

Gündem

SAYI 32

YAZ 2018



Fintech statükoyu sarsıyor

Kültür üreten
bir şirket: Rönesans
Holding

TKYD: Kurumsal
yönetim güvenilirlik
demek

TSPB: Büyümenin
anahtarı İstanbul
Finans Merkezi



Gündem ve Bakış Turkcell Dergilik ve Türk Telekom e-dergi'de



Editörden

KPMG'nin 36 ülkeden katılımcıyla gerçekleştirdiği 2018 Küresel Fintech Araştırması bize finansal hizmetler sektöründe bir paradigma değişimi yaşandığını söylüyor. Yapay zeka, makine öğrenimi, Nesnelerin İnterneti, blockchain gibi teknolojiler finans kuruluşlarının hizmetlerine, sektördeki rekabet ve iş birliğine yön veriyor.

Araştırma sonuçlarından anlıyoruz ki finans kuruluşları artık genç finansal teknoloji startup'larını dijital geleceğin mutlak parçası olarak görüyor. Finans kuruluşlarının 2017'de Fintech'lere ve dijital inovasyon çalışmalarına 31 milyar dolardan fazla yatırım yapmasını bunun kanıtı olarak değerlendiriyoruz.

Evet, bugünkü şartlarda lider finans kuruluşları Fintech'leri genellikle yıkıcı özellikleriyle tanımlıyor ancak bir yandan da ortaklık kurma, satın alma, kaynak kullandırma, yatırım yapma gibi yöntemlerle yol alıyor. Artık her büyük finans kuruluşunun, hedefleriyle uyumlu bir Fintech stratejisi var. Tamamen teknolojiyle eşzamanlı yürüyen, Fintech'in sürekli gelişen doğası gereği devamlı dönüşümü öngören, yaşayan bir stratejiden söz ediyoruz.

Gelişmekte olan Fintech şirketlerinin küresel finans hizmetleri pazarında hızla ilgi çekmesi, geleneksel finans kuruluşlarını rekabet gücünü korumaya zorluyor. Geleneklerle tanımlanan sektörde değişim katalizörlerini yeni rakipler ve yeni çözümler oluşturuyor. Fintech; yapay zeka, otomasyon ve artırılmış gerçeklikten buluta, Nesnelerin İnterneti'ne 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 konumlanacak.

Dergimizin bu sayısında kapağa taşıdığımız 2018 Küresel Fintech Araştırması, hem farklı finans kuruluşlarının Fintech'e nasıl baktığını anlatıyor hem de ileriye dönük stratejiler tanımlanırken göz önünde bulundurulması gereken faktörleri hakkında bir yol haritası sunuyor.



Finansal hizmetler sektöründeki büyük değişimi aktaran araştırmayı ilgiyle okuyacağınızı umuyor, Türkiye'de finans dünyasının Fintech stratejilerini, inovasyonda önceliklendirdiği alanları, Fintech oyuncularına yaklaşımlarını ve rekabet süreci gibi konuları ortaya çıkaran değerli görüşleriyle raporumuza katkı sağlayan ülkemiz Fintech ekosistemi oyuncularına da teşekkür ediyorum.

Güle güle Cevdet Bey...

Vedalar hep zordur ama hayat her zaman kazanç hanesine yazmıyor. Bu sefer bir kayıp yazdık hanemize. 1982'de küçük bir ofiste KPMG Türkiye'nin temellerini atan sevgili Cevdet Suner'i kaybettik. Cevdet Bey için 'şirketimizin kurucularından' deyip geçmek mümkün değil. Bir büyük iş insanını, bir profesyoneli, bir lideri yitirdik. Bunu kayıp haneme yazsam da biliyorum ki benim en büyük kazancım Cevdet Suner gibi bir değerle çalışmaktı. Kendisini hep gülen yüzüyle hatırlayacağız. Sevdiklerinin, sevenlerinin, KPMG Türkiye ailesinin başı sağ olsun.

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı



Acı Kaybımız

1982’de küçük bir ofiste temellerini attığı KPMG Türkiye’nin bugünlere gelmesinde çok önemli payı bulunan, ülkemizde denetim sektörünün gelişmesine öncülük etmiş bir duayen; kurucularımızdan sevgili Cevdet Suner aramızdan ayrıldı.

Akıllı, rasyonel, sektöre yön veren ve denetim alanında sağlam temeller atmış bir lideri kaybetmenin derin üzüntüsünü yaşıyoruz. Cevdet Suner’e Allah’tan rahmet, kederli ailesine, yakınlarına ve sevenlerine başsağlığı dileriz.

KPMG ailesi olarak Cevdet Suner’i derin bir saygıyla hatırlayacağız.

KPMG Türkiye



Kültür üreten bir şirket: Rönesans Holding

DANIŞMANLIK

İlaç sektöründe kritik eşik: Ar-Ge analizi	44
İç denetimin 2018'de odaklanması gereken 10 risk	46
Çünkü merkezinde 'insan' var	50
Reklamverenseniz dikkat	52

TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ

Perakendede S-ticaret dönemi	54
------------------------------	----

ENDÜSTRİYEL ÜRETİM

Motosiklet aşkına	66
Bildiklerinizi unutun	70

DENETİM

Siber güvenlik ve ötesi...	62
Neden güvence denetimi?	100



Üretim, istihdam, yatırım için
yapılandırma yaklaşımları



Bankacılıkta jeopolitik



KPMG Türkiye'ye dört yeni yönetici



İşe girerken ilham geldi, KPMG Tenis
Takımı'nı kurdu

VERGİ

M&A'de tazminatın sınırları	76
Çevrimiçi olmak ya da olmamak	80
Süper teşvikler 135 milyar TL yatırımla geldi	84

İNŞAAT

Gayrimenkulde çağ dönümü: Proptech	90
---------------------------------------	----

FINANSAL HİZMETLER

Finans şirketlerine 10 aksiyon tavsiyesi	94
Mali tablolarda VUK-TMS çıkması	96
Finansal hizmetlerde birleşme ve satın almalar	98
UFRS 17'de uçtan uca çözüm	102

TMT

Şirketler insan-makine ortaklığında dönüşecek	106
5G'ye kaç var?	110



TKYD: Kurumsal yönetim güvenilirlik demek

İLAÇ



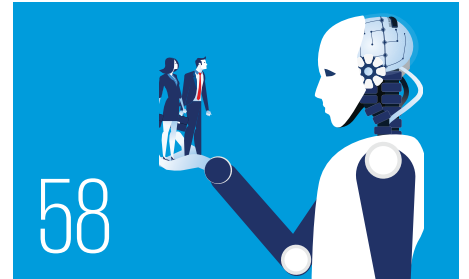
İlaçta umut başka bahara

VERGİ



İmalat sektörüne teşvik dopingi

DENETİM



Yapay zekaya güvenmek
ya da güvenmemek

Künye

1 Ağustos 2018 / YAZ

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

ISSN: 0258-7106

Sahibi: KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş.

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

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

Adres: İş Kuleleri, Kule 3, Kat:2-9
34330 Levent / İSTANBUL
T: +90 212 316 60 00
tr-fmmarkets@kpmg.com

Baskı & Cilt: ELMA BASIM
www.elmabasim.com

Katkıda bulunanlar: Abdulkadir Kahraman, Altay Alpagut, Aslıhan Duymaz, Bahar Caner, Berra Balcı, Bükre Bektaş, Ekin Özgülşen, Emrah Akın, Figen Tahiroğlu Würsching, Fikret Çetinkaya, Filiz Karakaya, Fulya Çankırı, Funda Aslanoğlu, Güray Kurşunoğlu, Hakan Ercin, Hakan Güzeloglu, Hakan Orhan, Hakan Ölekli, Hande Şenova, İdil Gürdil, İsmail Önder Ünal, İsmail Sevinç, Murat Alsan, Onur Kaykayoğlu, Onur Küçük, Orhan Turan, Oya Bayraktar, Özge Mete, Özgenay Yılmaz, Özgür Sivacı, Serkan Ercin, Servet Gözel, Sevinç Ayışığı, Sinan Çamlık, Sinem Cantürk, Tanıl Durkaya, Tuna Gülerüz, Ümit Bilirgen

32

TSPB: Büyümenin anahtarı İstanbul Finans Merkezi

18

Fintech kasırgası statükoyu sarsıyor

ENERJİ



Yenilenebilir, enerjisini kaybetmiyor

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK



Topluma değer katan projeler



We believe in teamwork,
exchange ideas and support
each other.

RÖNESANS IS TO MARCH
TOGETHER FOR GREATER
ACHIEVEMENTS

Her adımın bir yanıtı olmalı

Rönesans Holding Yönetim Kurulu Üyesi Emre Baki, dünyanın en büyük uluslararası müteahhitleri (ENR) listesinde 38'inci sıraya yükselen şirketin zirve yolculuğunu anlattı. Baki'ye göre başarının sırrı; 'geçmişi denetlerken geleceğe bakmakta' saklı... "Attığınız her adımı bir delile bağlamak, sonuç almanın ilk şartı" diyen Baki, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı

Sizi tanıyabilir miyiz? Eğitim ve iş hayatınız hakkında bilgi verir misiniz?

ODTÜ İşletme Bölümü'nden mezun oldum. 1997-2006 yılları arasında PWC'de denetim bölümünde çalıştım. Ankara Ofis Müdürlüğü'nü yaptıktan sonra ayrıldım. Şirketlere danışmanlık hizmeti vermeye başladım. Bu sırada Rönesans Holding ile tanıştım. Yaptıkları işler beni etkiledi ve heyecanlandırdı. 2006'da Rönesans Holding'de çalışmaya başladım.

Neydi sizi heyecanlandıran?

Rönesans Holding'de büyük ve genç bir ekip var ve yurt dışında büyük işler yapan bir Türk şirketi konumunda. Rönesans Holding'de gördüğüm tevazu ve inançtan etkilendim. Aldığım eğitim, yaptığım iş ve sonrasında kendimi geliştirmek için doğru adımlar attığımı düşünüyorum. Bu doğrultuda Rönesans benim için keyifle çalıştığım bir şirket oldu.

Rönesans Holding dünyanın en büyük uluslararası müteahhitlik firmalarından biri. Holdingin yapısını ve gelişimini anlatır mısınız?

Kısaca anlatmak gerekirse; Rönesans Holding 1993'te bir inşaat şirketi olarak Rusya'da St. Petersburg'da kuruldu. 2001'de gayrimenkul yatırım, 2007'de enerji sektörüne girdik. 2009'dan itibaren farklı coğrafyalarda birçok ülkede büyük çaplı üst yapı, sanayi ve endüstri projeleri, altyapı projelerinin müteahhitliği, gayrimenkul, PPP ve enerji projelerinin yatırımcılığı alanlarında faaliyet gösteriyoruz. Şu anda 23 ülkede ana müteahhit ve yatırımcı olarak hizmet veriyoruz. İnşaat, gayrimenkul geliştirme, endüstri

tesisleri, enerji ve sağlık ana faaliyet alanlarımız arasında. ENR'ın (Engineering News Record) 2017 listesine göre dünya sıralamasında 38'inciyiz. Avrupa'nın 10'uncu en büyük müteahhitlik şirketiyiz. Bugün yaklaşık 32 bini kendi personelimiz olmak üzere 67 bin çalışanla dünyanın dört bir yanında üst yapı, endüstriyel tesisler ve alt yapı projeleri gerçekleştiriyoruz. 2017 sonu itibarıyla aktif büyüklüğümüz yaklaşık 8,1 milyar dolar, global ciromuz ise 4,2 milyar dolar.

Hangi ülkelerdesiniz?

Almanya, Avusturya, Azerbaycan, Belarus, Belçika, Curacao, Cezayir, Finlandiya, Gabon, Hollanda, Irak, İsviçre, Kazakistan, Libya, Lüksemburg, Mozambik, Nijerya, Özbekistan, Rusya, Sint Maarten, Türkiye, Türkmenistan ve Uganda dahil olmak üzere 23 ülkede faaliyetlerimizi sürdürüyoruz.

'Zor işleri en iyi şekilde yaparız'

St. Petersburg'da kurulan inşaat şirketi bugünkü yapıya nasıl ulaştı?

Rönesans Holding mücadeleyi seven, kendini geliştirmeyi çok önemseyen bir şirket. Dolayısıyla zorlu işleri en iyi şekilde yapmayı ve sağlıklı bir şekilde büyümeyi stratejimizin merkezine koyuyoruz. Dürüst, sağlam, doğru iş yapmak; dinamik, çevik, inovatif olmak; teknolojiyi iyi kullanmak; insan kaynağına yatırım yapmak ve kurumsal ilkeler doğrultusunda orta vadeli stratejiler oluşturmak bizi kârlı, güçlü ve sürdürülebilir kılan unsurlar.



Geçmişimizdeki önemli dönüm noktalarından biri, 2005 yılında Rusya'da IKEA'nın sahip olduğu MegaMall alışveriş merkezlerinin inşa edilmesiydi. Ankara'daki Optimum AVM de şirket için başka bir dönüm noktası oldu. Müteahhitlik alanında edindiğimiz tecrübeyi öncelikle Türkiye'deki yatırımlarımıza taşıdık. Proje finansmanı sağladığımız, işletme yönetimini üstlendiğimiz Optimum konseptimiz dönüm noktaları arasında önemli bir yere sahip. Gayrimenkul alanındaki çalışmalarımıza Optimum konseptinden sonra da devam ettik. Optimum, Kozzy, Piazza, Hilltown, Aura ve ofis konseptlerimizde mimari konsept, marka karması, lokasyon, müşterilere sunulan hizmet, elde ettiği ciro, kiracı ve müşteri memnuniyeti gibi her kriterde başarı sağladık. EPC yani mühendislik, tedarik ve kurulum alanında kademe kademe çok iyi bir yere geldik. Çeşitli inşaat projelerinin tamamını kendi imkânlarımızla yapıyoruz.

Globaldeki açılımınız nasıl oldu?

Hedeflerimize ulaşabilmek için faaliyet gösterdiğimiz alanlarda ve coğrafyalarda çeşitlendirme yapmamız gerekiyor. Küresel büyük bir krizin yaşandığı 2008 yılında, bunun önemini daha iyi anladık. O dönemde tekrar durum tespiti yapıp güçlü yanlarımızı değerlendirdik. Çok iyi bir inşaat firmasıydık ve gayrimenkul yatırım alanında çok büyük işlere imza atıyorduk. Ancak bununla yetinmedik ve öğrenmeye, yenilenmeye sürekli devam ettik. Kendi çalışma ve değerlendirmelerimize ek olarak

danışmanlık hizmetleri aldık. Bu alanda 'Big 4' bizim için her zaman çok önemli olmuştur. Yurt dışında yeni faaliyete geçeceğimiz bölgelerde 'Big 4'u mutlaka yanımıza alıyoruz. O coğrafyalardaki tecrübelerinden ve ağından yararlanıyoruz. 'Big 4'un olmadığı bölgelerde, yerel firmalardan destek alarak çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Dünyada özellikle müteahhitlik alanında, gelişmekte olan ülkelerde, güçlü yanlarımızı gösterebileceğimiz bir potansiyel olduğunu öngördük. İnşaat alanında üst yapı inşaat, endüstriyel ile sanayi tesisleri inşaatı ve alt yapı projelerinin inşaatı olarak üç koldan faaliyet gösterecek zemini hızla oluşturduk. Riski dağıttık. Yeni pazarlarda büyümeye odaklandık. Hızlı ve doğru manevralarla portföyümüzü nitelik ve lokasyon anlamında oldukça dengeli şekilde çeşitlendirmeyi başardık ve bugün başta Rusya ve Türkiye olmak üzere Avrupa, Bağımsız Devletler Topluluğu, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'yı da içeren geniş coğrafyada faaliyet gösteren uluslararası bir şirket haline geldik.

Tabii bu yolda ilerlerken, finansal pozisyon ve mali tabloların yanında risk analizi de çok önemliydi. Risk analizini doğru yapmak gerek. Her şartı, her ihtimali değerlendirmelisiniz. Yeni girdiğimiz her ülke ve alanda bu değerlendirmeleri doğru yaptığımızı düşünüyorum. Ayrıca çalışanlarımız bizler için her zaman değerlidir. Bu değerın ön planda olması bizim kurum kültürümüz.

Geçmiş denetlerken geleceğe bakmak

St. Petersburg'dan Avusturya'ya, Mozambik'ten Curacao'ya çok geniş bir coğrafyadasınız. Bunu yönetmenin sırrı nedir?

Riskleri analiz etmek derken, kararın nasıl alındığını, süreçlerin nasıl yürüdüğünü iyi kurgulamak gerekiyor. Riski baştan ölçmek ve planları ona göre belirlemek önemli. Sonuçta ciromuzu, inşaat ve kira sözleşmelerimizin büyüklüğü belirliyor. Ancak o sözleşmelerdeki tutarları nakde çevirmek gerek. Finansal tablolar, maliyet ve bütçe sistemleri elbette önemli ama bu sistemin sağlıklı ve doğru işlemesi için bir anlamda başka bir mühendislik gerekiyor. Projenin önden tüm detaylarıyla planlanması, atılacak her adımı tartışmak bize risk yönetimi konusunda avantaj sağlıyor. Başarının gelebilmesi için her şeyi önceden hesaplamak ve işin başında tüm sorulara cevap verebilmek önemli.

Mesleğim bana şunu öğretti; geçmiş denetlerken geleceğe de bakmak gerekiyor. Attığınız her adımı bir delile bağlamak, sonuç almanın şartı diye düşünüyorum. Attığınız her adımın nasıl sonuçlanacağıyla ilgili bir cevabınız olması gerekiyor.

Ve elbette işi yapan şirket çok önemli. Rönesans Holding'in kaliteli, iyi yetişmiş insan kaynağı bizlere faaliyet gösterdiğimiz tüm coğrafyalarda çok değerli avantajlar sağlıyor. Farklı ülkelerde elde ettiğimiz tecrübeleri bu sayede diğer ülkelere de taşıyabiliyoruz. Bunların yanında lokalleşme bir diğer başlık. Bulduğumuz ülkede diğer yerel şirketler gibi faaliyet göstermeye özen gösteriyoruz.

Dünyanın en uzun demir yolu tüneli

Büyümede stratejik satın almalar da önemli oldu sizin için özellikle Avrupa'da...

Evet, hedefe bağlı ama kontrollü büyüyoruz. Özellikle alt yapı inşaatları alanında inorganik büyümeyi tercih ettik. Avrupa'ya giriş yaparken 2009'da Avusturya'nın en büyük ikinci inşaat şirketi Porr AG'ye ortak olduk. Böylece alt yapı inşaatları, portföyümüzde pay almaya başladı.

2013'te Avusturya merkezli Alpine Group'un İsviçre'deki iştirakini satın aldık. Böylece İsviçre'nin Alp Dağları'nda inşa edilen 57 kilometre ile dünyanın en uzun demir yolu tüneli olan Gotthard Base'i inşa eden konsorsiyumun arasında girdik. Bu bizim için müthiş bir tecrübe ve perspektif oldu.

Almanya'da enerji santralleri inşaatında tecrübeli 126 yıllık şirket Heitkamp'ı satın aldık ve Avusturya, İsviçre ve Almanya'daki faaliyetlerimizi bu şirket ismi altında birleştirdik. Böylece Almanca konuşulan ülkelerdeki şirketleri birleştirerek tek çatı altında toplamış olduk.

2015'te Hollanda'da 141 yıllık Ballast Nedam NV'yi satın aldık. Ballast Nedam başta yol, enerji ve PPP projeleri



olmak üzere alanında oldukça önemli projelere imza atmış çok köklü bir grup. Ballast Nedam olarak Hollanda'da önemli ve büyük projelerin inşaatını yapacağız. Blankenburg yol ve tünel projesi ve Schipol havalimanının ek terminal binalarının inşaatları bunların arasında.

Bugüne geldiğimizde 2017 yılı sonu itibarıyla Avrupa'daki ciromuz yaklaşık 1 milyar euroya ulaştı.

Sihirli sözcük: Ortak akıl

Hedefiniz 'dünyanın en iyi 10 inşaat firması arasında yer almak'... Şu anda bu hedefin neresindesiniz?

Dünyanın en iyi inşaat firmaları arasında 38'inci sıradayız. Avrupa firmaları arasında ise 10'uncuyuz. Hedeflerimize doğru emin adımlarla ilerliyoruz.

Bu yapıda liderlik ve profesyonel kadronun payı nedir?

Hepsi önemli ama iş yaparken karar mekanizmaları devreye giriyor. Tek kişiye bağlı olmadan bünyemizdeki her grubun kendi ayakları üzerine durabildiği bir yapı var. Son yıllarda yaptığımız değişikliklerin meyvelerini bu anlamda alıyoruz. Bu anlayışımız bizimle ilgili kurumlar tarafından da takip ve takdir ediliyor. Örneğin, Rönesans Holding olarak IFC bizim ortağımız; ortaklıktan önce özellikle inceledikleri bölüm 'kurumsal yönetim'di. Şirkette her şey, ortak akılla yürütülüyor. Bu çalışmalar

da bizi global bir çizgiye çekiyor. Bu sayede şeffaflık sağlayabiliyoruz. Yabancı finansal ve finansal olmayan kurumlara erişimimiz farklı bir seviyede oluyor. Bu durum Rönesans'ın hedeflerini biraz daha yukarı itiyor. Birbirini besleyen bir süreç oluyor.

İnşaat konuttan ibaret değil

Türkiye'de üzerinde hayli tartışma varken inşaat sektörünü nasıl görüyorsunuz?

Türkiye'nin kaliteli inşaat projelerine her zaman ihtiyacı olacak. Kritik olan ise nerede ve nasıl bir projeye yatırım yapılacağına ve hangi projelerin geliştirilmesine gerek duyulduğuna doğru karar verebilmek. İnşaat sektörü, hem Türkiye'de hem de yurt dışında ekonomiye yön veren en önemli sektörlerden biri olmaya devam edecek. Yurt dışından elde edilen gelirler açısından da inşaat sektörü en önemli alanlardan biri. Yurt dışı müteahhitlik ile yurt içi inşaat faaliyetlerinin kol kola girmesi oldukça önemli. İnşaat diye düşündüğümüzde herkesin ilk aklına gelen konut oluyor. Ancak inşaatı sadece konut olarak düşünmemeliyiz. Diğer özel ve kamu inşaat projeleri de hayli önemli.

Sürdürülebilir büyümeyi şirket olarak nasıl konumluyorsunuz?

Rönesans Holding olarak biz sürdürülebilirlik kavramından, sürdürülebilir iş modelleri ve sürdürülebilir kaynak yönetimiyle çevreye ve topluma duyarlı, kârlı işletmeler oluşturmayı anlıyoruz. Sürdürülebilir büyüme sağlayarak kendi sektörlerimizin önde gelen kuruluşlarından biri olmayı amaçlıyoruz. Sürdürülebilir kârlılık ve bu kârı nakde dönüştürmek en önemli kriterlerden biri. Doğru yerde doğru amaçlar için tasarlanmış teknolojiyi kullanan, güvenilir, sağlam ve optimum maliyetlerde üst düzey kalitede projeler yapmak bizim için her zaman önemli. Elde ettiğimiz kazançla birlikte inşaat alanındaki tecrübemizi yatırımlara dönüştürmek büyümemizi ayrıca ivmelendiriyor.

Bunlara ek olarak, insan kaynağımızı etkin şekilde değerlendirmek ve motivasyonu yüksek tutmak için gerek performans yönetimi gerekse kariyer gelişimi alanlarında kurumsal politikalar izliyoruz. Özellikle bir kurum kültürü, kurumsal hafıza ve tecrübeli insan kaynağına sahip olmanın sürdürülebilir başarının anahtarı olduğunu biliyoruz. Çalışanlarımıza her ortamda adil, eşitlikçi, iş sağlığı ve güvenliği açısından yeterli çalışma ortamları sağlıyor, mesleki eğitimlerle kendilerini geliştirmelerine imkân veriyoruz. İnşaat ve gayrimenkul gibi erkek çalışanların ağırlıkta olduğu sektörlerde faaliyet göstermemize rağmen iş yaşamında cinsiyet eşitliğini destekliyoruz. Bu çerçevedeki kararlılığımızı da UN Global Compact üyesi olarak ve UN Women Empowerment

Principles mutabakatını imzalayarak taahhüt altına aldık, uzun vadeli stratejilerimizin parçası yaptık. Şirketimizi geleceğe güçlü bir şekilde taşımak için kurumsal sistemler oluşturmayı önemsiyoruz. Orta vadeli kurumsal stratejiler belirliyor ve bu çerçevede risklerimizi kapsamlı şekilde değerlendiriyoruz. Riskten kaçmayı değil riskleri iyi yönetmeyi esas alıyor ve oluşturduğumuz komitelerle risk yönetimi, denetim ve kurumsal yönetim konularında hassasiyeti elden bırakmıyoruz. Daha yalın bir kurum olmayı, kendini geliştiren, süreçlerini iyileştiren, daha inovatif bir şirket olmayı sürdürülebilirliğin önemli bir parçası olarak görüyoruz.

Dürüst, sağlam, doğru iş yapmak; dinamik, çevik, inovatif olmak; teknolojiyi iyi kullanmak; insan kaynağına yatırım yapmak ve kurumsal ilkeler doğrultusunda orta vadeli stratejiler oluşturmak bizi finansal anlamda şirket olarak kârlı, güçlü ve baki kılacak unsurlar. Ama sadece finansal olarak sürdürülebilir rakamsal tablolara sahip olmak yetmez. Aynı zamanda çevreye duyarlı ve sosyal gelişimi destekleyen işler yapmak gerekir, biz sürdürülebilirlik kavramını bunların hepsinin sağlandığı bir bütüncül yaklaşımla ele almayı önemsiyoruz.

Kadınlar, çocuklar, gençler

Toplumsal etki konusundaki çalışmalarınızı ve sosyal sorumluluk projelerinizi anlatır mısınız?

Rönesans Eğitim Vakfı (REV), başta Rönesans Holding Onursal Başkanı Bekir Ilıcak olmak üzere, Ilıcak Ailesi'nin girişimleri, destekleri ve bilginin üstünlüğüne olan inançlarıyla; gençlerin ve çocukların eğitimlerini, kişisel gelişimlerini desteklemek amacıyla 2009'da kuruldu. REV, gençlerin kendi potansiyellerini fark etmeleri, çok yönlü, eğitilmiş ve üretken bireyler olarak yetişmelerine katkı sağlamak hedefiyle eğitim programları ve sosyal projeler hayata geçirmektedir. REV, benimsediği görev ilkeleri kapsamında, başta eğitim olmak üzere, birçok alanda faaliyete geçirdiği sosyal projeler ve kalıcı eserleriyle geleceğe katkıda bulunmayı kendine misyon edinmiştir. Program, maddi eğitim desteği sağlamanın yanı sıra online eğitim platformu ve gönüllülük çalışmalarıyla, gençlerin kişisel gelişimlerini de destekleyecek şekilde çok yönlü bir program olarak tasarlandı. Bir yılda, 20 bin gönüllülük saatine ulaşan bursiyerler, çocuklardan çevre sorunlarına, yaşlılardan sağlığa, eğitimden gençlik çalışmalarına kadar destek verdikleri farklı projeleriyle yarattıkları sosyal faydayı her geçen yıl daha da büyütüyor.

Rönesans Holding bünyesinde faaliyete geçirdiğimiz Rönesans çalışanlarıyla birlikte yürüttüğümüz gönüllülük programlarıyla toplumsal fayda üretmeye devam ediyoruz. Sürdürülebilir Yaşam Projesi ile çocukların henüz küçük yaşlardayken sürdürülebilirlik kavramı üzerinde

düşünmelerini sağlamak ve yaşadıkları çevreyle ilgili farkındalıklarını geliştirmelerine destek olmak amacıyla Rönesans Gönüllü Takımı üyeleri tarafından geliştirildi. Bu kapsamda Rönesans çalışanlarından oluşan gönüllülerimiz 800 öğrenciye çevre eğitimi verdi.

Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Müdürlüğü ve Özel Sektör Gönüllüleri Derneği iş birliğiyle yürütülen Meslek Lisesi Koçları Projesine, Rönesans Gönüllü Takımı da 20 gönüllü koçuyla dâhil oldu. Küçükyaşı Endüstri ve Teknik Meslek Lisesi'nin, İnşaat Teknolojileri Bölümü'nde okuyan 90 kız öğrenciye mentorluk yapan Rönesans çalışanlarından oluşan gönüllü koçlar, öğrencilerin bir yandan sosyalleşmelerine ve gelişimlerine destek olurken, bir yandan da rol model olarak mesleki gelişimlerinde rehberlik ederek bir yılda 750 gönüllülük saatine ulaştı.

'Sürdürülebilir Geleceği Tasarla' yarışmasından kısaca bahseder misiniz?

Sürdürülebilir Geleceği Tasarla Yarışması, kentsel alanda arazinin, doğal kaynakların en uygun şekilde kullanıldığı, sosyal yaşamın temel alındığı, karma kullanımlı kent yapılarının geliştirildiği ve sürdürülebilirlik ilkelerini barındıran bir öğrenci fikir yarışması. Şimdiye kadar farklı illerde 13 üniversiteye gidildi. Geçen sene yaklaşık 2 bin 800 olan başvuru sayısı da bu yıl 3 bin 100'ün üzerinde. Türkiye'nin her bölgesinden 144 farklı üniversiteden başvuru alındı. Çevresel sürdürülebilirliğin yanında bu yıl sosyal sürdürülebilirlik de ön plana çıktı.

Pusula'dan 35 yeni Rönesanslı çıktı

Yeni mezunlara nasıl imkanlar sunuyorsunuz?

