organizasyonları içindeki fintech entegrasyonu dahil olmak üzere, uyguladıkları dönüşüm stratejisinin mimarisini dikkatli bir şekilde oluşturdu.”

Murray Raisbeck

KPMG Küresel

Fintech Eş Başkanı

ve KPMG Birleşik Krallık

Sigortacılık Şirket Ortağı

En büyük üç yıkım kaynağı — tüm katılımcılar



Kaynak: KPMG International Küresel Fintech Araştırması, 2017

Diğer ölçeklendirme hizmeti sağlayıcılarıyla ortaklık kurmak yoluyla büyümeyi hızlandırmak için çok büyük fırsatlar olduğunu görüyoruz. Bankaların odak noktalarını ürün ve hizmet konseptinden müşteriyi daha iyi anlamaya ve tercih ettikleri kanal yoluyla problemlerini çözmelerine nasıl yardımcı olacaklarına doğru kaydırmasının kritik olduğunu düşünüyorum. Ölçeklendirme hizmeti sağlayıcılarla çalışmak bu hedefe ulaşmak için çok önemli bir yol.

Jonathan Davey
National Australia Bank,
NAB Laboratuvarları ve
NAB Girişimleri Dijital
Genel Müdürü

Müşteriler çalıştıkları finansal hizmet sağlayıcılarından daha fazlasını bekliyor

5-10 yılı aşkın bir süredir müşterilerin finansal hizmetler sunan şirketlere bakış açılarında hızlı bir değişim var. Birçok müşteri, kendilerine özel ürünler aracılığıyla ihtiyaçlarına hızla karşılık verebilecek finans kuruluşlarıyla çalışmak istiyor. Bunu tüm sektörlerde görüyoruz. 2017 Küresel Perakende ve Tüketici Ürünleri Yöneticileri Araştırması'nda², katılımcıların yüzde 29'u artan kişiselleştirme talebini önümüzdeki 2 yıllık süreç için en yıkıcı tüketici davranışı eğilimi olarak belirtti.

Perakende ürünlerinin sipariş edildiği gün teslim edildiği bir çağda, insanların finansal işlemlerin de gerçek zamanlı olmasını istemesi ve ayrıca, ipotekleriyle ilgili kararlarda, sigorta işlemlerinin veya diğer finansal gereksinimlerin günler ve hatta haftalar yerine saniyeler içerisinde karşılanmasını beklemesi şaşırtıcı değil. Müşteriler şeffaflığın yanı sıra, karmaşık finansal konuların kendilerine net ve anlaşılır ifadelerle açıklanmasını ve bu açıklamalar yapılırken kendi gündelik yaşamlarında bir anlam ifade eden ve genel finansal amaçlarına uyumlu verilerin ortaya konulmasını da arzu ediyor.

KPMG International Küresel Fintech Eş Başkanı ve KPMG Avustralya Bankacılık Sektör Lideri Ian Pollari bu konuda görüşlerini şu şekilde dile getiriyor: "Tüketici beklentilerinde değişime yol açan tek faktör fintech değil. Müşteri deneyimi beklentilerinde gördüğümüz birçok değişim finansal hizmetlerin

dışında geliyor. Büyük teknoloji aktörleri müşteri deneyimini kişiselleştirmek ve teması iş süreçlerinin dışına taşımak için veri analitiği, yapay zeka ve bilişsel düşüncenin uygulanması bağlamında çok başarılı çalışmalar yaptı. Uber ve Netflix gibi şirketler bunu yapabildiğinde, tüketiciler tüm şirketlerin de aynı şeyi yapabilmesini bekliyor."

Önceliklendirme zorluğu

Finans kuruluşlarının üzerinde, gerek altyapılarını modernize etmeleri gerekse değişmekte olan müşteri talepleri ve beklentilerine yanıt vermeleri yönünde uzun süredir bir baskı var. Sektör oyuncuları sürekli olarak yönetimin dikkatini çeken ve yatırım yapmasını gerektiren karmaşık yapıya sahip acil sorunlar dizisi ile yüzleşiyor.

Örneğin, dünyanın dört bir yanında faaliyet gösteren finans kuruluşları, Avrupa'daki Yeni Ödeme Hizmetleri Yönergesi 2 (PSD2) gibi değişen sektör düzenlemelerine uyum sağlamak ve Avustralya'daki Yeni Ödemeler Platformu gibi yeni altyapılara geçiş için çok zaman ve kaynak harcamaya devam ediyor.

Aynı anda eski altyapılar finans kuruluşları için büyük bir engel teşkil ediyor. Bunlardan bazıları on yıllardır aynı ana sistemleri kullanıyor. Üst düzey yöneticiler, sermayenin mevcut altyapıda faaliyetleri sürdürmeye devam etmeye ya da dijital gelişime tahsis edilip edilmemesine ilişkin almaları gereken kararlara sık sık yüzleşiyorlar.

Günlük operasyonların sürdürülmesine yönelik endişeler kuruluşların yeniliğe odaklanma kabiliyetine kayda değer

Örnekler için lejant

		
İnşa etme	Ortaklık kurma	Satın alma/yatırım yapma



Örnek: Banka KOBİ kredisi çözümü için fintech'e yatırım yapıyor ve onunla ortaklık kuruyor

Santander UK, İngiltere sınırları içindeki küçük ve ortak ölçekli işletmelere otomatik kredilendirme sağlaması için Kabbage platformuna lisans verdi. Bu platform, Santander'in 100.000 İngiliz sterlini (GBP) tutarına kadar kredi almak isteyen işletmeler için online sigorta sürecini hızlandırmasını ve bu sayede talepleri işlemek için gereken süreyi 2-12 haftadan 24 saate kadar düşürmesini sağlıyor.³

² <https://home.kpmg.com/tr/tr/home/insights/2017/06/top-of-mind-survey-2017.html>

³ <https://www.ft.com/content/9925cc9e-f9a4-11e5-8f41-df5bda8be40>

ölçüde zarar verebiliyor. Mevcut sistemlerini yeni, çevik fintech çözümleriyle entegre etme kabiliyeti genellikle maliyetli veya uygulanamaz olduğundan, yeni finansal teknolojileri kullanmaya başlayıp başlamayacakları sorulduğunda, karmaşık sistemler kullanan kuruluşlar da kendilerini bu konuda kısıtlanmış olarak görüyor.

Sürekli değişen yaşamsal öncelikler dizisi, daha iyi iş değeri oluşturmak için finans kuruluşlarının fintech'e gereken dikkati vermesini ve kaynakları tahsis etmesini zorlaştırıyor. Bu durum birçok kuruluşun, kalıcı değer yaratacak sorundan ziyade, genellikle eyleme geçmeye yönelik zaman baskısının en çok hissedildiği sorunu bir defada çözmeye yoğunlaşmasına neden oldu.

KPMG International Küresel Fintech Eş Başkanı ve KPMG Birleşik Krallık Sigortacılık Şirket Ortağı Murray Raisbeck bu konuda görüşlerini şu şekilde belirtiyor: "Finans kuruluşları fintech ile genelde çok etkisiz, dağınık ve taktiksel bir şekilde ilgileniyor." "Başarılı olan şirketler, organizasyonları içindeki

fintech entegrasyonu dahil olmak üzere, uygulamaları dönüşüm stratejisinin mimarisini dikkatli bir şekilde oluşturdu."

Fintech girişimleri konusunda aşama kaydetmiş olan finans kuruluşları arasında bile işler sorunsuz ilerlemedi. Fintech'i entegre etmeye ve ölçeklendirmeye çalışmış olan şirketler arasında sürtüşmeler yaşandı. Geleneksel ve yenilikçi kurumsal kültürlerin yanı sıra, eski ve yeni teknolojilerin entegrasyonunu üstlenmek kolay bir iş değil ve başarıyı garantileyen kesin bir çözüm yok.

Olasılıkların yeniden belirlenmesi

Müşteriler ve kurumsal paydaşların artan baskısı, artan teknoloji seçeneklerinden ve olgunlaşan fintech'lerden doğan rekabetin yaygınlaşmasıyla birleştiğinde, öncü finans kuruluşları için fintech'i büyüme gündeminin en tepesine taşıdı. Kuruluşlardaki üst düzey yöneticiler, statükoya körü körüne bağlı kalmanın gelecekteki iş başarısı açısından en büyük risk olduğunu fark ediyorlar.



Örnek: Sigorta şirketi online satış sürecini iyileştirecek bir çözüm geliştiriyor

Aviva son dönemde, müşterilere soru sorma ihtiyacını azaltmak için büyük veriden yararlanmayı amaçlayan yeni bir girişim başlattı. MyAviva online portalı üzerinden müşterilerle "Asla Sorma" girişimiyle ilgili bir pilot çalışma yapılıyor. Çalışmada online satın alma sürecini iyileştiren ve fiyat primlerinin daha doğru olmasını sağlayan yeni poliçeler elde etmek için müşterinin doldurması gereken formların sayısının azaltılması amaçlanıyor.⁴

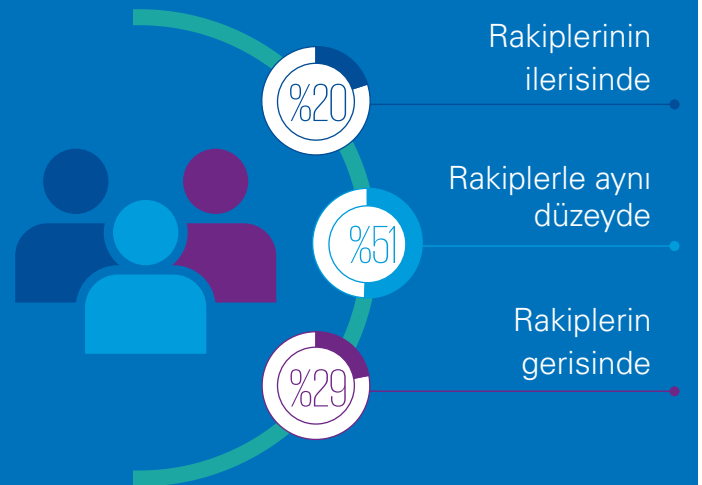
Öyleyse liderler nerede?

Fintech'e karşılık verme söz konusu olduğunda, ortak strateji ve kabiliyetleri paylaşan bir liderler grubu görüyoruz. Araştırmamıza katılanların yarısından fazlası fintech kabiliyetleri açısından kendilerini rakipleriyle eşit durumda görüyor. Aynı zamanda, finans hizmetleri pazarından bir pay almak isteyen yeni fintech şirketleri böyle bir hamlenin düşünüldüğü kadar kolay olmadığını anladı.

Bu, fintech alanında liderlik sergileme fırsatları söz konusu olduğunda, finans hizmetleri pazarının büyük bölümünün kapılarının hala ardına kadar açık olduğunu gösteriyor. Yerleşik aktörlerin kayda değer müşteri ilişkileri, sermaye kaynakları ve köklü bir itibarı olduğu göz önüne alındığında, bu aktörler fintech'ten değer oluşturmak için şu anda büyük bir fırsatı elinde bulunduruyor.

Çoğu kuruluş bu alanda kendisini lider olarak görmemesine rağmen, lider kuruluşlardan gelen birçok başarı hikayesi var ve bu örnekleri rapor genelinde paylaştık.

Finans kuruluşları fintech yetenekleri açısından kendilerini nerede görüyor?



Kaynak: KPMG International Küresel Fintech Araştırması, 2017

⁴ <http://www.insurancebusinessmag.com/ca/news/breaking-news/aviva-to-slash-prices-with-gamechanging-concept-65437.aspx>



Çiğdem İltemir Carino
Direkt Bankacılık Tasarım ve
İnovasyon Bölüm Başkanı
Akbank

Akbank olarak finans ekosisteminde fintech'lerin her geçen gün artan önemini ve sundukları çözümleri dikkatle takip ediyoruz. Bu gelişim, yeni iş modelleri ve hizmetleri beraberinde getiriyor. Banka olarak bu değişime uzun süre önce adapte olduk ve diğer alanlarda olduğu gibi fintech alanında da önemli adımlar atıyoruz. Vizyonumuz, yakın gelecekte fintech'ler için öncelikle bölgesel, ardından küresel bir çekim merkezi olmak ve yeni finans çağını şekillendirirken başrolü dünyanın en inovatif markalarıyla paylaşmak.

Fintech'leri sektörde birer rakip olarak değil, gelecek vizyonumuzun önemli iş ortakları olarak görüyoruz. Birlikte daha verimli, yeni iş modelleri ve trendlere uygun ürünler ve hizmetler geliştirmenin her iki taraf için de faydalı olduğunu biliyoruz. Sonuçların özellikle müşterilerimizin hayatını kolaylaştırmasını hedefliyoruz ve kurduğumuz işbirliklerimiz ve vizyonumuzla bu yönde birçok olumlu adım atıyoruz.

Bunun için Akbank İnovasyon Merkezi, Akbank LAB olarak yurt içinde ve dışında 100'den fazla fintech ile sürekli iletişim halindeyiz. Döngülerle yönettiğimiz inovasyon süreçlerini daha hızlı ve etkili yürütmek için fintech'ler bizim vazgeçilmez iş ortaklarımız. Projelerimiz için uygun hizmetler sunan fintech'ler ile 'PoC' (proof of concept) süreçlerimizi kısıtlı bir süre içinde yürütüyoruz ve sonuçlandırıyoruz. Başarılı sonuçlar veren işbirliklerini kalıcı veya uzun süreli hale getiriyoruz. Karşılıklı bilgi ve fikir alışverişi ile sürekli, yoğun bir etkileşimimiz var.

Son dönemde Silikon Vadisi merkezli fintech kuruluşu Ripple ile yaptığımız işbirliği ve bunun sonucunda Türkiye'de blockchain ile uluslararası para transferi hizmetini sunan ilk ve tek banka olmak, fintech stratejimizin ve vizyonumuzun en önemli örneği.



Mücahit Gündebahar

Bilgi Teknolojileri
Grup Müdürü
Kuveyt Türk

Fintech etkisi ve finans dünyasındaki dönüşümün farkındayız. Günümüzde artık bankaların, geleneksel bankacılık yaklaşımı ile sağlanabilecek lineer büyümeyi hedeflemek yerine içinde bulundukları kalıplardan kurtulup farklılığı yakalayarak eksponansiyel büyümeyi hedeflemeleri gerektiği çok açık. Doğru adımları atamayan bankaların bırakın pazar kaybetmeyi, yakın gelecekte ayakta kalabilmeleri bile çok zor olacak. Bu noktada bankalar açısından doğru bir fintech stratejisi belirlemek oldukça önemli.

Biz, fintech konusunda yeni oluşumlar ve işbirlikleri üzerine çalışmalarımızı geçtiğimiz dönemlerde başlattık. Öncelikle bünyemizde FinTech Ar-Ge isimli bir ekip kurduk, bu ekip bir fintech startup'ı gibi, birçok kurumsal süreçten arındırılmış bir şekilde, yeni teknoloji ve trendleri finans dünyasında nasıl kullanabiliriz odaklı çalışmakta.

Bunun yanında fintech ekosistemine yakınsama amacıyla 2017 yılı içerisinde hayata geçirdiğimiz önemli bir projemiz Kuveyt Türk API Market oldu. Bankamız servislerini API olarak açmak için gerekli platformu yüzde 100 kendi iç kaynaklarımızla geliştirdik, KPMG danışmanlığıyla PSD2 uyumlu bir şekilde herkesin kullanımına açtık. Düşüncemiz

fintech'lerin yakın zamanda bankalardan daha etkin ürün ağı ve hizmet kalitesine sahip olacağı yönünde. Bu doğrultuda bankalar artık birer platform olarak hizmet verecek. Biz de bu altyapı ile diğer kuruluşlarla işbirliği yapabilir duruma geldik, tüm servislerimizi API haline getirerek platform bankacılığı yolunda ilerliyoruz.

Burada sanırım doğru kelime "coexistence". Bankalar ile fintech'ler birbirleriyle barış içinde yaşamayı sağlayacak bir şekilde işbirliği içine girmeli. Bankalar için bunun doğru formülünün platforma dönüşebilmek olduğunu düşünüyorum.