Pusula programı yeni mezunlar için hazırladığımız önemli bir program. Gençlere yönelik istihdam programı kapsamında holding olarak iki Pusula dönemini geride bıraktık ve üçüncüsüne hazırlanıyoruz. İlk yıl 11 ay, ikinci yıl 9 ay olarak düzenlediğimiz iş başı eğitim programı süresince alanında tecrübeli mühendislerimizle yetenekli genç arkadaşlarımızı yetiştiriyoruz. Program süresince belirli aralıklarla yöneticilerimizden genç arkadaşlarla ilgili geribildirim alıyor ve gelişimlerini takip ediyoruz. Program sonunda yetenek olarak değerlendirilen arkadaşları aramıza katıyoruz. 2017 Pusula programı kapsamında yaklaşık 100 yeni mezundan 35'ini aramıza kattık.

'Rönesans kültürü' sizin için ne ifade ediyor?

Sürdürülebilir büyüme sağlamak... İnsan kaynağını merkeze almak... Ekip olarak belli bir stratejiyle çalışmak... Belirlenen strateji çerçevesinde tüm risk ve kazançları değerlendirmek... Gelişime, değişime açık olmak... Algısı açık, öğrenilen yeni bir şeyi bünyesine uygunsa çekinmeden uygulamak... Hızla karar almak...

DEV PROJELERE İMZA ATTI

Avrupa'nın en uzun binası Lakhta Center

Rönesans İnşaat tarafından Rusya'nın St. Petersburg kentinde inşa edilen Lakhta Center Projesi, 462 metre yüksekliğiyle, Avrupa'nın en yüksek binası unvanının yeni sahibi oldu. Proje aynı zamanda insanlık tarihinde inşa edilen en yüksek 20 binadan biri. Lakhta Center konumu itibarıyla dünyanın en kuzeydeki gökdeleni konumunda.

En uzun demir yolu tüneline imzası var

57 kilometre uzunluğu, 2 bin 300 metre derinliğiyle dünyanın en uzun ve en derin demiryolu tüneli Gotthard Base, Rönesans Holding çatısı altında faaliyetlerini sürdüren Rönesans İnşaat'ın İsviçre'deki iştiraki Heitkamp Swiss ile birlikte 2016 yılında tamamlandı.

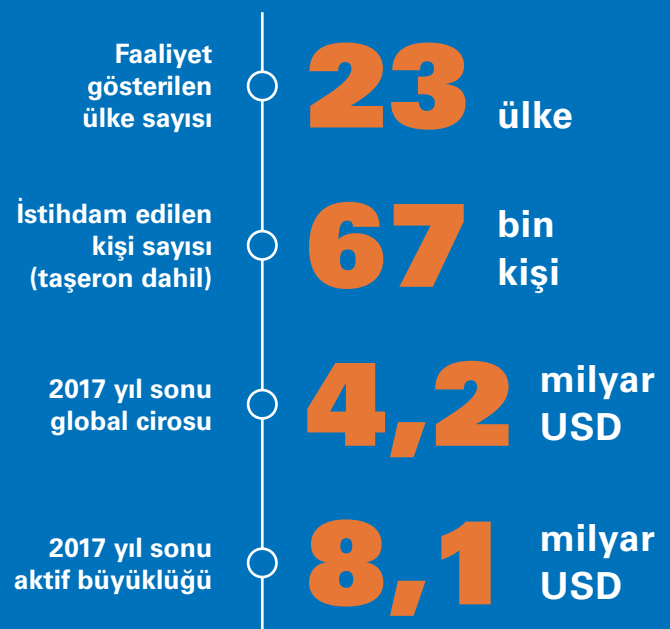
Dünyanın deprem izolatörlü en büyük binası

Rönesans Sağlık Yatırım'ın Japon Sojitz ortaklığı ile Kamu Özel İşbirliği (PPP) modeli kapsamında hayata geçirmeye hazırlandığı İstanbul İkitelli Şehir Hastanesi, 2 binden fazla sismik izolatör ile tamamlandığında dünyanın en büyük sismik izolatörlü binası olacak.

Hollanda'da 1milyar euroluk proje

Rönesans Holding grup şirketlerinden Ballast Nedam, Hollanda'nın Rotterdam kentinde yaklaşık 1 milyar euro tutarında, yol ve tünellerden oluşan PPP projesine imza atmaya hazırlanıyor.

Rakamlarla Rönesans



Üretim, istihdam, yatırım için yapılandırma yaklaşımları

Refinansman ve yapılandırma düzenlemelerinin çoğunlukla bölgesel veya küresel krizler sonrası ortaya çıktığı söyleniyor. Ancak bilimsel çalışmalar, etkin ve işlevsel yapılandırma modeline sahip ülkelerin orta ve uzun vadede ekonomik olarak çok daha önemli faydalar sağlayabildiğini gösteriyor. Ülkenin üretim gücünün korunması ve finansal sektörde varlık kaybının önlenmesi için 'yapılandırma' sistemini bir kamu meselesi olarak görmek gerek



Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı
malsan@kpmg.com



Orhan Turan

Yeniden Yapılandırma ve
Refinansman Lideri
orhanturan@kpmg.com

Sağlıklı işleyen bir ekonomide güçlü, başarılı ve mali sürdürülebilirliğe sahip şirketlerin bulunması ne kadar makul ve beklenen bir durum ise finansal olarak zorluk yaşayan şirketlerin de olması doğal karşılanmalı. Çoğunlukla şirketlerin iç dinamiklerinden kaynaklı bu sorunlara, özellikle küresel olarak faizlerin yükselmeye başladığı, risk algısının arttığı dönemlerde finansman yükündeki artışa bağlı olarak daha sık rastlanıyor.

Finansal zorluk yaşayan şirketlerin durumu, ilk bakışta iki kurum arasındaki ticari ilişkinin sonucu olarak değerlendirilerek, karşılıklı müzakereyle çözüme kavuşturulması uygun görülüyor. Oysa sorunun çözülmemesi, söz konusu şirketlerin varlıklarını, üretim, istihdam ve vergi yaratma kabiliyetlerini olumsuz etkiliyor. Bunu finans sektörünün aktif kalitesi ve sermaye gücünde yaratabileceği erozyonu göz önüne alarak, aynı zamanda milli servet ve milli gelir bağlamında bir kamu meselesi olarak da değerlendirmek yerinde olur.

Dünyadaki uygulamalara bakıldığında, ülkelerin finansal güçlük içindeki şirketlerin yapılandırılmalarına ilişkin kamu yaklaşımının önemli farklılıklar gösterdiğini görebiliriz. Ancak aynı ülkelerde farklı dönemlerde birbirine zıt uygulamalar da gözleniyor. Örneğin Fransa'da ticaret mahkemeleri aracılığıyla başarılı yeniden yapılandırmalar gerçekleşirken ulusal markalar ya da stratejik şirketler söz konusu olduğunda hükümet kararıyla doğrudan hisse alımında dahi tereddüt edilmediğine tanıklık ediyoruz. Öte yandan ABD gibi geleneksel olarak tam kapitalist bir ülkede dahi 2008 finansal krizi sonrası zor durumdaki bankalar, sigorta şirketleri ve otomobil şirketleri için en radikal yaklaşımlar benimsenebiliyor.

Türkiye'de 'özel hukuk' meselesi

Türkiye'de ise geleneksel yaklaşım olarak sorunlu şirketlerin durumu hep özel hukuk meselesi olarak görüldü, taraflar arasında gönüllü uzlaşmanın önü açıldı. Uzlaşmanın sağlanamadığı ya da başarısız olunan durumlar için ise tasfiye mekanizması olarak İcra İflas Kanunu'nun ilgili hükümleri düzenlendi. Öte yandan 2001 krizi sonrası bankalar arasında borç yapılandırmaya ilişkin izlenecek ortak yol ve yöntemleri belirleyen, kamuoyunda 'İstanbul Yaklaşımı' ve 'Anadolu Yaklaşımı' olarak bilinen gönüllü, geçici mutabakatlar hayata geçirilse de belli süre aktif kullanıldıktan sonra gündemden düştü.

Bununla birlikte yine kamu otoritesi tarafından, sorunlu hale gelen şirketlerin mahkeme gözetiminde borçlarının yeniden yapılandırılmasında ve daha önemlisi tekrar ekonomiye kazandırılmasında önemli bir araç olarak tasarlanan 'iflas erteleme' düzenlemesi hayata geçirildi. Bir süre sonra amacı dışında kullanımlar nedeniyle işlevini yitirdiği gerekçesiyle yürürlükten kaldırıldı. Son olarak Mart 2018'de yapılan 'konkordato' düzenlemesiyle uzlaşma dışı haller için mahkeme gözetiminde yapılandırma / tasfiye amaçlanmış olsa da asıl mutabakatın taraflar arasında olması bekleniyor.

Dezavantajlara dikkat

Gelinen noktada temel uzlaşma arayışı, iyi niyet ve gönüllülük esasına ve tarafların birbirlerine göre pozisyonlarına bağlı. Bu yöntem önemli dezavantajlar da içeriyor.

Çok sayıda alacaklının bir arada olduğu vakalarda, müzakere sadece borçlu ve alacaklı arasında değil, aynı zamanda – hatta daha güçlü şekilde - alacaklılar arasında sürüyor, başarılı bir yapılandırma için oybirliğine ihtiyaç duyulması sebebiyle, sürecin tamamlanması oldukça uzayabiliyor. Bu noktada şirketlerin ekonomik varlıklarının korunabilmesi için zaman yönetiminin en az likidite kadar değerli olduğunu ayrıca vurgulamak gerekir.

İkili bir yapılandırma sürecinde ise hemen başlangıçta uyum sağlanamadığı takdirde, çözüm tarafların birbirine karşı pozisyonlarının ne kadar güçlü olduğuna göre şekilleniyor. Borçlu, borcun teminatı ve miktarı göz önüne alındığında bankayı arzu etmediği bir çözüme kerhen sürükleyebilse de banka borçludan beklediği iyi niyetli yaklaşımı göremediği hallerde, mevcut teminatları nakde çevirme yoluna giderek şirketi erken tasfiyeye götürebiliyor.

Dünya üç yöntem izliyor

Dünyada genel uygulamalara bakıldığında izlenen yöntemler, kategorik olarak üç başlık altında toplanabilir;

- Taraflar arası uzlaşma
- Mahkeme gözetiminde uzlaşma
- Karma yöntemler

Taraflar arası uzlaşma herhangi bir resmi kurumun ya da mahkemenin yönetim ve denetimi olmadan, borçlular ve alacaklıların kendi aralarında uzlaşmasına dayalı yöntemleri içerir. Özellikle maliyet, hız ve esnekliği artırması açısından etkin bir yöntem olsa da herhangi düzenleme olmadan uygulanması, yapılanmaların olumsuz sonuçlanmasına da yol açabilir.

Mahkeme gözetiminde uzlaşmanın en bilinen örneği, ABD İflas Kanunu'nun 11'inci bölümüyle düzenlenen durumdur. Tekrar ticari hayata devam etmeyi amaçlayan şirketlerin başvurabildiği bu mekanizmayla ihtisas mahkemesi gözetiminde borçlu, alacaklılara karşı geçici koruma alabilir, buna mukabil şirket alacaklılar ya da mahkeme tarafından atanan kayyum eliyle yönetilir. Benzer yöntemler farklı biçimlerde başka ülkelerde de uygulanıyor. Bu yöntemle borçlunun plana onayı gerekmediği gibi alacaklılar arasında oybirliğine ihtiyaç duyulmadan nitelikli çoğunlukla karar oluşturulabilir, mahkeme tarafından alınan bu kararlar tüm taraflar için bağlayıcıdır. Buna karşın süreç her zaman şirketlerin eski hukuki durumlarına geri dönmelerini sağlayamayıp tasfiyeleriyle de sonuçlanabiliyor. Yöntemin en önemli dezavantajı kriz dönemlerinde başvuru sayısının artmasıyla, işlem/karar sürelerinin çok uzayabilmesine yol açmasıdır. Ayrıca sistemin doğru çalışması yeterli miktarda ihtisas mahkemesi, yargıç, uzman ve bağımsız danışman ile geçici şirket yönetimi konusunda uzman kayyumların var olmasına bağlıdır. Bu nedenle tek yöntem olarak belirlenmesi, ancak çok uzun sürecek başarılı bir geçiş süreciyle anlamlı olabilir.

Eğilim karma yöntemden yana

Karma yöntemler ise bu iki yaklaşımın aynı anda uygulamada olduğu, belli koşullar ya da gelişmeler ışığında birinden diğerine geçilebilen sistemlerdir. Bugün dünyada birçok gelişmiş veya gelişmekte olan ülkede karma yöntemler kullanılıyor.

Genel uygulama, karma model uygulayan ülkelerin mahkeme dışında yapılandırmaya ilişkin izlenecek yol ve yöntemlerin belirlendiği çerçeve anlaşmalar oluşturduğunu, böylece sürecin etkinliğinin artırıldığını gösteriyor.

Bu çerçevede bilinen ilk düzenleme 1990'lı yıllarda 'Bank of England' tarafından geliştirilen ve finans dünyasında 'Londra Yaklaşımı' diye bilinen kılavuz metindir. Zamanla revize edilerek uzun süre etkinliğini koruyan yaklaşım, sonrasında Latin Amerika, Avrupa ve Uzak Asya ülkeleri başta olmak üzere birçok ülkede, detaylarda yerel özellikler dikkate alınarak uygulanageldi.

Yapılandırma fayda sağlıyor

Bir durum tespiti olarak; yapılandırma düzenlemelerinin çoğunlukla bölgesel veya küresel krizler sonrası ortaya çıktığı söylene de yapılan birçok bilimsel çalışma, etkin ve işlevsel yapılandırma modeline sahip ülkelerin orta ve uzun vadede ekonomik olarak çok daha önemli faydalar sağlayabildiğini gösteriyor. Bu faydalardan bazıları;

- Gereksiz iş ve iş gücü kaybını durdurması nedeniyle krizlerin tabana yayılmasını engellemesi
- Girişimciliği teşvik etmesi
- Doğrudan yabancı yatırımını kolaylaştırması
- Büyük yatırım ve altyapı projelerinin finansmanında artış
- Kredi genişlemesine yol açması
- Reel sektörün kredi maliyetlerini düşürmesi olarak sayılabilir

Başarılı bir yapılanma için geçici likidite sıkışıklığı yaşayan şirketin salt borç vadelerinin yeniden düzenlenmesi yetmez;

- Aynı zamanda şirketin yeniden sağlıklı hale getirilmesi de hedeflenmeli.
- Şirketin mevcut durumu tüm detaylarıyla analiz edilmeli, iyileşme amaçlı düzenlemeler borç yapılandırılması kararıyla ilişkilendirilmeli.
- Böylece alacaklıların almakta olduğu karar ve sağladığı desteklerin olumlu sonuç yaratması ihtimali güçlenir.
- Bu çerçevede yapılandırma süreci ve sonrasında, şirket yeniden borç ödeyebilir hale gelene dek alacaklıların şirket yönetimi üzerinde etkin olabilmeleri sağlanmalı.

Alacaklı ve borçluların izleyeceği yapılandırma süreci ve sonrasında izleyeceği yöntem ve temel ilkelere ilişkin yasal olarak düzenlenmiş kılavuz çerçeve metnin oluşturulması ile birlikte;

- Borçlu şirket mevcut durumunu ve iyileşme projesini alacaklılara anlatabileceği makul bir süreye sahip olabilir, farklı alacaklılar tarafından sürdürülebilecek ve tüm tarafların kayba uğrayacağı acil adımların önüne geçilebilir.
- Şirketin mevcut durumu, sağlıklı hale gelebilmek için önerdiği finansal ve operasyonel dönüşüm projesi, güvenilir ve tecrübeli uzman bir kurum/kişi tarafından detaylı biçimde analiz edilerek hazırlanacak raporla yaşayabilir, böylece katma değer yaratma kabiliyetine sahip şirketler diğerlerinden ayrıştırılabilir.
- Alacaklılar, finansal yapılandırma talep eden şirketler sağlıklı hale gelene kadar yönetim, izleme ve denetiminde etkin rol oynayabilir.
- Karar alma usullerinin tarifiyle sürecin hızlandırılması ve taraflar arasında uyum içinde yürütülmesi sağlanabilir.
- Alacaklılar tarafından yapılan değerlendirmeler sonrası;
 - Sunulan projenin alacaklılar tarafından kabul edilmemesi
 - Şirketin kurtarılabilir, katma değer üretebilir olmadığına karar verilmesi
 - Şirket yönetimin projenin uygulanmasında isteksiz ya da başarısız olması

durumunda mahkeme gözetimine geçiş ve gerekirse hızlı tasfiyesine ilişkin adımlar atılabilir.



Kobi'ler desteklenmeli

Başarılı bir uygulama için hazırlanacak modelin, ülkenin gerçeklerine, ekonomideki aktörlerin beklenti ve ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi önemlidir. Bu noktada milli gelir artışı ve istihdam potansiyeli için hayli önemli olan küçük ve orta boy işletmelerin, nitelikli bilgiye erişmekte güçlük çekebilecekleri, dolayısıyla herhangi bir olumsuzluk yaşanmadan önlem alabilmeleri, yaşandığında da nasıl yönetebilecekleri göz önünde tutularak eğitim ve danışmanlık desteği sağlanması faydalı olur. Bu şekilde yapılandırma ihtiyacıyla karşı karşıya kalan ihracat kabiliyeti ya da katma değerli stratejik ürün üreten Kobi'ler için alacağı nitelikli danışmanlık hizmetlerine kamu tarafının sınırlı mali destekte bulunması gündeme gelebilir.

Bu vesileyle sürecin başarılı uygulanabilmesi için nitelikli, objektif uzman sayısının artırılması da önemli bir hedef olarak öne çıkıyor.

Tüm bu uygulamaların hayata geçirilmesi aşamasında ilgili tüm tarafların görüşleri alınmalı, uygun bulunan modellerle ilgili tüm yasa ve yönetmelikler, kararnamelerin ilgili bölümleri (Borçlar Kanunu, Bankalar Kanunu, İcra İflas Kanunu, Karşılıklar Kararnamesi vb.) birbirleriyle uyumlu olacak şekilde eş anlı yeniden düzenlenmelidir.

Ülke gerçeklerine ve ekonomik özelliklerine uygun işlevsel bir yasal altyapının oluşturulması ve etkin çalıştırılabilmesi halinde şirketlerin üretim gücünün korunmasının yanı sıra bankaların aktif kalitesinde hızlı bir aşınma yaşanmasının önüne geçilebilir ayrıca orta ve uzun vadede yatırım ortamının daha da iyileştirilmesi mümkün olabilir.

Fintech kasırgası statükoyu sarsıyor

Finans kuruluşları pazar paylarını kaybetme riski yaşadıkları Fintech şirketlerine karşı stratejilerinde mesafe almaya başladı.

KPMG'nin 36 ülkeden katılımcıyla gerçekleştirdiği 2018 Küresel Fintech Araştırması, teknolojinin finansal hizmetlerde statükoyu sarstığını söylüyor. Araştırma, lider finans kuruluşlarının finansal teknoloji çözümleri konusundaki yol haritasını ortaya çıkardı. Finans kuruluşlarının masasında kalıcı çözümlere daha çok yer açıldı





Finansal hizmetler sektörü 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 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 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 finansal teknoloji startup'larını dijital geleceğin çok önemli bir parçası olarak görüyor. Finans kuruluşlarının 2017 yılında Fintech'lere ve dijital inovasyon çalışmalarına 31 milyar dolardan fazla yatırım yapması, bunun kanıtı olarak görülebilir.

KPMG, farklı kuruluşların Fintech'lerin getirdiği stratejik fırsatlara yaklaşım tarzını anlamak için 36 ülkeden 160'ın üzerinde finans kuruluşunun katılımıyla bir araştırma gerçekleştirdi. Dünyanın dört yanındaki ve Türkiye'deki öncü finans kuruluşlarının yöneticileri ve Fintech ekosisteminin hem startup hem de hub ayağındaki oyuncularıyla derinlemesine görüşmeler yapıldı.

Araştırma, finans kuruluşlarının Fintech'i esas olarak yıkıcı özellikleriyle tanımladığını gösterse de sonuçlar Fintech'e yönelik geliştirilecek yaklaşımın tek bir yolla ifade edilemeyeceğini ortaya koyuyor. Lider finans kuruluşları ortaklık kurma, satın alma, kaynak kullandırma ve yatırım yapma gibi birçok farklı yöntem benimsiyor. Ancak Fintech alanında bugün itibarıyla net bir kazanan yok. Her kuruluş yeni bir Fintech geleceğini şekillendirme ve rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanma fırsatına sahip.

Geleneksel ürünler yok oluyor

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

Kuruluşlar işlerin iyi gitmesi için tüm faaliyetlerini yeniden keşfetmeleri gerektiğinin farkında. Rakipler de evrim geçiriyor ve pazarın kapısını çalan sadece Fintech'ler değil. Büyük teknoloji devleri, perakendeciler ve diğer küresel firmalar müşterilerin talep ettiği finansal hizmetleri sunmanın yollarını arıyor.

Liderlerin 'yıkıcı güç' sıralaması

Fintech, finans kuruluşları için günümüzdeki en büyük yıkıcı güç. Araştırmaya katılanlar, sektördeki en büyük üç yıkım kaynağını şöyle sıralıyor:

Gelişmekte olan finansal teknolojiler (fintech)

%57

Düzenleyici ortamda küresel düzeyde artan karmaşa

%51

Yeni iş modelleri

%46

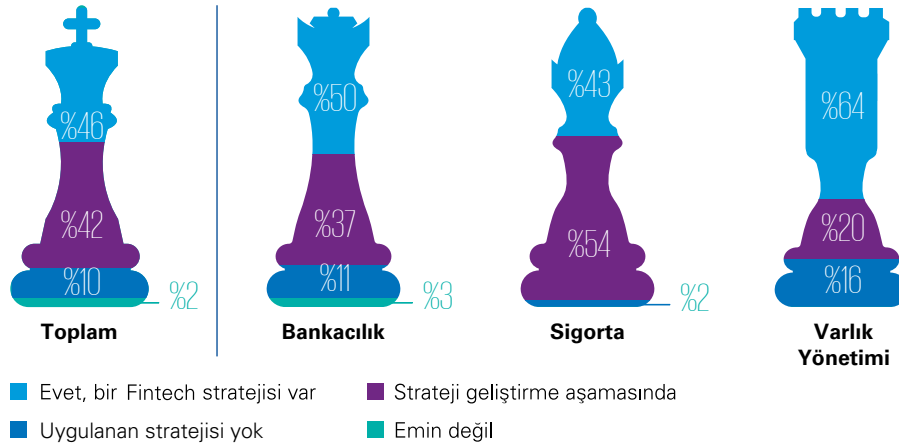
Fintech'leri zorlayan tablo

Fintech'e karşılık verme söz konusu olduğunda, finans liderlerinin ortak strateji ve kabiliyetlere sahip olduğunu görüyoruz. Araştırmaya katılanların yüzde 51'i Fintech kabiliyetleri açısından kendilerini rakipleriyle eşit durumda görüyor. Yüzde 29'u rakiplerinin gerisinde olduğu düşüncesinde. Rakiplerinin önünde olduğunu söyleyenlerin oranı ise sadece yüzde 20. Bu tablo, finans hizmetleri pazarından pay almak isteyen yeni Fintech şirketleri için böyle bir hamlenin düşünüldüğü kadar kolay olmadığını ortaya koyuyor.

Öte yandan araştırmaya katılanların neredeyse yüzde 90'ının ya uyguladıkları bir Fintech stratejisi var ya da bir strateji geliştirme aşamasında.

Bankacılık sektörünün yüzde 50'si bir stratejisi olduğunu, yüzde 37'si strateji geliştirdiğini söylüyor. Sigorta sektöründe stratejileri olduğunu söyleyenlerin oranı yüzde 43. Yüzde 54 ise strateji geliştirdiğini belirtiyor. Ancak Fintech stratejisine sahip olmak bir kuruluş için her zaman doğru strateji anlamına gelmiyor. 'Stratejiler mevcut Fintech zorluklarına ve yıkıcılığına ne kadar uyumlu' diye sorduğumuzda 'çok uyumlu' yanıtını verenlerin oranı yüzde 47'de kalıyor.

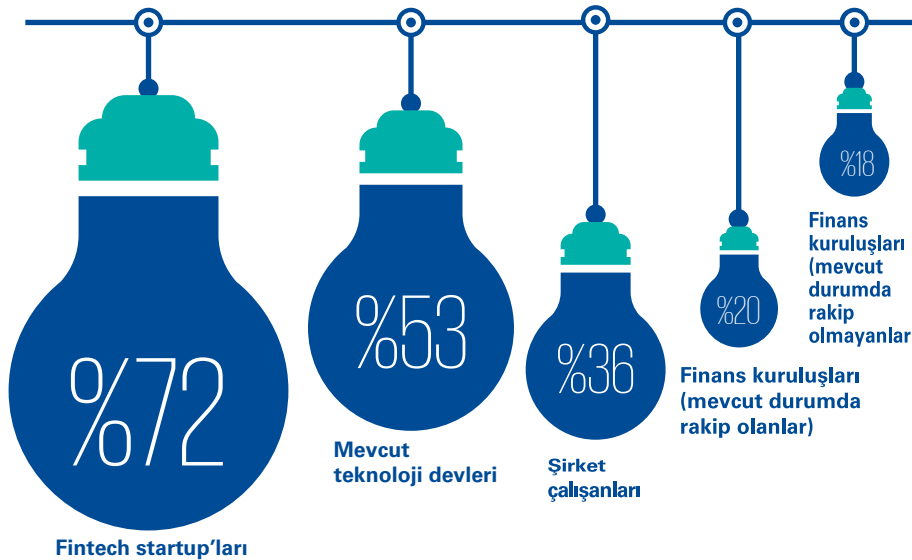
Bir fintech stratejisine sahip olma söz konusu olduğunda finans kuruluşları ne durumda?



Kaynak: KPMG Küresel Fintech Araştırması, 2017

Gelecek startup'ların

Araştırmaya katılan finans kuruluşu temsilcilerinin 'Önümüzdeki üç yılda finansal inovasyon kim tarafından gerçekleştirilecek?' sorusuna verdikleri yanıtlar şöyle:



Kaynak: KPMG Küresel Fintech Araştırması, 2017

Fintech girişimlerinin itici gücü

Araştırmaya göre, Fintech stratejilerine sahip olan veya bu stratejileri geliştirme aşamasındaki finans kuruluşlarının en önemli hedefi müşteri deneyimini geliştirmek. Katılımcıların yüzde 70'ten fazlası müşteri deneyimini geliştirmeyi Fintech stratejileri yönünden en önemli iki hedeften biri olarak gördüğünü belirtti. Bunun sonucu olarak 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 odaklandığını belirtiyor.

Finansal hizmetlerle ilgili 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 pazarı olgunlaştıkça arka ofis çözümlerine odaklanmanın, bu alanlardaki verimlilik artış potansiyeli göz önünde bulundurulduğunda, artması da bekleniyor.

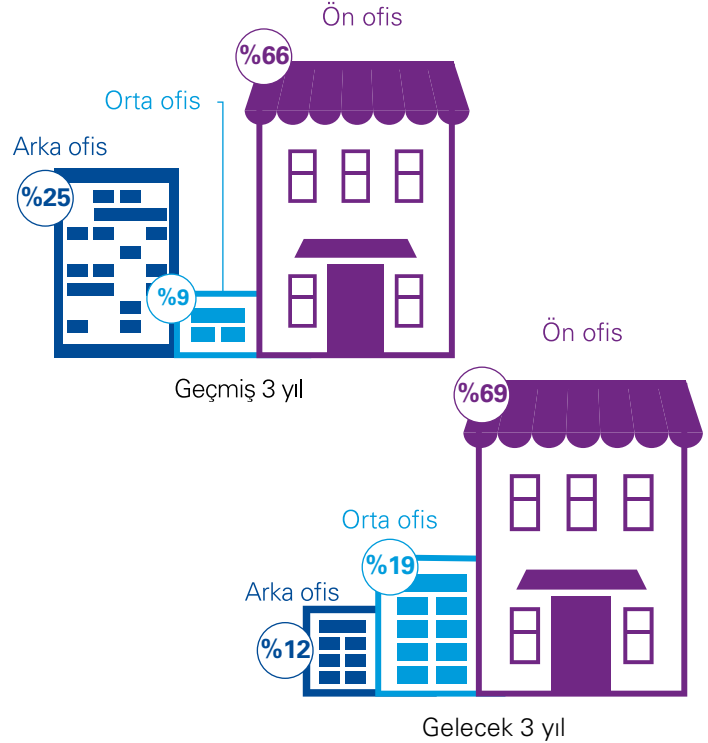


Ortaklık seçeneği yükselişte

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. Kuruluşlar Fintech stratejilerini gerçekleştirmek için, finansal inovasyonu gerçekleştireceklerine inandığı Fintech'lere yönelik beş temel ortaklık modeli kullanıyor;

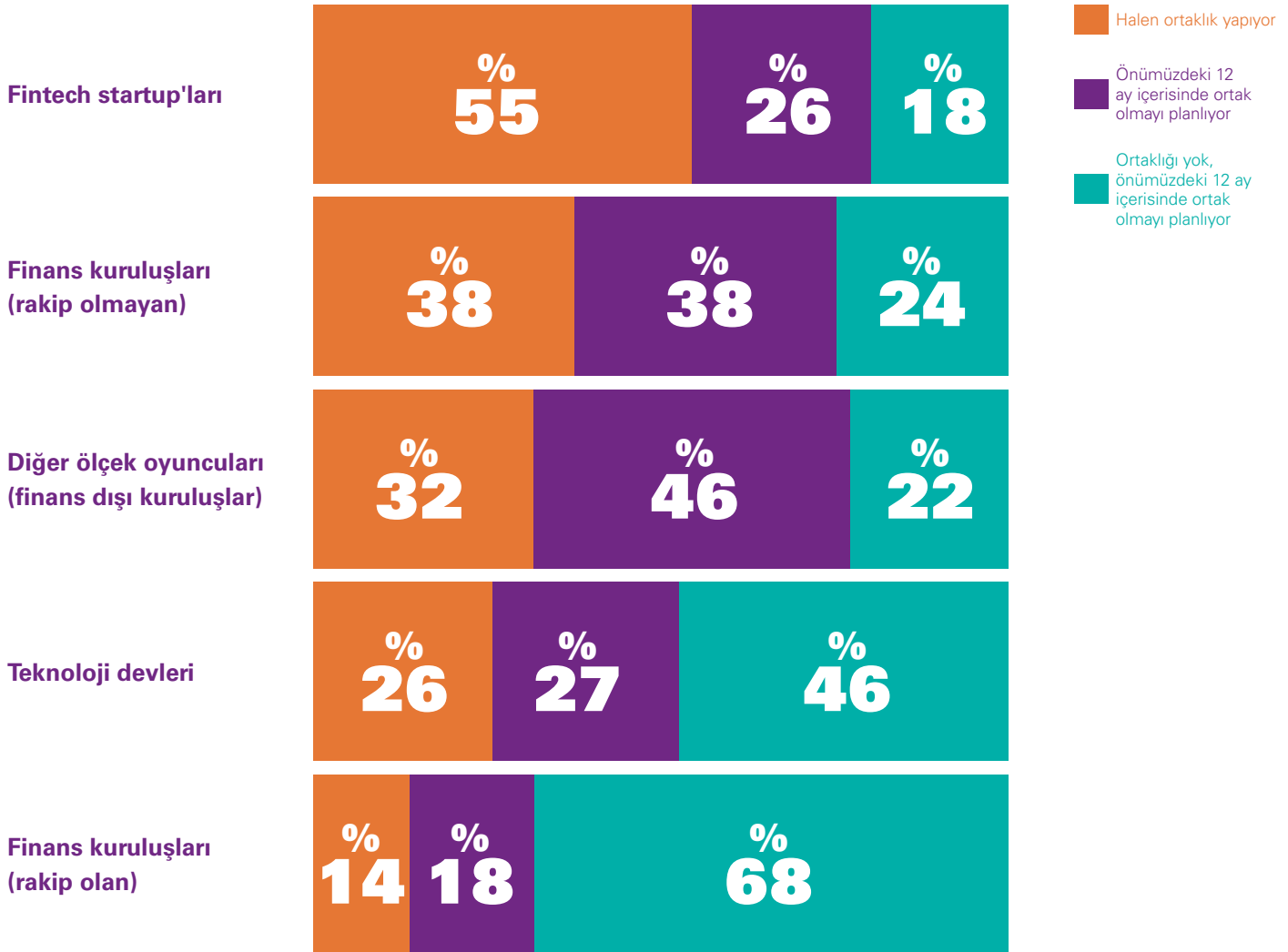
- Kurum içi yetenekleri kullanarak yine kurum içi inovasyon inşası,
- Kurum içi becerilerin kurum dışı ortaklar ve sağlayıcılar aracılığıyla dış kaynak tedariki ile desteklenmesi,
- Fintech startup'ları ile doğrudan işbirliği ve ortaklık modelleri geliştirerek yeni ürün ve iş modelleri yaratılması,
- Fintech startup ekosisteminde yaratılan markasız inovasyon ürünlerinin kullanılması,
- Doğrudan Fintech startup'larına yönelik yatırım ve satın alma işlemleri.

Geçmişten geleceğe Fintech stratejilerindeki değişim, yeni yol haritasını ortaya çıkarıyor. Geçen iki yılda finans kuruluşlarının, Fintech stratejileri kapsamında iş birliği ve ortaklık seçeneklerine yöneldiğini gösteren açık bir trend var. Daha düşük maliyetli ve daha düşük kaynak yoğunluğuna sahip olan ortaklık yaklaşımı Fintech çözümleri için pazara yüksek hız getiriyor. Ayrıca işbirliği ve karşılıklı fayda fırsatı da doğuruyor. Geçmişte yüzde 61 oranında tercih edilen ortaklık modeli bugün katılımcılar arasında yüzde 81'e, geçmişte yüzde 24 oranında tercih edilen satın alma ve yatırım modeli ise bugün yüzde 37'ye ulaştı ve yükselmeye devam ediyor.



Kaynak: KPMG Küresel Fintech Araştırması, 2017

Finans kuruluşları kimle ortaklık yapıyor?



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. Geleceğe yönelik ortaklık planlarında da bu sıralama korunuyor. Ancak sağlıklı bir finansal inovasyon ekosistemi yaratılması için 'rekaberklik' olmazsa olmaz. Finansal kuruluşlar inovasyon yolunda diğer oyuncuları öncelikli olarak rakipleri değil, aynı ekosistemde birlikte var olan ve birlikte dönüşen çözüm ortakları olarak değerlendirmeli.

Sektörün geliştiği hızlı tempoda, finansal ürünler ve hizmetler ile finansal kuruluşların teknoloji altyapıları, önümüzdeki 10 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 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.

Türkiye fintech ekosistemi oyuncuları

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 İtemir 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 ağımızın 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."



TKYD: Kurumsal yönetim güvenilirlik demek

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Ali Pandır'a göre kurumsal yönetim; şeffaf bir yapının, adil olmanın, hesap verebilmenin dolayısıyla şirketlerin güvenilirliğinin anahtarı. Ali Pandır, "Yatırım çekmek, işi sürdürebilmek için şirketlerin odağında kurumsal yönetim olmalı. Kendini anlatabilmenin yolu kendini açmaktan geçiyor" diyor

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Ali Pandır, yeni çağın dünya düzeninde kurumsal yönetimin, bir yönetim anlayışı ve iş yapma kültürü haline gelmesi hedefiyle çalışıyor. Pandır, KPMG Gündem'e 'denetlenebilir, hesap verebilir, adil, şeffaf, sorumlu' yönetim yapıları oluşmasının gereğini ve önemini anlattı. İş dünyasında kurumsal yönetim temeli üzerinde büyüyen 'organik' diye tanımladığı şirketlerin 'vücut' gibi çalıştığını ve çok daha başarılı olduğunu vurgulayan Pandır'ın yanıtları, kurumsallaşma sürecindeki şirket yönetimleri için kılavuz niteliğinde...

Sizi kısaca tanıyabilir miyiz?

İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümü mezunuyum. İş hayatıma Tekersan Jant Sanayii'nde başladım. 1982-1984 yılları arasında Koç Holding'de Ar-Ge bölümünde Proje Mühendisi olarak çalıştım. 1984-1989 yılları arasında Otokar'da Üretim Müdürü olarak görev yaptım. 1990-1993 yılları arasında ise General Motors Türkiye'de, 1993-1996 yılları arasında da Opel Almanya'da görev aldım. Yurtdışında daha sonra 1996-2006 yıllarında General Motors'un Singapur, Tayland, Çin, Endonezya gibi farklı ülkelerdeki fabrikalarında Genel Müdür ve CEO pozisyonlarında görev aldım. 2006 yılında Türkiye'ye döndüm ve 2012 yılına kadar Tofaş CEO'su ve Tofaş Yönetim Kurulu üyesi olarak çalıştım. Sonrasında ise Fiat Türkiye Ülke Başkanlığı görevini üstlendim. 2013 - 2017 arasında Erdemir Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Azası olarak görev yaptım. Halen TKYD Yönetim Kurulu Başkanlığı görevimin yanı sıra eğitim sektöründe yatırımlarım, pek çok şirkette ise yönetim kurulu üyeliğim bulunuyor.

TKYD 2003'ten bu yana nereden nereye geldi? Nasıl bir yapı? Faaliyetlerinden bahseder misiniz?

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, kurumsal yönetim anlayışının tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla 2003 yılından bu yana çalışmalar yapıyor. Bugün artık 600'ü aşkın bireysel temsilci ve 54 kurumsal üyesiyle, özel sektör, medya, düzenleyici kurum ve kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında önemli bir iletişim ağı kuran TKYD, üyelerine eğitim programları, yayınları, açık gündem toplantıları, Anadolu Seminerleri ve paneller yoluyla ulaşıyor ve aynı zamanda çalışmalarını kamuoyuyla paylaşıyor. Bu yıl 15'inci yılını kutladığımız derneğimiz; tüm faaliyetlerini, kurumsal yönetim kültürünün Türkiye'de oturması ve iş dünyasının bu kavramı odağına alabilmesi hedefiyle sürdürüyor.

Dernek olarak; Türkiye'de daha sağlam adımlar atabilen, geleceğini kurgulayıp yönetebilen, daha sağlıklı, daha adil, daha şeffaf, attığı tüm bu adımların hesabını verebilen ve sorumluluğunu üstlenebilen yönetim yapılarının oluşturulabilmesi amacıyla faaliyet gösteriyoruz.

Ayrıca dernek olarak 11 yıldır 'Kurumsal Yönetim Zirvesi' düzenliyoruz. Bu zirve ile rekabet edebilirliği sürdürmek, krizlere daha dayanıklı ve geleceğe çok daha sağlam adımlarla yürüyebilen şirket yapıları oluşturabilmek için şart olan kurumsal yönetim kavramını, iş dünyasının gündeminde tutmak istiyoruz.

Dünya kurumsal yönetimin önemini neden geç keşfetti? Kurumsal yönetim neden gerekli sizce?

1990'larda dünyada yaşanan finansal sıkıntılarda, yatırımcılar açısından çok ciddi kayıplar yaşandı. Piyasada şirketlere yönelik ciddi güvensizlikler oluştu. O noktada da denetlenebilir, şeffaf, hesap verebilir şirket yapıları oluşturma önemi ortaya çıktı ki yatırımcılar tekrar piyasaya güvenebilsin ve yatırım yukarı yönlü devam etsin. Bu kapsamda atılan adımlar neticesinde OECD, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni 1999 yılında kabul etti. Dünyada yeni bir kavram olan kurumsal yönetim, Türkiye için de oldukça yeni. Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni 2003 yılında yayımladı. Bu anlamıyla kurumsal yönetim ve bu kavramı içselleştirip, şirketleri buna uygun yapılara hızla dönüştürebilmemiz oldukça önemli çünkü makro ölçekte ülkeler, mikro ölçekte ise şirketler açısından çok daha sağlam bir gelecek bu anlayışla mümkün.

Rekabetin tanımı değişti

Dünya değişiyor, ekonominin dinamikleri değişiyor, iş yapma şekilleri değişiyor... Kurumsal yönetim anlayışı da bu değişimle birlikte evriliyor mu? Bu nasıl bir değişim sizce? Nasıl tanımlarsınız?

Dünyada, teknolojik gelişmelerin de etkisiyle hemen her şey hızla değişiyor. Gelecekte kimi uzmanlık alanlarının tarih sahnesinden silineceği, pek çok alanda devreye yapay zekanın gireceği konuşuluyor. Hemen her sektör bu dönüşümden elbette etkilenecek. Günümüzde şirketler, teknolojik gelişmelere ek olarak, ekonomik ve toplumsal pek çok riski de bir arada ve hızlı yönetebilmek zorunda. Rekabetin tanımı bu anlamıyla artık değişti. Hızlı karar alabilen, krizlerden minimum düzeyde etkilenen, karar mekanizmasının doğru işlediği, pazarı iyi gözlemleyen, talep ve ihtiyaçlara hızlı yanıt verebilen yapılar kazanacak. Bu noktada da işte kurumsal yönetimin önemi ortaya çıkıyor. Yapınızı şeffaflaştırdığınız, adil olabildiğiniz, hesap verebildiğiniz ölçüde güvenilir oluyorsunuz. Bu çok önemli çünkü yatırımcılar güvende olmadıklarını düşündükleri şirketlerden kaçınıyor. Yatırım çekmeniz, işinizi sürdürebilmeniz için artık odağınızda kurumsal yönetim olmalı. Kurumsal yönetim şu an yaygınlaşıyor. Dünyadaki hemen her dengeyi değiştirebilecek düzeyde yaşanan dönüşümün farkında olan her şirket, kurumsal yönetim alanındaki adımlarını hızlandırıyor. Kendini anlatabilmenin yolunun kendini açmaktan geçtiğini artık pek çok şirket biliyor.



Her ülkenin pirinci var ama tadı farklı

OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri rehberi 'One size does not fit all' diye başlıyormuş. Kurumsallaşmada bu prensibin felsefesinden söz eder misiniz?

OECD Konseyi'nin yayımladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri, bir dizi standartlar içerir ve yol gösterici niteliğindedir. Bu anlamıyla da aslında bağlayıcı değildir. Her şirket, her ülke bu prensipleri, kendi dinamiklerine uygun hale getirebilir. Bu anlamıyla OECD prensipleri, bir rehberdir. Şirketler ve hükümetler, yönetim anlayışlarını, işte bu rehberde yazılanların ışığında oluşturur.

Her ülkenin pirinci vardır ama hepsinin tadı farklıdır. Bu nedenle her şirketin, her ülkenin kurumsal yönetim anlamında en doğru reçeteyi, yine kendilerinin yazacağını söylemek doğru olur. Bir ülkede ya da şirkette işlerin nasıl yürüdüğü, geleneksel kalıpların bu yeni yönetim anlayışına nasıl dönüştürülebileceği, hangi noktalarda hızlı, hangi noktalarda yavaş ilerlenebileceği, çözüm yollarının nasıl belirleneceği gibi soruların yanıtları iç dinamiklerde gizlidir. Zaten kurumsal yönetim anlayışı dönüştürülüp, yerelleştirilemeyen bir yapı olsaydı, yaygınlaşamazdı da.

Başarının yolu kurumsal yönetim

Kurumsal yönetim bir iş kültürü müdür / iş kültürü olmalı mı?

Kurumsal yönetimi sürdürülebilir ve gerekli bir iş kültürü olarak tanımlayabiliriz. Kurumsal yönetim yapısıyla yönetilmeyen şirketlerin de ideal tanıma uymayan bir iş kültürü ve bir iş yapış biçimi var. Dolayısıyla her seferinde, bu kavramı 'kurumsal yönetim' bakış açısıyla değerlendirmekte fayda var. Dernek olarak şubat ayında düzenlediğimiz üye toplantımızda şirketlerin genel itibarıyla mekanik ve organik olmak üzere iki yapısı olduğundan bahsedilmişti. Mekanik yapıya sahip şirketlerde, işlevini yitirmeye başlayan, 'bozulan' şirket organları, departmanları işleyiş için, dışarıdan bir müdahale, bir doktor gerektiğini; organik şirket yapılarında ise işleyişin 'vücut' gibi çalıştığını, beynin yani üst yönetimin daha hayati işlerle meşgulken; diğer organların, yani doğru görev tanımları ve yetkilerle donatılmış yöneticilerin, bozulmaya başlayan bölümle ilgili derhal inisiyatif alarak hızla müdahale edebildiğini söyleyebilirim. Bu anlamıyla kurumsal yönetim, iş kültürlerinde bu organik yapıların temeli diyebiliriz. Altını çizmem gerekir ki günümüzde organik yapılar çok daha başarılı. Bunun yolu da kurumsal yönetimden geçiyor.

Aile şirketleri hızla dönüşmeli

Aile şirketleri, ekonominin isimsiz kahramanları... Türkiye'de işletmelerin yüzde 95'inin aile şirketi olduğu gerçeğinden hareketle, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın önemini nasıl anlatmak istersiniz?

Bahsettiğiniz gibi, ekonominin büyük ağırlığını Türkiye'de aile şirketleri oluşturuyor. Dolayısıyla, yapısına kurumsal yönetim anlayışını yerleştirmiş aile şirketleri hariç, çoğu aile şirketinde kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi aslında birtakım zorluklar içeriyor. Bu da "Şirket benimse karar da benim" anlayışının yaygınlığından geliyor. Esneklik, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik gibi kavramların bu tarz yapılarda oturması çok daha önemli, çünkü dünya değişiyor. Sürdürülebilir büyüme, gelecek nesillere aktarım, şirketin giderek güçlenecek yapılara dönüşmesi eskiden olduğundan çok daha hayati. Çünkü milli gelirin yaklaşık yüzde 90'ını oluşturan aile şirketlerinin, temellerini güçlendirmek, uluslararası standartlarda bir yönetim ve kontrol yapısına kavuşmak, rekabet güçlerini korumak ve daha da artırmak, hem şirketlere hem de Türkiye'ye kazandıracak. TKYD olarak bu kapsamda bir anketimiz bulunuyor; 'Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi'. Araştırmaya katılan şirketlerin yüzde 49'u, şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin devam ettiğini söylüyor. Yaklaşık yüzde 60'ında ise henüz bir aile anayasası yok. Şirketi en fazla meşgul eden gündem konusu yüzde 75 ile mali konular. Gelecekte görülen tehditlerde ilk sıralarda yüzde 48 ile gelecek nesle devir planlama eksikliği var. Dolayısıyla aile şirketlerinde kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi için daha kat edeceğimiz çok yolumuz var. Ancak bu yolu ne kadar hızlı adımlarsak, o kadar iyi.

Bir kavram olarak 'sürdürülebilirliği' üç cümlede tanımlamanızı istesek...

- Kurumsal yönetim sürdürülebilirliğin yapı taşıdır.
- Geleceğine yatırım yapmak isteyen şirketler için sürdürülebilir yapılar olmazsa olmaz.
- Kurumsal dayanıklılık sürdürülebilir olmayı destekler.

'Aile Şirketleri Öncelikleri Anketi'



Paydaşlara dokunmak için neler yapıyorsunuz?

Dernek olarak üyelerimize ve paydaşlarımıza büyük fayda sağlayacağına inandığımız kurumsal yönetimle ilgili yayınlar çıkarıyor, eğitim programları düzenliyor, açık gündem toplantılarıyla onlarla sık sık bir araya gelmeye özen gösteriyoruz. Bunun haricinde düzenlediğimiz Anadolu Seminerleri ile de sadece İstanbul'da değil, Anadolu'da da iş dünyasıyla buluşuyoruz. Düzenlediğimiz panellerle kurumsal yönetim anlayışının gelişmesini ve yaygınlaşmasını sağlamaya çalışıyoruz.

Bilgiyi ve deneyimi paylaşmak

Eğitim programlarınızdan bahseder misiniz?

Kurumsal yönetim ve ilgili alanlarda yol göstericiliği anlamında bilginin ve deneyimin paylaşılmasını çok önemsiyoruz. Bu nedenle ulusal ve uluslararası işbirliklerimizle, 2005 yılından bu yana aralıksız eğitimler düzenliyor, işin uzmanlarını, ilgili alanı öğrenmek isteyenlerle buluşturuyoruz. Yıllık planlamalar ile kurumsal yapıları destekleyecek konularda düzenli eğitimler yapıyoruz. Yönetim kurulları ve kurumsal yönetimin temellerine ilişkin her dönem tekrar eden konularımızın yanı sıra, Kişisel Verilerin Korunması ve Kurumsal Yönetim, Aile Şirketi Anayasalarında Hukuki Yaklaşımlar, İç Denetim Açısından Yönetim Kurulunun Sorumlulukları, Şirket Genel Sekreteri, Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Mevzuatı gibi pek çok başlıkta eğitimlerimiz oluyor.

Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyon El Kitabı hakkında bilgi alabilir miyiz?

Şirketlerde başarının temel taşlarını oluşturan yönetim kurullarının gelişmesine katkıda bulunmak ve kaliteli bir oryantasyon süreci konusunda farkındalık yaratmak amacıyla 'Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu El Kitabı' çıkardık. Efektif, kurumsal mekanizmaları çalıştıran, hissedarı anlayan ve beklentileri yönetebilen yönetim kurullarının oluşabilmesine katkı sunabilmeyi hedeflediğimiz bu yayımla, Yönetim Kurulu Serisi kitaplarımıza bir yenisini daha ekledik. KPMG Türkiye'nin desteği ile yayımladığımız Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu El Kitabı'mızın şirketi ve yönetim kurulunu tanımak; kendisine ve şirkete katma değer sağlamak, yönetim kurulu üyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları ile üyelerin değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi gibi konularda, şirket yöneticilerine önemli bir kaynak olmasını ümit ediyoruz.

'İdeal yönetim kurulu üyesi'nin bir tarifi var mı?

Az evvel konuştuğumuz OECD ilkelerindeki 'One size does not fit all' prensibini burada da aklımızda tutarak cevaplamak isterim. Yönetim kurulu üyesi hem şirketini hem dünyayı ve sektörünü iyi tanımalı, kendi yetkinlikleri çerçevesinde ve sürekli gelişerek şirket stratejilerine katkıda bulunmalı. Şirketini iyi tanıyan, hızlı adapte olabilen, karar alma mekanizmalarını doğru planlayabilen, yatırımcının şirketten beklentilerini doğru okuyabilen, müşterilerinin taleplerinin nereye evrilebileceğine ilişkin öngörülü davranabilen, kurum içi organizasyonu deneyimiyle iyi besleyebilen, kadrosunu doğru yetkiler verdiği donanımlı insan kaynağı ile geliştiren üyeler, kuşkusuz başarılı olacaktır.



Yeniden ve mutlaka İstanbul Finans Merkezi



Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği Başkanlığı'na seçilen Erhan Topaç ile sermaye piyasasının ve onu oluşturan araçların izini sürdük. Topaç, Birliğe başkanlık edeceği dönemde 'daha güçlü sermaye piyasası' için çalışacak. Üç önceliği var; "İstanbul Finans Merkezi için adım atmak, yatırımcı seferberliği başlatmak, ekosistemi canlandırmak. Çünkü sürdürülebilir büyümenin anahtarı bu..."

Türkiye sermaye piyasalarının duayenlerinden Erhan Topaç, Mayıs ayındaki genel kurulda Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği Başkanlığı'na seçildi. Yeni bir dönemin kapısını aralayan TSPB'nde neler olduğunu görmek için Erhan Topaç'ın kapısını çaldık. Yüksek tempolu bir mesai içinde bulduğumuz Topaç'a hedeflerini ve planlarını sorduk. Ekibiyle birlikte Türkiye'deki sermaye piyasalarını geliştirecek stratejiler için çok yoğun çalışan Topaç'ın heyecanını, sık sık tekrarladığı şu cümle tanımlıyor: "Sermaye piyasalarına inanıyoruz, herkesin inanmasını ve Türkiye'nin geleceğine yatırım yapmasını istiyoruz!"

Erhan Topaç, KPMG Türkiye'den Finansal Hizmetler ve Denetim-Güvence Hizmetleri Şirket Ortağı Funda Aslanoğlu'nun sorularını yanıtladı.

Elimize bir kamera alsak, Türkiye'de sermaye piyasasının fotoğrafını çeksek bugün ne görürüz?

Sermaye piyasasının boyutu ekonomimizin büyüklüğünü yansıtmıyor. Yurt içi tasarruflarda sermaye piyasası araçlarının payı düşük. Dünyanın 18'inci büyük ekonomisi Türkiye'de sermaye piyasaları, halka açık şirketlerin toplam piyasa değeri sıralamasında 2017'de 32'nci sıraya kadar geriledi. Piyasa değerinin milli gelire oranı yüzde 27. Yani yüzde 112 olan dünya ortalamasının epey altında. Bu açıdan bakıldığında, piyasanın gelişim potansiyeli ortada.

Hane halkı tasarruflarına baktığımızda OECD'nin 37 ülkeyi karşılaştırdığı çalışmada 2016 sonunda yüzde 76 oranla mevduatın payının en yüksek olduğu ülkenin Türkiye olduğunu görüyoruz.

İstanbul'un diğer uluslararası ve bölgesel finans merkezleri ile rekabet edebilmesi için finansal hizmetler sektöründe çeşitlendirme yapması önemli. Mevcut durumda, finansal sistemde bankacılık sektörü üzerinde yoğunlaşmanın yarattığı kırılganlık ve riskler, finansal sektörün diğer oyuncularının gelişmesi ile azaltılabilir. Bu kapsamda sermaye piyasasının desteklenmesini çok önemli görüyoruz.

TSPB'de göreve yeni başladınız. Sermaye piyasasının gelişmesi için formülleriniz, projeleriniz var mı?

Bizim önceliğimiz İstanbul Finans Merkezi... TSPB, sektörümüzün gelişmesinde önemli misyon üstleniyor. Görevi teslim almamızla beraber bu misyonunun gereğini yapmak ve bir yol haritası belirlemek için çalışmalara başladık. Yakın gelecekte üyelerimizin ve sektör temsilcilerinin katılacağı geniş kapsamlı bir çalıştay düzenleyerek ortak akılla önceliklerimizi belirleyeceğiz. Bu çalışma sonunda yol haritası ortaya çıkacak. Biz de bu hedefleri görev süremiz içinde gerçekleştirmek için çalışacağız.

Piyasamızın rekabetçi bir yapıya kavuşarak, küresel platformda yer alması ve çekim merkezi haline gelmesi için İstanbul Uluslararası Finans Merkezi projesini bütün çalışmaların en tepesinde görüyoruz.

İstanbul Finans Merkezi projesinde daha önce de TSPB'nin aktif çalışmaları oldu. Ne planlıyorsunuz?

İstanbul Finans Merkezi ağırlıklı olarak sermaye piyasalarının gelişmesiyle ilerleyecek bir süreç. İstanbul Finans Merkezi için Birlik bünyesinde bir çalışma grubu kurarak hızlanacağız. İstanbul'un bölgesel bir finans merkezine dönüşme potansiyelini Birliğimiz 10 yılı aşkın süredir gündeme getiriyor. Bu konuda yapılan tüm çalışmalara da her aşamada destek verdik. Vergi alanındaki uyumsuzlukların giderilmesi, ihtisas mahkemelerinin kurulması, İslami finansın yaygınlaştırılması, yatırımcı haklarının geliştirilmesini sağlamak gibi pek çok çalışmanın adım adım gerçekleştirilmesi gerekiyor.

Yabancı yatırım çekmeliyiz

İstanbul Finans Merkezi Türkiye için neden bu kadar önemli?

Çünkü İstanbul bir finans merkezi olmadan sermaye piyasalarında aşama kaydedemez. Yabancı yatırım kuruluşlarının buraya gelmesi lazım. Türkiye'deki halka arzların artması lazım. Bunların tümü ancak dünya ile entegre bir yapıda oluşabilir. Bir de tabii bizim iç tasarruflarımız yetersiz, yabancı tasarruflara da ihtiyacımız var. Tasarrufları büyütecek bu tür hamleler gerekli. Bu iş yabancı yatırımcı olmadan olmaz. Onun için İstanbul'u gerçek anlamda bir finans merkezi yapmak lazım. Yabancı yatırım bankaları, sektör oyuncularını, kurumları burada olmalı ki Türkiye yol alsın ve sürdürülebilir büyümeye kavuşsun. Mesele basit; cari açık var bu nedenle yabancı tasarrufa ihtiyaç var, ana konumuz bu.

Diğer yandan yurt içinde de sermaye piyasalarına güvenin geliştirilmesi kritik önemde. Yurt içinde ihraççı ve yatırımcılar arasında sermaye piyasalarının bilinirliğini artırmak piyasanın derinleşmesini sağlamak açısından gerekli.

Süreci canlandırıyorsunuz, peki nasıl bir yapı öngörüyorsunuz?

Bu iş dünyası ve kamunun el ele vererek ilerleyeceği bir süreç. Bir devlet politikası aslında. Hükümetten düzenleyici otoritelere, özdüzenleyici kurumlardan finansal kurumlara kadar İstanbul Finans Merkezi projesinin gerçekleştirilmesi için hepimize büyük sorumluluklar düşüyor. Birlik bünyesinde İstanbul'un dünyayla rekabet edebilen bir finans merkezi olması için gerekli unsurları belirleyerek en üst düzeyde ilgili otoritelere aktarmak ve sonuç almak için çalışacağız.

Tüm bu eylem ve stratejilerin gerçekleştirilmesi için en üst düzeyde yetkilerle donatılmış, mesaisinin tamamını bu projeye ayırmış kişilerin çalıştığı, kurumlar üstü bir yapı olması gerektiğini düşünüyoruz. Bu yapı, ayrı bir tüzel kişilik şeklinde olabileceği gibi ilgili kurumlardan tam zamanlı görevlendirilmiş kişilerin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş bir girişim şeklinde de gerçekleştirilebilir. Londra'daki City of London, Dubai'deki International Financial Centre gibi bağımsız girişim örnekleri var. Kamu ile özel sektör arasında köprü konumunda kalarak tüm ilgili taraflarla etkin iş birliği içinde çalışacak, odağı bu önemli projenin hayata geçirilmesi olacak bir yapı ve örgütlenmeyle daha hızlı yol alınacaktır, diye düşünüyoruz.

Yatırımcı seferberliği başlayacak

Belirttiğiniz gibi sermaye piyasalarının en büyük sıkıntısı azalan yatırımcı sayısı. Kayıp sürüyor mu? Bu sayı nasıl artacak, bir çalışmanız olacak mı?

Yerli yatırımcıların TL mevduat ile döviz tevdiat hesaplarının büyüklüğü 1,6 trilyon ile 133 milyarlık pay senedi yatırımcılarının maalesef hayli önünde. Pay senedi yatırımları yurt içi yerleşiklerin yatırım tercihlerinde ancak yüzde 5'lik yer kaplıyor. Yurt dışı örnekleriyle karşılaştırıldığında ülkemizde sermaye piyasalarına doğrudan dokunan yatırımcı sayısının hayli az olduğu doğrudur. Doğrudan pay senedine yatırım yapan yatırımcı sayımız 1 milyon civarında sabitken aktif hesap sayısının daha düşük olduğu biliniyor.

Sermaye piyasası yatırımcı sayısı elbette bu rakamla sınırlı değil. Yatırım fonları vasıtasıyla 3 milyona yakın yurttaşımızın da sermaye piyasasında yatırımı bulunuyor. Emeklilik fonlarıyla 11 milyona yakın yurttaşımız sermaye piyasasında yatırım yapıyor. Bireylerimiz emeklilik yatırım fonu ve yatırım fonu vasıtasıyla 16 milyar TL'lik birikimlerini dolaylı olarak hisse senedinde değerlendiriyor.