Bunun haricinde yine 2017 yılı içerisinde Lonca Girişimcilik Merkezi'mizin kuruluşunu gerçekleştirdik. Lonca Girişimcilik Merkezi'nde girişimlere eğitim, proje bazlı mentorlük, çok lokasyonlu kuluçka hizmeti, cihaz geliştiren girişimcilere Ar-Ge desteği, özel mentorlük gibi birçok destek sağlıyoruz. Lonca'nın ilk döneminde toplam 10 girişime destek verdik. 2018 içerisinde üç seri halinde seçilen girişimlere destek vermeye devam edeceğiz.

Lonca'nın temel amacı Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminin gelişmesine

katkı sağlamak ve bünyesindeki çıktılarını banka uygulamalarında kullanmak. Aynı zamanda bankanın yatırım yapmasına veya bankanın girişimleri satın almasına aracılık etmek de olası. Bu amaçla tıpkı Silikon Vadisi'ndeki gibi Venture Capital disiplini ile çalışacak bir girişim sermayesi yatırım fonu kurduk. Bu fon, Türkiye merkezli teknoloji odaklı erken aşama girişimler için kurulan ilk girişim sermayesi yatırım fonlarından biri oldu. Önümüzdeki aylarda yatırım toplantılarına başlayacağız. Bu fonla hem Lonca'daki hem de Lonca dışındaki girişimlere yatırım yapabileceğiz.

Girişimlerle çalışmak bize bankacılık sektörü dışında dinamik ve farklı bir dünyanın kapılarını açtığı gibi müşterilerimize yeni ve inovatif ürün ve hizmet verme imkânı sunuyor. Ayrıca bu süreçte çalışanlarımızın da girişimcilğe olan ilgisi artmış durumda. Bu bağlamda kurum içi girişimcilik üzerine de çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Yenilikçi fikirlere sahip olan çalışma arkadaşlarımızın fikirlerini ticarileştirmeleri ve şirketleşmeleri için teşvikler sunmayı amaçlıyoruz. Tüm bu çalışmalarımızın sektördeki dönüşüme ayak uydurma, hatta yön verme doğrultusunda doğru stratejinin parçaları olduğunu düşünüyoruz.



Barbaros Özbugutu
CEO
iyzico

Finans sektörü, küresel çapta büyük bir hacme ulaştı. Fintech girişimleri Amerika ve Avrupa'da hızla artıyor. Pazarın hacmi de bununla doğru orantılı olarak büyüyor. Türkiye'de de fintech yatırımlarının miktarı 2016'da bir önceki yıla göre yüzde 175 büyüdü. Büyüme stratejisinin odağında müşterilerin ihtiyaçları yatıyor.

iyzico, sektöre her zaman yenilikçi ürünler ve hizmetler sunmayı hedefliyor. Bu hedefin odağında ise, 'problem çözme' arzumuz yatıyor. Piyasaya sunduğumuz ilk hizmetimiz sanal pos çözümümüzden iyziLink'e, Korumalı Alışveriş'e kadar hepsinde hedef kitlemizin güvensizlik, anlaşılması zor ve yavaş süreçler gibi endişelerini çözdük.

Oyun dinamiklerinin hızlı değiştirdiği bir sektördeyiz bu sebeple de finans sektöründeki bankalar, yerel firmalar ve küresel ödeme kuruluşları ile işbirlikleriyle daha da büyüyeceğimize inanıyoruz. Stratejik anlamda rekabeti kimin göğüsleyeceğini ise müşterinin ihtiyaçlarını geleceğe dönük şekilde en doğru analiz eden, kullanıcı deneyimi yüksek ürünler sunan oyuncu belirleyecek ve büyümeye ön ayak olacaktır.

Serkan Ünsal

Kurucu Ortak
Startups.watch



Türkiye’de fintech, bankacılık sektörünün yıllar süren gelişimi ve her krizde biraz daha kendisini güçlendirmesi ve geliştirmesi nedeniyle regülasyonlara çok bağlı olarak ilerliyor. Yani ‘regulator-driven’ bir ekosistem var diyebiliriz. Örneğin Türkiye’de son yıllarda ismini andığımız birçok fintech girişimi aslında 6493 düzenlemesi ile ortaya çıktı. Bu da şu anlama geliyor; regülatörler ne kadar inovasyon dostu adımlar atarsa Türkiye’deki fintech ekosistemi de o kadar ilerleyecek.

Diğer ülkelere baktığımızda aslında Türkiye’nin yol haritası da biraz netleşmiş oluyor. Örneğin İngiltere’de bankacılığın yıllar içinde inovasyondan uzaklaşması ‘Challenger Bank’ kavramının ortaya çıkmasına ve büyümesine neden oldu. Çin’de kredi ve finansman konusunda bankaların çağın gerisinde kalması finansman girişimlerinin doğmasına ve ciddi yatırımlar almasına önayak oldu. Yani o ülkede hangi fintech alanı çağın gerisinde kalmışsa o alanda fırsatlar ortaya çıkmış durumda. Tam

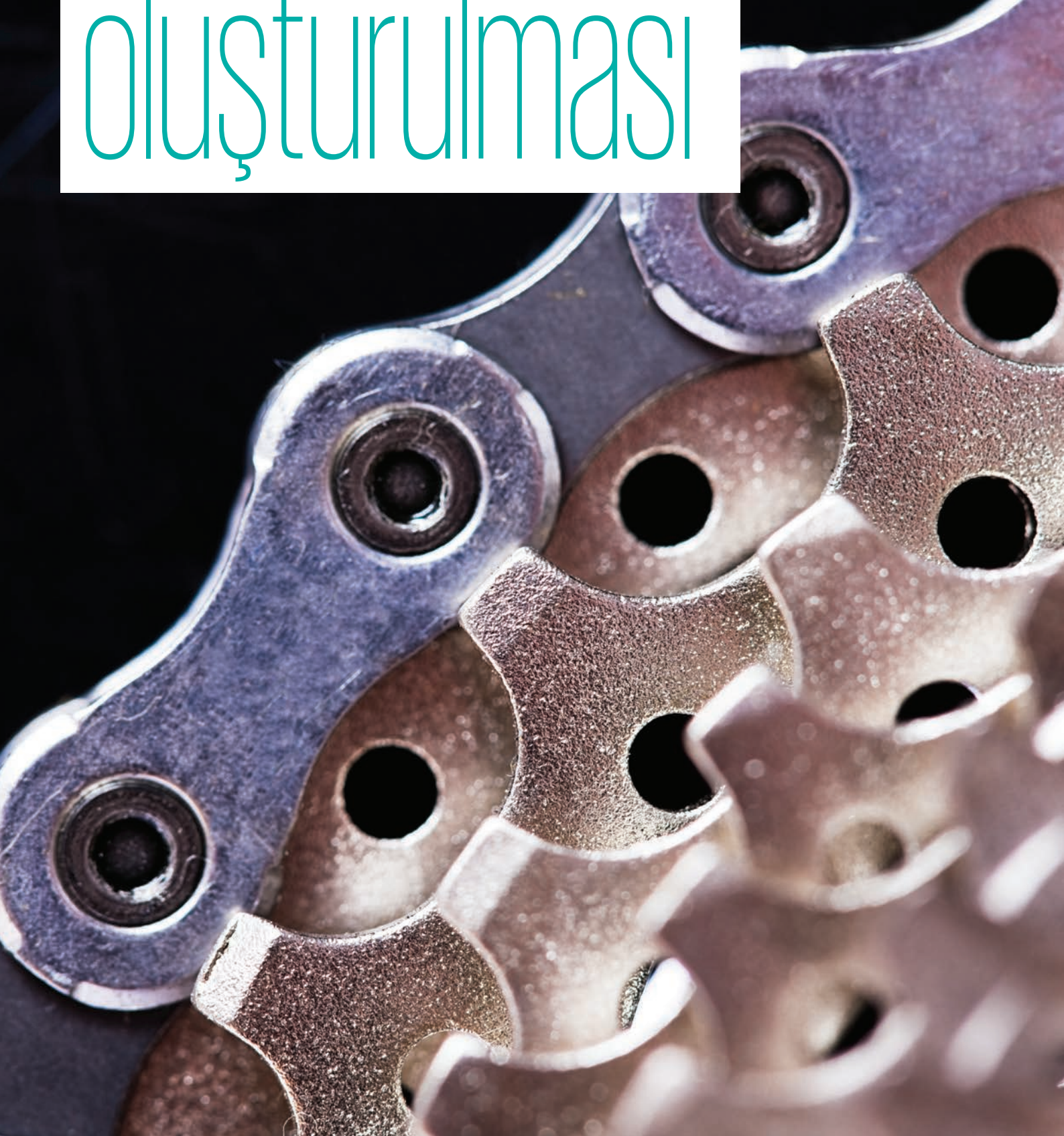
da bu nedenle Türkiye’deki bankalar kendilerini biraz rahat hissediyor çünkü inovasyon konusuna çok uzak değiller. Şimdilik girişimlerle dirsek temasında bulunup beraber neler yapılabileceği ile ilgili hızlandırma programları düzenliyorlar fakat yavaş yavaş yatırım yapma noktasına gelen bankalar da ortaya çıkmaya başlamış durumda.

Türkiye’de çağın en dışında kalan fintech konuları; muhasebe, faturalama, kişisel finans yönetimi ve girişim finansmanı gibi konular olarak karşımıza çıkıyor ki bu alanda özellikle ön-muhasebe alanında ciddi yatırım alan girişimler çoğaldı. Faturalama konusu da e-fatura mevzuatı ile beraber ivme kazanmış gözüküyor. Çağın gerisinde kalmasına rağmen ilerlemeyen nadir alanlardan biri kişisel finans yönetimi. Bunun sebebi ise Türkiye’de PSD2 sürecinin henüz başlamamış olması. Kişi başına düşen kredi kartı sayısı Avrupa ortalamasının üzerinde olmasına rağmen, harcamaları yönetmek için tek bir platformda tüm harcamalarınızı

halen göremiyorsunuz. İlerleyen dönemde PSD2 ile veri daha hızlı ve kolay paylaşılabilir olduğunda bu alanda fırsatlar ortaya çıkacaktır. Girişim finansmanı konusunda özellikle kitlesel fonlama platformları dünyada ciddi bir finansman kaynağı olurken Türkiye’de henüz yasa yeni çıktı fakat uygulanabilir hale gelmesi 2018 sonlarına tekabül edecektir. Bu alanda da ilgili mevzuat yeni fırsatlar çıkaracaktır.

Türkiye’nin özellikle bankacılık alanında gelişmiş olmasına ‘konfor alanı’ geniş olarak değil, bu gücü başka ülkelere nasıl fintech girişimlerine dönüştürebiliriz gözüyle bakması gerekiyor. Neden Türkiye’deki bir banka inovasyon ve teknolojik gücünü İngiltere’de bir ‘Challenger Bank’ kurmak ve buradaki öğrenimlerini ileride başka ülkelere de yaymak istemesin ki? Bu nedenle ekosistemde inovasyon dostu regülatör ve küresel düşünen bankalar olması en öncelikli stratejik konular olarak karşımıza çıkıyor.

Doğru zeminin oluşturulması



İş başarısına ulaşmak tipik olarak odaklanmış ve açık bir iş stratejisiyle başlar. Finans kuruluşları, fintech'ten en büyük değerin kazanılması için üst düzey odaklanma ve dikkat gerektiğini öğrenmiş durumda. Bir finans kuruluşunun bugün bulunduğu noktayı ve gelecekte nerede olmak istediğini açıkça değerlendirmeden, kuruluş genelinde fintech fırsatlarından yararlanmak çok olası değil.

Deneyin ötesine geçiş

Araştırma katılımcılarımızın neredeyse yüzde 90'ının ya uyguladıkları bir fintech stratejisi var ya da bir strateji geliştirme aşamasında. Bununla birlikte, bir fintech stratejisine sahip olmak bir kuruluş için her zaman doğru strateji anlamına gelmiyor. Nitekim, fintech stratejisine sahip kuruluşların ancak yarısından daha azı uyguladıkları stratejinin mevcut fintech zorlukları ve fintech'lerin yıkıcı

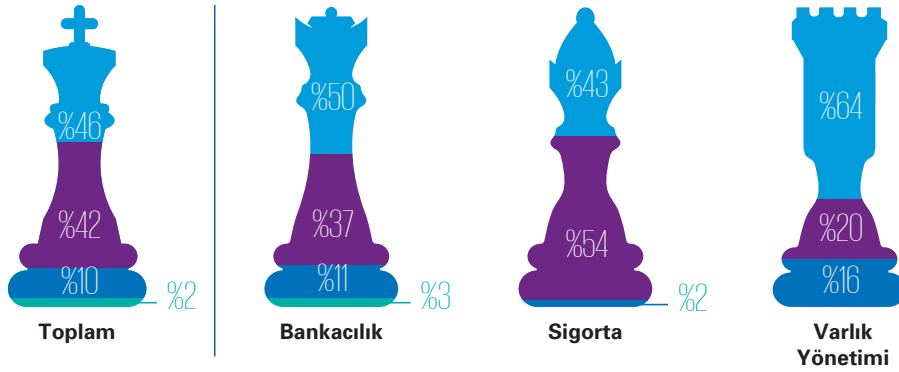
etkilerine 'çok uyumlu' olduğuna inanıyor. Ayrıca tam bir stratejinin, bir girişim sermayesi (VC) fonuna sahip olmaktan veya ekibin tanıdığı ve ilişkide olduğu fintech'lerin bir listesine sahip olmaktan çok daha fazlasını kapsadığı unutulmamalı. Birçok finans kuruluşunun fintech yolculuğunun nispeten başında olduğu göz önünde bulundurulduğunda, fintech stratejilerinin de henüz tamamen geliştirilmiş olmasını beklemiyoruz.

“

Fintech fırsatlarından en büyük faydayı görmek için, finans hizmetleri alanındaki şirketlerin fintech yeniliğini ana akım faaliyeti olarak ele almaları ve kendi organizasyonlarına entegre etmeleri gerekiyor.”

Tek Yew Chia
KPMG Singapur Fintech Lideri

Bir fintech stratejisine sahip olma söz konusu olduğunda finans kuruluşları ne durumda?



- Evet, bir fintech stratejisi var
- Strateji geliştirme aşamasında
- Uygulanan stratejisi yok
- Emin değil

Kaynak: KPMG International Küresel Fintech Araştırması, 2017



Örnek: Talebe bağlı sigorta

AXA Sigorta, müşterilerin tek tek kalemler için esnek sigorta poliçesi satın almasına olanak sağlayan, isteğe bağlı, mobil cihazlara öncelik veren bir servisi uygulamaya almak için Trov ile ortaklık yapıyor. Bu uygulama müşterilerin belirli bir kalem için, geleneksel bir sigorta acentesi ile iletişim kurma gereği duymaksızın bir defada tek bir gün için sigortayı başlatıp sonlandırmasına olanak sağlıyor.⁵

⁵ <https://www.crowdfundinsider.com/2017/06/101260-insurtech-app-trov-connects-axa-insurance-celebrates-uk-launch/>



Örnek: Daha etkin bir doğal afet sigorta tazminat değerlendirmesi

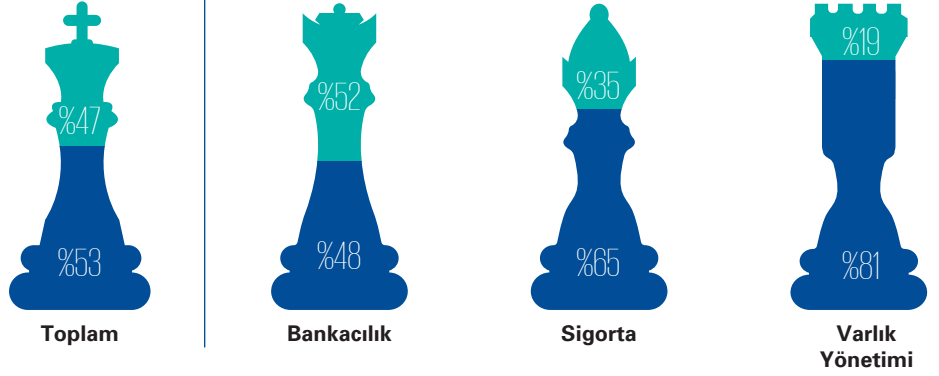
Munich Re, bir doğal afetin ardından raporlama hızı ve doğruluğunu iyileştirmek için, küresel bir drone veri platformu olan PrecisionHawk ile ortaklık kurdu. PrecisionHawk'ın yazılımı afetten hemen sonraki drone görüntülerini toplayıp analiz ederek, Munich Re'nin hasarı doğru bir şekilde değerlendirmesine ve tazminat taleplerine hızlıca cevap vermesine olanak sağlıyor.⁶



Örnek: Tazminat talep sürecinin, talebe bağlı görevlendirilen denetçilerle hızlandırılması

Hasar ve tazminat talepleri yönetim çözümleri sağlayıcısı Crawford & Company, online ve mobil ortamda faaliyet gösteren işbirlikçi bir ekonomi platformu olan WeGoLook'un çoğunluk hissesini satın aldı. Crawford ve WeGoLook birlikteliğinde, ABD ve Kanada çapında 30.000'in üzerinde isteğe bağlı görevlendirilen denetçiden (Gözlemci) yararlanarak hasar ve tazminat taleplerini ele alma sürecinin otomatikleştirilmesi ve hızlandırılması amaçlanıyor.⁷

Stratejiler mevcut fintech zorluklarına ve yıkıcılığına ne kadar uyumlu?