Birlik olarak kurulduğumuz yıldan beri yatırımcının bilinçlendirilerek piyasaya dahil edilmesi ana önceliklerimizden. Sermaye piyasasında yatırımcı sayısının artırılması için çabalıyoruz. Bu amaçla çeşitli illerde üniversitelerle, sanayi odalarıyla pek çok etkinlik düzenliyoruz. Hem bilgi veriyor hem farkındalık oluşturulmasını sağlıyoruz. Biliyorsunuz, finansal okuryazarlığın artırılması uzun vadeli bir proje. Bu konuyu misyon edinmiş pek çok dernekle iş birliği içinde daha etkin işler ortaya çıkarmak için çalışacağız.

Finansal okuryazarlığa birazdan dönelim ama aktardığınız kadarıyla öncelikleriniz İstanbul Finans Merkezi projesi ve yatırımcı seferberliği olarak öne çıkıyor. İlk üçte başka ne var?

Ekosistem! Finansal ekosistemi çalıştırmak gerek. Bu o kadar önemli ki... Start-up yatırımları mesela... Türkiye'de ekosistem sağlıklı çalışmadığından bu yatırımlar kolay kolay fonlanamıyor. Fonlama alsalar bile Türkiye'deki değeri 1 birimken, Londra'ya gittiğinde 10'a çıkıyor. Silikon Vadisi'nde 25-30'a yükseliyor. Aslında hepsi aynı şey. Peki, neden bu fark? Tamamen ekosistemin büyüklüğüyle ilgili. Türkiye'deki finansal ekosistemi ne kadar geliştirsek İstanbul'un finans merkezi olması yolunda o kadar büyük aşama kaydederiz. Herkesin bunun farkına varıp bunu çalıştırmak için çaba harcaması lazım.

Biz sermaye piyasalarına inanıyoruz, herkesin inanmasını ve Türkiye'nin geleceğine yatırım yapmasını istiyoruz.

Yurtiçi tasarrufların artırılması ve devamında toplam tasarruflar içinde sermaye piyasaları oranının yükseltilmesi hedeflerinizin üst sırasında. BES önemli bir tasarruf hareketi oldu. Daha gidecek ne kadar yol var sizce?

Düşük tasarruf düşük yatırım anlamına geldiğinden Türkiye'nin büyümesini sağlamak için diğer etmenlerin yanında tasarrufların artırılması çok önemli. BES hayata geçtiği tarihten itibaren toplam yaklaşık 7 milyon yatırımcıyı içine alarak 70 milyar TL üzerinde bir büyüklüğü ekonomimize kazandırdı.

Kademeli olarak büyüyen OKS ise hayata geçtiği 2017'den itibaren 4 milyondan fazla yatırımcıyı kapsayarak kısa sürede 2,7 milyar TL'lik bir tasarrufun ortaya çıkmasına vesile oldu.

2018'de de 10'dan fazla çalışanı olan işverenler kapsama gireceğinden büyüme devam edecek. Bununla beraber sistemden çıkış oranları incelendiğinde, sistemin iletişiminin daha güçlü yapılması gerektiğini düşünüyoruz.

Türkiye'nin büyümesine yatırım yapmak isteyen küçük yatırımcılar için sermaye piyasasında yatırım yapmanın en elverişli yolu kolektif yatırım araçları. Gerek bireysel emeklilik fonları gerekse geleneksel veya alternatif yatırım fonları yatırımcılara önemli olanaklar sunuyor.

Halka arzda ivme yükselir

Halka arzlar konusunda ne düşünüyorsunuz? Biraz zor bir dönemden geçtik galiba. EMEA bölgesinde yakın tarihte 12 halka arz iptal olmuş, bunun 3'ü Türkiye'den... Ama Türkiye'de son 10 yılın en büyük halka arzlarından biri de gerçekleşti aynı dönemde. Nasıl yorumlayalım bu tabloyu? Ufukta ne görünüyor?

Dünyada son yıllarda şirketlerin halka açılmak yerine private equity, girişim sermayesi, risk sermayesi gibi modellere yöneldiği gözleniyordu. Bununla beraber 2017 yılında küresel olarak halka arzlar 2007'den itibaren en yüksek tutara ulaştı. Dünyada 2018 yılı ilk çeyreğinde halka arz olan şirket sayısında yüzde 27'lik bir azalma yaşanırken halka arzların toplam büyüklüğü geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 29 artarak 42,8 milyar dolar olarak gerçekleşti. Bununla beraber Şubat ayından itibaren halka arzların sayısında bir dalgalanma başladı. Bu gelişmede daha yüksek büyüme ve enflasyon beklentileri nedeniyle küresel tahvil faizlerinde yaşanan yükseliş etkili oldu.

Borsa İstanbul'da ise halka açılan 8 şirket 2007 yılından bu yana en yüksek tutara ulaşarak sermaye piyasalarından 5,4 milyar TL kaynak yarattı. Yabancı yatırımcıların Türk şirketlerine olan talebinin de sürdüğü görüldü. Halka arzların canlandığı bu dönemin hemen ardından Nisan ayından itibaren küresel piyasalarda oynaklığın artması, yatırımcıların risk iştahını düşürdü. Hem küresel piyasalarda yaşanan oynaklık hem de ülkemizdeki seçim ortamı, yatırımcıların bir süreliğine beklemesine neden oldu. Belirsizliklerin ortadan kalkmasıyla birlikte halka arzlarda yakaladığımız güçlü ivmeyi, kaldığımız yerden devam ettireceğimizi düşünüyoruz.

Kaldıraçlı işlemlerdeki düşüşü diğer piyasalardaki artış ve kurumsal finansman gelirleri dengeliyor, kârlılıkta artış devam ediyor. Sektörde kârlılık oranları ne durumda? Yükseliş devam eder mi?

Aracı kurumların, finansal kurumların toplam varlıklar içindeki payı hayli düşük. Daha çok menkul kıymet alım satım işlemlerine bağlı gelir yapısı olan sektörde kârlılık, işlem hacmindeki değişimlere bağlı.

Piyasalar açısından olumlu bir dönemi geride bıraktığımız geçen yılda aracı kurumların kârlılıkları yüzde 65 artarak 800 milyon TL'ye ulaştı. Kaldıraçlı işlemlerde yaşanan ciddi düşüşün yarattığı komisyon kaybı, hisse senedi ve türev işlemlerdeki artış ve kurumsal finansman gelirlerindeki artışla telafi edildi. Rakamlar kesinleşmedi ama bu yılın ilk çeyreğinde de benzer şekilde sektör bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 60'ın üstünde artışla 360 milyon TL civarında kâr yarattı.

Öte yandan sektörün gelir dağılımına bakıldığında, gelirlerin üçte ikisinin aracılık işlemlerinden geldiğini görüyoruz. Sektörün sürdürülebilir olması için bu yapının değiştirilmesi ve hızla yeni faaliyet alanlarına geçilmesi çok önemli. Bu dönüşüm İstanbul Finans Merkezi projesi için de önemli bir basamak.

Birlik olarak, aracı kurumların yatırım bankacılığı faaliyetlerini geliştirerek, finansal ve hizmet ürün çeşitliliğinin artırılması gerektiğine inanıyoruz. Bu gelişim için düzenleyici otorite ve sektör katılımcılarıyla bir araya gelerek çeşitli öneriler oluşturduk. Hatta sektörün ve ülkemizin gelişimine katkı sağlayacak projelerin finansmanında, proje finansman kredisi vermek/ aracılık etmek veya proje finansmanı fonu kurarak proje tahvilleriyle finansman sağlamak gibi potansiyel rollerini ortaya koyan bir raporumuzu SPK'ya ilettik. Bu konudaki girişimlerimize devam edeceğiz.

Borsa için beklentileriniz nedir? Geçen yıl piyasa değerinde yüzde 40'ın üzerinde bir artış oldu, 2018'i nasıl görüyorsunuz?

Birlik olarak borsa veya diğer yatırım araçlarına yönelik bir tahmin vermeyi tercih etmiyoruz. Bununla birlikte günlük piyasa hareketlerinden ziyade birikimleri doğru varlık dağılımıyla hem daha ihtiyatlı hem daha uzun vadeli bir perspektifte değerlendirmek üzerinde durmak gerek.

Bu noktada kurumsal yatırımcılar öne çıkıyor. Borsada tek bir şirkete yatırım yapacağınıza pek çok şirkete birden yatırım yapan hisse senedi fonlarını tercih ederek riskinizi azaltabiliyorsunuz. Bireysel yatırımcıların her türlü piyasa koşulunda yatırım kararlarını profesyonellere bırakarak yatırımın püf noktası olan portföy çeşitliliğiyle riskini azaltıp makul bir getiri elde edebileceğine inanıyoruz.

Getiride en önemli nokta varlık dağılımı. Varlık dağılımını, birikimlerinizi risk seviyenize göre belirlediğiniz oranlarda, hisse senetleri, dövizli araçlar, borçlanma araçları gibi pek çok ürünün bir arada değerlendirilmesi olarak tanımlayabiliriz.

Bu konuda güzel bir örneği aktarmak isterim. Yıllardır mevduatta değerlendirdiğimiz birlik personeli için ayrılan kıdem ve ihbar tazminat karşılıklarını, sermaye piyasası araçlarında uzun vadeli değerlendirmek için yatırım yapma kararı aldık. TEFAS'ın tüm fonlara erişim sağlamasıyla birlikte 2016'da başladığımız proje kapsamında hisse senedi, borçlanma aracı ve karma kategorilerinde 20'nin üstünde fonda değerlendirdik. Seçimler, FED kararları gibi pek çok önemli olayın gerçekleştiği bu dönemde borsa endeksi ve dövizde göre daha az oynaklıkla makul seviyede getiri elde ettik.

Piyasaya 'Serathon-In' dopingi

Gelelim kararlılıkla ele aldığınız finansal okuryazarlık çalışmalarınıza... Serathon-In, Bebeğimiz Geleceğimiz projelerinizden biraz bahseder misiniz?

Son yıllarda küresel ekonomilerde yaşanan krizle birlikte hem dünyada hem de ülkemizde finansal okuryazarlığın önemi giderek arttı. Bunun en temel sebebi şu bence; bireylerin finansal bilgi seviyelerinin artırılması, ekonomik gelişimin anahtarıdır. Bunu fark ettik toplum olarak. Uzun yıllar Türkiye'de hem yatırım hem de tasarruf konusunda çok ciddi yanlışlar yapıldığını gözlemledik.

Ülkemizde, 2014 yılında Sermaye Piyasası Kurulu tarafından Finansal Erişim ve Finansal Tüketicinin Korunması Stratejisi'nin yayımlanmasıyla birlikte finansal okuryazarlık çalışmaları daha koordineli ve kapsamlı şekilde yürütülmeye başlandı. Ülkemizdeki finansal eğitim seviyesinin mutlaka ve mutlaka artırılması gerekiyor. Birlik olarak 2012'den beri finansal okuryazarlık çalışmalarımıza devam ediyoruz. Bu yıl odaklandığımız projeler Serathon-In ve Bebeğimiz Geleceğimiz oldu.

Finansal teknolojiler hayatımızın her alanına dahil olmaya başladı ve mevcut iş modellerini değiştirdi. Bu kapsamda Fintech uygulamalarının büyük oranda ödeme sistemleri ve destek hizmetlerine yoğunlaştığını gördük. Sermaye piyasasında ise bu alandaki çalışmaların sayısı oldukça düşük. Bu gerçekten yola çıkarak Fintech şirketlerinin ve yatırımlarının sermaye piyasası kurum ve ürünleri hakkında farkındalıklarını artırmak için bir Fintech etkinliği yapmaya karar verdik. Dünyada öne çıkan trendlere baktık. Son yıllarda en dikkat çeken organizasyonlar arasında yazılım projelerinin geliştirildiği 'hackathon' yarışmaları var.

Hackathon, bilgisayar programcıları, yazılımcılar, proje yöneticileri, arayüz tasarımcıları gibi farklı mesleklerden insanların bir araya gelerek kısa zaman içinde önceden belirlenen kategorilerde yazılım projesi geliştirmesini ifade ediyor. Türkiye'de şimdiye kadar düzenlenen hackathonlar, ödeme sistemleri ve bankacılık üzerine olmuş. Bu nedenle birlik olarak sektörümüzde ilk kez Serathon-In yarışmasını geliştirdik. Önümüzdeki dönemde Borsa İstanbul'da düzenleyeceğimiz Serathon-In yarışmasının sermaye piyasalarımıza yepyeni bir bakış açısı kazandıracağına inanıyoruz. Yarışma sonunda kazananların büyük ödülleri yatırım fonu olarak verilecek.

Finansal okuryazarlık alanındaki diğer projemiz olan Bebeğimiz Geleceğimiz, tasarruf ve yatırım alışkanlığını toplumun en temel unsurlarından biri olan aileden başlayarak geniş kitlelere yaymayı hedefliyor.

Finansal eğitimin küçük yaşlardan itibaren bireyin hayatında etkili olacağından yola çıkarak Türkiye'nin her yerinden yeni doğan bebekler için özel bir sistem tasarlıyoruz. Projemizin amacı, yeni bebek sahibi olmuş aileleri tasarruf ve yatırıma yönlterek çocuklarının geleceklerine katkıda bulunmalarını sağlamak, tasarruf/yatırım bilincini yükseltmek, tasarrufların sermaye piyasasında değerlendirilmesini teşvik etmek, finansal okuryazarlık düzeyini yükselterek tasarrufların nasıl değerlendirilebileceği konusunda altyapı oluşturmaktır.

Projemiz kapsamında her ay Türkiye'nin her ilinden bir bebek olacak şekilde kurayla belirleyeceğimiz toplam 81 bebeği oluşturacağımız özel sisteme dahil edeceğiz. Bebeklerin ailelerinden yatırım hesabı açmalarını isteyeceğiz ve 5 yıl boyunca bebeğin hesabına bir miktar para yatıracğız. Hesaptaki miktar yatırım fonlarında değerlendirilecek. 5 yılın sonunda çocuk okul çağına ulaştığında okul masraflarının önemli bir tutarı için ailenin birikimi olacak.

'Kamera Elinde Geleceğin Cebinde'yi ayrıca sormak isteriz. Erişimi giderek artıyor ve büyüyor. KPMG Gündem okuyucularına da bir çağrı yapmak ister misiniz?

Finansal okuryazarlık için atılan her adım aslında Türkiye'nin geleceği için atılan adım bence. Bu çalışmalar, İstanbul'un finans merkezi olması hedefimize bizi biraz daha yaklaştırıyor. Bilgi ve bilincin artmasıyla, finansal ürün ve hizmetlere erişim artacak ve Türkiye ekonomisi çok daha sağlam temeller üzerinde ilerleyecek. Birlik olarak öncelikli çalışma alanlarımızdan birisi de finansal okuryazarlık.

Kişilerin kendi finansal geleceklerini planlaması için farkındalık yaratmak amacıyla düzenlediğimiz 'Kamera Elinde Geleceğin Cebinde' kısa film yarışmamızın bu sene beşincisini gerçekleştiriyoruz. Yarışma kapsamında kazanan filmler her sene alanlarında uzman bir jüri tarafından seçiliyor. Bu seneki jüri üyeleri arasında Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi Alp Birol, BirGün Gazetesi yazarı ve sinema eleştirmeni Cüneyt Cebenoyan, sinema yazarı ve editör Selin Gürel, Hürriyet Gazetesi sinema ve spor yazarı Uğur Vardan yer alıyor.

Kısa film yarışmamızda da nakit para ödülü yerine yatırım fonu portföyü vermeyi tercih ettik. Bu yıl dereceye giren yarışmacılara 15 bin TL, 10 bin TL ve 7 bin 500 TL tutarında yatırım fonu portföyü ödülü verilecek. Bu nedenle de ödül kazanan kişilerin sponsor yatırım kuruluşunda yatırım hesabı açmaları ön şart olarak istenecek. Yarışmamızın kazananları bu sayede kendi hayatlarına yön vermek için paralarını yönetmeyi öğrenecekler. Yarışmaya başvurmak isteyenlerin www.kameraelindegelecegincebinde.com sitesine bakmasını öneriyoruz.

'Gelecek' için yol haritası

Yıl sonunda 'Gelecek' konseptli bir kongreye hazırlanıyorsunuz. Biraz anlatır mısınız nereye ve ne mesaj vermeyi hedefliyorsunuz?

Kongremizin üç önemli amacı var. İlki, sermaye piyasalarımızın gündemindeki konuları bütün tarafların etkin katılımıyla tartışmak ve bu tartışmalardan çıkan sonuçları bir rapor haline getirerek ilgili taraflarla paylaşmak. Diğer amaç sermaye piyasalarına ilgiyi artırmak. Sonuncusu ise İstanbul'un bir bölgesel finans merkezi olduğu algısını güçlendirmek.

İstanbul Finans Merkezi hedefini gerçekleştirmek için çalışırken kuşkusuz geleceği şekillendiren teknoloji, odak noktamız olmalı. Bütün dünyanın gündeminde olan dijital devrimi benimseyip en iyi şekilde faydalanmalıyız. Bu yıl üçüncü kez düzenleyeceğimiz Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi'ni 'Gelecek' temasıyla gerçekleştirecek olmanın heyecanını yaşıyoruz.

Fütüristik bakışla düzenlenecek ve 13-14 Kasım 2018'de yapılacak kongre, uluslararası alanda ve Türkiye'den konularında en yetkin kişileri yatırımcı ve yatırımcı



Funda Aslanoğlu & Erhan Topaç

adaylarıyla buluşturacak. Kongrede sektörümüzde önemli değişiklikler yaratan dijital para, yeni finansal mimari, blockchain, Fintech gibi başlıklara özel paneller düzenlenecek. Kongremizdeki tüm panel ve eğitimler katılımcılara açık ve ücretsiz olacak. Kongre hakkında detaylı bilgiyi www.sermayepiyasalarikongresi.org.tr adresinden alabilirsiniz.

Fintech, dijital para ve blockchain desek?

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de sektörün geleceği dijital teknolojilere yapılacak yatırımlarla şekillenecek. Dijitalleşen dünyada yerel ve küresel pazarlardaki rekabetle başa çıkma zorunluluğu finansal hizmet sunan kurumların da hayatta kalabilmek için yeniliklere hızla adapte olması şartını getirdi. Kurumlar hem yerel hem de uluslararası boyutta konumlarını kaybetmemek için finansal teknolojilerini yakalamak hatta mümkünse bu yeniliklere öncü olmak hedefiyle rekabet ediyor.

Türkiye’nin bu rekabette atacağı doğru adımlarla önlerde yer alacağına inanıyoruz. Ülkemizde finansal teknolojilerin yeni olması, büyüme potansiyelimizin daha yüksek olduğu anlamına geliyor. Genç nüfusumuz, güçlü finans sektörümüz, girişimcilik yeteneğimiz bize Fintech merkezi olmak konusunda avantaj sağlıyor.

Son yıllarda Fintech yatırımlarına ilgi büyük. Fintech girişimlerine yapılan yatırımlar, 2016’da toplam girişim yatırımlarının yarısına tekabül ediyor. Ülkemizde Fintech yatırımları, tüm dünyada olduğu gibi özellikle ödeme hizmetleri ve bankacılık işlemlerine yoğunlaşsa da sigorta, yatırım, kurumsal finansman gibi alanlara da yatırım yapılıyor. Tüm bunlar İstanbul’un bir Fintech merkezi haline gelebileceğine işaret ediyor. Biz de bu gelişmeyi teşvik edici adımlar atmak istiyoruz. Serathon-In yarışmamız bu adımlardan biri.

Dijital paraya ve blockchain’e gelirsek; blockchain teknolojisinin kullanım alanının geniş olmasına ve pek

çok kolaylık sağlanmasına rağmen dijital paralarla ilgili endişeler sürüyor. Özellikle dijital paralara ilişkin bir gözetimin olmaması, yasa dışı işlemlerin kontrolünün zorluğu gibi konular dünyada düzenleyicilerin gündeminde. Şeffaflık çok önemli. Blockchain’in hukuken güvenle kullanılabilmesi için vergi kaçakçılığı, kara para aklama gibi faaliyetlere hizmet etmemesini sağlayacak bir düzen yaratmak gerekiyor. Türkiye’de henüz sanal para birimleri ile ilgili düzenleme ve tanımlama yok. Önerimiz, kripto para varlık aracılığıyla ilgili düzenleme yapılması yönünde.

Finansal teknoloji şirketleri bankaların yerini alacak mı?

Aslında finansal teknolojilerin gelişmesiyle teknoloji şirketleri ve finansal kurumların iş birliğini artırması bekleniyor. İki tarafın da farklı avantajları var. Birbirlerini tamamlayabilirler. Bankaların düzenlemelerini bilmek, müşteriye tanımak, oturmuş bir sistem olmak gibi ayrıcalıkları var. Bunlar teknoloji şirketlerinin inovasyonları ve kabiliyetleriyle birleşirse iki taraf da kazançlı çıkacak.

Türkiye’de finans sektörünün çok güçlü bir temeli var. Sektör Fintech’in gelişmesinde itici güç görevi üstleniyor. Startup’lar finansal kurumlar tarafından destekleniyor. Finansal kurumlar bu işbirlikleri sayesinde tüketici beklentilerine ayak uyduruyor. Gelecekte finansal kurumların esasında teknoloji şirketlerine evrileceklerini bekleyenler çoğunlukta.

Bankacılıkta jeopolitik

Bankalar, ulusal ve uluslararası düzenleyicilerin sektöre yönelik yüksek beklentilerin değişmeyeceğinden ve yoğun incelemeleri sürdürmeye devam edeceğinden emin olabilir. Bu durum, 10 yıl önce patlak veren küresel krizden bu yana tahmini olarak yaklaşık 170 milyar dolar seviyesinde para cezası uygulanan küresel bir endüstri için şaşırtıcı olmamalı



Sinem Cantürk

Finansal Hizmetler Sektör Lideri
Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com

Bankacılık sektöründe düzenleyiciler tarafından yapılan incelemelerin yoğunluğu ve hataların tolere edilmemesi, bankaların son 10 yıl boyunca sıkı düzenleyici ortama uyumlarını devam ettirmeleri için ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda yeterli mesajı içeriyor. Bankalar için bu alanda başarının anahtarı; yeni gereksinimlerin etkisini tanımlamak ve olası yeni uyum başlıklarını strateji geliştirme ve iş planlamasının parçası haline getirmek için sürekli ve etkili bir 'ufuk taraması' olacaktır.

Odak noktası değişiyor

Yüksek beklentilerin, sıkı takip ve incelemenin ötesinde, düzenleyiciler son yıllarda ortaya çıkan yönetim ve uygulama sorunlarına yönelik daha geniş bir inceleme alanına odaklanıyor. Yeni jeopolitik karmaşa ortamında düzenleyiciler; bankaların yönetişimine, uyumluluğuna, en üst düzeyde güvenilir altyapılara ve kontrollere sahip olmalarına yönelik vurgularını artıracak.

Düzenleyiciler, finansal kurumların hızlı teknolojik değişimleri ve yeni iş modelleri yüzünden ortaya çıkan yeni riskleri ve zorlukları etkili şekilde yönetmelerini bekleyecek. Düzenlemelerin odak noktası; geleneksel perakende bankacılık ve sigorta ürünlerinden, birçok ülkede demografik değişim sonucu yaşanan nüfusun kaygıları nedeniyle yatırım, tasarruf ve emekli planlarına doğru evrilecek.

Düzenleyiciler ayrıca bankaları KOBİ pazarına yönelik ticari kredilendirme uygulamalarının adil olmasına odaklanacak.

Daha çok stres testi

Bankacılık sektörü, finansal kuruluşların sermayelerini güvende tutmalarına duyulan ihtiyacın sürekli olarak vurgulanmasını bekleyebilir. Bu kapsamda düzenleyiciler, bankaların ayrıntılı stratejiler, cevaplar ve çözümler sunması gereken 'en kötü durum senaryoları' ile kurtarma ve çözümleme planlamasını içeren 'stres testi' uygulamalarını artıracak.

Düzenleyiciler, bankaların bu senaryoların meydana gelmesi durumunda doğrudan operasyonlara nasıl yansıtacağını, ne gibi etkiler ortaya çıkacağını ve çözümleri tam olarak ifade edebilmelerini bekleyecektir. Teorik planlar ise artık yeterli olmayacaktır. Örneğin büyük bir finansal kuruluş, faaliyet gösterdiği pazarların birinde yaşanacak faiz oranlarındaki ani bir sıçramaya, ülkenin yavaşlayan ekonomik büyümesi ve buna bağlı olarak işsizlikte yüzde 10'luk bir sıçramayla tanımlanan ekonomik ortama nasıl bir tepki verirdi? Bu sahte senaryoda ekonomik verilerin bankaların sermayeleri üzerindeki potansiyel etkisi, kâr paylarını ödeyip ödeyemedikleri, satın alma yapıp yapamadıkları izlenecek, piyasaya verdikleri kredi seviyesini ve hizmetlerini sürdürmeye devam etmesi beklenecektir. Bankacılık sistemini güvende tutmak için uygulanan stres testlerinin, gelecekte aynı şekilde ve hatta daha kapsamlı olarak sürmesi beklenmeli.

Belirsizlikte 'üç aşamalı savunma'

Geçtiğimiz 10 yıl boyunca risk yönetimi parçalı olma eğilimindeydi. Zorlayıcı jeopolitik koşulların gölgesine girerken, bankaların risk ve belirsizliği yönetmeye yönelik bütüncül ve entegre bir yaklaşımı benimsemelerini ve sürdürmelerini tavsiye ediyoruz. 'Üç aşamalı savunma' olarak adlandırdığımız çerçeveye finansal hizmetler sektörüne önerilerimizi şöyle sıralayabiliriz:

1. İş birimlerinin rollerini ve sorumluluklarını açıkça belirlemek (ilk aşama)
2. Politika ve prosedürlerin oluşturulmasından sorumlu standart belirleyiciler veya risk izleme grupları kullanarak devam eden risk yönetimi uygulaması (ikinci aşama)
3. Yönetim kurulu üyelerine veya denetim komitesine rapor veren bağımsız güvence sağlayıcıları aracılığıyla etkin risk yönetimi faaliyetlerini sürdürmek (üçüncü aşama)

Doğru şekilde uygulandığında, üç aşamalı savunma, bankaların finansal sorunlara neden olabilecek yeni riskleri görmesini engelleyen ve aynı zamanda bankaların organizasyonları içinde devam eden riskleri etkin şekilde yönetmelerini sağlayacak diyalog ve analiz ortamını oluşturacaktır.

Buna ek olarak bankalar, operasyonları geliştikçe ve büyüdükçe, düzenli olarak gözden geçirdikleri dinamik işletme modellerini uygulamaya koymalı ve risk yönetimine gelişmekte olan teknolojiler vasıtasıyla yeni yaklaşımlar getirmelidir.

Büyüme ve genişleme perspektifi

Dünya genelinde devam edecek değişimi ve artacak belirsizliği dikkate alarak bankalar gittikçe yükselen düzenleyici beklentilerini ve artan sıklıkta incelemeleri başarıyla karşılamak için odaklı, stratejik ve bütünsel bir yaklaşım sürdürmeli.

Bunun yanında bankalar organizasyonları içinde uygun davranış ilkeleri belirlemeli ve bu ilkelerle uyumlu satış uygulamalarını hayata geçirmeli. Altyapı ve operasyonlarının bütünlüğünü ve güvenliğini sağlamalı.

Geleceğe dönük vizyoner stratejileri olan bankalar, finansal krizden bu yana bankacılık sisteminin güvenliğini ve sağlamlığını geliştirmek için getirilen düzenleyici gerekliliklerle birlikte bu süreçte ortaya çıkan gerçek büyüme ve genişleme fırsatlarını kucaklamak için proaktif bir yaklaşım sergileyecek.

KPMG Türkiye'ye dört yeni yönetici

Her biri alanında uzman isimleri ekibine dahil ederek büyüyen KPMG Türkiye dört yeni yöneticiyle gücüne güç kattı. Refinansman, iş hukuku, aktüerya ve sosyal güvenlik konularında derin bilgi ve tecrübeye sahip yeni yöneticiler, iş hedeflerini ve stratejilerini KPMG Gündem'e anlattı



Orhan Turan

Hızlı sorun çözen uzlaştıran danışmanlık

Sizi tanıyabilir miyiz? KPMG Türkiye'de ağırlıklı olarak hangi alanda görev alacaksınız?

2018 Ocak ayı itibarıyla KPMG Türkiye'de Yeniden Yapılandırma ve Refinansman Hizmetleri Lideri olarak göreve başladım. Bu kapsamda çeşitli nedenlerle geçici finansal zorluğa düşmüş ya da düşeceğinden endişe edilen şirketlerin kısmen ya da tamamen yeniden sağlıklı hale getirilmesi sürecinde ilişkili tüm taraflara bağımsız, tarafsız, güvenilir, uzmanlık desteği vermeyi hedefliyoruz.

İş hayatıma 1996 yılında bankacılık sektöründe başladım ve 8 yılı yöneticilik görevlerinde olmak üzere kariyerimin 18 yılını bankacılık sektöründe geçirdim. Bunun ötesinde 2 ayrı firmada toplam 4 yıl üst düzey yöneticilik yaptıktan sonra KPMG ailesine katıldım.

Lisans eğitimimi Marmara Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde tamamladım. Çocukluk yıllarımdan bu yana diplomat olmak isteyerek üniversiteye başlasam da mezun olduğumda Dışişleri Bakanlığı'nın açtığı sınava katılmadım ve o dönemlerin popüler iş alanlarından biri olan bankacılıkta karar kıldım. Her ne kadar ilk başta bu seçimim tamamen farklı bir yön gibi algılsa da iş hayatında ilerledikçe doğru bilgiye ulaşmanın, onu anlamanın, en hızlı ve katma değer yaratacak şekilde iş yaptığınız çevrelere aktarabilmenin ne kadar fark yaratan bir özellik olduğunu anladım. Öte yandan farklı talepler, beklentiler ve çıkar çatışmalarının gündelik olarak yaşandığı iş dünyasında, başarılı yöneticiliğin en önemli özelliklerinden birinin karmaşık sorunları hızlı çözebilme ve tarafları uzlaştırabilme kabiliyeti olduğunu düşünüyorum. Yeniden yapılandırma ve refansman alanlarında danışmanlık yapabilmek, bilgiye erişim, yetenek havuzu, tecrübe, güvenilirlik, sorun çözme ve müzakere kabiliyetleri son derece değerli. Bu nedenle tüm bu özellikleri bünyesinde barındıran bir şirket olarak KPMG Türkiye'de hem reel sektöre hem de finans sektörüne son derece değerli ve katma değeri yüksek hizmetler verebileceğimize eminim.