■ Çok uyumlu ■ Kısmen uyumlu ■ Hiç uyumlu değil

Kaynak: KPMG International Küresel Fintech Araştırması, 2017

Zorluk genellikle hangisinin öncelikli olacağıyla ilgilidir. Teknoloji birçok finans kuruluşu için yenilik kaynağı; fakat yeni bir teknoloji heyecanına kapılarak bu teknolojinin müşterilere ve kuruluşlara kullanımına yönelik değerlendirme yapmayı unutmak çok kolay.

İlgi çekici ve zorlayıcı olduklarından dolayı, bir finans kuruluşu içinde desteklenen yeni teknolojiler olduğunu görmek pek de sıra dışı değil. Çalışanlar, bir sorunla başlayıp uygulanabilir çözüm bulmaktan ziyade, öncelikle teknoloji için çözülecek sorunlar bulmaya çalışacaktır.

Uzun vadede düşünüldüğünde, bu "tersine yapılan" teknoloji girişimleri kurum genelindeki girişimler için engeller oluşturabilir. Örneğin, farklı iş birimlerinde uygulanan fintech çözümleri tamamen entegre edilemeyebilir ve dolayısıyla kuruluş genelindeki geleceğe dönük ihtiyaçları ele almak için açıkların kapatılmasını veya başlangıça dönüş çözümlerinin uygulanmasını gerektirebilir. Girişimlerin aynı paralelde olmaması gerek kaynak perspektifi gerekse de yeni ürün veya hizmetin

görüncüye çıkması perspektifinden bakıldığında maliyetli olabilir.

Bu nedenle fintech işe yönelik bütünsel bir bakış açısından değerlendirilmek zorundadır. Verilen anlık ve plansız kararlar şirketler için pahalı hatalar olarak geri dönebilir.

Fintech fırsatlarına kucak açılması söz konusu olduğunda, bankacılık, finans hizmetleri alt-sektörlerinin en olgun alanı olarak değerlendirilir. Bu durum, sektördeki şirketlerin diğer faktörlere göre neden maliyet etkinliklerini sağlamaya daha odaklı olduğunu yansıtabilir. Birçok banka müşteri deneyimini geliştirmeyi amaçlayan girişimlere yıllarını vermiş ve artık dikkatlerini diğer hedeflere çeviriyor.

Aynı anda sigorta ve varlık yönetimi de güçlü ilerlemeler gösteriyor. Örneğin, varlık yönetiminde; şirketlerin, kendilerine iş gelmesini bekleyen pasif aktörlerden, iş çekmeye ve müşterilerin ihtiyaçlarını almaya odaklı daha proaktif bir pozisyona geçiş yaptığını görüyoruz.

⁶ <http://www.precisionhawk.com/media/topic/precisionhawk-munich-re/>

⁷ <https://wegolook.com/company>

10 özelliği ile lider fintech kuruluşu

1. **Berrak bir vizyon:** Geleceğe yönelik somut bir vizyona ve bu vizyonun uygulanmasına adanmış bir CEO ve liderlik ekibine sahip olmak.
2. **Farkındalık:** Finansal hizmetler pazarında meydana gelen değişim sinyallerinin farkında olmak ve sürekli olarak fintech'in bugününe ve gelecekte neye ve nasıl evrileceğine ilişkin içgörü edinmeye çalışmak.
3. **Stratejik yaklaşım:** Stratejik iş hedeflerine ulaşmak amacıyla fintech inovasyonundan istifade etmeye yönelik, iyi geliştirilmiş ve uyarlanabilir bir strateji sahibi olmak.
4. **Müşteri odaklılık:** Teknolojik inovasyonu içten dışa yerine dıştan içe yönlendirmek için müşteri taleplerini, sorunlarını ve engelleri kullanarak öncelikle müşterilere odaklı olmak.
5. **İşbirlikçilik:** Önemli girişimler için fintech stratejisinin uygulanması ve desteğin artırılması için hem kurum içi hem de kurum dışı ilişkiler tesis etmeye çalışılmalı. Şirketler fintech'in uygun şekilde kullanılmasını sağlamak ve daha geniş bir fintech ekosistemi oluşturmaya yardımcı olmak için ortaklar, fintech'ler, çalışanlar, düzenleyici kuruluşlar, sektör paydaşları ve inovasyon paydaşları ile doğrudan çalışırlar.
6. **Kararlılık:** Kendini fintech inovasyonunu uygulamaya adanmış, iş problemlerini çözüme kavuşturmak için fintech'in etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak üzere kuruluşun tüm iş birimleri ve departmanları çapında güçlü, eşit oranda sorumluluk üstlenen ilişkiler tesis etmiş bir ekip.
7. **Çevik ve uyumlu:** Sürekli gelişen bir iş ve fintech ortamıyla ilişkili zorlukları ele almak için gereken değişiklikleri zamanında yapma becerisi.
8. **Sonuç odaklılık:** Fintech inovasyonunun etkisini ölçmeye ve değerlendirmeye yönelik planlarla, bunların sonuçlarına odaklı olmak. Şirket, aynı zamanda, yatırım geri dönüşünü (ROI) sağlamanın zaman alabileceğini bildiğinden, fintech ile ilgili kararlara yön vermeye yardımcı olmak için başka ölçüm ve metrikler de belirlemiştir.
9. **Öğrenmeye isteklilik:** Yalnızca kendi deneyimlerinden değil, aynı zamanda sektörün içindeki ve dışındaki diğer oyuncuların deneyimlerinden de ders çıkarmaya açık olmak.
10. **Kısa ve uzun vadeye odaklılık:** Yaptıkları işi ve bunu yapma şeklini yeniden biçimlendirmek için gereken uzun vadeli, dönüşümsel değişimleri uygulamaya odaklanabilmek ve aynı zamanda günlük zorlukların üstesinden gelmek için gereken kademeli değişimleri uygulayabilmek. Bunun için lider şirket, kademeli değişimlerin uzun vadeli fintech stratejisinin yön verici ilkeleri ile çatışmamasını sağlayacak yolları geliştirmiştir.



“
İlk hamle yapanın kuruluşunuz olmasını istemerseniz bile, değişim sinyallerini ve muhtemel gelişmeleri anlamaya çalışmak, yaptığınız yatırımların gelecekteki durumunuzu şekillendirecek yön verici ilkelere ters düşmemesini sağlamanıza yardımcı olabilir.”

Mitch Siegel

Ulusal Finans Hizmetleri
Strateji ve Dönüşüm Lideri,
KPMG ABD

Fintech stratejisi geliştirmeye yönelik öncü uygulamalar

Finans kuruluşları için fintech fırsat arayışında herhangi bir eksiklik görünmüyor. Ancak doğru fırsatların seçilmesi başarılarını belirleyecek.

Fintech fırsatlarının iyi tanımlanması ve tamamen iş stratejisine uyumlu hale getirilmesini sağlamak için, öncü şirketler kendi iş hedeflerini, müşteri beklentilerini, pazardaki konumlarını, organizasyon yapılarını ve kültürlerini, faaliyet gösterdikleri coğrafyaları ve kendilerine sunulan fintech fırsatları ve çözümlerini dikkate alan spesifik fintech stratejileri oluşturmuştur. Güçlü bir fintech stratejisinin temel unsurları ise şunlardır:

Mevcut işletme operasyonlarının sorunları çözme ve fırsatlardan istifade etme yetisi

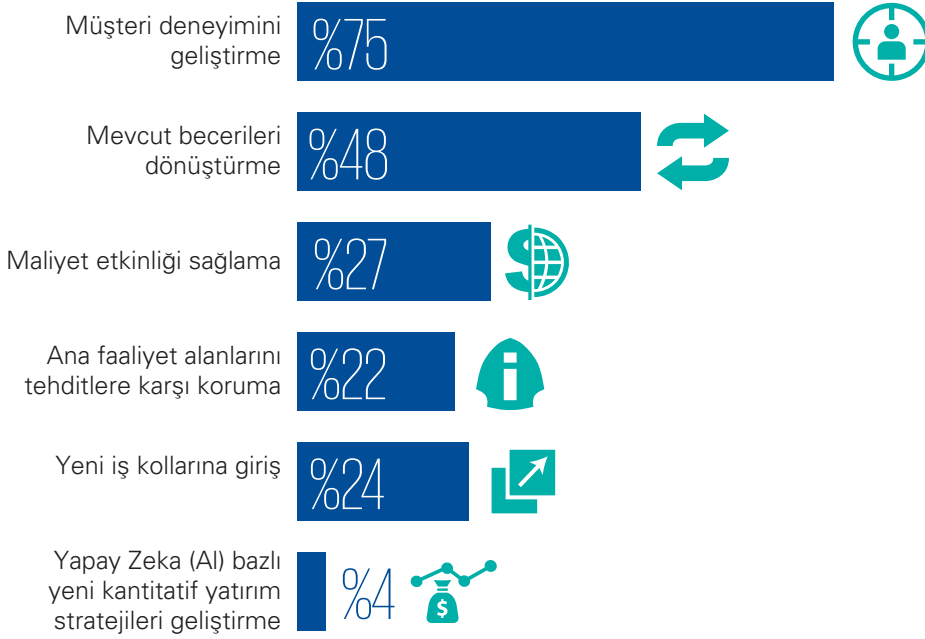
Mevcut operasyonlarla ilgili geçerli durum değerlendirmesi yapmak, finans kuruluşlarının değişim fırsatlarını ve ayrıca spesifik operasyonel zorlukları,

yetersizlikleri ve potansiyel engelleri belirlemesi açısından temel bir başlangıç noktasıdır. Fintech'in “açığı kapatmaya” yardımcı olma kabiliyeti uzun vadeli başarının temel bir ölçüğü olduğundan, geçerli durum değerlendirmesi genellikle bir fintech stratejisi oluşturmanın arkasındaki itici güçtür.

Değişime yönelik farkındalık

Fintech, veri analitiği ve yapay zekadan yenilikçi teknoloji platformlarına ve alternatif iş modellerine kadar geniş kapsamlı bir kavram. Lider şirketler pazarda değişim sinyallerinin zirvesinde konumlanarak, değer zincirinde yer alan şirketler, rakipler ve Google, Microsoft, Amazon ve Alibaba gibi önemli teknoloji devleri tarafından yürütülmekte olan fintech faaliyetlerini takip ediyor. Bir değişimin kesinliğini, olası yansımalarını ve muhtemel zamanlamasını değerlendirmek suretiyle öncelikleri hakkında bilgi verirler. Değişim sinyallerinin erkenden tespiti, tepkisel olmaya zorlanmaktan ziyade, şirketlerin olası fintech yeniliklerine proaktif olarak karşılık vermesine yardımcı olabilir.

Stratejik fintech hedefleri sıralaması — tüm katılımcılar

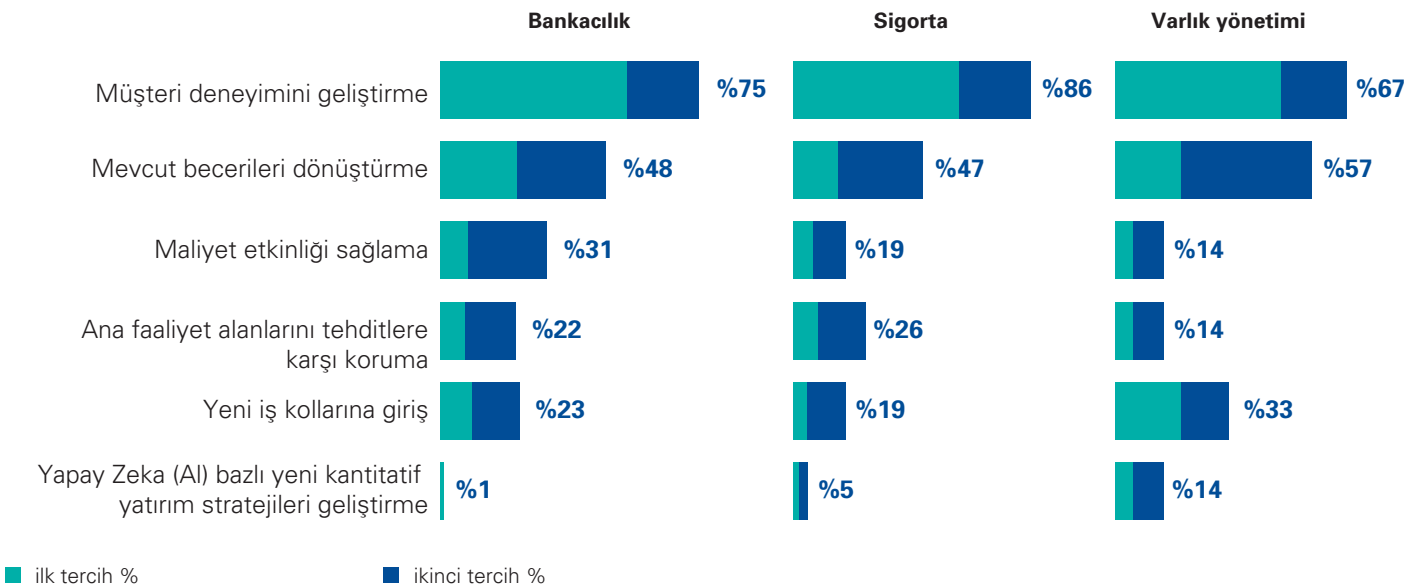


Kaynak: KPMG International Küresel Fintech Araştırması, 2017

Fintech girişimlerinin itici gücü: Müşteri deneyimini geliştirme

Araştırmamıza göre, fintech stratejilerine sahip olan veya bu stratejileri geliştirme aşamasındaki finans kuruluşlarının en önemli hedefi müşteri deneyimini geliştirmektir. Araştırmaya katılanların yüzde 70'ten fazlası müşteri deneyimini geliştirmeyi fintech stratejileri yönünden en önemli iki hedeften biri olarak gördüğünü belirtti. Ancak fintech pazarı olgunlaştıkça arka ofis çözümlerine odaklanmanın, bu alanlardaki verimlilik artış potansiyeli göz önünde bulundurulduğunda, artmasını da bekliyoruz.

Fintech strateji hedefleri sıralaması — sektöre göre



Kaynak: KPMG International Küresel Fintech Araştırması, 2017

“

Çoğu finans kuruluşu bir dönüşüm yolculuğunda ve bu yolculuğun birkaç yıl sürmesi muhtemel; sonuç almak için sürekli önemli yatırımların yapılması gerekiyor. Değişimin belirsizliği ve hızı göz önünde bulundurulduğunda, şirketlerin kademeli değişimleri çok daha hızlı bir şekilde yaparak bu gündemin gereğini yerine getirmeleri gerekecektir. Tabi hemen yarın tamamlanması mümkün olmayan bir yolculuktan söz ediyoruz. İhtiyaç üzerine değişimle birlikte gelen eski temel altyapının dönüşümü, bunun nedenlerinin başında geliyor. Şirketler işte bu yüzden biri dönüşüme odaklı, diğeri ise dönüşüm sürecinde kısmi iyileştirmeleri teşvik edecek kademeli değişimlere odaklı olan iki farklı inovasyon sürecine sahip.”

Ian Pollari

KPMG International Küresel Fintech Eş Başkanı ve KPMG Avustralya Bankacılık Sektör Lideri ve Şirket Ortağı



Örnek: Güvenli veri alışverişi

Westpac (Reinventure), Ulusal Avustralya Bankası ve Qantas, güvenli veri alışverişi yapmak isteyen kurumlara en iyi uygulama niteliğinde güvenlik, gizlilik uyumu ve yönetim kontrolleri sunan, merkezi Sidney’de bulunan Data Republic firmasına yatırım yaptı.⁸

Uzun vadeli vizyon

Öncü finans kuruluşları tek tek Fintech hedeflerine odaklanmaktan ziyade, müşterileriyle çalışma şekinden operasyonların verimliliğine kadar 3,5 veya 10 yıl içinde ulaşmak istedikleri yerle ilgili çok yönlü bir vizyona sahip. Böylece şirketler vizyonlarına ulaşmak ve uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlamak için gelecekte kendilerini farklılaştırmak açısından en önemli organizasyonel özellikleri belirleyebilir ve bunlara odaklanarak çalışmalarını sürdürebilir.

Organizasyon genelinde değişime hazırlık

Spesifik değişimlerden etkilenecek çalışanların desteğini sağlayabilmek bir fintech stratejisini başarılı kılabilir veya destek yokluğunda başarısını zedeleyebilir. *2017 ABD Müşteri Deneyimi Mükemmellik Analizi* raporumuzda vurgulandığı üzere, şirketler hem çalışan deneyimine hem de müşteri deneyimine uyum sağlamalıdır. Biz buna kuruluşun omurgası diyoruz. Organizasyonel değişimin görünmeyen biçimlendirici eli şirket kültürüdür. Değişim girişimlerini hızlandırma veya alt üst etme gücü vardır. Bir üst düzey yönetici ekibinin sorabileceği en güçlü sorulardan biri şudur: “Kültürümüz stratejimizi destekliyor mu



Örnek: Küçük işletme kredileri

Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), iş sahiplerine kredilere daha hızlı erişim olanağı sağlayan Kanadalı kişiden kişiye (P2P) kredi verme platformu Thinking Capital ile ortaklık kurdu. Hızlı finansman olarak adlandırılan çözüm, başvurudan sonra 24 saat içinde, küçük ve orta ölçekli işletmelerin 5.000 ila 300.000 Kanada doları (CAD) arasında kredi almasına olanak sağlıyor.⁹

engelliyor mu?” Şirket çalışanları esasında değişime hazır olmadığından, büyük ölçekli dönüşüm girişimleri genellikle başarısız olur. Hem çalışanlar hem de liderlik ekibinin değişime hazırlığını değerlendirmek bir değişim stratejisine ivme kazandırır. Böylece şirketler, kültürel zorlukları aşmak ve şirket içi kabulü artırmak amacıyla, olası kültürel engelleri anlayarak fintech stratejisini ve uygulamalarını değiştirebilir ve ihtiyaçlarına uygun olarak gerekli uyarlamaları yapabilir.

İş stratejisiyle uyumlu hale getirilen hedefe yönelik fintech stratejisi

Fintech’in nerede uygulanacağını ve fintech’ten beklenen kazançları netleştirmek, bir şirketin bugün olduğu yer ile gelecekte olmak istediği yeri kapsamlı bir şekilde anlaması, değişim sinyallerini algılaması ve kurum içi değişime hazırlık seviyesini anlamasıyla başlar. Lider şirketler, iş stratejilerine tamamen uyumlandırılmış ve şirketin zamanla girişimlerin etkisini değerlendirmesine yardımcı olacak temel metrikleri ve ölçütleri içeren, hedefe dönük bir fintech stratejisi geliştirmeye yardımcı olmak için bu temel yaklaşımı kullanıyor.

Fintech inovasyon faaliyetlerinin sürekliliği

Fintech sürekli olarak gelişiyor ve finans kuruluşlarına hemen hemen her gün yeni zorluklar getiriyor. Lider şirketler fintech’in yer yer karmaşıklığının üstesinden

⁸ <http://www.smh.com.au/business/nab-westpac-and-qantas-invest-in-data-republic-20160520-goznfw.html>

⁹ <https://www.cibc.com/en/small-business/loans-and-lines-of-credit/rapid-financing-powered-by-thinking-capital.html>

gelmek için, büyük resim haricinde tek tek girişimlere odaklanmaktan ziyade belli bir spektrumdaki yenilik faaliyetlerine göz atıyorlar. Spektrumun bir ucunda sürekli bir ilerleme için kademeli iyileştirmelere odaklanan fintech faaliyetleri, diğer ucunda ise bir şirketi ileriye götürecek dönüşümsel adımlar olacaktır.

Her iki tip gelişim de sektörde köklü bir değişimin gerçekleştiği durumlarda gereklidir. Spektrumun her iki ucundaki yeniliklerin dikkate alınmaması, şirket tarafından uzun vadeli dönüşümsel değişime tam olarak uyumlu olmayan kademeli değişimlerin uygulanmasına yol açabilir. Spektrum bazındaki esnek bir yaklaşım, bir yandan uzun vadeli çalışmalara katkıda bulunurken, diğer

yandan spesifik metriklere göre (örn. müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti) ilerleme kaydedilmesine yardımcı olabilir.

Girişimlerin önceliklendirilmesi

Finans kuruluşları her fintech fırsatını aynı anda kullanamaz. Önceliklendirme, yatırımlarından ve faaliyetlerinden en fazla değer elde etmek isteyen şirketler için kritik önemdedir. Önceliklendirme; gelişmenin tahmin edilebilirliği, etkinin olası boyutu, geçerli organizasyonel kabiliyetler ve varlıklar ile bunların hedefli girişimlere uyumu ve gelecekte önemli ölçüde değişime yol açma potansiyeli bulunan alanlar gibi çok çeşitli faktörlerin değerlendirilmesini içerebilir.

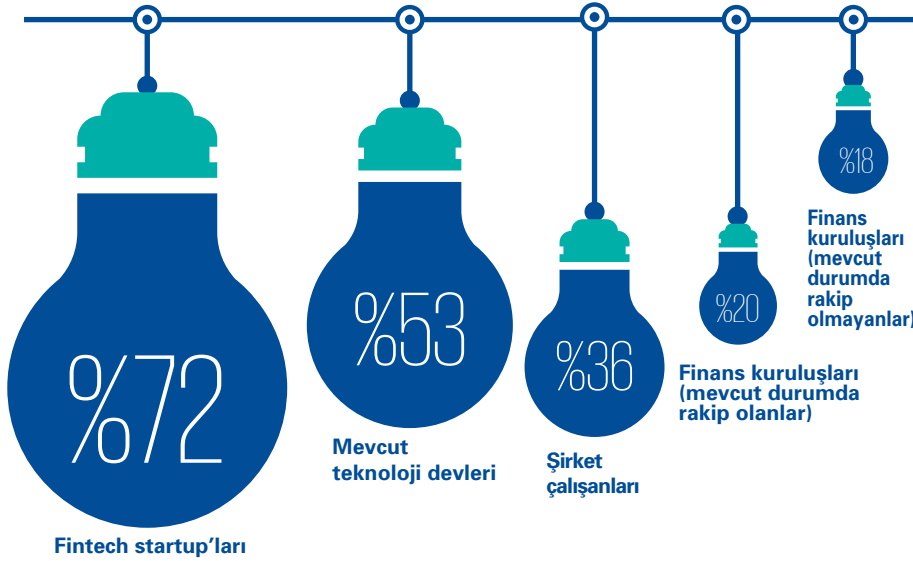
“

Fintech inovasyonunun teşvik edilmesi söz konusu olduğunda, liderliğin belirlediği yaklaşım temel oluşturur— strateji ve performans ölçümünün bu yaklaşımla mutlak surette uyumlu olması gerekir. Fintech’ten en fazla değeri sağlamak için belirtilen her unsurun uyumlu hale getirilmesi gerekir.”

Murray Raisbeck

KPMG International Küresel Fintech Eş Başkanı ve KPMG Birleşik Krallık Sigortacılık Şirket Ortağı

Önümüzdeki 3 yıllık süreçte fintech inovasyonu kim tarafından gerçekleştirilecek?



Kaynak: KPMG International Küresel Fintech Araştırması, 2017

Robo-danışmanlık, inovasyon için B2B odağı sağlıyor

Dijital ve robo-danışmanlık fintech'leri B2B ortaklıkları ve ilişkilerin kurulması açısından büyük etkiler yaratacak gibi görünüyor. SigFig bir dijital danışmanlık platformunun beta testi için Wells Fargo ile çalışmaya başlamış, Jemstep ise Morgan Stanley ile ortaklık kurmuş durumda. FutureAdvisor adlı fintech şirketi de RBC Wealth Management, BBVA Compass ve US Bank Wealth Management gibi şirketlerle "white label" esasına dayalı birçok ortaklık kurdu.

Bankalar her gün, müşteri deneyimini iyileştirme, süreçleri geliştirme ve verimliliği destekleme potansiyeline sahip çok çeşitli yeni fikir ve teknolojilerle karşılaşılıyor. Bu konudaki zorluk, en uygulanabilir ve en etkili fırsatların bulunması ve bunlara odaklanılması, aynı anda kuruluşun sürekliliğini inovasyonun teşvik edecek şekilde yapılandırılmasıdır.

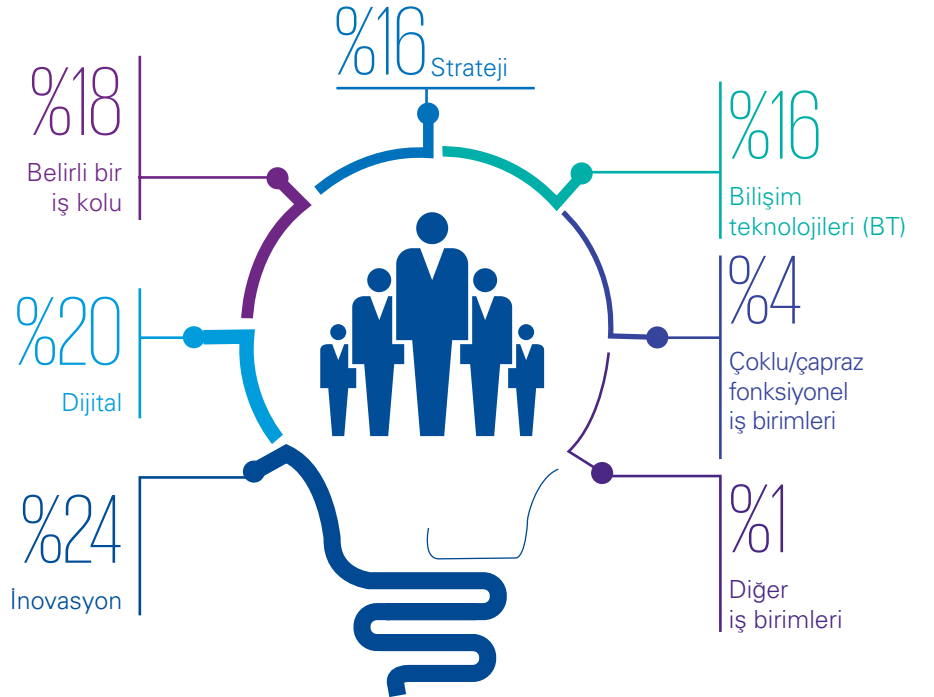
Vivek Ramachandran
HSBC Ticari Bankacılık
Büyüme ve İnovasyon
Küresel Başkanı

Liderlik desteği ve kaynaklar

Finans kuruluşları bünyesindeki fintech ekipleri genellikle üst yöneticilere bağlı olarak konumlanıyor. Bu durum şirket başarısında fintech'in önemini göstermesi açısından oldukça dikkat çekici. Finans kuruluşlarının bugün karşı karşıya kaldığı çeşitli zorluklar dikkate alındığında, şirketlerin stratejik odaklarını daha baskılayıcı ve zamana duyarlı konulara kaydırması kolay olabilir.

Liderliğin böylesine kritik olmasının nedeni de işte tam olarak budur. Liderler fintech girişimlerinin değerini tam olarak anladığında ve girişimleri benimsediğinde, doğru kaynakların yenilik faaliyetlerini yönetmeye, izlemeye ve ölçümlemeye tahsis edilmesini sağlayacaklardır. Doğru liderlik olmadığında, şirketler için faaliyetlerini tam olarak yeniden tanımlamak için gereken uzun vadeli görünümü desteklemek çok güç olabilir.

Fintech ekipleri hangi departmanda çalışıyor?



Kaynak: KPMG International Küresel Fintech Araştırması, 2017

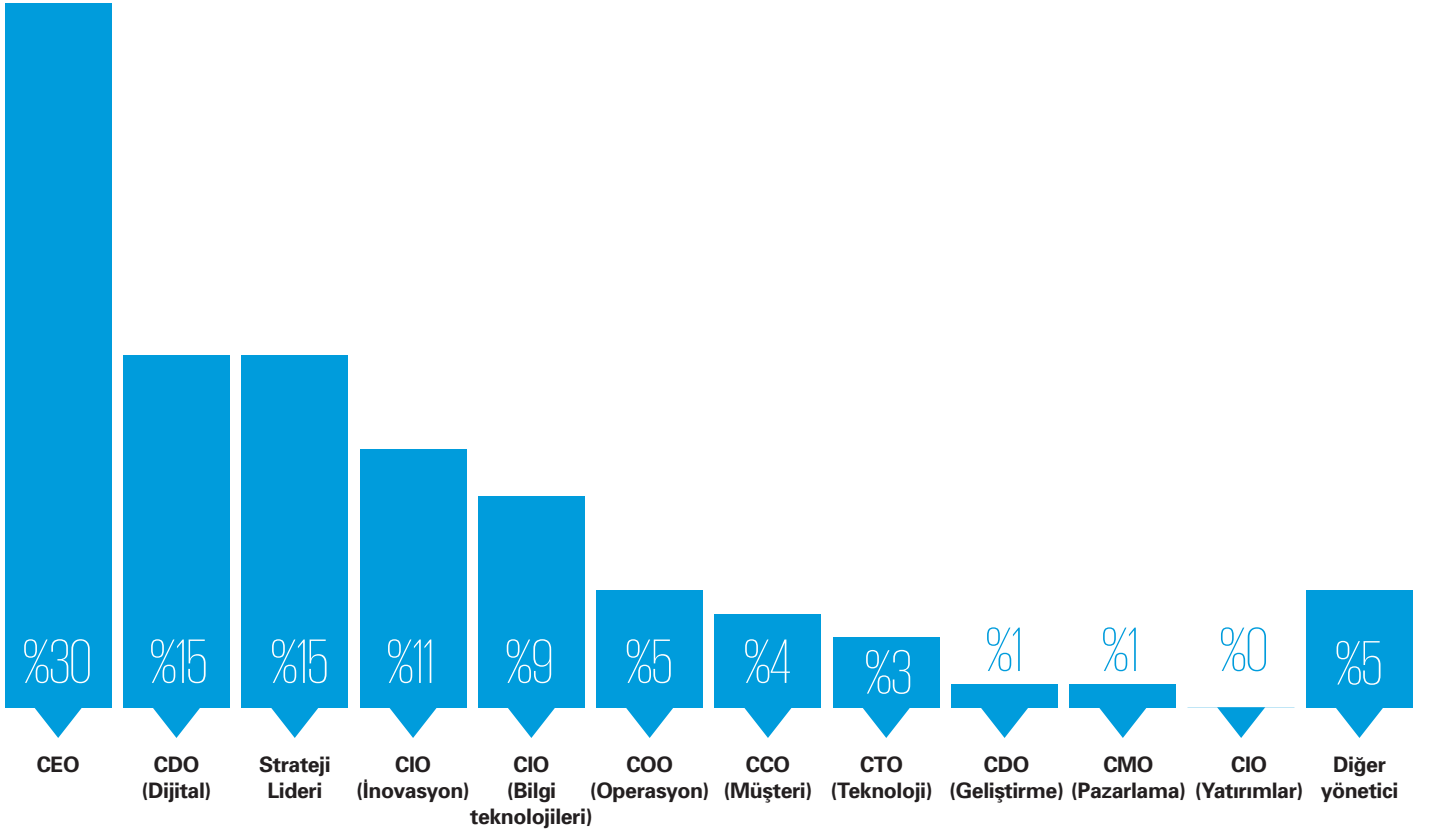


Örnek: Mobil cihazdan hesap açılışı

Commonwealth Bank of Australia, Güney Afrika dijital bankacılık şirketi olan TYME'yi satın aldı. TYME, müşterilerin mobil cihaz üzerinden bir banka hesabı açabilmesine ve uzaktan kısıtlamaya tabi olmayan bir banka hesabı açmasına olanak sağlayan "müşterini tanı" (KYC) akreditasyon çözümlerini geliştirmiştir. The Australian tarafından hazırlanan son rapora göre, Güney Afrika fintech şirketi TYME her hafta 5.000 yeni müşteri kaydı yapıyor.¹⁰

¹⁰ <https://businesstech.co.za/news/mobile/153815/sa-branchless-bank-signing-up-5000-customers-every-week/>

Fintech ekipleri kime bağı?