İş dışında kalan zamanımın büyük kısmı ailemle birlikte geçiyorum. 9 yaşında bir oğlum ve henüz 1 yaşında bir kızım var. Onların büyümelerini izlemek hayattaki en önemli haz alanı... Ailemden arta kalan zaman ise tamamen bana ait. Dalış ve Fenerbahçe en önemli tutkularım.

Yeniden yapılandırma / refansman hizmeti nedir? KPMG Türkiye'nin verdiği hizmeti anlatır mısınız?

Bir tüzel kişi olan şirketlerin de aynı gerçek bireyler gibi sağlıklarına özen göstermeleri gerekir ki uzun ve konforlu bir ömürleri olabilsin. Ancak her zaman bunu sağlamak mümkün olmayabiliyor ve şirketler de sağlıklarını kaybediyor. Yeniden yapılandırma ve refansman hizmetleri şirketlerin tıbbi anlamda ihtiyaç duyacakları her desteği sağlayan hizmetlerin bir bütünü olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda önleyici hekimlik, poliklinik hizmetlerinin verilmesi, cerrahi müdahale, yakın gözetim ve uzun dönemli izleme konularında şirketlere destek oluyoruz. Bir yeniden yapılandırma çalışmasında başarı, söz konusu şirketin yeniden borç servis edebilir hale gelip gelmediğiyle ölçülebilir. Böyle bir başarının sağlanabilmesi için de süreç boyunca tüm taraflara objektif ve nitelikli bilgi sağlanmalı, bu bilgiler uygulanabilir çözüm önerileriyle birleşerek, şirketlerin hem mali hem de operasyonel olarak yeniden yapılandırılmaları planlanmalıdır. Bu sürecin her aşamasında uzman kuruluşların yer alması önemli katma değerler yaratır.

KPMG tüm dünyada bu alandaki en aktif ve başarılı şirketlerinden biri. Hâlihazırda farklı ülkelerde önemli yeniden yapılandırma projelerinde başarıyla görev alıyor. KPMG Türkiye olarak yerel bilgi ve tecrübemizi bu küresel deneyimle harmanlayarak kaliteli hizmetiyle fark yaratan bir kurum olmayı hedefliyoruz. Böylece şirketlerin rehabilite edilmesi yoluyla istihdam, know-how ve üretim gücünün korunması, hem de bankaların aktif kalitesinin muhafaza edilmesine katkı vermeyi amaçlıyoruz.



Onur Kaykayoğlu

Dava-danışmanlıkta bütünsel hizmet

Sizi tanıyalım... KPMG Türkiye'deki görev alanınızı nasıl tanımlarsınız?

İstanbul Barosu'na kayıtlı olarak yaklaşık 18 yıldır avukatlık yapıyorum. Mesleki anlamda ağırlıklı olarak İş Hukuku, Borçlar Hukuku ve Ticaret Hukuku alanlarında çalıştım. İş davalarından kaynaklı uyuşmazlıklarda mahkemelerde hukukçu hesap bilirkişisi olarak görev yaptım. Sektör bazında baktığımızda ise perakende, hizmet, tekstil, inşaat sektörlerinde ülkemizin önde gelen şirketlerine danışmanlık yaparak, davalarını takip ettim.

KPMG Türkiye'de iş tanımımı, ağırlıklı olarak İş Hukuku Danışmanlığı, başta İş Hukuku'ndan kaynaklı olmak üzere davaların takibi ve İK süreçlerinin yeniden yapılandırılması, günlük danışmanlık hizmetlerinin verilmesi olarak tanımlayabilirim. Öncelikli hedef olarak perakende, tekstil sektörünü seçtik. Zira bu sektörlerde çalışanların genç nüfus olması, buna paralel şirketlerin işten ayrılma hızını artırıyor, şirketlerin uzman iş hukukçusuyla çalışma zorunluluğuna sebebiyet veriyor. İş Hukuku danışmanlığı, ülkemizin mevcut konjonktürü dikkate alındığında, gerek yerli gerekse yabancı şirketlerin çalışanlarıyla herhangi bir davası olmasa dahi daima ihtiyaç duyduğu bir hukuk alanı. Özellikle yabancı yatırımcılar kendi ülkelerindeki deneyimlerini dikkate alarak ülkemizde şirket kuruluşunun hemen akabinde uzman hukukçulardan İş Hukuku danışmanlığı alma yoluna gidiyor. İş Hukuku alanında verilen doğru hizmet, hizmet kalitesinden memnun kalan müvekkil şirketin diğer hukuki ihtiyaç ve sorunlarında da KPMG Türkiye ile çalışmasına zemin oluşturuyor. KPMG Türkiye hukuk ekibi olarak bu alandaki iş fırsatlarını sektör ihtiyaçları, isteklerinden yola çıkarak değerlendirmek istiyoruz.

KPMG Türkiye'de hangi hizmetleri sunuyorsunuz? Verdiğiniz hizmette fark yaratacağınız başlıklar neler?

Ağırlıklı olarak iş davalarının takibi, İş Hukuku'na ilişkin müvekkiller tarafından talep edilen bilgi-belgelerin sağlanması, şirketlerin günlük işleyişinde karşılaştığı problemlerin cevaplandırılması-çözüm yöntemlerinin oluşturulması, sözleşmelerinin hazırlanması, incelenmesi olarak sıralayabiliriz.

KPMG Türkiye rakiplerinden farklı olarak hukuk çatısı altında dava takip-danışmanlık hizmetleri de veriyor. Müvekkillerimizin dışarıdan almak zorunda kaldığı dava-danışmanlık hizmetleri KPMG Türkiye'nin diğer hizmetlerine ek olarak bir bütün halinde sunuluyor. Örneğin KPMG Türkiye'den bordro hizmeti alan müşteri, ekibimiz kurulmadan önce çalışanıyla yaşadığı probleme ilişkin çalıştığı hukuk bürosundan hizmet alırken, bundan böyle bu hizmetleri bir bütün halinde alabilecek.

Müşteriler bakımından KPMG gibi kurumsal bir yapıdan hizmet almalarının yanında, hukuki problemleriyle doğrudan ilgilenilecek olduğundan, bu tür butik bir hizmetin fark yaratacağını düşünüyorum.



Aslıhan Duymaz

Emeklilik taahhütleri ve sigorta bizden sorulur

Kısaca kendinizden bahseder misiniz? KPMG Türkiye'deki görev alanınızda neler var?

2000 yılında mezun olduktan sonra aktüerya alanında çalışmaya ve aktüer olmaya karar verdim. Aktüerlik o yıllarda sigorta şirketleri dışında çok bilinen bir meslek değildi. Aslında sigorta şirketlerinde bile aktüer genelde teknik bölüm altında görev alırdı veya dışarıdan hizmet alınırdı. Son 10 yılda bilinirliği giderek arttı. Yurtdışında

ise bankacılık ve yatırım gibi birçok alanda çalışan aktüer görebiliriz.

Sektörde bir süre çalıştıktan sonra iş hayatıma danışmanlık alanında devam ettim.

KPMG Türkiye'de danışmanlık hizmetleri altında kurulmuş olan Aktüeryal Danışmanlık Hizmetleri Lideri'yim.

KPMG Türkiye'nin aktüeryal hizmetlerinde nasıl bir açılım olacak, hangi alanlara yoğunlaşacaksınız?

KPMG Türkiye altında aktüeryal danışmanlık hizmetlerini iki ana başlıkta topluyoruz. Birincisi sigorta sektörü için hizmetlerimiz, ikincisi ise emeklilik taahhütlerine yönelik hizmetlerimiz olacak.

Sigorta sektörünün ürünü risk olduğu için bu alanda hayli geniş bir kapsamı var. Riskin modellenmesi, fiyatlanması, satılması, karşılıklarının hesaplanması, sonuçların takip edilmesi ve muhasebeleştirilmesi gerekiyor. Risk kısa sürede gerçekleşen ve gerçek maliyeti hemen ölçülebilen bir ürün olmayabiliyor, örneğin hayat sigortaları veya kısa vadede gerçekleşse bile tutarı belli olmuyor, örneğin kasko. Riskin tanımına da baktığımızda ne zaman gerçekleşeceği ve/veya gerçekleştiğinde ne kadarlık bir maliyet yaratacağını tam olarak bilmediğimiz olaylardan bahsediyoruz. Aslında müşteri riskin gerçekleşmesi durumunda kendini koruma amacıyla sigorta şirketlerinden özel bir ürün almış oluyor. Biz bu aşamaların özellikle riskin modellenmesi, karşılıklarının hesaplanması ve muhasebeleştirilmesi alanlarında Türkiye'de hizmet veriyoruz. KPMG'nin Almanya ve İngiltere ekipleri başta olmak üzere yüzlerce aktüeri var. Biz bu ülkelerdeki tecrübeyi Türkiye'ye getirmeyi hedefledik.

Sigorta sektörü için şu anda en sıcak konu UFRS 9, UFRS 15, UFRS 16 gibi standartları takip eden ve sigorta sözleşmelerini ilgilendiren UFRS 17 standardı. Gerçeğe uygun değer yaklaşımı 2021 yılından itibaren sigorta sözleşmelerinde de uygulanacak. Henüz Hazine Müsteşarlığı'nın yeni standart çerçevesinde raporlamayı uygulayıp uygulamayacağını bilmiyoruz ama uluslararası şirketler, UFRS raporlaması yapan şirketlere konsolide olan sigorta şirketleri, halka açık olanlar uygulamak durumunda.

İkinci ana başlığımız emeklilik taahhütlerinin modellenmesi ve muhasebeleştirilmesi ise KPMG İngiltere tarafından uzun yıllardır verilen bir hizmet. Türkiye'de de kıdem tazminatı, teşvikler, yönetici planları ve şirketlerden ayrı kurulmuş vakıf veya sandıklar gibi yapılar var. Emeklilik taahhütleri için aktüeryal modelleme desteği ile UFRS çerçevesinde muhasebeleştirilmesiyle ilgili hizmetleri veriyoruz. Bu konuda titizlikle çalıştığımız detaylı nakit akışı modellerimiz ve yaklaşımlarımız var. Sadece muhasebe açısından değil şirketlerin maliyetlerini doğru tahmin etmesi açısından da bu tip nakit akışı modellemesinin faydalı olacağını düşündük ve önemli bir yatırım yaptık.

Geleceğe yönelik olarak belirsizliklerin modellenmesi ve ölçülmesiyle ilgili çalışıyoruz.



İsmail Sevinç

Sorumlu sosyal güvenlik anlayışıyla çözüm üretiyoruz

Sizi tanıyabilir miyiz? KPMG Türkiye'deki göreviniz nedir?

1999 yılında Maliye Bakanlığı Devlet Bütçe Uzman Yardımcısı olarak göreve başladım. 2000 yılında Sosyal Sigortalar Kurumu'na Müfettiş olarak girdim. 8 yıl kadar çalıştıktan sonra 2008-2011 yılları arasında Balıkesir SGK Kurucu İl Müdürü olarak görev yaptım. 2011-2014 yılları arasında SGK Aktüerya ve Fon Yönetimi Daire Başkanlığı yaptım. Türkiye'ye özgü sosyal güvenlik modelinin oluşturulmasını koordine ettim. Almanya, Hollanda ve İngiltere'de sosyal güvenlik modellemesi ve kayıtlı istihdamı teşvik çalışmalarına katıldım. 2014-2017 yılları arasında SGK Ankara İl Müdürlüğü yaptım. 2017 yılında tekrar başmüfettişlik görevime döndüm. 2018 yılı başından bu yana KPMG'de çalışıyorum.

KPMG Türkiye'de iş ve sosyal güvenlik alanında vereceğiniz hizmetler nelerdir?

Sosyal Güvenlik ve iş mevzuatı detaylı ve bir o kadar da karmaşık bir yapıda. Bununla birlikte yasal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi halinde uygulanan idari para cezaları çoğu kez asgari ücretin katları şeklinde ve oldukça caydırıcı. İşverenlerimiz de doğal olarak müfettişler ve denetmenlerce yoğun bir kontrol ve denetimle karşılaşılıyor. Bu kapsamda işverenlerimize sorumlu bir sosyal güvenlik ve iş mevzuatı anlayışıyla danışmalık yapıyoruz ve bu anlayışla yol göstermeye devam edeceğiz.

Sosyal Güvenlik primlerine yönelik hali hazırda 10'un üzerinde teşvik var. Bu teşvikler ekseriyetle istihdamın artırılmasına yönelik ilave teşvikler. İşverenler açısından teşvikler önemli bir avantaj sağlıyor. İşverene 315 ile 2 bin 355 TL arası işçi başına her ay şartlara göre sübvansiyon sağlıyor. En son getirilen yasal düzenlemeyle de (7103 sayılı kanun); son 3 aydır işsiz olan ve işverenin ortalama sigortalı sayısına ilave olan her sigortalı için 18 aya kadar 850 TL prim hazine tarafından karşılanacak. Bu kapsamda işverenlerimize maliyet avantajı sunan teşviklerden maksimum yararlanmaları için teşvikler arası geçişler konusunda düzenli danışmanlık hizmeti vereceğiz.

İş ve Sosyal Güvenlik alanında şirket bünyelerinde yapılan uygulamaların öncelikle mevzuata uygunluğunun saptanması, bunların risklerinin raporlanması, uygulama değişikliği gerektiren konuların raporlanması konusunda ileriye yönelik tavsiyeler vereceğiz. Aslında bir ölçüde önümüzdeki yıl şirketlerin iş ve sosyal güvenlik mevzuat uyumluluğu karnesini vereceğiz.

Bunun dışında 2018 yılında insan kaynakları departmanlarına özgü sürprizlerimiz olacak. Şirketlerin personel maliyetlerini en aza indiren iş geliştirmeleriyle yanlarında olacağız.

Bütün bunları alanında deneyimli kamu ve özel sektör tecrübesi olan ekibimizle birlikte yapacağız.

İlaç sektöründe kritik eşik: Ar-Ge analizi

Tüm Ar-Ge projeleri sıklıkla belirsizlikler ve zorluklarla mücadele eder. İlaç firmaları Ar-Ge yatırım projelerinde nasıl devam edecekleri konusunda verdikleri kararlarla projenin geleceğini belirler. Finansal değerlendirme modelleri bu kararların verilmesinde kritik rol üstlenir



Hande Şenova

Danışmanlık Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
hsenova@kpmg.com

İlaç sektöründeki Ar-Ge projeleri, moleküler yapıdan klinik sürecine kimi zaman 10 hatta 12 yılda şekillenerek piyasaya sürülür. Klinik öncesi süreçlerin bile tek başına 7 yılı bulduğunu görüyoruz. Dolayısıyla bu sürecin ne kadar meşakkatli ve güçlü bir yatırım gerektirdiğinin altını tekrar çizmeye gerek yok.

Sektörde yatırım kararı verirken ortakların, teknik ekiplerin ve finansörlerin aynı noktaya gelebilmeleri için finansal fizibilite başarılı bir iletişim noktasıdır. Dolayısıyla ince düşünülmüş ve dokümanite edilmiş bir finansal fizibilite Ar-Ge projelerinin olmazsa olmazıdır.

Ürün geliştirme süreci sonrası gerekli ve ilgili izinlerin alınma aşaması aslında ne kadar güçlü bir dokümantasyon yapıldığının da etkisiyle sonuca hızlı ulaşılmasında yardımcı oluyor. İstatistikler oldukça küçük orandaki Ar-Ge projesinin başarılı bir ürün olarak sonuçlandığını söylüyor. Çoğu proje, daha geliştirme aşamasında ya teknik ya da ekonomik sebeplerle sonlandırılıyor.

Yeni ilaç geliştirmede finansal analiz

Yeni ürün geliştirmede maliyet 1 milyar euro gibi yüksek rakamlara ulaşabiliyor. Mevcut koşul ve aşamalarda finansal sonuç ve öngörülerin değerlendirilmesi önemli. Bugünkü değer hesaplamasının, tüm belirsizliklere rağmen yeni ilaç geliştirmedeki başarı kriterlerine duyarlılık uygulamasıyla test edilmesi gerekir. İlaç sektöründeki kritik başarı faktörleri doğrultusunda yatırım geri dönüşü ve risk getiri oranları analiz edilmeli. Tüm bu teknik finansal analizler, girişimci ruhu ve heyecanı kaybetmeden gözden geçirilirse başarı faktörü artabilir.

Stratejik opsiyonlar

Bu finansal analiz ve belirsizlik ortamında ilaç sektöründe Ar-Ge yatırımlarında stratejik iş birlikleri, lisans paylaşımları ve benzer ticari ortaklık ve anlaşmalar giderek yaygınlaşıyor. Bu tip iş birlikleriyle risk paylaşarak başarı oranının yükseltilmesi hedefleniyor. Piyasada bu iş birliklerinin sinerjisinin dağıtım ve pazarlama tarafında ürün başarısına olumlu etkisi kabul edilen bir varsayım. Hem Ar-Ge yatırımlarının finansmanı hem de getirisi açısından iş birlikleri baskıyı azaltan rahatlatıcı bir unsur. Birlikten güç doğar özlü sözünü de doğruluyor. Gerçi bu baskı dolayısıyla ilaç sektöründeki şirket evlilikleri tarafında sıklıkla hisse transferi yerine ürün ve/veya fikri mülkiyet hakkı veya lisans/ruhsat el değiştirmelerine tanık oluyoruz.

Adayların finansal değerlendirilmesi

Her ne kadar yeni ilaç geliştirilse de ticari olarak finansal getirilerin değerlendirilmesi amacıyla tüm nakit akışlarının dikkate alınarak varsayımlar yapılması gerekir. Bu süreçte patent/ruhsat alım süresi, piyasaya sürülüşü, jenerik ilaç süreçleri gibi tüm ilaç sektöründeki hayati döngü göz önünde bulundurulmalı. Klinik öncesi çalışma süreleriyle klinik testlerin de nakit akımlarına dahil edilmesi önemlidir. Karar verme algoritmalarıyla her aşamayı sürece dahil eden modellemeler yapılabilir. Her birinin olasılık yüzdeleri aslında en kritik veridir. Ancak ruhsatlandırma aşaması yasal olarak ne kadar önemliyse finansal getiri ve piyasa payı da yatırım kararında o kadar etkilidir. Yeni ürünün geliştirme aşamasından sonra geçen süreçte olasılık ve belirsizliğin iyileşerek varsayımlara dahil edilmesi beklenir. Ticarileşme sürecinde, fiyat gelişimi, hasta yaygınlık oranı, piyasa payı gibi faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekir.

Monte Carlo metodu

Bu kadar çok belirsizlik ve yüksek duyarlılık durumlarında Monte Carlo metodunun uygulanmasını öneriyoruz. Monte Carlo simülasyonu tanımlanmış belirsizliklerin ve farklı ihtimallerin cevaplarının değere etkisini test edebiliriz. Ayrıca aktiflerin değere etkisi ve risklerinin tanımlanması da mümkün olur.

Tüm bu karmaşık modellemelere rağmen ülkemizde ilaç sektöründe oldukça sınırlı Ar-Ge çalışması var. Çoğu yatırımın da jenerik ilaç alanında olduğu bir gerçek. Ayrıca ilaç sektörünün tabi olduğu lokal regülasyon ve kanunlar çerçevesinde patent alınması ve ruhsat çıkarılması en önemli süreçlerden birisi. Sağlık Bakanlığı'nca düzenlenen ilaç ruhsat belgelendirme süreçleri zaman zaman revize ediliyor. Vergi Usul Kanunu'na göre maddi olmayan duran varlıklar arasında haklar içinde yer alacak ilaç ruhsatları maliyet değeri üzerinden muhasebeleştiriliyor. Ancak piyasa değeri hesaplanması için Ar-Ge projelerinde yukarıda bahsettiğimiz karmaşık değerlendirme modelleri, ilaç ruhsat değerlemeleri için farklı yaklaşımlarla ama genel kabul görmüş uluslararası değerlendirme metodları dahilinde yine gelir yaklaşımıyla bulunabilir. Özellikle ilaç ruhsatının tek başına satılabilir olduğunu tespit edebiliyorsa; 'o ruhsatı başka birine kiraya verip kullandıysaydı nasıl bir gelir elde ederdik' varsayımından yola çıkarak bir değerlendirme modeli kurulması doğru olacaktır.

İç denetimin 2018'de odaklanması gereken 10 risk

Büyük dönüşümün içinde yol alan işletmeler yüksek hızdaki gelişmelerin getirdiği risklerle her an yüz yüze. Perspektifi geniş, etkili bir iç denetim fonksiyonu, risklerin etkin şekilde yönetilmesi konusunda büyük destek sağlıyor. Peki, sizin iç denetim fonksiyonunuz yeni ortaya çıkan riskleri değerlendirmede ve bu risklere cevap vermekte ne kadar yeterli? Doğru noktalara odaklanıp, sizin için ne kadar katma değer yaratabiliyor?



İdil Gürdil

Şirket Ortağı
Risk Yönetimi Danışmanlığı
igurdil@kpmg.com



Özgenay Yılmaz

Müdür
Risk Yönetimi Danışmanlığı
oyilmaz@kpmg.com





Değişen ve dönüşen dünyada hem varlıklarını sürdürmeye çalışan hem de zorlu rekabet ortamında pazardan pay almaya çalışan şirketler bir yandan da her gün farklı gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni durumlara adapte olmaya alışıyor. Yeni yasal düzenlemeler, değişen muhasebe standartları, üçüncü taraf riskleri gibi başlıklar işletmeleri zorluyor.

Yeni gelişmeler risklerle birlikte fırsatları da getiriyor. Risk tanımı ilk önce olumsuz bir durumu ya da bir tehlikeyi akla getirirse de iyi bir risk yönetimiyle olumsuzluk fırsata evrilebiliyor. Ancak riski fırsata çevirmede riskin ve olası etkilerinin iyi anlaşılması büyük önem taşıyor. Bu noktada farklı konularda kapsamlı bakış açısına sahip etkili bir iç denetim fonksiyonu risklerin belirlenmesi ve bu risklerin organizasyon üzerindeki olası etkilerinin değerlendirilmesi aşamasında önemli rol oynuyor.

iç denetim fonksiyonunun kuruma sağladığı katma değeri artırmak amacıyla iç denetimin 2018'de odaklanması gereken 10 alanı sıralamak mümkün.

İç denetim nasıl yardımcı olabilir?

1- Muhasebe standartları değişiklikleri / Yeni UFRS 9 Finansal Araçlar, UFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat ve UFRS 16 Kiralama İşlemleri Standartları

- Uygulama öncesi ve sonrası kurumun yeni mevzuata adaptasyonuna destek olmak amacıyla uyum sürecinde ihtiyaç duyulan insan kaynağı, süreç ve teknoloji gereksinimlerinin nasıl yönetildiği konusunda ve mevcut kontrol ortamında yapılan değişikliklere ilişkin değerlendirmelerde bulunabilir,
- Kurumun yeni standartlardan etkilenen iş alanlarının ve/veya süreçlerinin tespit edilmesi konusunda yönetime destek olabilir,
- Yeni standartların sözleşme yönetimi, satış komisyonları gibi süreçler üzerindeki etkilerini inceleyebilir,
- Yeni standartlara uygun şekilde hazırlanan raporlamaların güvenilirliğini değerlendirebilir.

2- Kurum kültürü

- Kurum kültürünü oluşturan unsurları değerlendirebilir,
- Arzu edilen davranışların ne derece özendirildiği ve bu davranışları sergileyen personelin nasıl ödüllendirildiğini anlamak amacıyla performans kriterlerinin kurum stratejileri ve kurum kültürüyle ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirebilir,
- Kurum kültürünün ve kurum kültüründe yaşanan değişikliklerin uyum faaliyetleri, finansal hedefler ve iş modeli ile uygunluğu konusunda makul güvence verebilir.

3- Dijital işgücü yönetimi

- Dijital işgücünün yönetilmesi konusunda kurumdaki süreçleri değerlendirebilir,
- Kurum yönetimi ile iş gücünün dijitalleşmesine ilişkin kurum beklentilerini tartışabilir,
- Yönetimin hedef ve planlarına yönelik diğer kurum risklerini de dikkate alarak risk analizi yapabilir ve bu risklerin Risk Komitesi ile paylaşılmasını sağlayabilir,
- İnsan kaynaklarının bu değişimlere uyum sağlama konusundaki kabiliyetlerini değerlendirebilir.

4- Avrupa Birliği Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR) ve Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na (KVKK) uyum

- Uyum kapsamında yürütülen faaliyetlere ve sürecin yönetilmesine ilişkin değerlendirmelerde bulunabilir ve GDPR/KVKK sorumlusuyla bu konudaki tespitlerini tartışarak sürece destek olabilir,
- Kurum kaynaklarının, yüksek riskli alanlar göz önünde bulundurulacak şekilde, dağıtılmasını sağlamak amacıyla risk değerlendirme sürecine destek verebilir,
- Program olgunluğa ulaşmadan önce tespit edilen eksikliklere yönelik değerlendirmeler yapabilir ve bu konulara ilişkin önerilerde bulunabilir.

5- Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri dışındaki finansal metrikler

- Şirket tarafından düzenli olarak raporlanan Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri dışındaki finansal metrikleri öğrenebilir ve bu metriklerin yorumlanması üzerinde çalışabilir,
- Bahsi geçen finansal metriklerin hesaplanması için yürütülen süreçleri inceleyip değerlendirebilir,
- Yapılan hesaplamaların tutarlılığını sağlamak amacıyla süreç içerisinde yer alan kontrol noktalarını denetim programına dahil edebilir,
- Her yıl hesaplanan metrikleri önceki yıllara ait metriklerle karşılaştırarak, tespit ettiği ciddi sapmaların nedenlerini araştırabilir.

6- Entegre güvence yaklaşımları

- Çeşitli güvence fonksiyonları içinde yer alan risk değerlendirme, planlama, icra ve raporlama süreçlerine rehberlik edebilir veya bu süreçlerin koordinasyonuna destek olabilir,
- Kurum bünyesinde yer alan kurumsal riskleri, farklı yönetim uygulamalarını, uyum ve denetim fonksiyonlarını dikkate alarak bütüncül bir güvence planı geliştirebilir,
- Yaşanan gelişmelerin ve bu gelişmelerin ortaya çıkardığı risklerin kuruma yansımalarını değerlendirebilir,
- Değişen risk ortamına uyum sağlamak ve bu risklerin öngörülmesini sağlamak amacıyla veri ve veri analitiğinin kullanılmasını teşvik edebilir.





7- Üçüncü taraf ilişkileri

- Üçüncü taraflara yönelik yürütülen risk yönetimi faaliyetlerini ve geliştirilen kontrol çerçevesini inceleyebilir,
- Yönetim tarafından uygulanan sözleşme yönetimi sürecini değerlendirebilir,
- Üçüncü taraflara yönelik belirlenen denetlenebilir alanlarda denetimler gerçekleştirebilir,
- Üçüncü tarafların kurumun bilgi güvenliği politikalarına uyumluluğunu değerlendirebilir,
- Üçüncü taraf iş ortakları tarafından yapılan raporlamalar için sürekli izleme ve denetleme sistemi geliştirebilir.

8- Siber güvenlik ihlali / Kriz yönetimi

- Siber güvenlik risklerinin belirlenmesi ve bu risklerin yönetilmesi için tahsis edilen kaynaklara yönelik detaylı denetim yapılabilir,
- Olası kriz durumlarına yönelik oluşturulan planları ve bu planlarda yer alan aksiyonları inceleyerek iş sürekliliği ve felaket kurtarma planlarının uygunluğunu değerlendirebilir,
- İş sürekliliği ve felaket kurtarma planları ile siber güvenlik ihlalleri ve kriz yönetimi prosedürlerinin birbiriyle entegrasyonunu değerlendirebilir,
- İş sürekliliği ve felaket kurtarma planı testlerinin etkinliğini ölçebilir.

9- Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele

- Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele çerçevesinin değerlendirilmesini üstlenebilir,
- Kurum tarafından sürece yönelik belirlenen önleyici ve tespit edici kontrollerin tasarım ve operasyonel etkinliğini değerlendirebilir,
- Gayri resmi kural ve davranışlar ile bunları tetikleyen unsurların anlaşılması amacıyla kurum kültürüne yönelik denetimler gerçekleştirebilir,
- Üçüncü tarafların izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik yürütülen süreçlerin etkinliğini değerlendirebilir,
- Üçüncü taraf ilişkileri dahil olmak üzere rüşvet ve yolsuzluk risklerinin belirlenmesi ve yönetilmesi için gerçekleştirilen durum tespit çalışmalarını değerlendirebilir.

10- Yetenek kazanımı ve yeteneklerin elde tutulması

- İç denetim planının hayata geçirilmesi için kaynak ihtiyacını belirleyebilir,
- İç denetimin kurumun stratejik faaliyet ve girişimlerinde daha fazla yer almasını sağlamak için gerekli olan yeni kaynak ihtiyaçlarını belirleyebilir,
- Mevcut iç denetim personeli için ihtiyaç duyulan yetkinlikler doğrultusunda yetkinlik değerlendirmesi yapabilir,
- Konu uzmanlarından destek alınması gereken alanları belirleyebilir,
- İhtiyaç duyulan konu uzmanlarına ulaşmak amacıyla dış hizmet sağlayıcılarla sürdürülebilir ilişkiler kurabilir,
- İç denetim personelinin yetkinlik ve yeterliliğini artırmaya yönelik eğitimler düzenleyebilir,
- İşe alımların iç denetim fonksiyonunun gereksinimlerini karşılayacak şekilde yapılmasını sağlamak amacıyla insan kaynaklarıyla iş birliği içinde olabilir.