Kaynak: KPMG International Küresel Fintech Araştırması, 2017





Hakan Aran

Genel Müdür Yardımcısı
Türkiye İş Bankası

Fintech olarak adlandırılan şirketleri rakibimiz olarak değil çözüm ortağımız olarak görmeye dayanan ve fintech'leri inovasyon yeteneğimizi artırma amaçlı konumlandığımız çok net bir fintech stratejimiz bulunuyor. Bu nedenle onlardan çok şey öğrenmemizi sağlayacak, çözümlerini hızla müşterilerimize sunabileceğimiz veya çok hızlı ortaklık ve entegrasyon kurabileceğimiz bir modelde fintech'leri izliyor, onlarla birlikte çalışma yolları oluşturuyoruz.

İki yıl önce Silikon Vadisi'nde kurduğumuz MaxiTech'e ve geçen yıl Kolektif House'da başlattığımız WorkUp girişimcilik programına, bu yıl Çin'de açacağımız teknoloji ofisini ekliyoruz. Bankadaki inovasyon birimimizin bir karşılığını SoftTech'te oluşturduk. Yine bankada, sekreteryasını bu inovasyon birimlerinin yaptığı bir İnovasyon Komitesi aracılığıyla yönetişimi sağlıyoruz. Elde ettiğimiz kazanımlara baktığımızda örnek alınabilecek oldukça efektif bir yönetim modeli kurduğumuzu görüyoruz.

Özetle, dijitalleşme stratejimizin temel bileşenlerinden biri olan fintech stratejimizin, müşteri ve pazar kaybı yaşamadan, gelir/gider rasyomuzu bozmadan hatta tersine bir trendle yıkıcı etkilerle baş edebilmemize olanak sağladığını söyleyebiliriz.

Dilek Duman

BT ve Destek Operasyon Grubu
Genel Müdür Yardımcısı
DenizBank



Denizbank olarak tüm BT hizmetlerini iştirakimiz Intertech'e outsource ettik. Bu çerçevede fintech ilişkilerini de Intertech üzerinden yönetiyoruz.

Intertech 12 firmadan oluşan bir fintech ekosistemi oluşturdu. Bu firmalarla İstanbul Teknopark'ta inovasyon yapıyor, çözüm geliştiriyor. Bu birliktelikle fintech'lerin rüzgarını arkamıza alıp ilerliyoruz.

Fintech'in özellikle inovasyon boyutunu ihmal eden yalın teknoloji vurgusu ile Türkiye özelinde fintech deyince ödeme kuruluşlarının akla geliyor olmasının dikkate alınması gerekiyor. O nedenle biz çatı sektörü tanımlarken 'finansal inovasyon' terimini kullanmaya başladık.

Türkiye finansal hizmetler sektöründe yıkıcı etkilerin (disruption) gözlemlendiğini söylemek bir hayli zor. Düzenleyici çerçevenin katılığının ve geleneksel oyuncuların son 20 yılda yaptıkları teknoloji yatırımlarının rekabetçi ortamı yeni oyunculara açık hale getirmekte kısıtlı kaldığı görülüyor. Ancak geleneksel dev yapıların, müşteri ve son kullanıcı odaklı inovasyon taleplerini karşılamak için açık ya da dışarıdan inovasyona yönelik politikalar geliştirmeye başladıklarını görüyoruz. Birlikte çalışma modelleri ortaya koyarak, ilgili finansal kuruluşun hangi modelde inovasyonu içeri alabileceği yahut birlikte ilerletebileceğini içeren stratejileri oluşturuyorlar. Scaleup seviyesine gelmiş fintech'lerde de benzer yapı söz konusu. Onlar da büyümenin getirebileceği hantallaşmayı engellemek adına adımlar atıyor. Türkiye'de büyük ve orta ölçekli yapılar, bunu daha çok kendi kuluçka merkezleri ya da hızlandırma programlarını kurarak, hackathon'lar düzenleyerek, içeride tüm birimlerin katılımı ile inovasyon döngüleri oluşturarak yapma eğiliminde.

Açık/dış inovasyon çerçevesinde yeni ürün entegrasyonu beklenen düzeye ve hıza henüz ulaşmamış olsa da yukarıdaki modellerin hepsi olumlu çabalar. Daha net ve başarılı sonuçların ise herkesin kendi programını yaratmasından çok, uluslararası ya da disiplinler arası ortak programlara katılım şeklinde alınabileceği inancındayız.

Bunun yanında, API uygulamalarına ilişkin kısıtlayıcı stratejilerin esnetilmesinin önemli olduğunu düşünüyoruz. Bu kapsamda, büyük bankaların katıldığı sektörel yuvarlak masa toplantıları gerçekleştirdik. Yuvarlak masa toplantılarının bitimiyle birlikte API bütünleştirme/standardizasyonu ve sektör rehberi oluşturulmasına yönelik çalışmamızı raporlaştırmayı ve yayınlamayı düşünüyoruz.

Türkiye'de fintech ekosistemi henüz yeni oluşuyor diyebiliriz aslında. 2016 başında ilk adımları atmaya başladığımızda, oyuncular şimdiki kadar hazır değillerdi. Sağlıklı bir ekosistem için oyuncuların iletişim ve beraber çalışma kanallarının açık ve işlevsel olması gerekiyor. Geleneksel oyuncular (finansal kuruluşlar), girişimciler, yatırımcılar, sektör kuruluşları ve düzenleyicilerden oluşan bu tablodaki eksiklikleri tamamlayabilmek ve kanalları işlevsel kılabilmek için bağımsız bir platform olarak KOOP'u kurmaya karar verdik. Eylül 2017 sonundan bu yana gerçekleştirdiğimiz Singapur'a fintech turu, iki konferans, beş meetup, 4 yuvarlak masayı düşünecek olur isek, tüm oyuncuların artık aynı yere, ileriye bakmakta olduklarını rahatlıkla söyleyebiliriz.



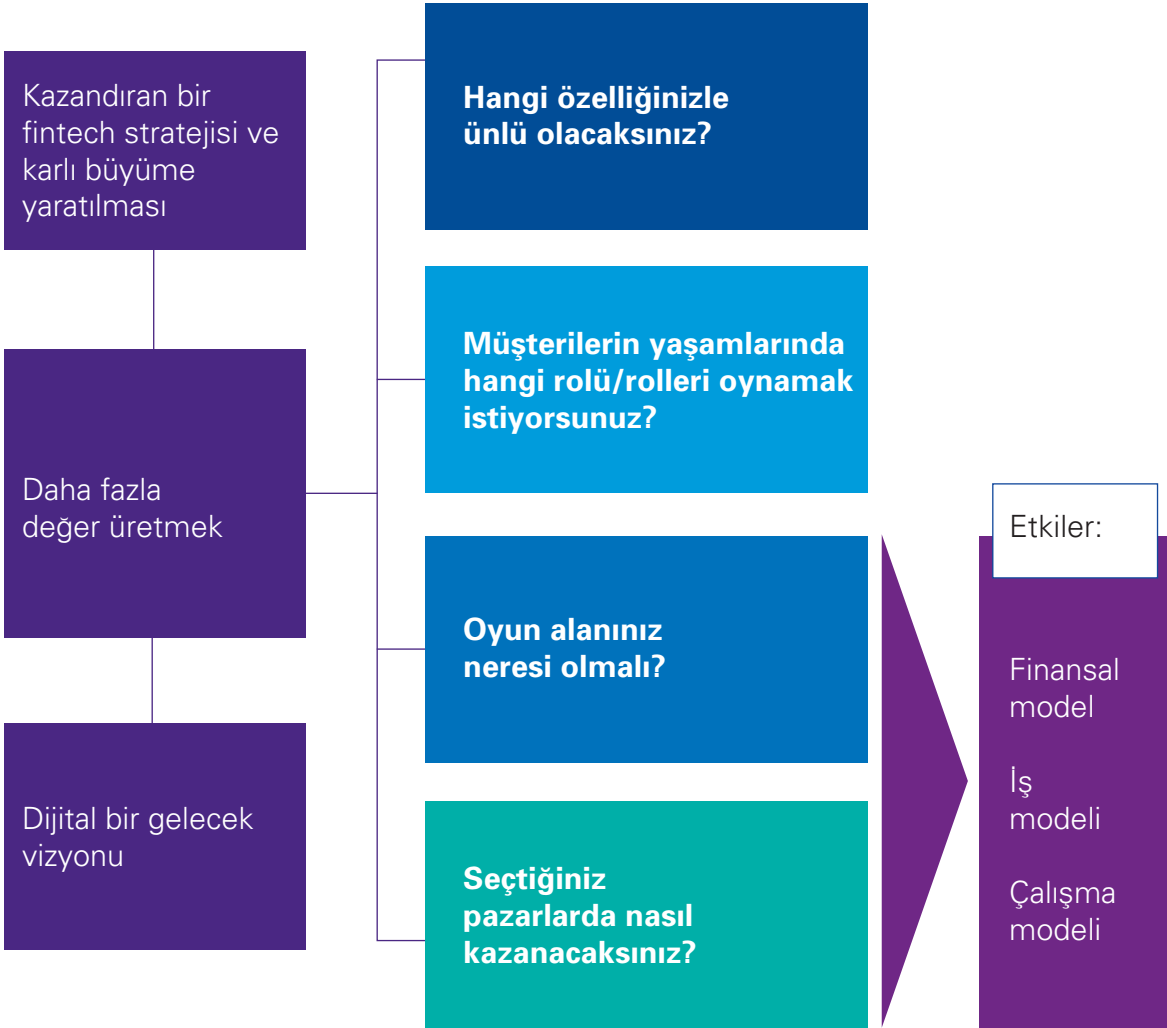
Demet Zübeyiroğlu
Kurucu Ortak
KOOP - the fintech hub

Fintech entegrasyonu



Büyük çaplı dönüşüm zamanlarında geleceğin zihinde canlandırılması karmaşık bir süreçtir ve birçok kişi için küçük detayların içinde açmaza sürüklenerek sonuçlanır. Bu nedenle kuruluşlar, fintech yolculuklarını değerlendirmek ve dijital geleceğe yönelik stratejik vizyonlarını geliştirmek istiyorlarsa, kendilerini başarıya götürecek dört soruya cevap vermeye çalışmalıdır:

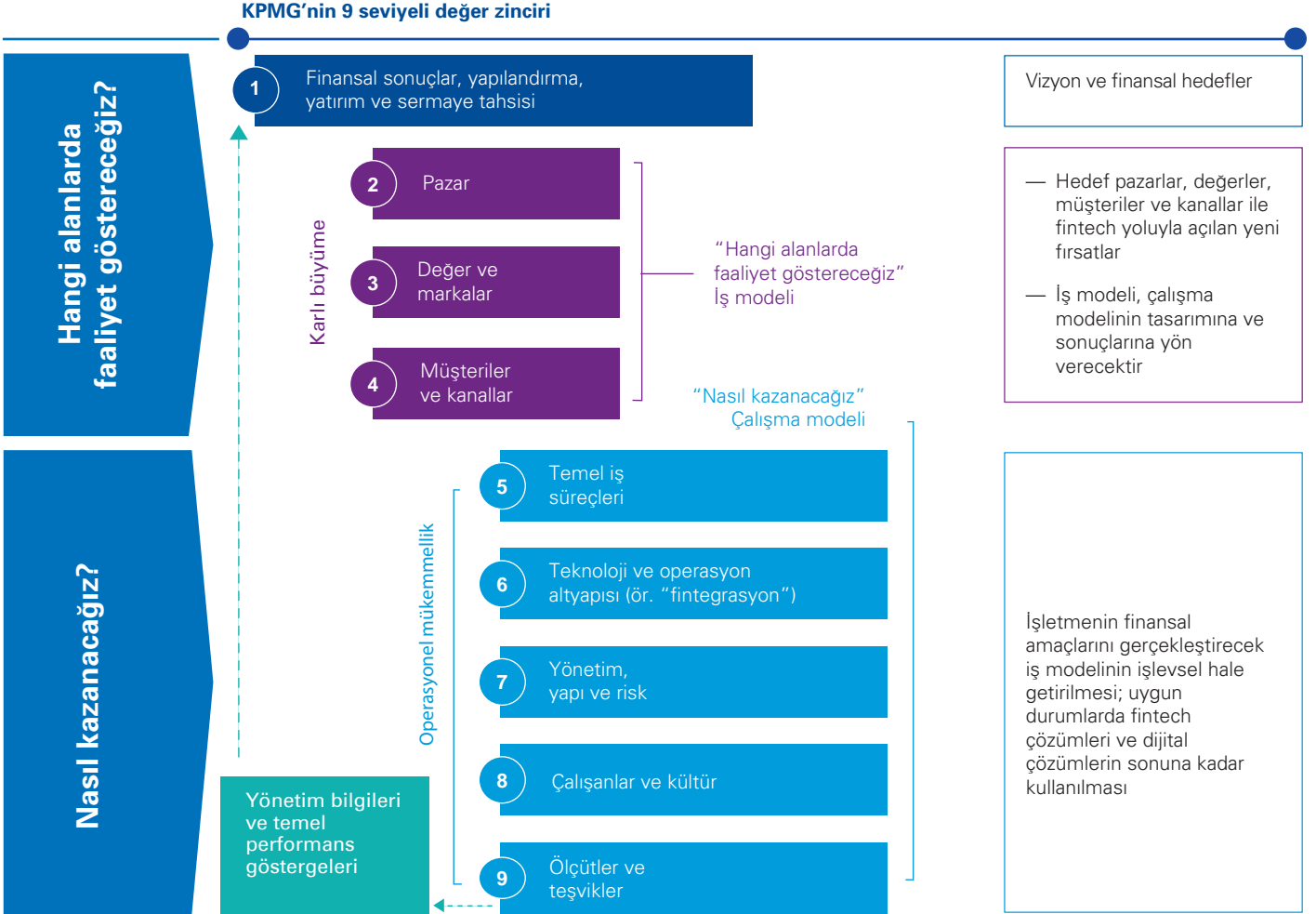
1. Hangi özelliğimizle bilineceğiz?
2. Müşterilerimizin yaşamında hangi rolü oynamak istiyoruz?
3. Nerede oynamalıyız?
4. Nasıl kazanabiliriz?



Bu sorulara yanıt vermek kuruluşun iş modeli ve kültürü için ve dolayısıyla hedeflerini desteklemek için yeni fintech kabiliyetlerini belirleme şekli üzerinde kayda değer yansımalar neden olacaktır. Tüm kuruluşların

finansal hizmetler alanında bugün oynadıkları rolde kazanmalarının mümkün olmadığını ve kayda değer fintech ve dijital dönüşüm fırsatlarına yatırım yapma zamanının şu an olduğunu anlaşılmaması gerekiyor.

Kilit stratejik sorular

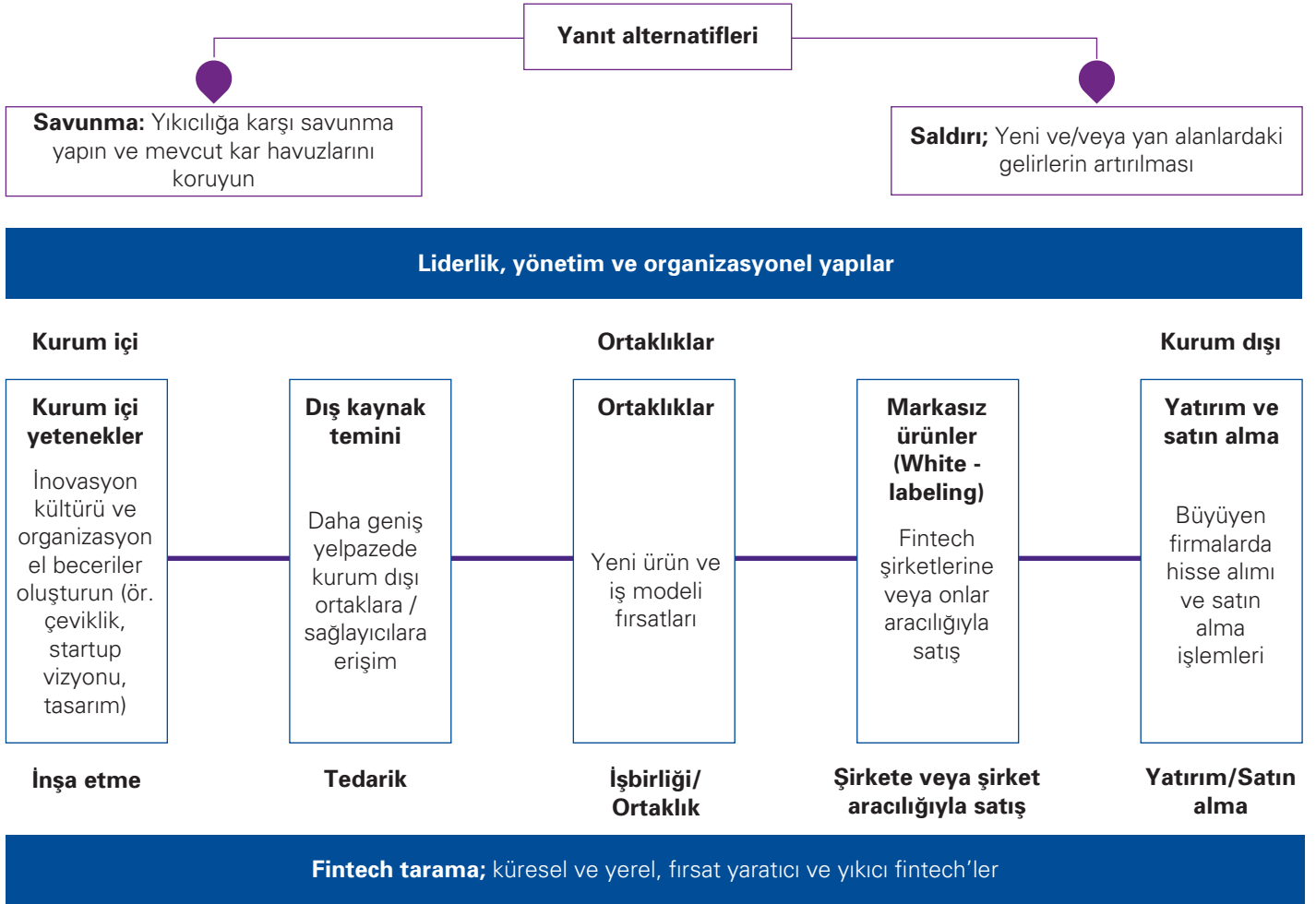


Kaynak: KPMG International, 2017

Kuruluşlar nasıl karşılık veriyor?

Finans kuruluşları fintech kavramını süreklilik esasıyla ele alıyor. Bazıları savunmacı bir yaklaşım benimseyerek, bunu halihazırda sahip olduklarını koruma aracı olarak görüyor. Diğerleri ise saldırı motivasyonu ile büyümeye çalışıyor. Bu durumda, finans hizmetleri veren şirketler ya kurum içinde fintech çözümleri oluşturuyor ya fintech çözümlerini 3. partilerden temin ediyor ya

özelleştirilmiş çözümler geliştirmek ve kendilerine göre uyarlamak için fintech şirketleri ile ortaklık kuruyor ya da fintech alanındaki hamlelerini hızlandırmak için fintech şirketlerini doğrudan satın almayı seçiyor. Bu yollardan hiçbirisi mutlak doğru olarak nitelendirilemez. Aksine finans kuruluşları, gelecek ve iş hedeflerini göz önünde bulundurarak tüm seçenekleri eş zamanlı olarak süreklilik içinde keşfediyor.



Köklü kuruluşların girişimciler tarafından önerilen çözümleri işletmelerine dahil etmek için mekanizmalar geliştirmesi gerekirken, startup ekosistemi ise çözümlerin daha hızlı ve uygun maliyetli olarak yapılandırılmasına imkan sağlayan bir ortam oluşturuyor.

Josep Celaya
MAPFRE Kurumsal İnovasyon
Direktörü



Örnek: Tüketicilerin daha az harcama yapmasına yardımcı olma

TD Bank geçtiğimiz günlerde 'neobank' Moven ile anlaşmasını 5 yıl uzattığını duyurdu. TD'nin MySpend uygulaması, kullanıcıların harcama alışkanlıklarını izlemeye yardımcı olmak, anlık bildirimler almak ve gerçek zamanlı olarak kredi kartı işlem verilerine erişmek için Moven'in kişisel finansal yönetim araçlarından yararlanıyor. TD kuruluşundan sonra ilk 9 ayda 850.000 kullanıcıya ulaşırken, uygulamayı kullanan müşteriler harcamalarını yüzde 4 ila yüzde 8 arasında düşürdü.¹¹

Kurum içi inşaa

İnşaa etme seçeneği, kuruluşlara, inovasyon girişimlerinin kapsamını belirleme, kendilerine özgü ürünler tasarlama ve inovasyon girişimi sürecinde kullanıcıların girişimi sahiplenmesi olanağını sağlar. Ancak, fintech inovasyonuna verimli ve etkin bir şekilde odaklanabilmek için çok az sayıda finans kuruluşu yeterli zamana, kaynağa, kapasiteye ve çevikliğe sahip. Bu opsiyon için öncelikle şirket içi

tasarım becerileri, çevik çalışma şekilleri ve değişimi benimsemeye uygun bir kültüre ihtiyaç duyulduğu gibi ilgili kurum içi beceriler ile birlikte pazarın sürekli değişen niteliğine yanıt verebilecek veri analitiği ve siber güvenlikle ilgili temel teknik yeterliliklere ihtiyaç vardır.

Dış kaynak temini

Birçok fintech şirketi geliştirdikleri teknolojileri finans kuruluşlarına satmayı veya bu teknolojileri finans

Hızlandırıcılar

Sigorta şirketleri, hızlandırıcılar veya profesyonel danışmanlık şirketleri ile çalışarak fırsat yaratmaya daha meyilliyken, varlık yönetim şirketleri ise fırsat yaratmak için daha çok girişim sermayesi firmalarıyla çalışıyor.

Şehirler ve ülkeler kendilerini fintech merkezleri olarak yapılandırmaya çalıştıkları için, L39, YCombinator, Startup Bootcamp, Plug and Play gibi birçok hızlandırıcı ve kuluçka merkezi dünya genelinde yaygınlaştı. Barclays, Wells Fargo, MetLife ve Aviva gibi geleneksel finans kuruluşları da kendi hızlandırma programlarını geliştirdi.

Hızlandırıcı yatırımları şirketler için daha düşük yatırım geri dönüşü getirirse de, kuruluşların gelecekte daha sağlıklı fintech kararları verebilmeleri için gerekli olan değişim sinyallerine mercek tutabilir.

Iccrea'nın "açık bankacılık" vizyonu, katma değerli hizmetler ve mükemmel kullanıcı deneyiminin çok önemli rol oynadığı bir "iletişim ve ilişki merkezi" oluşturmayı amaçlıyor. Gün geçtikçe bir meta haline gelen bankacılık/ödeme hizmetleri faaliyetleri yerine, daha çok müşterilere ve onların güvenliğini en üst düzeye nasıl çıkaracağımıza odaklanıyoruz. Bunun için güven, veri ve teknolojiyi sonuna kadar kullanıyoruz.

Antonio Galiano

Gruppo Iccrea e-Bankacılık Lideri
Ventis Başkan Yardımcısı

¹¹ <https://www.finextra.com/newsarticle/30347/moven-strikes-gold-with-td-bank-licensing-extension/startups>

kuruluşlarına lisanslamayı arzuluyor. Bu opsiyon inovasyon maliyetini düşürürken, yerleşik çözümlere, yeteneklere ve inovasyon kapasitesine erişim sağlayacaktır. Ancak, finans kuruluşlarının bu seçenekten azami seviyede yararlanmak için, belirlenmiş alanlarda çözümlerine yardımcı olabilecek küçük, genç fintech şirketleri için tedarik süreçlerini güncellemeleri gerekiyor.

Markasız ürün (White-label) yaklaşımı

Özel çözümler arayan finans kuruluşları için, daha sonra markalayıp satabilecekleri bir ürün veya hizmet altyapısını 'white label-markasız ürün' yaklaşımı ile sağlama kapasitesine sahip fintech ve diğer teknoloji şirketi sayısı gün geçtikçe artıyor. Maliyet öngörüsü, inovasyona geniş yelpazede bir yaklaşım, değer testi ve ürün/hizmet açıklarını kapatma becerisi, 'white label' yaklaşımıyla elde edilebilecek başlıca faydalar olarak ortaya çıkıyor. Ancak ürün geliştirilme sürecinde kontrol şansı olmayan bu opsiyonda, inovasyon yapısını işletme bünyesine entegre etme zorluğu ve gelir paylaşımı zorunluluğu temel çekince alanları olarak ortaya çıkıyor.

Satın alma

Fintech şirketlerini satın almak veya bu şirketlere yatırım yapmak, fintech becerilerine erişim imkanı sağlayarak geliştirme sürecinde hızla ilerlemek için etkin bir yol olmasına rağmen, finans kuruluşları satın alma veya yatırım sürecini değerlendirmek için hala en iyi yolu bulmaya çalışıyor. Fintech şirketlerini satın almayı veya onlarla ortaklık kurmayı planlayan araştırma katılımcılarının yalnızca yüzde 31'inin iyi tanımlanmış bir fırsat değerlendirme çerçevesi mevcut. Aynı zamanda bu şirketlerin yüzde 60'ı fırsat değerlendirme sürecinde kurum

içi strateji birimlerini kullanıyor. Ancak bu strateji güçlü bir durum tespit sürecine sahip olmadan objektif bir değerlendirme çerçevesi sunamaz.

Ortaklık kurma

Geride bıraktığımız iki yıllık süreçte, finans kuruluşlarının fintech fırsatlarına ve zorluklarına nasıl yaklaşım gösterdiğine ilişkin işbirliği ve ortaklıklara yönelik açık bir trend gözlemlendi.

Kurum içi inşaa yaklaşımının kaynak yoğunluğu ve tedarik zorlukları (entegrasyon, kültür uyumsuzluğu, risk yönetimi, sinerji oluşturmak için gereken süre), birçok finans kuruluşunun fintech inovasyonu için ortaklık veya işbirliği modeline odaklanmasının temel nedenleri olarak görülüyor. Daha düşük maliyetli ve daha düşük kaynak yoğunluklu olmasının yanı sıra, ortaklık yaklaşımı fintech çözümleri için pazara yüksek hız da getiriyor. Ayrıca işbirliği ve karşılıklı fayda fırsatı da doğuruyor. Örneğin, alternatif kredi verme platformları bankalar ve finans kuruluşlarıyla ortaklık kuruyor ve müşterilerin çapraz yönlendirmelerinden fayda sağlıyor.

Araştırmaya katılan finans kuruluşlarının yüzde 55'i mevcut durumda fintech startup'larıyla, yüzde 38'i rakip olmayan finans kuruluşlarıyla, yüzde 32'si finans kuruluşu statüsünde olmayan ölçek aktörleriyle ve yüzde 26'sı teknoloji devleriyle ortaklık kurmuş durumda. Katılımcıların yalnızca yüzde 14'ü kendi rakipleriyle ortak.

Önümüzdeki 12 aylık süreçte finans kuruluşları startup'lar dışında çözümler aradığını belirtirken, yüzde 46'sı finans kuruluşu statüsünde olmayan diğer ölçek aktörleriyle ve yüzde 38'i rakip olmayan finans kuruluşlarıyla ortaklık kurmayı planlıyor. Yalnızca yüzde 18'i rakipleriyle olası ortaklık kurma planı yapıyor.



Örnek: Online bireysel kredi platformu

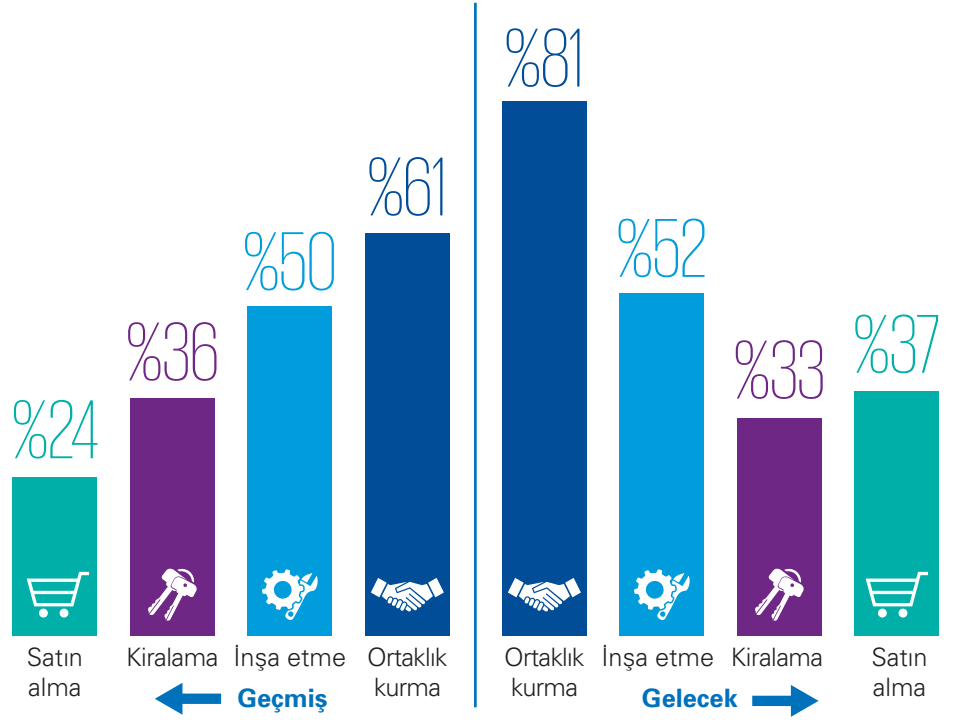
Goldman Sachs, tüketicilere teminatsız bireysel kredi veren online bir platform oluşturdu. *Marcus by Goldman Sachs*, yüksek faizli kredi kartı borçlarını konsolide etmek için müşterilere şeffaf ve basit bir yaklaşım sağlıyor. Kredi alanlar bu sistemi kullanarak 30.000 dolara kadar sabit faiz oranlı bireysel kredi başvurusunda bulunabiliyor.¹²

¹² <http://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/announcement-marcus-by-goldman-sachs.html>

Bir fintech şirketi ile ortaklık yapma veya fintech şirketine yatırım yapma arayışındayken göz önünde bulundurduğumuz faktörler; pazar payı, geri ödeme süresi, iç getiri oranı, çapraz satış potansiyeli, dağıtım, sosyal etki, dönüşüm, anlayış, beceriler ve işbirliği olgunluğu olarak sıralanabilir.