Kaynak: KPMG Internal Audit: Top 10 in 2018

Çünkü merkezinde 'insan' var

KPMG İK Dönüşüm Araştırması 48 ülkeden 887 üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirildi. Araştırma sonuçları İK'nın şirketlerde "destek" işlevinden artık sıyrıldığını gösteriyor. Stratejik hedefleri arasına İK dönüşümünü alan şirketlerin taktik planı ise yetenekleri ve teknolojiyi buluşturmak

KPMG İK Dönüşüm Araştırması sonuçları incelendiğinde, geleneksel İK yapılarının dönüşümünde üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu liderliğinin çok önemli olduğu ortaya çıkıyor. Yıllar boyunca şirketlerde 'destek fonksiyon' ya da 'katma değeri düşük' olarak algılanan insan kaynakları ekipleri için değişim sürecinin zorlu geçmesi bekleniyor. Bununla beraber stratejik ve kurumsal hedeflerine ulaşan şirketlerin İK fonksiyonlarını daha stratejik seviyede konumlandığı da bir gerçek. Birçok şirketin stratejik hedefleri arasında İK dönüşümü yer almakla birlikte anket sonuçları incelendiğinde değişimin doğru zamanda ve doğru aksiyon planıyla yapılmadığında istenilen sonuçlara ulaşılamadığı görülüyor.

- İK dönüşümü için yola çıkan firmaların öncelikle "Dönüşüm konusunda ne kadar yetkinim?" sorusunu kendilerine sorması gerekiyor. Dönüşüme liderlik edecek şirket yöneticilerinin şirket bünyesinde bulunmaması veya şirket kültürünün buna hazır olmaması durumunda harcanan zaman ve efor istenen geri dönüşü sağlamıyor. Anket sonuçlarına bakıldığında; şirketlerin yüzde 25'inin dönüşümü hedefleri arasına aldığı, buna karşın yüzde 36'sının dönüşüm için yetkinliklerinin bulunmadığını söylediği görülüyor.
- Son yıllarda 'dijitalleşme' kavramının üst yönetim ajandalarına alınması ile İK dönüşümü yalnızca bir sistem dönüşümü olarak algılanmaya başlandı. Anket sonuçlarında da yüzde 43'lük bir grubun İK dönüşümünü sistem dönüşümüyle ilişkilendirdiği göze çarpıyor. Sistem değişimi odaklı yürütülen dönüşümlerde değişimin ana unsurları olan performans yönetimi, yetenek yönetimi, şirket kültürü gibi konular açıkta kalıyor. Bu nedenle aynı yöneticilerin yüzde 75'ini oluşturan kesimin sistem değişikliğiyle hedefledikleri gelişimi elde edemediği belirtiliyor. Bu başarısızlığın en büyük sebebi olarak da maliyetler ön plana çıkıyor.
- Başarılı İK dönüşümlerinin insan merkezli olduğu ve 'yetenekleri ve teknolojiyi bir araya getirmek / dengelemek' üzerine kurulduğu görülüyor. Bu doğrultuda, çalışan deneyimi, yetenek yönetimi, esnek işgücü yapısı ve şirket kültürü konularını üst sıralara alan şirketler başarılı bir İK dönüşümü gerçekleştirebiliyor. Bahsedilen konuları başarıyla tamamlamak ve çalışanları inandırmak ise kolay bir süreç değil. Bu nedenle İK organizasyon yapısı başta olmak üzere şirket genelinde 'doğru yerde doğru insan' vizyonu ile hareket edilmesi gerekiyor. Bu durum hem dönüşümün liderliği hem de sürecin çalışanlar nezdinde içselleştirilmesi için önem arz ediyor. Söz konusu vizyonu yansıtan yöneticilerin 'insan yönetimi' konusunda yetkinliklerinin geliştirilmesi ise önemli bir diğer adım olarak değerlendirilebilir. Dönüşümü gündemine alan şirketlerin son 18 ay içinde yürüttüğü faaliyetlere baktığımızda çıkan sonuçlar şaşırtıcı değil.



Tanıl Durkaya

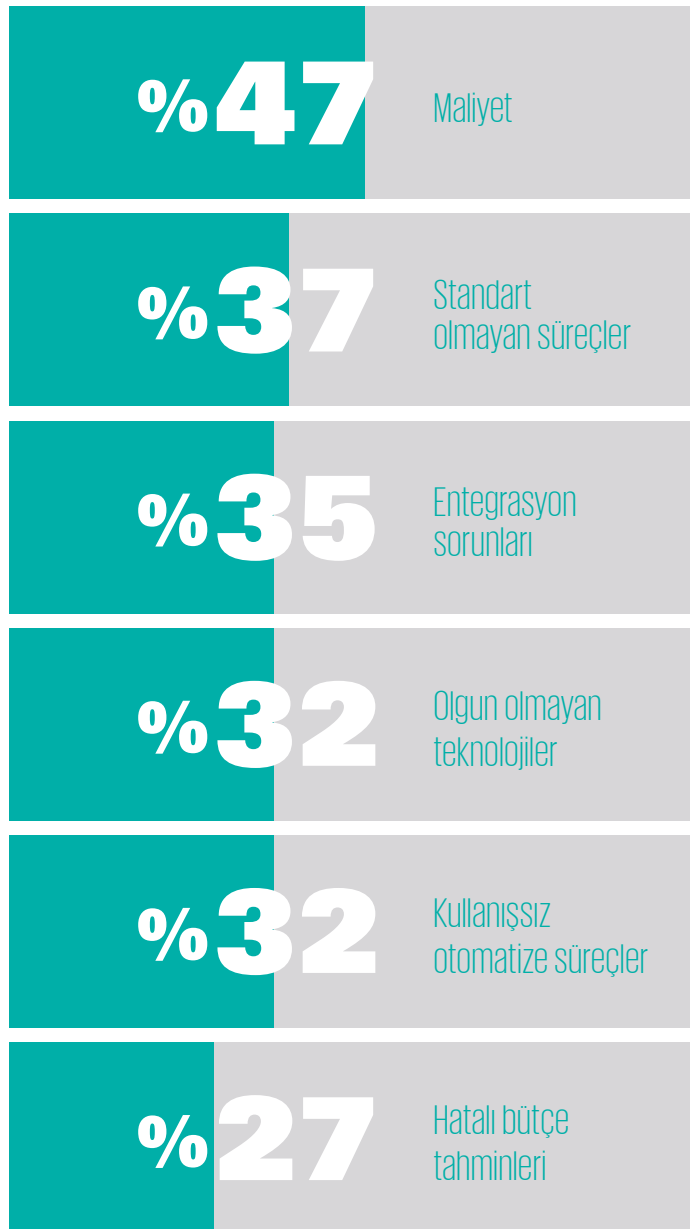
Şirket Ortağı
Danışmanlık
tdurkaya@kpmg.com



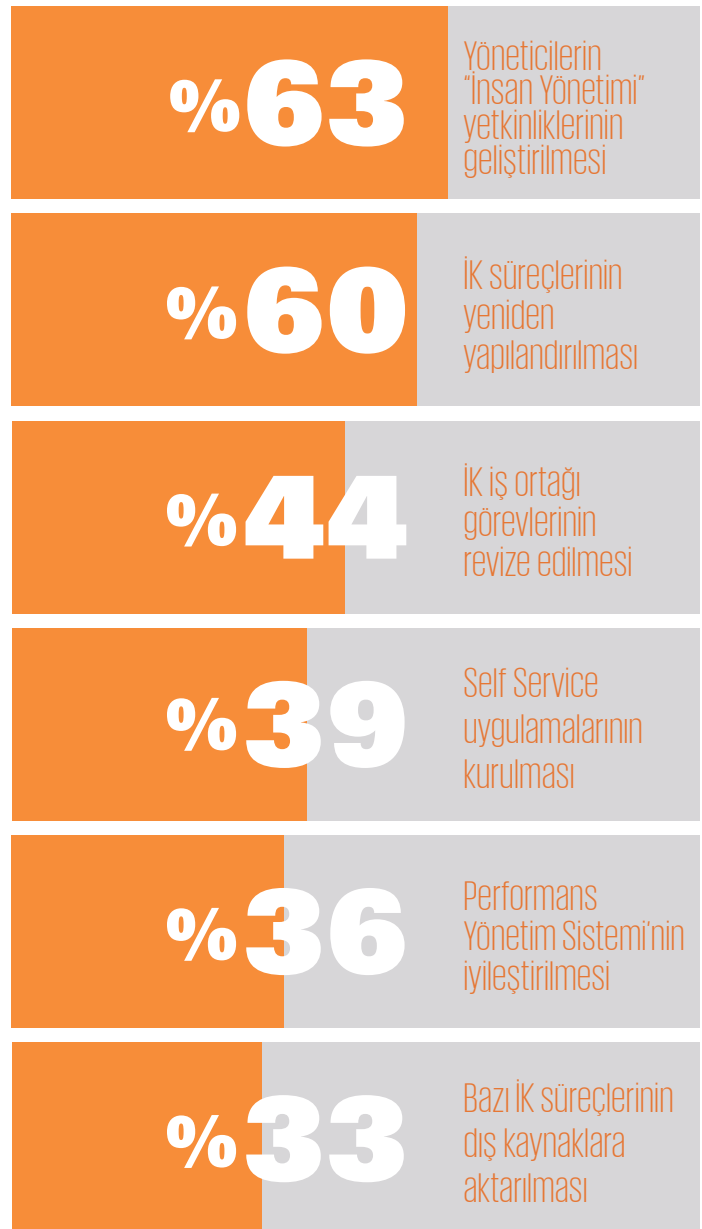
Filiz Karakaya

Müdür
Danışmanlık
fkarakaya@kpmg.com

Başarısız İK dönüşümünün sebepleri



Başarılı İK dönüşümü adımları



Söz konusu anket çalışmasının ardından İK trendleri ışığında başarılı bir İK dönüşümünün aşağıda yer alan adımları içermesi öneriliyor:

- Doğru yerde doğru yöneticilerin konumlandırılması
- Kurum kültürünün güçlendirilmesi
- İK ekibinin yönetim yapısının ve süreçlerinin modernizasyonu

- Katma değeri düşük İK süreçlerinin dış firmalara aktarımı ve İK ekibinin enerjisinin doğru yerlere odaklanması
- Hedef odaklı ve adil bir performans yönetim sisteminin kurgulanması ve yaygınlaştırılması
- Destekleyici İK sisteminin kurulması ve veri analizleriyle desteklenmesi
- Performans yönetim sistemi sonuçları ile yeteneklerin tespiti ve kurum kültürüne uygun yetenek yönetim sisteminin kurgulanması

Reklamverenseniz dikkat

Türkiye'deki 10 milyar TL'yi aşan reklam harcamalarına yönelik araştırmalarımızda, pek çok sorun ve riskle karşılaştık. Reklam vermeden önce bu yazıyı okuyup kritik başlıkları kontrol etmenizde yarar var



Sinan Çamlık CFE, CRMA

Kıdemli Müdür
Risk Yönetimi Danışmanlığı
scamlık@kpmg.com



Lara Yılmaz

Risk Yönetimi Danışmanlığı
lyilmaz@kpmg.com

Teknolojik gelişmelerle birlikte gittikçe karmaşık ve bir o kadar da rekabetçi hale gelen medya sektörü aynı zamanda giderek daha istikrarlı, sürdürülebilir bir şekilde büyüyen ve oldukça dinamik yapısıyla dikkat çekiyor.

Yapılan araştırmalara göre 2017 yılında reklam harcamalarının Türkiye'de 10 milyar TL'yi aştığını görüyoruz. En yüksek reklam harcaması payını televizyon alırken, kontrolü ve takibi diğer mecralara göre daha zor olan dijital reklamların ulaştığı rakamın ikinci sıraya yerleştiğini gözlemliyoruz.

Reklamların son yıllardaki dağılımına baktığımızda ise dijital medya reklam yatırımlarının diğer reklam türleri düzeyinde gerçekleşmesini ve önümüzdeki yıl itibarıyla da diğer türler üzerinden yapılan harcamaları aşmasını öngörüyoruz.

Peki, her geçen gün daha karmaşık ve rekabetçi bir hale gelen medya sektöründe, reklamverenler açısından ne gibi riskler bulunuyor? Karşılaşılabilecek risklerin temel nedenlerini belirlemek ve olası etkilerini değerlendirmek için ne yapılmalı?

KPMG olarak son yıllarda dünya genelinde reklamveren müşterilerimiz için gerçekleştirdiğimiz ajans denetimlerinde, ajanslar tarafından yaklaşık 165 milyon ABD dolarının süresi dolmadan tahsil edildiğini tespit ettik. Yaptığımız çalışmalardan çıkan ve sorun olarak tespit ettiğimiz bazı başlıklar şöyle:

- Belirlenen kampanya bütçelerine uyulmaması.
- İskontoların, indirimlerin ve ücretsiz reklamların reklamverencilere yansıtılmaması.
- Reklam yayını sonrasında ölçümlenen tutarların reklamverencilere doğru raporlanmaması.
- Birim fiyatlarının olduğundan farklı bildirilmesi veya bu fiyatların kanıtlanamaması nedeniyle reklamverenlerin daha yüksek maliyetlere katlanmasına sebebiyet verilmesi.
- Tahmini maliyetlerle gerçekleşen maliyetler arasında düzeltme/mutabakatların doğru şekilde yapılmaması.
- Medya ajanslarının, reklamları yayınlayacak firmalarla yaptığı sözleşme koşullarının reklamverencilere farklı beyan edilmesi.
- Medya ajanslarının, risturn bedellerini reklamverenlerle anlaştığı koşullarda yansıtması veya gerçekte daha yüksek risturn bedelini hak ettiği halde bu bilgiyi reklamverenlerle paylaşmaması nedeniyle reklamverenlerin gelir kaybına sebebiyet verilmesi.

Yukarıda kısaca özetlediğimiz bu sorunların çözümü için neler yapılabilir? Şöyle sıralamak mümkün:

- Üzerinde anlaşmaya varılan indirimler ve boş alan kullanımlarını doğrulamak için medya ajansı sözleşmelerini gözden geçirin.
- Medya tedarikçilerinden ajansların kullanımı için kalan boş alanların verilerini temin ederek raporlanan miktarlarla gözden geçirilmesini sağlayın.
- Ajansların dahili indirimini ve serbest alan hesaplamalarını gözden geçirin ve pay hesaplamalarını yeniden yaparak ajans tarafından reklamveren için tahsis edilen tutarların doğruluğunu değerlendirin.
- Geriye dönük risturn ödemelerini gözden geçirin ve ajansın reklamverencilere bu ödemeleri doğru şekilde yansıttığından emin olun.

- Risturn oranlarının doğruluğunu mutlaka yapılan anlaşmalar ve gerçekleşen muhasebe kayıtları üzerinden kontrol edin.
- Gerçekleşen medya harcamalarının, planlamaya uyum sağladığından ve üzerinde anlaşmaya varılan medya planındaki değişikliklerin reklamveren tarafından onaylandığından emin olun.
- Medya planlaması, tedarikçi faturalarının, medya harcamalarının gerçekleştiği şekilde performans ve ödeme belgeleriyle uyumunu mutlaka kontrol edin.
- Aracı kurumlar, brokerler veya ilgili taraflar aracılığıyla yapılan rezervasyonları karşılaştırın ve bu tedarikçileri kullanma nedenini ve bu faturaların reklamverencilere doğru şekilde yansıtıldığını kontrol edin.
- Faturaların doğru şekilde yansıtıldığından emin olmak için özellikle televizyon reklamlarını reyting verileri ve birim fiyatları üzerinden karşılaştırmalı olarak kontrol edin.
- Reklamverencilere faturalandırılmayan miktar varsa nedenlerini sorgulayın ve alınan reklam rezervasyon verileriyle mutabakatını yaparak muhasebe tahakkuklarını gözden geçirin.

Yukarıda bahsedilen risklerin denetlenmesinde, medya ajanslarının diğer müşterileri için gerçekleştirdiği işlemlerin de incelenmesi gerekebilir. Bunlar, özellikle risturn hesaplamalarında medya ajansları tarafından yapılan tüm işlemlerin hesaplanması gerekliliği ve bu bağlamda imzalanan sözleşmelerin uyumunun incelenmesidir.

Söz konusu incelemelerin, reklamverenler tarafından doğrudan denetlenmesi, gizlilik prensiplerine veya rekabet kurallarına uygun olarak yapılmalı. Bu nedenle, en geniş kapsamda denetim yapılabilmesi ve muhtemel zararın tespitiyle birlikte risklerin asgari seviyelere indirgenmesi amacıyla sektörel tecrübesi bulunan bir firma vasıtasıyla denetim yapılmasıyla aşağıdaki faydalar sağlanabilir:

- Denetimle birlikte reklamveren taraf daha güvenilir bilgilere ulaşacak ve çalıştıkları medya ajansı denetlendiğini bilen her organizasyon gibi şeffaflığını artırmak adına daha özverili bir çalışma gerçekleştirecektir. Özellikle daha önce reklamverenler tarafından denetlenmemiş ajanslar için bu faydanın önemi her geçen gün daha da artıyor.
- Reklamveren, medya ajansı ve mecralar arasındaki iş ortaklıklarında ortaya çıkan riskleri engelleyebilmenin en güvenilir yolu, şüphesiz ki bağımsız, tarafsız ve güvenilir denetim gerçekleştirmektir.

Perakendede S-ticaret dönemi

**İnternet kullanımıyla
beraber akıllı
telefonların
yaygınlaşmasıyla
muazzam oranda
artan sosyal
ağ kullanımı,
internetten alışverişi
de dönüştürüyor.
Mobil cihaz ve akıllı
telefon kullanım
oranlarının yanında
sosyal medya
etkileşimlerinin de
ciddi artışıyla sosyal
ticaret, yeniden
yükselişe geçti**



Fikret Çetinkaya

Tüketici Ürünleri ve Perakende Sektör Lideri

Şirket Ortağı

fcetinkaya@kpmg.com

	Sosyal ticaretin 7 türü
Kişiler arası satış platformları	Etsy ebay
Sosyal ağlar üzerinden satış	facebook Instagram Pinterest
Grup halinde satın alma	GROUPON
Kullanıcı yorum ve tavsiyeleri	amazon yelp
Kullanıcı küratörlüğünde alışveriş	FANCY lyst
Katılımcı ticaret	threadless KICKSTARTER
Sosyal alışveriş	motilo. GOTRYITON

İlk defa 2005'te Yahoo! tarafından kullanılan 'sosyal ticaret', aslında e-ticaretin bir uzantısı ve bugün en basit haliyle, e-ticaret işlemleri için sosyal ağların kullanımını ifade ediyor. Bu bağlamda sosyal ticaret kavramı, hem doğrudan sosyal ağlar üzerinden e-ticaret işlemlerinin yapılmasını hem de sosyal ağların e-ticaret üzerinden tüketicilerin satın alma kararlarına etkisini kapsıyor.

Sosyal ticaret pazarı

Statista verilerine göre Ocak 2018 itibarıyla 7,5 milyarın üzerine çıkan dünya nüfusunun yaklaşık yüzde 53'ü, yani 4 milyarı aktif internet kullanıcısı. Bunların yaklaşık 3,2 milyarı aktif olarak sosyal medya platformlarını kullanıyor. Bu rakamın 2010 yılında 97 milyon civarında olduğunu düşünürsek sosyal ağ kullanımının ne kadar büyük bir hızla yayıldığını şaşkınlıkla görüyoruz.

Sosyal medya platformları arasında 2 milyarın üzerinde kullanıcıyla ilk sırada Facebook yer alıyor. Onu 1,5 milyar kullanıcıyla YouTube, 1,3 milyar kullanıcıyla WhatsApp takip ediyor. Instagram'ın 800 milyon, Twitter'ın 330 milyon, LinkedIn'in 260 milyon, Snapchat'in 255 milyon, Pinterest'in ise 200 milyon kullanıcısı bulunuyor.

Sosyal medya tüketicilerin kararları üzerinde etkisini artırırken kaçınılmaz olarak sosyal ağlar ile e-ticaret de yakınsamaya başladı. Ancak sosyal ticaret beklendiği şekilde internetten alışverişte bir devrim etkisi yaratamadı. Asya'da WeChat ve LINE gibi platformlar üzerinden alışveriş ilgi görse de batı toplumlarında halen Amazon gibi köklü online perakendeciler hakim konumda.

2019 yılında akıllı telefon sahiplerinin sayısının 2,7 milyara ulaşacağı öngörülüyor. Mobil cihazlar, sosyal ağ kullanıcılarının birincil tercihi olma yönünde ilerlerken sosyal ticaretin de beklenen sıçramayı sağlamak için mobil öncelikli yaklaşımı benimsemesi gerekiyor. Sosyal ticaret, e-ticaret deneyiminin aynısını sosyal ağlar üzerinden sunmak anlamına gelmemeli. Bu ekosisteme özel, yeni bir müşteri deneyimi yaratılmalı.

Mobilin yükselişinin sosyal ticarete bir diğer etkisi ise 'konuşarak ticaret' (conversational commerce) alanında görülecek. Dünyanın her yerinde insanlar bir mesajlaşma uygulaması kullanır hale geldi. Facebook bünyesinde yer alan analitik ve içgörü birimi Facebook IQ'nun analizine göre 2020 yılına dek akıllı telefon kullananların yüzde 80'i bir mesajlaşma uygulaması kullanacak. Tüketicilere ileri düzeyde kişiselleştirilmiş müşteri deneyimi sunabilen yapay zekâyla geliştirilmiş mesajlaşma botları ve akıllı asistanlar giderek önem kazanacak.

Geleceğin mağaza vitrinleri sosyal platformlar

Hepimiz dışarıda ya da bir alışveriş merkezinde dolaşırken bir anda görüp beğendiğimiz ama hiç aklımızda olmayan bir şey almışızdır. Sosyal medya platformları aslında markalar için bu görevi üstlenerek hem reklamlar hem kullanıcılar tarafından üretilen içerikler vasıtasıyla tüketicilerin ilgisini çekiyor. Bu durum da doğal olarak onları çok önemli reklam mecraları haline getiriyor.

Dünya genelinde sosyal medya reklamları son zamanlarda yükselişe geçerek dijital reklamlar içerisindeki payını 2013'teki yüzde 23 seviyesinden 2017'de yüzde 35'e çıkardı. Ancak satın almak istendiğinde başka bir

sayfaya ya da mecraya yönlendirilmek, önemli oranda tüketicinin vazgeçmesine neden olabiliyor. Bu nedenle markalar bir reklam görmekle o reklamdaki ürünü satın almak arasındaki friksiyonu (psikolojik direnç) azaltmak için tüketicilerin ürünle karşılaştığı sosyal medya platformundan ayrılmadan, isterse o anda satın alabilmesini mümkün kılmak istiyor. Tıpkı yoldan geçerken vitrinde gözünüze çarpan bir ürünü satın almak gibi...

Sosyal ticaretin durumu ve geleceği

E-ticaret gayet güzel işliyor, mobil ticaret giderek hız kazanıyor, sosyal ağlar e-ticaret sitelerine önemli trafik gönderiyor ama sosyal ticaret neden beklenen potansiyeli gerçekleştiriyor? Bunun en önemli nedeni sosyal ağlara güven. İnsanlar kişisel bilgilerini paylaştıkları sosyal ağlarla banka bilgilerini paylaşma konusunda güvenlik endişesi yaşıyor. Bunun için sosyal ağların mevcut ve güvenilir ödeme çözümü sağlayıcılarıyla iş birliği yapması süreci hızlandıracak gibi görünüyor.

Bir diğer neden ise artık mükemmelleşmiş olan internette alışveriş deneyiminin karşısında sosyal alışverişin henüz kullanıcılar için yeterli kolaylıkta ve pürüzsüz şekilde çalışmaması. Satın alma sayfasına başarıyla yönlendirilse bile siparişi tamamlama süresi, sitenin kullanıcı deneyiminin farklı olması gibi nedenler müşterinin kolaylıkla vazgeçmesine neden olabiliyor.

Sosyal ticaretin büyük ölçekte gelişimi büyük oyuncuların müşteri deneyimlerini buna göre yeniden şekillendirmesine bağlıken, küçük ve yerel işletmeler sosyal medyanın gücünden yararlanarak müşteri tabanlarını genişletebilir, lokasyon bazlı reklamlarla önemli bir satış kanalı yaratabilir ve müşteri deneyimini iyileştirmek için bunu fırsat olarak kullanabilir. Yeni girişimler kendilerini sosyal ticarete göre konumlayarak yola çıkabilir ve gelecek için önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir.

Sosyal ağ kullanımında yüzde 63'le 13'üncüyüz

We Are Social ve Hootsuite'in 2018 raporuna göre Türkiye'de yaklaşık 54 milyon internet ve 51 milyon sosyal medya kullanıcısı bulunuyor. Sosyal medya penetrasyonu, dünya ortalaması olan yüzde 42'nin çok üzerinde bir oranla, Ocak 2017'den bu yana yüzde 6 büyüyerek yüzde 63'e ulaştı. Sosyal medya kullanımında Türkiye dünyada 13'üncü sırada yer alıyor. Kullanıcılar günde 2 saat 48 dakikalarını sosyal platformlarda geçiriyor.

Dünyada internet penetrasyonu yüzde 53, Türkiye'nin de içinde yer aldığı Batı Asya bölgesinde yüzde 65 iken Türkiye'de yüzde 67... Türkiye'deki internet kullanıcı sayısı da Ocak 2017'den bu yana yüzde 13 büyüdü. İnternet kullanıcılarının günde internette geçirdikleri toplam ortalama süre 7 saat 9 dakika iken bunun 3 saat 24 dakikası mobilde geçiyor.

Sosyal platformları en çok hangi amaçla kullanırsınız?



Kaynak: KPMG Türkiye Sosyal Ticaret Eğilimleri Araştırması, Aralık 2017

Türkiye'deki web trafiğinin yüzde 62'si mobilden geliyor ve bu oranla Türkiye, yüzde 52 olan dünya ortalamasının üzerinde 10'uncu sırada yer alıyor. Bunu yansıtabilecek şekilde Türkiye'de akıllı telefon kullanımı da büyük bir hızla artıyor. 2016 verilerine göre Türkiye nüfusunun yüzde 65'i akıllı telefon sahibi ve bunun 2021 yılına dek yüzde 84 gibi yüksek bir seviyeye çıkması bekleniyor.

Rapordaki bir diğer ilginç bulgu ise Türkiye'nin dijital iyimserlikte yani yeni teknolojilerin riskten çok fırsat barındırdığına inanç seviyesinde yüzde 70 ile 8'inci sırada yer alması.

Türkiye'de sosyal ticaret ve alışveriş

KPMG Türkiye'nin 314 tüketicinin katılımıyla yaptığı ankete göre Türkiye'de tüketicilerin yüzde 92'si haftada en az bir kez sosyal ağları, yüzde 65'i ise video izleme platformlarını ziyaret ediyor. Üçüncü sırada ise yüzde 55 ile forum ve sözlükler yer alıyor.

Sosyal platformlar en çok video izleme (yüzde 66) ve fikir paylaşma/yeni fikirler edinme ve müzik dinleme (yüzde 64) amacıyla kullanılırken, tüketicilerin yarısı alışveriş için de sosyal platformları kullanıyor. Yaş grupları bakımından incelediğimizde X kuşağının yüzde 61'inin sosyal ağları iş amaçlı, Z kuşağının ise yüzde 87'sinin müzik dinlemek amacıyla kullanması dikkat çekiyor. Z kuşağının yüzde 80'i sosyal platformları alışveriş amacıyla da kullanıyor.

Araştırma katılımcılarının yüzde 94'ü geçtiğimiz 12 ay içinde internetten alışveriş yaptığını, yüzde 43'ü alışveriş sıklığının ayda bir defa, yüzde 24'ü ise ayda 2-3 defa olduğunu belirtiyor. Yüzde 83 gibi büyük bir çoğunluk bir ürün/hizmet satın almadan önce sosyal medyada araştırma yaptığını, yüzde 61'i de ürün ya da markaların sosyal medyada beğenilmesinin kendi satın alma kararlarını etkilediğini söylüyor.

Facebook mesajlaşma botlarının, WeChat'in entegre ödeme sisteminin ve Amazon'un Spark uygulamasının başarılı sonuçları; 'sosyalle entegre edilmiş bir omnikanal' için parlak bir geleceğin sinyallerini veriyor. Tüm bunlar sosyal ticaretin muazzam potansiyeline işaret ediyor ancak beklenen seviyeye ulaşılması için halen atılması gereken adımlar var. Bunların başında ise güvenli ve pratik ödeme çözümleri ile kolay ve pürüzsüz bir satın alma deneyimi sunabilmek geliyor.

Sosyal medyanın satın alma kararlarına etkisi

Ürün/hizmet satın almadan önce sosyal medyada araştırma yaparım.

%83

Bir ürün/markanın sosyal medyada beğenilmesi beni de satın almaya teşvik eder.

%61

Ürün/hizmet satın alma kararlarımda sosyal ağlarda gördüklerime/okuduklarıma güvenirim.

%46

Popüler sosyal medya kullanıcılarının paylaşımları/yorumları ürün/hizmet satın alma kararlarıma etki eder.

%40

Ürün/hizmet satın almadan önce ilgilendiğim ürün/hizmeti sosyal medyada paylaşarak yakınlarımla fikrini alırım.

%20

Sosyal ağlarda gördüğüm ilgilendiğim ürünler/hizmetlerle ilgili gönderilerde "satın al" butonunun olması beni satın almaya teşvik eder.