Bruce Adrain
Liberty Group
İnovasyon Gelişim
Direktörü, Güney
Afrika

Geçmişten geleceğe, fintech gelişimine yönelik strateji



Kaynak: KPMG International Küresel Fintech Araştırması, 2017

Uzun vadede, katılımcıların üçte ikisi rakip finans kuruluşlarıyla ortaklık kurmayı beklemiyor. Ancak bu görüş önlerindeki seçenekleri sınırlandırabilir. Rakipler arasında işbirliğinden fayda elde edilmesini sağlayacak fintech ile

ilgili birçok gelişme söz konusu. Daha büyük çapta uygulama yapabilmek için pazar genelinde tutarlı kuralların mevcut olmasını gerektiren blockchain bu gelişmeler arasında sayılabilir.

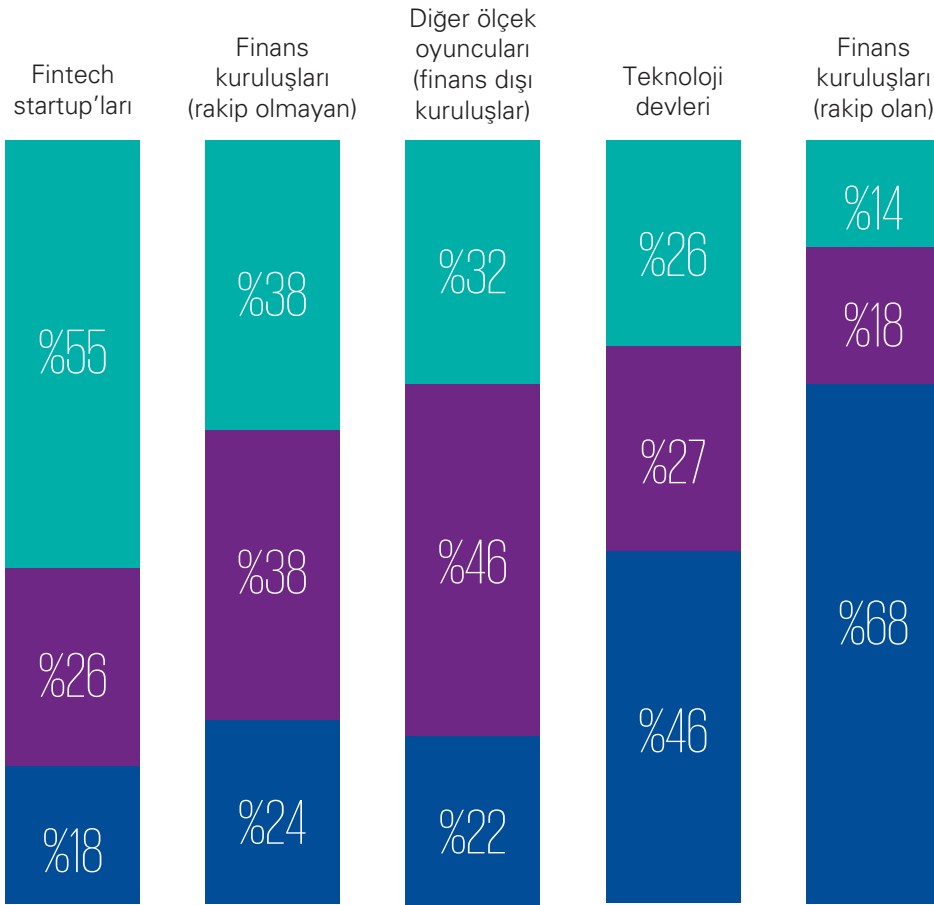
Fintegrasyon

Geleneksel finans kuruluşlarının, inovasyon çözümlerini kendi kurumsal yapılarına entegre etmek için fintech şirketleriyle ortaklık yapma süreci.

Ölçeklendirilmiş aktörlerden faydalanma

Haziran 2017’de Avustralya Ulusal Bankası ve Avustralya’nın lider emlak araştırma firmalarından biri olan köklü bir fintech şirketi statüsündeki realestate.com, müşteri deneyiminin geliştirilmesi ve konut kredisi sürecini daha kusursuz hale getirmek için, müşteriler için uçtan uca bir dijital emlak arama ve finansman deneyimi oluşturan stratejik bir mortgage ortaklığı kurduklarını duyurdu.

Finans kuruluşları kimle ortaklık yapıyor? — tüm katılımcılar



- Halen ortaklık yapıyor
- Önümüzdeki 12 ay içerisinde ortak olmayı planlıyor
- Ortaklığı yok, önümüzdeki 12 ay içerisinde ortak olmayı planlıyor

Not: Grafikler yuvarlama nedeniyle toplamda %100 olmayabilir.

Kaynak: KPMG International Küresel Fintech Araştırması, 2017

“

Düzenleyici yönetmelikler inovasyona engel olabildiği gibi, düzenleyici kuruluşlar da inovasyonun önemli bir destekçisi olabilir. Düzenleyici kuruluşlar, finans kuruluşlarının fintech’lerden maksimum faydayı sağlamaları için, düzenleyici yönetmeliklerde nasıl değişiklikler yapabileceklerini düşünüyor. Fintech’in finansal hizmetlerde daha iyi ve gelişmiş müşteri deneyimi sunduğunu, kullanıcıların daha fazla fayda elde ettiğini, daha fazla şeffaflık ve rekabete yol açtığını fark ettiler. Bu özelliklerin hepsi, finansal krizlerin ardından, düzenleyici kuruluşların teşvik etmeye hevesli olduğu alanlar.”

Murray Raisbeck

KPMG International Küresel Fintech Eş Başkanı ve KPMG Birleşik Krallık Sigortacılık Şirket Ortağı

Etkin bir ortaklığın beş temel niteliği

Ortaklık kurmak yeteneğe erişim, bir portföy yaklaşımının geliştirilmesi ve pazara giriş hızının artırılması gibi çok sayıda fayda sunmasına rağmen, basit bir süreç olarak algılanmamalı. Ortaklık kurmuş olan kuruluşlar, kusursuz entegrasyon sağlamak için gereken uygulama program arayüzlerinin (API) eksikliğinden, yönetim yapıları ve risk yönetim süreçleri tesis

etmeye yönelik zaman alıcı süreçlere, kendilerini kapsamlı ve çözümü zorlu sorunlarla karşı karşıya buluyor. Güçlü kılavuz ilkeler ve ortaklık yönetimine ilişkin bir strateji olmadan, finans kuruluşlarının, fintech şirketleriyle çalışmanın sağlayabileceği değere ulaşma olasılığı son derece düşük.

Fintech ortaklığı geliştirmek, ortaklık yapılacak doğru fintech'i belirlemek ve oluşturulan ortaklığın her iki tarafın arzu ettiği hedeflere ulaşabileceği şekilde yapılandırmak için finans kuruluşlarının kayda değer oranda zaman ve çaba harcamasını gerektiriyor. Lider şirketlerin ortaklık yaklaşımına baktığımızda, beş temel özellik ortaya çıkıyor:

1.

Odaklılık: Lider şirketler, fintech yoluyla ve fintech'lerle ortaklık yaparak ulaşmak istedikleri hedefleri bilir. Ve yine lider finans kuruluşları fırsatları ararken, mevcut teknolojik çözümler yerine problemin kendisinden işe başlar. Bir fintech çözümünü "tak-çalıştır" yaklaşımıyla faaliyete geçirmeden veya kuruluşlarının operasyonlarına ortak bulmaya çalışmadan önce, faaliyetlerin entegrasyon zorluklarını azaltacak şekilde düzenlemeye çalışırlar.

2.

Fintech'ler için değerlendirme çerçevesi: Tutarlı değerlendirme çerçevelerinin oluşturulması ve kullanılması, fintech ortaklıklarını hedeflenen sonuca ulaşacak şekilde konumlandırılması sürecinin önemli bir parçası. Lider şirketler, değerlendirilmekte olan fintech'lerin özelliklerinin yanı sıra, kendi şirket stratejilerine, zorluk noktalarına ve hedeflenen sonuçlara uyumlu çerçevelerden yararlanır (ör. fintech şirketi yönetim ekibinin kalitesi, fintech'in stratejik hedeflerinin sizinkilerle uyumlu hale getirilmesi, teknoloji çözümlerinin ölçeklenebilirliği, potansiyel entegrasyon zorlukları ve kültürel farklılıklar).

3.

Yaratıcı düşünce: Günümüzde sürekli değişen fintech ortamında, yenilikçi fintech startup'ları ve teknoloji devlerinden tutun, yan sektörlerdeki şirketlere ve rakiplere kadar, farklı kuruluşlarla etkin ortaklıklar kurulabilir. Lider şirketler farklı görüşlerden, çözümlerden ve fırsatlardan sonuna kadar yararlanmak için geleneksel sınırların dışına çıkarak ortaklıklar kuruyor ve kendi sektörünün dışında yer alan şirketlerle birlikte hareket ediyor.

4.

Küresel bir anlayış: Fintech inovasyonu; benzersiz yetenek ihtiyacı, inovasyon merkezleri, hükümetlerin öncelik farkları ve işbirlikleri neticesinde birçok farklı coğrafyada farklı yollarla gelişiyor. Lider şirketler, değişim sinyallerine farkındalıklarını artırmak ve kendi pazarları dışında potansiyel ortaklar belirlemek için genellikle önemli fintech ekosistemlerine dahil olur. Örneğin, Kanada merkezli CIBC, Avustralya Ulusal Bankası ve İsrail Bank Leumi, üç bankanın tümü için müşteri deneyimini iyileştirmeye yönelik ortak inovasyon çalışmaları için ortaklık oluşturdu. CIBC ve Avustralya Ulusal Bankası ayrıca bir blockchain projesinde de ortak.¹³

5.

Deneyimli danışmanlar: Ortaklık kurulması söz konusu olduğunda, lider şirketlerin çoğu mevcut yeteneklerini tamamlayan ve gerek ortaklık fırsatlarını değerlendirirken gerekse de ortaklık yapılarının kurulum ve uygulama aşamalarında ortaya çıkabilecek risklere ve yasal sorunlara yardımcı olabilecek danışmanlardan oluşan bir ağa sahiptir.

Kaynak: KPMG International, 2017

¹³ NEWSWIRE: CIBC, Avustralya Ulusal Bankası ve Bank Leumi ile stratejik ortaklık oluşturuyor.

Ön ve arka ofise odaklanma

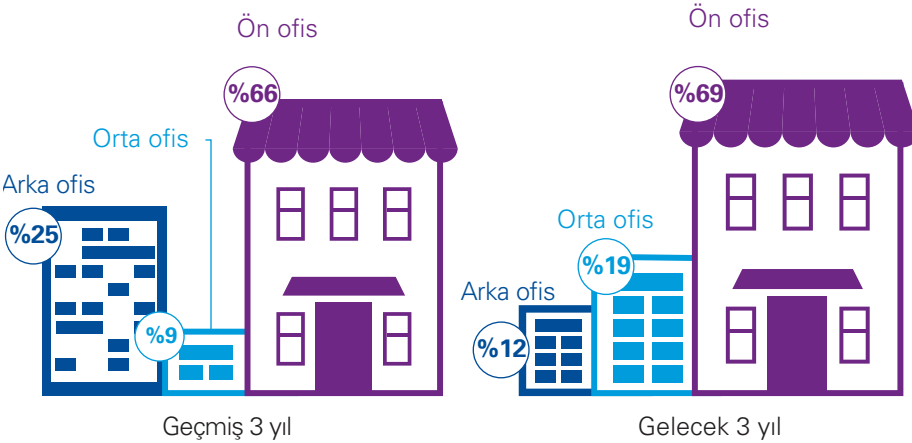
Son yıllarda finans kuruluşlarının üçte ikisi fintech girişimlerini ön ofis, müşterilerle birebir iletişim sorunlarının çözümüne; yüzde 25'i ise arka ofis verimliliği ve etkinliğini iyileştirmeye odakladığını belirtiyor. Finansal hizmetlerle ilgili olarak müşterinin sorun yaşadığı noktalar göz önünde bulundurulduğunda bu odaklanmada şaşırtıcı bir durum yok. Müşteriyle birebir iletişim kurulan girişimlerin, gelecekte de finans kuruluşlarının inovasyon gündeminin üst sıralarında yer alması bekleniyor.

Ancak, fintech'in arka ofise sağladığı iyileştirmelerin değeri hafife asla

alınmaz. KPMG International Küresel Fintech Eş Başkanı ve KPMG Avustralya Bankacılık Sektör Lideri ve Şirket Ortağı Ian Pollari bu konuda şöyle konuşuyor: "Bulut bilişim, blockchain, robotik ve bilişsel öğrenme gibi teknolojilerin tümü bankaların maliyet tabanında iyileştirme gerçekleştirmeye yardımcı oluyor. Düşük oranlı bir büyüme ortamında bu tür değişimler her geçen gün daha önemli hale gelecektir."

Arka ofis odaklı fintech olgunlaştıkça, fintech'in sağladığı geniş kapsamlı faydalardan mahrum kalmamak için bütünsel bir yaklaşım benimseyen şirketlerin sayısının da artış gösterdiğini göreceğiz.

Fintech yatırımının odak noktası, geçmiş ve gelecek — tüm katılımcılar



Kaynak: KPMG International Küresel Fintech Araştırması, 2017

Sektör ortaklıkları ve konsorsiyumların değeri

Finans kuruluşları esas olarak fintech'ler ve uzun vadeli değer oluşturmalarına yardımcı olacak diğer teknoloji şirketleriyle ortaklık geliştirmeye odaklanmalı. Ancak bunun yanında, fintech sektörünün sürekli değişen niteliği göz önünde bulundurulduğunda geleneksel olmayan ortaklıklar kurmanın da ayrı bir değeri var.

Bazı fintech teknolojilerinin başarılı olması için sektör genelinde, sektörler arasında ve düzenleyici kuruluşlar arasında yakın işbirliğine ihtiyaç duyuluyor. Blockchain söz konusu teknolojiler için çok iyi bir örnek. KPMG ABD Dijital Kredi Hizmetleri Küresel Başkanı ve Danışmanlık Direktörü Eammon Maguire'ye göre: "Blockchain, şirketler, sektörler ve düzenleyici kuruluşlar genelinde muhasebecilik işlemlerinin bir asırdan uzun süredir devam eden pratiklerinde temel bir değişiklik gerektiriyor".

Bir sektörde blockchain'in etkin olabileceği bir çerçeve oluşturmak isteyen şirketlerin, blockchain çözümlerine ilişkin protokolleri geliştirmek üzere birlikte çalışması gerekir. Bu amaçla bankacılık sektöründe R3 ve Sigortacılık sektöründe B3i gibi sektör konsorsiyumlarının ortaya çıkmasıyla, Blockchain'in evrimiyle ilgili çalışmalar konsolide oluyor.