%16

Yapay zekaya güvenmek ya da güvenmemek

**İş hayatında insanlarla
birlikte çalışmaya
başlayan makinelere
ne kadar güveneceğiz?
İşletmeler, dijital
çağda çığ gibi
büyüyen verinin
kaliteli, etkin, bütünsel
ve esnek analizinin
nasıl sağlanacağı
sorusuna yanıt arıyor.
Ya algoritma hata
yaparsa? Aslında
tek çözüm, makine
yönetişimini süreçleri
entegre etmek**



Sinem Cantürk

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Bölüm Başkanı
scanturk@kpmg.com

Güven başarılı bir kurumun, markanın en değerli varlığıdır ve farklı alanlardan birçok bileşeni içerir. Her geçen gün yenileri ortaya çıkan çeşitli risklerle mücadele ederek değerini korumak adına kurumun bütün seviyelerini kapsayan bir çalışma gerektirir.

Özellikle son zamanlarda dijital çağıdaki farklılaşan tehlikeler, riskler ve belirsizlikler nedeniyle, güvenin değeri ve anlamı farklı bir boyut kazanıyor. Bugün güven sadece bir şirketin markasına, ürünlerine, hizmetlerine ve insanlarına değil aynı zamanda şirketin teknolojisine ve teknolojiye güç sağlayan veri analitiğine, bu kapsamda üretilen karar vericiler tarafından kullanılan veriye de sıkı şekilde bağlı.

Makinelerin insanlarla birlikte çalıştığı bugün, işletme bütününde güven oluşturmak için analitik ve proaktif bir yönetişime açıkça ihtiyaç var. Ancak bu noktada bazı soru işaretleri ortaya çıkıyor; “Güvenilir analitik modellerden kim sorumlu olmalı? Söz konusu unsurların iyi yönetişimi nasıl? Organizasyonlar dijital dönüşüm geçirirken, yapay zekâ hemen hemen her endüstriden geçiyor, bu noktada veri analitiğinin kalitesi, etkinliği, bütünlüğü ve dayanıklılığı için süreçler ve sorumluluklar belirlendi mi?”

Yakın zamanda bu sorulara cevaplar aramak için KPMG tarafından Forrester Consulting ile küresel bir araştırma gerçekleştirildi. Araştırmaya 2 bin 200 bilgi teknolojisi (BT) ve iş karar vericisi katıldı.

Yüksek hızlı, sayısallaştırılmış bir dünyada inşa etmesi yıllar süren güven neredeyse anında yok edilebilir. Makinelerin yükselişinin ortasında, kuruluşlar sadece markalarında ve insanlarında değil aynı zamanda veri ve analitik kapsamında da güven istiyor. Katılımcıların yüzde 92’si veri ve analiz modellerinin amaçlandığı şekilde çalışmaması veya uygunsuz kullanımının organizasyonlarına verebileceği itibar hasarından endişe duyduğunu belirtti. Bu endişe, yapay zekânın kullanımı ve kontrolünün zorluğuyla daha da artıyor.

Yıllar boyu risk alanların insanlar olması nedeniyle risk alanların makinelere dönüşmesi yönetim ve kontrol çerçevelerinde bazı çekincelere yol açıyor. Karar vericiler, sistemler ve yapay zekâ tarafından üretilen verilere güvenmekte zorlanıyor. Modellerin ve algoritmaların doğruluğundan emin olmak, yanlışlıkları tespit etmek ve bu süreçleri yönetmek daha farklı bakış açıları ve metotlar gerektiriyor. Organizasyonlar daha karmaşık analizler, makine öğrenme modelleri ve otomatik kararları benimserken birçok düzenleyici, müşteri ve iş verilerini toplayan, analiz eden ve kullanan tüm kuruluşlar üzerinde yeni kontroller araştırıyor. Karmaşık algoritmaların yönetimi gittikçe önemli bir konu haline geliyor.

Güvenin dört atlısı

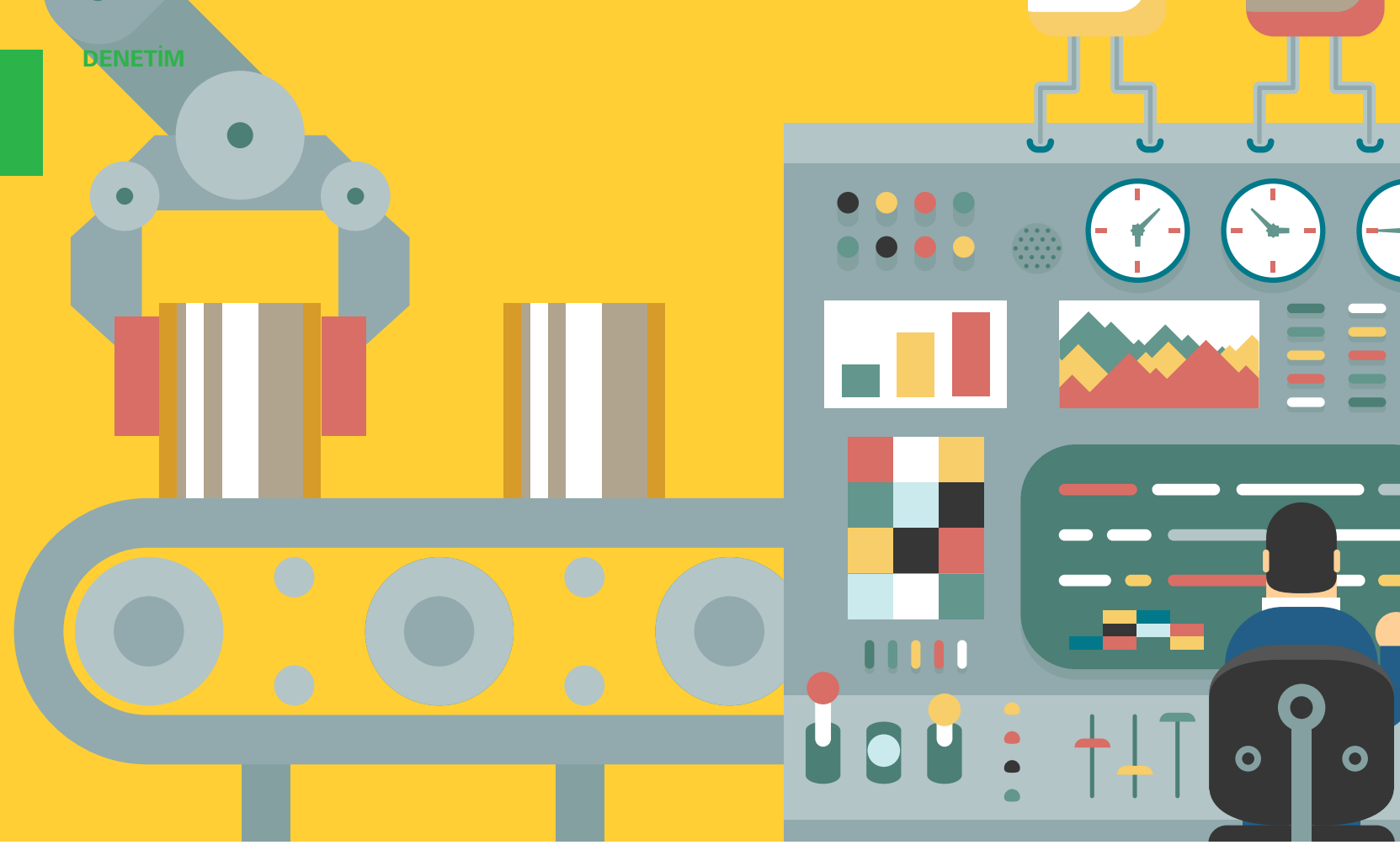
Bu noktada veri analitiğine güven dört temel üzerinde yükseliyor; kalite, etkinlik, bütünlük ve esneklik. Girdilerin, analiz modellerinin ve çıktıların kullanılacağı bağlam için uygun olması kalite ile sağlanıyor. Analitik daha karmaşık hale geldikçe ve makineler kendileri öğrenmeye başladıkça, kalite aynı zamanda modellere ve algoritmalara da uzanıyor. Etkinlik, modellerin istenen sonuçlara ulaşma derecesiyle ilgili olup, oluşturulan analizlere dayanan karar vericilere değer sağlıyor. Analitiğin etkisiz olduğu veya uygunsuz bir bağlamda kullanıldığı düşünüldüğünde, güven hızla aşınabilir. Güvenilir analitik bağlamında bütünlük, etik ve kabul edilebilir kullanımı ifade ediyor. Esneklik, uzun vadede veri kaynaklarını ve analiz modellerini optimize etmek anlamına geliyor.

Siber güvenlik iyi bilinen bir örnek ancak yöneticiler veri kaynaklarının ve dijital altyapının değişen kullanımlarını da düşünmeli. Araştırma kapsamında katılımcılar dört temelin hepsinde uzun vadede mükemmelliğe ulaşmayı amaçlıyor.

Veri analitiği doğru mu?

Çoğu insan, hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarında güvenilir veri analitiğinin ne derecede olması gerektiği konusunda bir fikre sahip. Veri analitiğinin doğruluğunu ve bir şeyler yanlış gidiyorsa bunun ne olduğunu bilmek istiyorlar. Aynı zamanda verilerin, güvendidikleri kişiler tarafından ve değerli olduklarına inandıkları amaç doğrultusunda kullanılması talepleri var. Karar vericiler, elde edilen bilgilerin güvenilir ve doğru olduğu konusunda güvene sahip olmak istiyor. Ancak yöneticilerin çoğu, modellerinin güvenilirliği konusunda yeterli kalitede olup olmadığından emin değil. (Katılımcıların yalnızca yüzde 35’i, kendi kuruluşlarının farklı analiz türlerini kullanmaları konusunda yüksek bir güven düzeyine sahip olduklarını söyledi. Yüzde 25’i sınırlı güveni veya aktif güvensizlik olduğunu belirtti. Ankete katılanların sadece yüzde 40’i genellikle güvendidiklerini ancak bazı çekincelerin olduğunu ifade etti.)

Ek olarak, KPMG 2017 Küresel CEO Araştırması katılımcılarının yarısından fazlası bu anlamda ciddi bir katkı sağlayan yapay zekanın, mevcut otomasyon süreçlerine entegre etme yeteneklerinden endişe duyuyor ve neredeyse üçte biri, yapay zekayı işin içine almaya hazır olmadıklarını itiraf ediyor.



Ya algoritma hata yaparsa

Bu araştırmalar bir yandan veri analitiği modelleri kapsamındaki ihtiyacı ortaya koyarken, diğer yandan söz konusu ihtiyacı giderebilecek unsurlara yönelik endişeler olduğunu da gösteriyor. Bunun önemli sebeplerinden biri de bahsi geçen süreçlerin sorumlularının tanımlanmasındaki zorluklar. Bir algoritmanın veya modelin beklenmedik bir şekilde hareket etmesi ve olumsuz bir sonuca yol açması halinde kimin sorumlu olacağı bu duruma bir örnek.

Zayıf analitik modeller ve veri nedeniyle önemli finansal kayba veya müşteri kaybına yol açan bir karar için hangi rolün sorumlu tutulacağı sorulduğunda katılımcıların yüzde 55'i dijitalden sorumlu yönetici (CDO) ve veri bilimciler dâhil olmak üzere teknoloji fonksiyonunun, sorumluluğun ağırlığını taşıyacağını ifade ediyor. Üçte biri ise sorumluluğun CEO ve liderlere ait olduğunu söylüyor.

Örneğin, tamamen otonom bir aracın bir kazaya yol açması durumunda hangi partilerin öncelikle sorumlu tutulması gerektiği sorulduğunda oklar yazılımı gösteriyor. Üretici, yolcu ve düzenleyiciler bir sonraki aşamada geliyor.

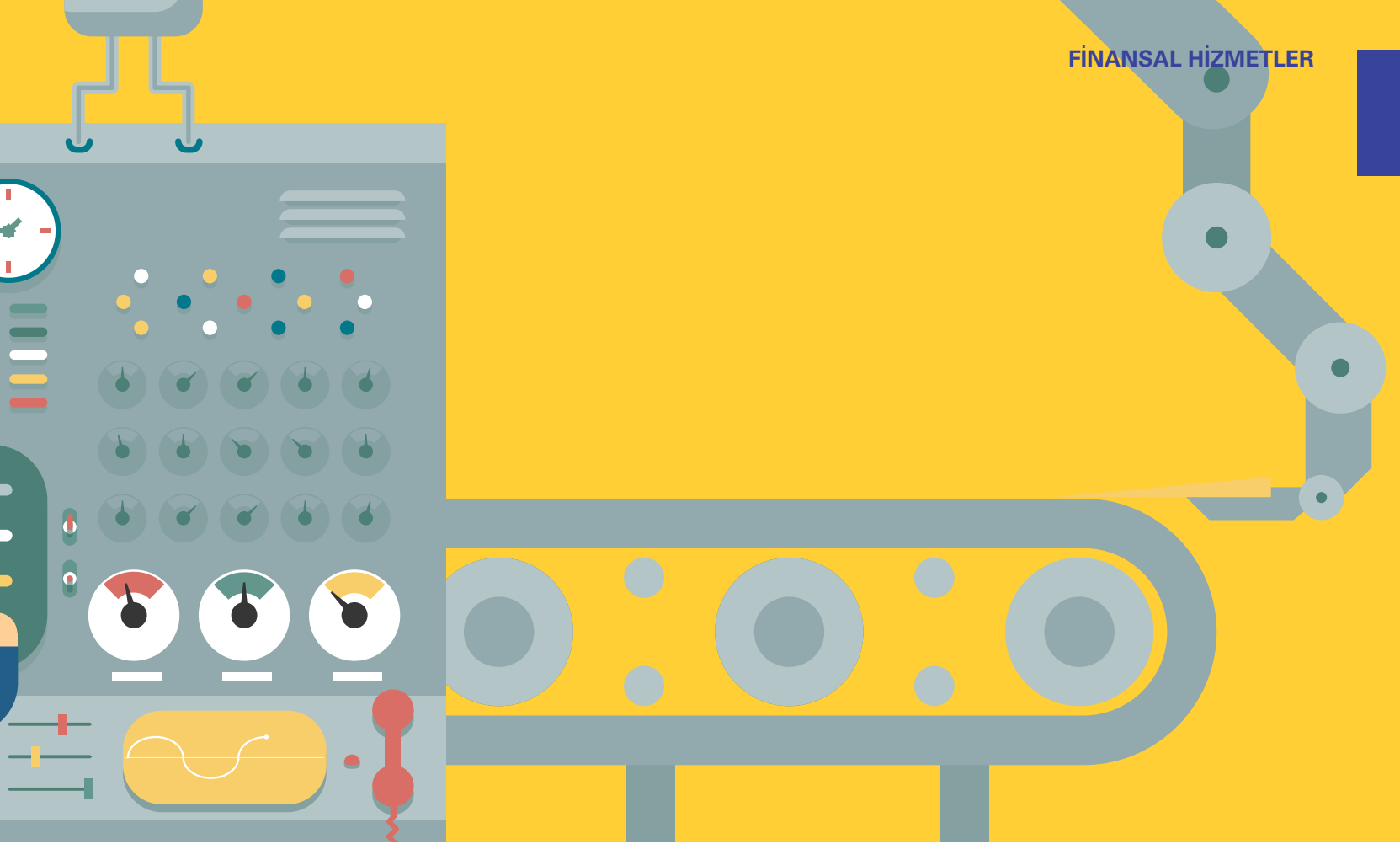
Bu noktada teknoloji birimlerinin genel olarak sorumlu tutulduğu görülüyor. Şüphesiz ki veri analitiği modellerinin tanımlanması, işletilmesi vb. rol tanımları nedeniyle bu durum ortaya çıkıyor. Fakat bir de analitiğin güvenilirliğini ve doğruluğunu yönetmedeki sorumluluk var. Burada birincil sorumluluğun kime ait olduğu da hayli önemli. Yönetimsel sorumluluk anlamında ise ortam belirsizliklerle

dolu. CIO sıklıkla sorumlu tutulurken, geniş bir yelpazede diğer rollerdekiler (CDO, veri uzmanı, geliştirici vb.) sorumlu görülüyor. Bununla birlikte dış tedarikçiler, üçüncü taraf denetçiler, düzenleyici kurumların da rol sahibi olduğu düşünülüyor. Özetle sorumluluk konusunda henüz net bir ortam bulunmuyor. Ancak birçok paydaşın sorumluluğu üstlenmesi gerektiği de gerçek. Verinin üretilmesi, işlenmesi, raporlanması çalışmalarını gerçekleştiren roller açık ancak söz konusu raporları yargılarının parçası olarak kullanan yöneticilerin de bu süreçleri yüksek seviyede sahiplenmeleri gerekiyor. Dolayısıyla paydaşların işbirliğini içeren yönetim kavramı etrafında beliren bir bakış açısı doğru yaklaşım olarak ortaya çıkıyor.

Formül: Makine yönetimi

KPMG olarak, gelişmiş analizlerin iş operasyonlarının parçası haline gelmesi nedeniyle, makinelerin yönetiminin insanların yönetimi kadar önemli olduğuna inanıyoruz. Bu nedenle, makinelerin yönetimi tüm organizasyonun yönetiminin bir parçası haline gelmeli. Amaç, her bir kuruluş bağlamında, veri analitiğinin potansiyel gücünü ve riskini, değeri optimize etme yönünde kullanmak.

Bir çözüm olarak yönetimin etkisini ortaya çıkarmak için bazı öneriler ve çerçevelerden bahsetmek faydalı olacak. Veri analitiğinde kamu ve müşteri güvenini oluşturmak için en iyi öneriler standardizasyon, modernizasyon, şeffaflık, profesyonel kodlar ve güvence mekanizmaları olarak öne çıkıyor. Modellerin ve süreçlerin tasarımında temel alınacak standartların belirlenmesi ve geliştirilmesi ilk adım. Düzenlemelerin veri analitiği modelleri dikkate



alınarak modernize edilmesi yönetişimin önemli bir parçası. Algoritma ve modellerin şeffaflığının artırılması, tümünün yönetimini kolaylaştırıyor. Veriyle ilgilenen personelin profesyonel kodları kullanması, etkinliği artırıyor. İç ve dış güvence mekanizmaları ile süreçlerin değerlendirilmesi, eksikliklerin belirlenmesi ve giderilmesi sağlanıyor.

Üçlü savunma hattı

Bahsi geçen önerileri içeren üçlü savunma hattı çerçevesi sağlıklı bir yönetim çözümü olarak göze çarpıyor.

- İlk savunma hattı olarak; iş birimleri kullandıkları analizlerin farkında olmalı ve güvenin üzerinde yükseldiği dört temeli yönetebilmeli.
- İkinci savunma hattı, risk gözetim işlevlerinin, kuruluş için koruyucu görevi üstlenen politikalar ve prosedürlerin oluşturulması
- Üçüncü savunma hattı ise bağımsız denetçiler ve iç denetçilerin kontrolleri doğrulaması ve potansiyel zayıflık alanlarını tanımlaması.

Bilgi giderek güçleniyor

Bankacılık ve yüksek teknoloji sektörleri bu anlamda hayli olgun yapılara sahip ve ilerlemeye devam ediyor. Ancak bütün sektörlerde bu konuda farkındalık günden güne artıyor. Çünkü yapay zekâ ve analitik modeller önemli bir

yere sahip olmalarının yanında yapılandırılmamış verilerin analiz edilmesini sağlayarak karar vericilerin daha emin karar almasına yardımcı olacak yeni yöntemler ortaya koyuyor. Gelecekte geleneksel olmayan kaynaklardan giderek artan şekilde gelen bilgi, diğer tüm formlarla (basılı, dijital, sosyal vb.) birleştirildiğinde, daha derin ve güçlü bir analiz ve anlayış potansiyeli yaratacak. Tahminlerin doğruluk oranı ve niteliği artacak, farklı kaynaklar sürece dâhil olacak. Bu doğrultuda da insanı, makineyi ve diğer unsurları içeren güvenilir analitik yönetimi sağlamak zorlaşacak.

KPMG bu anlamda dağıtılmış, paylaşılmış bir güven modeli yaratarak, güvenin dört temelini güçlendirmek için yönetim kapsamına birçok paydaşı ve süreci dâhil ediyor. Bu durum da yönetim için daha stratejik, bütünlük ve dağıtılmış bir düzeni oluşturuyor. Bu model kurum yapısını ve rollerini, düzenleme ve standartları, insanları ve kurum kültürünü, stratejiyi, süreçleri, veri yönetimini, teknolojiyi, ittifakları ve kurumun ilişkili olduğu ekosistemleri kapsıyor.

Dijital çağda, güvenilir analitik, güvenilir veri kritik bir rekabet avantajı kaynağı haline gelecek. Güvene giden yol, güvenilir analitik ve veriyle yakından ilişkili olacak. Geleneksel teknoloji ve riskin ötesine geçmek, stratejik bir yaklaşımın benimsenmesini gerektirecek. Bu da ölçme ve yönetmeyle başlayan, risklerin önceliklendirilmesini, güvene etki eden sorumlulukların tanımlanmasını, sistemlerle insanların entegre edilmesini, yasalara uyumu, şeffaflığı, esnekliği içeren bir yönetim çerçevesinin benimsenmesi ve uygulanmasıyla sağlanacak.

Siber güvenlik ve ötesi...

Teknoloji, inovasyon, dijitalleşme, büyük veri, nesnelerin interneti ve siber güvenlik... Son yıllarda bu kavramlar sıklıkla bir araya geliyor, ancak buna rağmen hızlı değişimin oluşturduğu siber güvenlik risklerinin önemi ne yazık ki yeteri kadar anlaşılmıyor. Teknolojinin büyük bir hızla gelişmesiyle siber dünyanın hayatımıza çok daha fazla etki ettiğini görüyoruz. Peki bireyler olarak bu tehditlerin ne kadar farkındayız?



Servet Gözel, CISA

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Direktör
servetgozel@kpmg.com



Ekin Özgülşen

Stratejik Pazarlama Lideri
Kıdemli Müdür
eozgulsen@kpmg.com



Hayatımızın vazgeçilmezi haline gelen internet; bilgi paylaşımı, para transferleri ve fiziksel dünyanın uzaktan kontrol edilmesi için halen tercih edilen ortam olarak kabul ediliyor. Ocak 2018'de yayımlanan Google Tüketici Barometresi'ne göre yeni teknolojilerin risklerden daha fazla fırsat yarattığına inananların oranı yüzde 70. Oysa internet kullanımının getirdiği riskler, dijital dünyamızın yanı sıra doğal yaşamımızı tehdit ederek ciddi kayıplar yaratıyor.

Evet, teknolojik gelişmeler hayatımızı her geçen gün daha da kolaylaştırıyor. Türkiye'de internet kullanımı ve mobil bağlanabilirlik oranları günlük hayatımızın önemli bir kısmını sanal dünyada geçirdiğimizi gösteriyor.

Ancak aynı zamanda her gün çok sayıda siber saldırı yaşanıyor ve siber suç oranları da internet kullanımındaki artışa paralel olarak artmaya devam ediyor. Bu da şirketlerin siber güvenlik harcamalarında artışa neden oluyor. Siber suçların dünya genelinde verdiği zararın 2021 yılına kadar 6 trilyon dolara ulaşacağı tahmin ediliyor. Siber suçlar hiç şüphesiz günümüz siber dünyasının en karmaşık sorunlarından biri...

BTK siber güvenliği şöyle tanımlıyor; 'siber ortamda kurum, kuruluş ve kullanıcıların varlıklarını korumak amacıyla kullanılan araçlar, politikalar, güvenlik kavramları, güvenlik teminatları, kılavuzlar, risk yönetimi yaklaşımları, faaliyetler, eğitimler, en iyi uygulamalar ve teknolojiler bütünüdür'. Siber güvenlik, devletler için karmaşık sosyo-teknik bir zorluğu ifade eden küresel fenomen olmakla birlikte bireylerin de konuya dahil olmasını gerektiriyor.

Bugün kime sorsanız siber güvenlikle ilgili bir şeyler mutlaka duymuştur ancak siber suçlarla ilgili farkındalık; yaşanan çevre, internet erişim oranı gibi pek çok nedene bağlı olarak kişiden kişiye değişiyor.

En iyi parola kırılmayan parola

Banka hesapları, e-posta adresleri ve online işlem yapılan her mecrada kullanılan parolalar siber suçlular açısından birer fırsat. Özellikle son yıllarda kamu kuruluşlarının sunucularının parolalarından, bireysel kullanıcıların mobil bankacılık veya oyun konsolu parolalarına kadar tüm şifrelerin hackerlar tarafından kırılmasıyla yaşanan küresel krizler gündeme damgasını vurmaya devam ediyor. Her bir küresel krizin ardından da kullanıcıların parolalarını ne derece karmaşık bir formatta kullanması gerektiği tartışılıyor. Peki, kullanıcılar bu konuda gerçekten duyarlı davranıyor mu? Parolalarını seçerken yeteri kadar karmaşık ve zor kırılacak kombinasyonlar kullanıyorlar mı?

Saldırı 299 günde anlaşılıyor

Güvenlik araştırmacılarının ortaya çıkardığı istatistiklere göre saldırganlar başarılı bir siber saldırı sonucu hedef sisteme 299 gün erişimi sürdürüyor. Yani kurumlar ele geçirildiklerini ortalama 299 gün sonra fark edebiliyor ya da engelleyebiliyor.

KPMG Bireysel Siber Farkındalık Araştırması'nın sonuçlarına göre kullanıcılar halen nelerin siber saldırı olduğu konusunda net bilgiye sahip değil. Siber saldırı, sadece parolalarının çalınması veya bilgisayarınıza virüs bulaşması olmadığı gibi kişisel verilerinizin çalınması da tek saldırı türü değil. Araştırma katılımcılarının yüzde 82'si tüm bunların siber saldırı örneği olduğunu ifade ederken, yüzde 18 ise belirttikleri seçenek dışındakilerin siber saldırı olup olmadığının farkında değil.

Siber saldırıların yaratacağı risklerin en aza indirilmesi için çalışanların siber farkındalığının yüksek olması hiç bu kadar kritik hale gelmemiştir. Tedbirin kilit noktası ise çalışanların siber tehdit ortamı hakkında yeterli bilgiye sahip olması kadar gittikçe karmaşıklaşan siber suça karşı alınacak önlemlerden de haberdar olması.

Türkiye'de cep telefonu aracılığıyla gerek arayarak gerekse kısa mesaj üzerinden gerçekleşen dolandırıcılıkların ortaya çıkması ve artık neredeyse her gün TV kanallarında veya sosyal medyada örneklerinin paylaşılmasıyla birlikte kullanıcılar arasında bu konuda bir bilinç oluştu. Araştırma sonuçları da bu bilincin geliştiğini ortaya koyuyor ancak farkındalık çalışmalarına devam edilmesi gerektiği de ortada.

Katılımcıların yaklaşık yüzde 92'si cep telefonuna gelen mesajlardaki tüm talimatları uygulamanın siber tehditlere karşı bir önlem olmadığını ifade ediyor. Buna karşılık katılımcılar arasında anti-virüs programı kullanmanın (yüzde 1,55), sık sık parola değiştirmenin (yüzde 3,88) ve kaynağı bilinmeyen e-postaları yok etmenin (yüzde 3,10) önlem olmadığını düşünenler de yer alıyor. Bu da bu konuda atılması gereken adımlar olduğunu gösteriyor.

Araştırmada en doğru parola kombinasyonunun nasıl olması gerektiğini sorduğumuz katılımcılardan yüzde 92'si en karmaşık kombinasyonu seçerek farkındalığını ortaya koyarken, doğum tarihi veya sadece ikili kombinasyonlardan oluşan parola kullanımının uygun olduğunu ifade edenlerin oranının toplamı yüzde 8 ile hiç de azımsanmayacak bir oranda.

Karmaşık parola kombinasyonları elbette kullanıcıları korumak için yeterli olmuyor. Son yıllarda yayımlanan istatistiklere göre internet kullanıcılarına yönelik saldırıların yüzde 91'i ortalama (phishing) e-postaları üzerinden gerçekleştiriliyor. Kullanıcılar veya şirketler tarafından raporlanan ortalama vakalarının bir güvenlik ihlaline dönüşmesinin temel sebebi, kullanıcıların bilerek veya yanlışlıkla yaptıkları işlemlerden kaynaklanıyor. Temel BT güvenlik ihlallerinin çoğunluğunun sebebi, insan hatasından. Dolayısıyla başta şirket çalışanları olmak üzere tüm kullanıcıların eğitilmesi ve farkındalıklarının artırılması siber saldırı ve dolandırıcılıkların zararlarının minimuma indirilmesine yardımcı olacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların yarısından azı gelen e-postada yönlendirilen adresin (URL) söz konusu e-postanın ortalama mesajı olduğunu gösterdiğini biliyor. Bu da katılımcıların yarısından fazlasının ortalama e-postaları nedeniyle saldırı riski altında olduğunu gösteriyor.

Bilindiği gibi internet sitelerine bağlanmak için http protokolü yani 'Hypertext Transfer Protocol - Hiper Metin Protokolü' kullanılıyor. Https de tıpkı http gibi sunucular arasında güvenli bağlantı kurmayı hedefleyen bir protokol. Https de aynen http gibi herhangi bir internet sitesine bağlanmak istendiğinde bu talebini bağlanmak istenen sunucuya ileten köprü görevi görüyor. Https protokolünün açılımı 'Secure Hypertext Transfer Protocol - Güvenli Hiper Metin Protokolü'. Https protokolü ile bir siteye bağlanılıyorsa, geliştirilen güvenlik önlemleri daha yoğun olarak aktarılıyordur ve bu bağlantıda kullanıcı bilgileri asla başkaları tarafından okunamaz.

Araştırma katılımcılarının yaklaşık yüzde 75'i güvenli web sitesi örneğinin https protokolü ile başlaması gerektiğini belirtirken, yüzde 25 gibi büyük oranda katılımcı güvenli web sitesi adresi konusunda bilgi sahibi değil.

Fidye yazılım kabusu

Oltalama saldırılarında alınması gereken önlemler konusunda da araştırma katılımcılarının yüzde 95'i gelen e-postanın şüpheli olduğunu anladıktan sonra 'spam' olarak işaretlemek gerektiğinde hemfikir. Bu önlemin tüm kullanıcılar tarafından bilinmesi muhtemel saldırıları önemli ölçüde engelleyecektir.