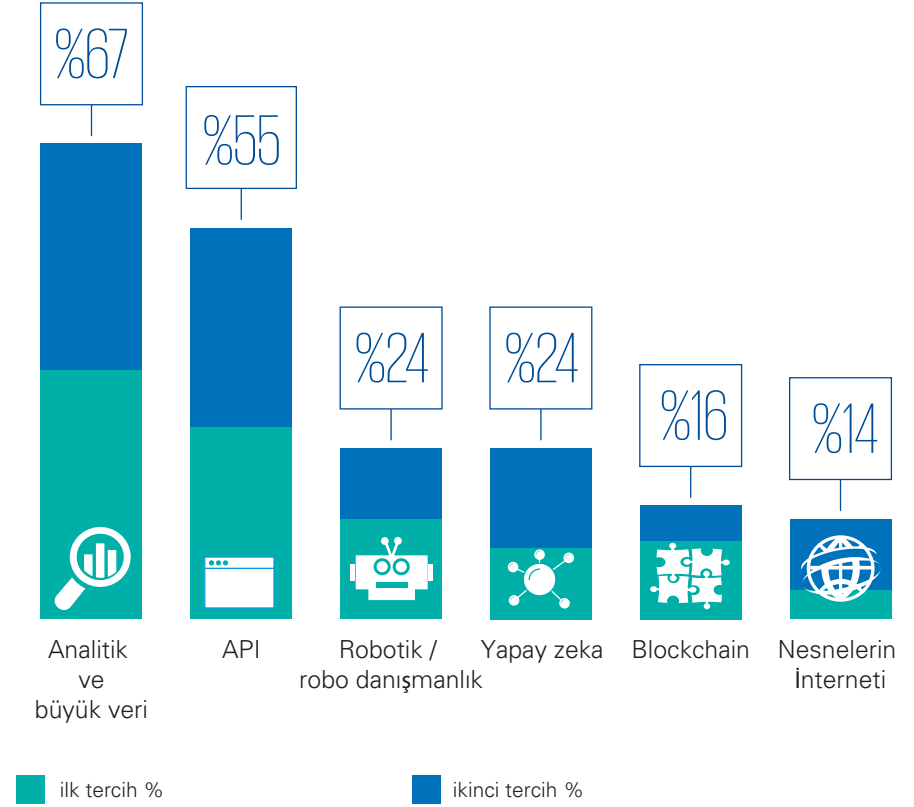
“

Daha fazla bilgi edinme çabasında olan ve 5 yıllık süreçte inovasyon potansiyelini anlamak isteyen sigorta şirketleri genellikle girişim sermayesi kullanıyor. Diğer yandan, hedefleri öncelikle zorluk noktaları, kazanç potansiyeli ve ölçeklendirme olan şirketler ortaklık yapmaya yöneliyor. Bunun sonucunda Amazon, Google ve platform tabanlı işletmeler gibi yerleşik teknoloji firmalarıyla ilişkiler geliştiriliyor.”

Matthew Smith

Küresel Strateji Grubu Şirket Ortağı ve Sigortacılık Sektör Lideri, KPMG Birleşik Krallık

3 yıllık süreçte en ilgi çekici yeni fintech teknolojisi — tüm katılımcılar



Kaynak: KPMG International Küresel Fintech Araştırması, 2017

Önümüzdeki 3 yılın en ilgi çekici fintech teknolojileri

Önümüzdeki 3 yıla baktığımızda, araştırma sonuçları bize veri analitiği ve büyük veri ile ilgili teknolojilerin en çok ilgiyi göreceğini söylüyor. Sigorta şirketlerinin yüzde 76'sı, bankaların yüzde 65'i ve varlık yönetim şirketinin yüzde 58'i, veri analitiğini *gelişmekte olan en ilgi çekici fintech teknolojisi* olarak derecelendirdi. API teknolojileri ve robotik/robo danışmanları da bu alanda yine üst sırada yer aldı. Beklendiği üzere, PSD2 ve diğer benzer açık bankacılığa yönelik düzenlemeler sonucunda bankalar yüzde 60'lık oran ile ikinci sırada API'lerle ilgilendiklerini belirtti.

Blockchain geçtiğimiz 12 aylık süreçte çok dikkat çekmiş olsa da, geleceğe yönelik sadece varlık yönetimi alanında faaliyet gösteren şirketler açısından ilgi çeken önemli bir teknoloji olarak derecelendirildi. Bu şirketlerin yüzde 35'i blockchain'i öncelikli ilgi alanı olarak belirtti.

Sigorta şirketlerinin hemen hemen dörtte biri ve varlık yönetim şirketlerinin yüzde 36'sı yapay zekayı en ilgi çeken teknoloji olarak değerlendirdi. Sigortacılar ise nesnelerin interneti teknolojilere bankalardan ve varlık yönetim şirketlerinden daha fazla ilgi gösterdi.

Toplanan veriler ile müşteriye yönelik daha üst seviyede sigorta hizmetleri, fiyatlandırma ve değer sunma potansiyeli, sigortacıları Nesnelerin İnterneti yaklaşımıyla daha fazla ilgili olmaya yönlendirmiş görünüyor. Bağlanabilirlik ayrıca sigortacıların müşterilerinin risk ortağı olmalarına olanak sağlıyor ve kaza sonrasında ödenecek tazminat yoluyla koruma sağlamak yerine, kazaların önlenmesi ve buna ilişkin bildirim yapılması yoluyla müşteri koruma anlayışını önleyici bir çerçeveye taşıyor.



Bahadır Şamlı
Teknoloji Genel
Müdür Yardımcısı
ING Bank Türkiye

Fintech'ler ING Grubu inovasyon ekosisteminde çok önemli bir yere sahip. Geçen yıl duyurduğumuz dijital dönüşüm odaklı 'İleriye Düşünmeyi Hızlandırma' stratejimiz kapsamında müşteri deneyimini daha da kişiye özel, hızlı, uygulanabilir ve hatasız hale getirmeyi hedefliyoruz. Burada fintech'lerle kurduğumuz işbirlikleri bize çeviklik, yaratıcılık ve girişimcilik hakkında dikkate değer öğrenme fırsatları sunuyor. Fintech'ler ise ING'nin marka gücünden ve finansal uzmanlığından yararlanıyor.

Dünyada 80'in üzerinde fintech'le aktif ortaklığımız bulunuyor. Dünyadaki bu yaklaşım Türkiye'de de geniş kapsamlı şekilde uygulanıyor. Hem kurum içinde hem dışında güçlü bir inovasyon

girişimcilik ekosistemimiz mevcut. Dört yıldır gerçekleştirdiğimiz ING Hackathon'da 144 proje geliştirildi. Bunun yanında geçen yıl bankacılık sektörünün laboratuvarı olması amacıyla hizmete açtığımız inovasyon atölyemiz 'Orange Lab' ile Türkiye'deki fintech ve startup ekosistemini geliştirmeye yönelik önemli bir adım attık. Orange Lab, bizim için hem özellikle sektördeki ihtiyaçlara çözümler sunan startup'lara ulaştığımız bir temas noktası hem de fikir üreterek esnek modeli sayesinde hızla hayata geçirebilen bir Ar-Ge merkezi.

Kurum içinde inovatif fikirleri desteklediğimiz küresel düzeydeki Yenilikçilik Kampı ve İnovasyon Fonu da bu alandaki inisiyatiflerimiz arasında yer alıyor. Ayrıca fikir

aşamasındaki girişimcileri desteklemek, onlara alanında uzman çalışanlarımızdan mentorluk desteği sağlamak amacıyla İTÜ Çekirdek ile Fintech işbirliğimiz bulunuyor.

Fintech'lerle yaptığımız tüm işbirlikleri, bu anlamda söz konusu girişimciler için yurtdışına açılma fırsatı anlamına da geliyor. Güçlü finans sektörü, yetenekli insan kaynağı, mobil araç kullanımındaki yoğunluk gibi pozitif özellikleriyle Türkiye'nin fintech pazarı açısından önemli fırsatlar sunduğuna inanıyoruz. Buradaki potansiyelin gerçeğe dönüştürülmesi için girişimcilere destek olacak mekanizmaları oluşturmak üzere çalışmayı sürdürüyoruz.



Yavuz  lken
CEO
Axa Sigorta

Axa Sigorta olarak öncelikle hizmet ağımızın kesintisiz çalışmasını temin etmek üzere siber güvenlik odaklı çözümlere ağırlık vermiş ve bu hususta Axa Grup standartları ile birlikte uluslararası tüm deneyimlerden faydalanmaktayız. şirketimiz için bu husus sürdürülebilir fintech/insurtech çözümleri için en temel kaldıraç olarak görülmekte. Bu hususta sigorta sektöründe  nc  ve lider olduğumuzu söyleyebiliriz.

Insurtech ve fintech çözümleri kapsamında özellikle ödeme sistemleri konusunda ciddi yatırımlarımız oldu. BKM ile geliştirdiğimiz birçok ortak çözüm güvenli ödeme sistemleri müşteriler ve dağıtım kanalları için 2 yıldır kullanılır halde ve her geçen gün üzerine yeni uygulamalar ekliyoruz.

Bunun dışında özellikle müşterilerimizin satın alma, hasar servisi, asistans hizmetleri, sağlık hizmetleri gibi süreçlerinde müşteriyi çözümün merkezine koyan her türlü fintech/insurtech çözümünü irdeleyen ve katma değer yaratan uygulamaları kullanmaya başlamış durumdayız. Bu hususta sigorta sektörünü yeni gelişim aşamasında görüyor ve şirketimizin diğital ve inovasyon kültürünün hem sektöre hem müşterilerimize katma değer yaratmasını bekliyor, gelecek 1-2 yıl içinde bu hususta çözüm ortaklıklarının artarak devam edeceğini öngörüyoruz.



Hakan Elmas,
CFA Kurucu Ortak ve Chief
Financial Engineer
ZEKAI

ZEKAI, yatırım danışmanlığı hizmetinin demokratikleştirilmesini sağlamak amacı ile yola çıkmıştır. Finansal piyasalar her geçen gün daha karmaşık hale geliyor ve profesyonel danışmanlık hizmetlerine ulaşmak bu duruma paralel olarak daha da önem kazanıyor. Bizim de varoluş sebebimiz bireysel emeklilik sistemi katılımcıları ve yatırım fonları yatırımcılarının, mevcut finansal varlığının büyüklüğünden

bağımsız olarak, yatırım danışmanlığı hizmetine kolaylıkla ulaşmasını kolaylaştırmak.

Kitlelere ulaşmak için finansal mühendislik tabanlı çözümlerimizi finansal kurumlarla paylaşıyoruz. İş modelimiz, finansal kuruluşlar aracılığıyla müşterilerine yenilikçi çözümlerimizi sunmak. Yani, bir fintech olarak geleneksel finans kuruluşlarının çözüm ortağı olarak çalışıyoruz. Bu sayede, çalıştığımız kurumlar, müşterilerinin finansal

ihtiyaçlarına özel ürünler sunarak her bireye dokunmuş ve finansal varlıkları üzerinde ekstra katma değer üretmiş oluyor.

Finans kurumlarının yenilikçi finansal çözümlere olan açıklığı Türkiye'deki fintech'ler açısından çok önemli bir avantaj. Ödeme sistemleri ile başlayan yenilikçi çözümlerin wealthtech, insurtech gibi fintech alt kategorilerinde de gerçekleşeceğini söyleyebilirim.





Ali Erhat Nalbant
Ürün ve Girişim Geliştirme
BlackSwanGroup.co

Finans sektörünün fintech alanında nasıl oynayacağı veya oynamaları gerektiği sorusuyla karşılaştığımda aklıma gelen öncelikle ikilemler ve fırsatlar oluyor. Bankaların derinleşmeyi tercih etmediği ürün ve hizmetler, fintech girişimleri için sadece yerelde bile oldukça iştah açıcı. Fintech girişimleri ise bunun da ötesinde bir fırsatı daha ilk günden görüyor; diyorlar ki tek bir konuda derinleşelim ve yerelde başlayıp benzer regülasyon coğrafyalarında yayılalım.

Burada bankaların nasıl pozisyon alabileceğini konuşmak gerekiyor. Pareto'yu dikkate alarak bir şey söyleyeyim; bankanın ana cirosunu kazandığı yüzde 20'lik müşteri kitlesinin, orta ve uzun vadede derinleşmeyi tercih etmediği hizmetlere kayması gibi bir tehlike olabilir.

Ancak bankanın burada bilinmeyen riskini alıp nerede derinleşmesinin iyi olacağını bulması önemli ki bu da belli ikilemleri göze alması anlamına geliyor. Bunlardan öncelikle aklıma gelenler:

- **Öğrenme maliyeti ikilemi:** Kaç tane (küçük / büyük) hatadan öğrenerek doğru yola girildiğinin önceden bilinen, çok deneyimlenmiş bir formülü yokken bu eforu ne kadar ve ne süre boyunca destekleyeceğine nasıl karar vermeli
- **Kültürel refleksler:** Yoğun regülasyona tabi edilen finans sektörü hataya daha az tahammülü olan sektörlerden biriyken, hatayla öğrenme kültürünü kuracak refleksleri kimlerle geliştirmeli

- **İtibar:** Hata yapıp oradan durumu düzeltebilmek küçük veya bilinmeyen bir şirket için daha kolay ya da daha sorunsuz olabilir. Ancak bir bankanın kendisi kadar değerli bir itibarı varken bu itibarı gölgelemeyi nasıl göze almalı
- **Liderlik:** İhtiyaç anlamında özelleşmiş yüzde 20'lik kitleye sunulacak bir ürün ya da hizmetin baştan sona nasıl olması gerektiği sorusunun cevabı ancak inisiyatif olarak geliştirilebilen bir konu. Böyle bir liderlik ile çıkacak çözümler yerel maksimumları aşar ve yine ancak global değerler böyle bir düzeyi yakalayabilir.

Fırsat tarafında ise finans sektörü için yatırımcı olma, satın alma, White-label ürün yapma ve ortaklık yaparak ilerleme diğer alternatiflere göre daha iddialı stratejiler üretilmesine yardımcı olabilir. Özellikle "ortaklık modeli"nde bankaların sahip oldukları değerleri (Lisans, altyapı, veri, bireysel ve kurumsal müşteri, ürün / hizmet, network, bölgesel / uluslararası erişim gibi) nasıl paylaşacaklarına karar vermeleri, yeni fırsatlar doğurmada öncü olmalarını sağlayabilir. Bu fırsatların en ilgi çekicileri, ortak geliştirilen fintech girişimlerinin niş ürün / hizmetleriyle sadece o ülkede değil, bölgesel ve global rekabete hızlı adım atması olabilir. Tabi öncelikle regülatörlerin, bankaların ve fintech girişimlerinin Türkiye pazarında rekabetçi olmak yerine, global ortak hayaller kurmayı ön plana alması güzel bir adım olur.

Önümüzdeki yol





Sektörün geliştiği hızlı tempoda, finansal ürünler ve hizmetler ile finansal kuruluşların teknoloji altyapıları, önümüzdeki on yıllık süreçte bugün olduğundan büyük ölçüde farklı görünecek.

Geçtiğimiz 5 yıl, daha önce görülmemiş düzeyde bir yıkıcı etki fırtınası oluşturdu. Gelişmekte olan fintech şirketlerinin küresel finans hizmetleri pazarında hızla ilgi çekmesi, geleneksel finans kuruluşlarını rekabet gücünü korumaya zorluyor. Şirketlerin özelleştirilmiş ve katma değer üreten müşteri deneyimi sağlamalarına yardımcı olacak müşteri odaklı inovasyon ve arka ofis çözümlerini benimsemeleri bir zorunluluk.

Gelenekler ile tanımlanan sektörde değişim katalizörlerini yeni rakipler (fırsatları değerlendiren fintech

inovasyon şirketleri ve teknoloji devleri) ve yeni çözümler oluşturuyor. Fintech; yapay zeka, otomasyon ve artırılmış gerçeklikten buluta, nesnelerin internetine ve veri analitiğine kadar, finansal hizmetlerde statükoyu sarsıyor ve dönüştürüyor.

Fintech stratejilerini tanımlamaya ve işletme hedeflerine entegre etmeye zaman ayıran finans kuruluşları, finansal hizmetlerin geleceğini şekillendirmeye yardımcı olacak ve bu değişime uygun olarak konumlanacak.

İlerleyeceğiniz yolu şekillendirmek için fintech'ten en iyi şekilde nasıl yararlanacağınızı değerlendirirken kendinize şu soruları sorun:

1. Hangi özelliğimizle bilineceğiz?
2. Müşterilerimizin yaşamında hangi rolü oynamak istiyoruz?
3. Nerede oynamalıyız?
4. Nasıl kazanabiliriz?

İletişim:



Sinem Cantürk

Finansal Hizmetler
Sektör Lideri,
Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Kurumsal İletişim ve
Pazarlama Bölümü
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 2-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara

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

İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey
Cad. No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir
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 garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya bir başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2018 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.