Oltalama e-postalarındaki yönlendirmelerin uygulanması sonucunda kullanıcılar çeşitli risklerle karşı karşıya kalıyor. Bunlardan en çok görülen ve hem bireysel kullanıcılara hem de şirketlere zarar verenlerin başında fidye yazılımları geliyor. Siber suçluların son zamanlarda gözde para kazanma yolu olan fidye yazılımlarıyla gerçekleştirilen saldırılarda suçlular ağ ve/veya ilgili cihaz üzerinde buldukları hassas dosyaları şifreleyerek para karşılığı parolayı çözmeyi talep ediyor.

Trend Micro'nun 2017 Güvenlik Raporu'na göre, 2016'dan 2017'ye kadar yeni nesil fidye yazılımlarında yüzde 32'lik artış oldu. 2016 yılında fidye yazılım saldırısına maruz kalan ülkeler arasında Avrupa'da ilk sırada olan Türkiye, Trend Micro'nun araştırmasına göre 2017'de de bölgesel birinciliği diğer ülkelere bırakmadı.

Avrupa ülkelerinin toplam fidye yazılım saldırısına uğrama yüzdesi küresel rakamın yüzde 23,65'ini oluştururken; Türkiye yüzde 15,85'lik oranıyla, Avrupa ülkeleri arasında ilk sıraya yerleşti. Fidye yazılım saldırılarında ise Türkiye, dünyada 6'ncı ülke oldu. Bu tür saldırıların yüzde 94'ü e-posta üzerinden gerçekleşti ve 5 milyar dolara yakın maddi kayba neden oldu.

Çare; yedekleme

Fidye yazılımlarla gerçekleştirilen saldırılara karşı alınabilecek en etkili önlem ise yedekleme. Saldırı gerçekleşikten sonra dosyaları serbest bırakmak için talep edilen ödemeyi gerçekleştirmekten başka alınabilecek iyi bir aksiyon ne yazık ki bulunmuyor. Ne kadar güvenlik önlemi alınırsa alınsın, bir saldırganın ağa sızarak dosyaları şifrelemesini engellemek hiçbir zaman yüzde yüz mümkün değil. Ancak değerli verilerin yedekleri organize ve güvenli bir şekilde tutulması halinde, dosyalar şifrelense dahi en son yedekten kolaylıkla geri dönüş sağlanabilir.

Peki, kullanıcılar bu önlemlerden ne kadar haberdar?

Araştırma katılımcılarının yalnızca yüzde 40'ı, bilgisayarlarındaki değerli verileri yedeklemenin en etkili önlem olduğunun bilincinde.

Oltalama e-postaları, kullanılan harici diskler veya herhangi bir başka yöntemle dosyalara virüs bulaşma ihtimali var. Virüsler araştırmaya katılanların yüzde 88'inin de belirttiği gibi her türlü uzantılı dosyaya bulaşabilir.

Dosyalara virüs bulaşmasının önüne geçmenin elbette çeşitli yöntemleri var. Yeter ki bu konuda alınması gereken önlemler hakkında kullanıcıların bilgisi olsun, ne yapmaları gerektiğini bilsinler. Bunlardan biri de reklam gibi görünen kimi mesaj ve e-postalar. Global Web Index Q2&Q3 2017 raporuna göre, reklamları engelleme araçlarını kullananların oranı yüzde 40. Bu da kullanıcıların yarısından fazlasının yararlı görünmekle birlikte çalıştırıldığında bilgilere veya programlara zarar veren yazılımlara açık olduğunu gösteriyor.

Araştırma katılımcılarının sadece yarısı bu yararlı gibi görünen ancak aslında zararlı olan yazılımların neler olduğunu biliyor.

Siber saldırıların ve hatta siber savaşların sıkça görüldüğü siber dünyaya her gün daha da bağımlı hale geliyor. Bu da pek çok riski beraberinde getiriyor. Hackerlar'ın kişisel sağlık verilerinden otonom araçlara ve uçuş kontrollerine kadar her alana ulaşma ihtimali var. Yani Fast & Furious 8'de kriminal deha ve siber terörist Cipher'in New York'ta tüm otomobillerin elektronik sistemlerini ele geçirip Ruslar'ın nükleer silah kumandalarını ele geçirmeye çalışmasının bir film senaryosundan gerçeğe dönüşmeyeceğinin garantisi yok...

Bireylerin siber saldırılardan korunmasının temelinde elbette eğitim yer alıyor. Büyüklük, sektör ve coğrafyadan bağımsız olarak siber suç sınır tanımıyor. Kullanıcıların eğitilmesi ve farkındalıklarının artırılması siber riskleri fark etmelerini, engellemelerini ve kendilerini siber saldırılara karşı korumalarını sağlar. İnternet kullanımının 9 yaşına kadar indiğini göz önünde bulundurursak, okul müfredatlarına siber güvenlik farkındalığı oluşturulmasını sağlayacak dersler konulması önemli bir katkıda bulunabilir. Elbette bunun yanı sıra sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve özel sektördeki şirketlerin çeşitli farkındalık ve destek programları uygulamaları da etkili olacaktır.

Motosiklet aşkına

Tüketici kanalındaki talep dalgalanmaları, vergilendirmedeki değişiklikler, yeni oyuncular, yeni çevreci üretim standartları ve değişen ekonomik koşullar yüzünden büyüklüğü önemli ölçüde etkilenen Türkiye motosiklet sektörü, yeniden gelecek vaat ediyor



Hakan Ölekli

Endüstriyel Üretim ve Otomotiv Sektör Lideri
Şirket Ortağı
holekli@kpmg.com

Şehirlerde mobilite seviyesi artarken, mekanlara ve hizmetlere erişim giderek zorlaşıyor. Birçok şehirde norm haline gelen trafik sıkışıklığı ve kavşaklarda tıkanmalar, hava kirliliği, gürültü, stres ve trafik kazası gibi sorunlarla şehir hayatını olumsuz etkiliyor. Trafikte kaybedilen zaman arttıkça araç sürmenin maliyeti giderek yükseliyor.

Bu sorunlarla başa çıkmada kullanılan yeni yollar, otobanlar ve tüneller yapmak gibi geleneksel çözümler tükenirken yeni arayışlar gündeme geldi. Bu noktada kentleşme; mobiliteye olan talebi ve dolayısıyla daha esnek, hızlı ve uygun fiyatlı ulaşım çözümlerine duyulan ihtiyacı artıran bir değişken olarak öne çıktı.

Toplu taşıma, araç paylaşımı ve bisiklet gibi seçeneklerin yanı sıra motosiklet kullanımı giderek yaygınlaşıyor. Satın alma, kullanım ve bakım maliyetlerinin otomobile göre daha uygun, park etmenin daha kolay, yoğun trafikte yol almanın daha hızlı olması motosikletlerin öne çıkan avantajları.

Araştırmalara göre küresel yıllık iki tekerli araç üretiminin, bugünkü seviyesinin üçte biri oranında artarak 2021 yılında 160 milyon araca çıkacağı öngörülüyor. Bu da motosiklet teknolojisinin, iş dünyasının itici gücü olma potansiyeline işaret ediyor.

Sektör alarm veriyor

Türkiye motosiklet pazarı 389 binden fazla satış adediyle 2006'da ulaştığı rekor seviyeden sonra bir daha 200 binin üzerine çıkamadı. 2006'dan bu yana tüketici kanalındaki talep dalgalanmaları, vergilendirmedeki değişiklikler, yeni oyuncular, yeni çevreci üretim standartları ve değişen ekonomik koşullar sektörün büyüklüğünü önemli ölçüde etkiledi.

2017 Haziran itibarıyla Türkiye'de trafikte bulunan toplam 21,6 milyon motorlu aracın 3 milyonu motosikletlerden oluşuyor. Yaklaşık 80 milyon nüfusu olan Türkiye'de her 100 kişiden 4'ü motosiklet sahibi.

Son 10 yıldır her yıl ortalama 171 bin yeni motosiklet trafiğe kaydoldu ve ortalama 53 bin motosikletin trafikten kaydı silindi. Sektörün vergi hassasiyetini göstermesi bakımından önemli bir gelişme 2010 sonunda yaşandı. Küçük motorlar (<250cc) için yüzde 22 seviyesine yükseltilmiş ÖTV oranı yeniden yüzde 8'e çekildi. Büyük motorlar için ise herhangi bir ÖTV indirimi yapılmadı. Bu gelişmeyle 2011'de sıfır kilometre motosiklet pazarı yüzde 47 büyüdü.

Temmuz 2017'de AB, EFTA ve serbest ticaret anlaşması imzaladığımız ülkeler menşeli ürünler hariç olmak üzere ithal edilecek tüm motosikletlere ilave gümrük vergisi (İGV) getiren bir düzenleme yürürlüğe girdi. Bu düzenlemeyle sadece motosiklet ithalatına değil aynı zamanda çeşitli yedek parça ithalatına yüzde 10 ile yüzde 20 arasında değişen oranlarda İGV getirilmiş oldu.

Ocak 2018'den itibaren ise A.TR dolaşım belgesiyle gelen Endonezya menşeli motosikletler için telafi edici vergi olarak ek mali yükümlülük tahsil edilmeye başlandı. Ayrıca motosikletler için geçerli olan ve ürünün menşesine göre yüzde 0 - 8 arasında değişen gümrük vergisi ve motor hacmine göre adet başına yaklaşık 1000-2000 dolar arasında değişen gözetim uygulaması devam ediyor.

2011'de yakaladığı büyümeden sonra yeniden daralma eğilimine giren Türkiye motosiklet pazarının, 2018 yılında da küçülmeye devam edeceği öngörülüyor.

Pazar küçüldü ama ilgi büyüyor

Türkiye motosiklet pazarının yüzde 90'a yakını 250cc ve altı motor silindir hacmine sahip motosikletler oluşturuyor. Buna karşın son 4 yılın verileri incelendiğinde 250cc ve üzeri motosiklet pazarının artan hızla büyüdüğü görülüyor. Elektrikli motorların pazar içindeki penetrasyonu ise son 4 yılda yüzde 0,6'dan yüzde 4,1'e yükseldi.

Küçülen Türkiye motosiklet pazarında, artan vergilere karşın 751cc ve üzeri motosikletlerin pazar penetrasyonunun son 4 yılda iki katına çıkmış olması, Türkiye'de motosikletin her geçen yıl daha fazla insan tarafından bir spor ve hobi aracı olarak algılandığını gösteriyor.

Japon hakimiyeti

Türkiye'de son 10 yıldır satışı yapılan, 19'u yerli olmak üzere toplamda 43 motosiklet markası bulunuyor. En büyük payı alan 10 marka, tüm pazarın adet olarak yüzde 87'sini oluşturuyor. Motor hacminden bağımsız olarak bakıldığında bu 10 marka sırasıyla Honda, Yamaha, Mondial, Kuba, Yuki, Motoran, TVS, Arora ve SYM. Bunlara ek olarak pazarın beşte birlik kısmını markasız olarak tescil ettirilen mobiletler oluşturuyor.

Honda, Türkiye motosiklet pazarında son 10 yılda pazar payını yüzde 6 seviyesinden yüzde 22'ye yükselterek pazar lideri konumuna yerleşti. Yamaha da son 10 yılda pazar payını iki katına çıkararak yükselten ikinci marka oldu.

Segment bazında bakıldığında 50cc altı motor hacmine sahip motorlar ve elektrikli motorlar için yaygın satış ve servis ağıyla öne çıkan Yuki markası pazar lideri olarak görünüyor. Yıllık 192 bin motosiklet üretim kapasitesiyle sektörün en büyük yerli oyuncusu olan Mondial marka motosikletler, 50-100cc segmentinin lideri ve 126-250cc segmentinin ikincisi konumunda. Pazarın en büyük segmenti olan 126-250cc segmentinin lideri Honda, motor hacmi büyüdükçe pazardaki baskınlığını hissettiriyor ve 251cc ve 750cc arası motor hacmine sahip motosikletlerde de Yamaha ile birlikte ilk iki sırada yer alıyor.

Güçlü yönler

- 80,8 milyonluk nüfusuyla Türkiye, Avrupa'nın en büyük ikinci ülkesi.
- Nüfusun ortalama yaşı 31,2 ve toplam nüfusun yüzde 23,7'si 15 yaş altında. Bu hem genç ve nitelikli işgücünün sürekliliğini hem de talebin canlılığını gösteriyor. Önümüzdeki 6 yıl boyunca nüfus artış hızının pozitif kalması bekleniyor (ortalama yüzde 0,8).
- Kişi başına düşen gayrisafi milli hasıla, 2000 yılıyla kıyaslandığında 2,5 kattan fazla artarak 11 bin 810 ABD doları seviyesine yükseldi.
- Türkiye 8 bin 333 km uzunluğuyla dünyanın en uzun kıyı şeridine sahip 20 ülkesinden biri.
- Türkiye, 1970 ve 2016 arasında gerçekleşen ortalama hava sıcaklığı 13,1°C ile ılıman bir iklime sahip. Bu da motosiklet kullanımı için genel olarak elverişli bir ortam ve 9 aya kadar sürüş imkanı sağlıyor.

Zayıf yönler

- Şu anda kullanımda 3 milyon motosiklet bulunuyor. Toplam nüfusla kıyaslandığında her 100 kişiden yalnızca 4'ü motosiklet sahibi.
- Ortalama harcanabilir hane geliri 13 bin 250 dolarla OECD ortalamasının altında.
- Gelir eşitsizliğinde OECD ülkeleri arasında üçüncü sırada bulunuyor. (2016 yılı Gini katsayısı 0,428)
- Nüfusun yüzde 49'u kadın ancak kadınların yalnızca üçte biri işgücüne katılıyor. Toplamda yaklaşık 8,9 milyon kadının çalıştığı Türkiye'de, kadınlar arasında işsizlik oranı yüzde 13,4 iken, bu oran erkeklerde yüzde 8,8.
- 15-24 yaş gençler arasında işsizlik oranı yüzde 19,3.
- Tüm sürücülerin yaklaşık yüzde 24'ü kadın. Bu da yaklaşık 6,8 milyon kadın sürücü anlamına geliyor. Çalışan toplam 8,9 milyon kadının yüzde 24'ünün sürücü ehliyeti yok.
- Temmuz 2017'de AB, EFTA ve STA yapılan ülkeler menşei ürünler hariç, ithal edilecek motosikletlere yüzde 20 ilave gümrük vergisi getirildi.
- Avrupa ile kıyaslandığında çok yüksek olan kaza oranları sürüş güvenliğini tehdit eden unsurların yoğunluğuna işaret ediyor.
- Motosiklet üzerindeki özel tüketim vergisi yüksek ve değişken. Küçük motorlar (<250cc) için yüzde 22 seviyesine yükseltilmiş ÖTV oranı yeniden yüzde 8'e çekildi. Büyük motorlar için ise herhangi bir ÖTV indirimi yapılmadı.

Fırsatlar

- Son yıllarda yükselen trafik sigortası azami primleri, Nisan 2017'de düşürüldü ve 349 TL olarak belirlendi.
- Türkiye son yıllarda daha konforlu ve yeni otoyollar konusunda önemli altyapı projelerini hayata geçiriyor.
- Türkiye'nin son yıllarda izlediği yerelleştirme politikasıyla özellikle üretim sektörünün yeni kollarında devlet teşviklerinin devreye alınması gündemde görünüyor.
- Benzin fiyatlarında yaşanan artış otomobile alternatif olarak motosiklete ilgiyi artırabilir. 2016 yılında ortalama 4,51 TL/L olan benzin fiyatı 2018 Mayıs itibarıyla 6,26 seviyesine çıktı.
- Genç nüfusta dijital teknolojilere ve bağlantılı araçlara artan ilgi mobilitayı de etkiliyor.

Riskler

- Sınır bölgelerinde yaşanan ihtilaf ve çatışmalar ülkedeki politik ortamın gerilmesine neden oluyor.
- Dövizdeki sert hareketler ve faiz oranlarındaki artış, kârlılığı ve sermaye birikimini negatif etkiliyor.
- Yeni sürücü ehliyetleri için ödenmesi gerekli lisans ücretlerinin 2016'da yapılan düzenlemeden sonra artırılması, motorlu taşıt kullanımı maliyetini artırıyor.
- Karbondioksit emisyonlarına sıkı bir denetim getiren Euro 4 gerekliliklerin yanı sıra, önümüzdeki 5 yılda OBD-2 gerekliliklerinin de Türkiye'de yürürlüğe girmesi bekleniyor.
- 2017'de yürürlüğe giren yönetmelikle Euro 4 standardına uygun olmayan hiçbir motosikletin ithalatı ve satışı yapılamıyor.

Potansiyel yüksek

80,8 milyonluk nüfusuyla Avrupa'nın en kalabalık ikinci ülkesi konumunda bulunan Türkiye'nin yüzde 23,7'sinin 15 yaş altı olduğu ve ortalama yaşının 31,2 olduğu düşünüldüğünde, motosiklet sektörü için demografi yönünden gelecek vaat eden bir pazar olduğu daha iyi anlaşıyor.

Türkiye'nin

%23,7'si
15 yaş altı

31,2
ortalama
yaş

Türkiye'de 2016 sonu itibarıyla

28,2 milyon sürücü



45,8 milyon sürücü belgesi



Sürücü belgesi sayısı son 10 yıldır her sene ortalama yüzde 5,9 artış gösterdi. Bu, her sene yaklaşık 1,3 milyon yeni sürücü belgesi anlamına geliyor. Motosiklet ehliyet sayısında son yıllarda görünen çift haneli büyüme rakamları, Türkiye'de motosiklet kullanımının artacağını gösteriyor.

Türkiye'de bulunan
sürücülerin sadece

%24'ü kadın



Her yıl trafiğe katılan yeni sürücü sayılarında kadınların artan oranı, trafiğin çehresinin önümüzdeki 10 sene içinde değişebileceğine işaret ediyor.

Bildiklerinizi unutun

KPMG'nin bu yıl 19'uncusunu düzenlediği Küresel Otomotiv Yöneticileri Araştırması, 43 ülkede otomotiv ve teknoloji sektöründen 1000'e yakın yönetici ile yaklaşık 2 bin 500 tüketicinin görüşlerini bir araya getirerek otomotiv sektörünün geleceğine ışık tuttu. Araştırma sonuçları, 2040'a kadar otomotiv sektöründe bugün bildiğimiz her şeyin değişeceğine işaret ediyor



Bugün dünyadaki 50 büyük otomobil üreticisi, en büyük 15 teknoloji şirketinin piyasa değerinin yüzde 20'si değerinde. Bu rakamın 2010 yılında yüzde 40 olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda, otomotiv sektörünün finansal piyasaların en güçlü oyuncularına haline gelen teknoloji şirketlerinden ne kadar ciddi oranda etkilendiğini görüyoruz.

Otomotiv üreticilerinin, teknoloji şirketleri karşısında ayakta kalmak için onlarla iş birliği yapmaktan başka şanslarının olmadığı açıkça görülüyor. Navigasyon, elektrikli otomobiller için şarj istasyonları gibi konularda başlatılan işbirlikleri, otomobil üreticilerinin geleceğe yönelik pozisyon almaya başladığını gösteriyor.

Otomotiv yöneticilerinin yüzde 56'sı, otomobil perakendecilerinin sayısının 2025'e kadar yüzde 30 ila 50 oranında azalacağını öngörüyor. Bu durumun en belirgin nedeni, kendi aracını online satın alabilen müşterilerin sayısındaki artış olacak. Daha çarpıcı bir neden ise çoğu müşterinin araç sahibi olmak yerine mobilite çözümlerini tercih edecek olması. Perakendecilerin sayısının önemli ölçüde azalacağını düşünenlerin yüzde 80'ine göre, otomobil perakendecilerinin ayakta kalmasının tek yolu, kapsamlı servis hizmeti vermek veya ikinci el araç satış merkezlerine dönmek olacak.

Araştırmaya katılan otomotiv yöneticilerinin yüzde 80'inden fazlası, otomobil ve sürücü verileri kullanımının, gelecekteki iş modellerinin temelini oluşturacağını söylüyor. Bu durumda bağlantılı araçlardaki standart donanımların yeniden tanımlanması gerekiyor. Otomotiv yöneticilerinin yüzde 85'i ve her 4 tüketiciden 3'ü, araçtaki veri güvenliği ve siber güvenlik sisteminin en önemli satın alma kriteri olacağını düşünüyor.

Elektrikli araçlar, bugün dünyada 700'den fazla fabrikada üretilen 3 bin farklı model aracın yalnızca yüzde 2'sini oluşturuyor olsa da pazar payının hızla artacağına inanıyoruz. Yakın gelecekte, elektrikli araçlar ile farklı mekanizmalarla çalışan otomobilleri yollarda bir arada göreceğiz.

Otonom araçlara özel trafik

Küresel otomotiv yöneticileri, giderek daha sık gündeme gelen otonom araçların, şimdiye kadar bildiğimiz haliyle bütün yaşam biçimini ve şehirleri dönüştürmesini bekliyor. Otonom sürüş, mobilite paradigmasını kökten değiştirecek. Yöneticilerin yüzde 94'ü, 2040'a kadar otonom araçlar için işleyen, etkin bir sürüş politikasıyla regülasyonların yaratılmış olacağını düşünüyor. Kameraların, radarların, algoritmaların ötesinde önemli altyapı yatırımları da söz konusu olacak.

Yöneticilerin yüzde 74'ü, otonom ile otonom olmayan sürüş trafiklerinin karıştırılmasının ciddi güvenlik sorunları yaratacağına inanıyor. Bugünün araç trafiğindeki her olasılığın bir algoritmaya dahil edilmesi henüz mümkün olmadığı için geçiş aşamasında otonom araçların 'güvenli alanlarda' kullanılması üzerinde duruluyor. Olası başka bir formül ise otonom araçlar için özel şeritlerin oluşturulması.

Otonom araçlarla bu araçların trafiği için yapılacak yollar, trafikte iletişim kurmak için farklı sistemlerin devreye sokulmasını ve altyapıların koordine edilmesini gerektirecek. Bir arada bulunan farklı mobilite modelleri, altyapı sistemleriyle beraber şehir merkezlerini de yeniden yapılandırıp değiştirecek.

Mobilistik ve toplu taşıma kapsülleri

Sektör yöneticilerine göre, otonomi, paylaşım ve platform tabanlı dağıtım hizmetleri gibi teknolojiler, toplu taşıma ile lojistiği birleştirerek, 'mobilistik' diye adlandırdığımız yeni bir kavramı doğuracak. Yöneticilerin yüzde 57'si, mobilistik sisteminde insan ve eşya taşımak için kullanılan iş modellerinin birbirinden farklı olmayacağını düşünüyor.

10 yıl içinde toplu taşıma araçlarının yerini talep üzerine gelen otonom kapsüllerin alacağına inanan yöneticilerin oranı yüzde 73. Hükümetlerin, belediyelerin ve toplu taşıma hizmeti veren kurumların bu model ile yeniden yapılanacağı öngörülüyor.

'Araç paylaşımı' yükseliyor

Otomobil sahibi olmayı statü sembolü olarak görenlerin sayısı günden güne azalırken, sürücülerin yüzde 55'i, araç paylaşımı veya araç çağırma hizmetlerinin kullanımının ve bu hizmetlere erişimin kolay olması halinde kendi otomobillerini bırakmaya hazır olduğunu belirtti. Katılımcıların yüzde 43'ü, tanıdıkları araç sahiplerinin yarısının 2025'e kadar araçlarından vazgeçeceğine inanıyor. Tüketicilerin artık araç sahibi olmak istememelerinin ardında yatan en önemli nedenlerin, yaşam koşulları ile toplam sahip olma maliyeti olduğunu görüyoruz. Farklı mobilite seçeneklerinin kolaylığı nedeniyle araç sahibi olmak istemeyen tüketiciler, kullanıcılarına konaklama paylaşımı sunan AirBnB'nin iş modeline benzer AirCnC gibi bir otomobil paylaşımı sistemine yöneliyor. Araç paylaşımı, henüz başlangıç aşamasında olmasına rağmen hızla yükselen ve sürücülük ile yolculuk modellerini temelden değiştireceğini öngördüğümüz önemli bir trend.

Dizel, SUV araçlarla devam edecek

2015 yılındaki krizden bu yana dizel halen tartışmalı bir konu. Dizel araçlar küresel otomotiv üretiminin yüzde 20'sini oluştursa da tüketicilerin yüzde 65'i dizel araç kullanmayı tercih etmeyeceğini belirtiyor. Batı Avrupa'da dizel araçlara sürüş yasağı getirilmesi gündemde. Doğu Avrupa'da ise tüketicilerin yüzde 52'si uzun motor ömrü ve maliyet avantajları nedeniyle dizel araçları tercih ediyor. Sektörde dizelin verdiği çevresel zararın biyo-yakıtlarla veya sentetik yakıtlarla dengeleneceği görüşü hakim olmaya başladı. Her şeye rağmen dizelin değerli bir teknoloji olduğu ve ölmediği düşünülüyor. Egzoz sorununun ekolojik standartlara uygun şekilde çözülmesinden sonra artan maliyetler nedeniyle küçük segmentteki dizel araçların ortadan kalkması beklense de üst ve orta sınıf segmentteki SUV'lerin dizel araçları temsil edeceği öngörülüyor.

Yenilenebilir, enerjisini kaybetmiyor

KPMG, dünyada enerji sektöründen 200'den fazla üst düzey yöneticiyle görüşerek 'Yenilenebilir Enerji İşlemleri Araştırması' yaptı. Sonuç, yenilenebilir enerji alanındaki birleşme ve satın almaların artmaya devam ettiğini gösteriyor. Bu konuda imzalanan anlaşmaların tutarı 2010'dan bu yana düzenli olarak artarken, 2017'de tüm dünyada toplam 40,1 milyar euro tutarında 406 anlaşma imzalandı.



Ümit Bilirgen

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

KPMG Yenilenebilir Enerji İşlemleri Araştırması, dünya çapında yenilenebilir enerji sektöründeki gelişmeleri ve trendleri inceledi. Araştırmaya göre enerji sektöründeki birleşme ve satın almalar artarak devam ediyor. KPMG'ye göre bunun anlamı şu: Yenilenebilir enerji alanındaki birleşme ve satın alma faaliyetlerinin ana itici gücünü, konvansiyonel enerji şirketlerinin yeni kapasite yaratma çabası ile kurumsal yatırımcıların istikrarlı ve öngörülebilir getiri sağlayan varlık arayışı oluşturuyor. Ayrıca, petrol ve doğal gaz şirketleri gibi yeni oyuncuların da yenilenebilir enerji piyasasına katılmasıyla birlikte enerji ortamı çeşitleniyor. Dünya genelinde kamu otoriteleri de halkın iklim değişikliğiyle mücadele konusundaki taleplerine yanıt vermeye çalışıyor.

Yenilenebilir enerji sektöründeki gelişmelerin ve trendlerin yer aldığı araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 82'si, gelecek 24 ay içinde off-shore kaynaklarda artış bekliyor. Bunu güneş ve hidroelektrik kaynaklar takip ediyor. Söz konusu artışta, bono ve tahvil piyasaları gibi geleneksel yatırım araçlarından elde edilen sabit getirilerin düşmesiyle birlikte finans yatırımcılarının getirilerini artırmak amacıyla yenilenebilir enerji alanına yönelmesi ve bunun sonucunda bu varlıkların daha fazla talep görmesi, yenilenebilir enerji teknolojilerinin olgunlaşıp ticarileşmeye başlamasıyla birlikte bu kaynakların temkinli yatırımcılar için daha cazip hale gelmesi etkili oluyor.

Güneş, rüzgar ve hidroelektrik ön planda

Yenilenebilir enerji pek çok alt sektörü kapsıyor olsa da ön plana çıkan üç alt sektör var; fotovoltaik güneş, rüzgar enerjisi ve hidroelektrik. Ancak bu üç alt sektörün geleceği de yatırımcılar için giderek daha çok önem verdiği akü teknolojisi ve enerji depolama alanlarındaki yenilik ve inovasyon çalışmalarına bağlı.

Gelecek 12
ayda hangi
kaynaklarda
işlem artışı
bekleniyor?

%43
Off-shore rüzgar



%39
Hidroelektrik

%16
Fotovoltaik güneş





Yenilebilir enerjinin geleceğinde, hidrojenin önemli bir rol oynayacağına inananların oranı

%74

Off-shore rüzgar enerjisi revaçta

Araştırmaya katılanların yüzde 43'üne göre, önümüzdeki 12 ay içinde birleşme ve satın alma faaliyetlerinin en fazla artacağı alt sektör off-shore rüzgar enerjisi sektörü. İşletme ve üretim maliyetlerinin düştüğü, Avrupa ile Çin'deki rüzgar santrallerinin giderek daha da etkileyici sonuçlar ürettiği bir ortamda yatırımcıların bu alt sektörü yakından takip ettiği görülüyor.

Araştırma sonuçlarına göre off-shore rüzgar santrallerine yönelen yatırımcıların ilgisini en fazla Türkiye'nin de içinde bulunduğu Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgeleri çekiyor. Katılımcıların yüzde 53'ü İngiltere'nin, yüzde 28'i Almanya'nın bu alanda en fazla yatırımı çekeceğini düşünüyor, ABD yüzde 2 ile son sırada geliyor.

Akü depolama teknolojileri kilit role sahip

Araştırmaya göre, yenilenebilir enerji santrallerinden sürdürülebilir enerji elde edilmesini sağlayan ve 2018 sonrasında yeni bir yatırım alanı olarak öne çıkan akü depolama teknolojileri de bu santrallerin geleceğinde kilit rol oynuyor. Katılımcı yöneticilerin yüzde 98'i yenilenebilir kaynaklara yatırım yaparken dikkate alacakları unsurlar arasında akü depolamanın önemli, yüzde 57'si ise çok önemli olduğunu düşünüyor.



Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin

%98'i

gelecek yatırım kararlarının, enerji depolamanın gelişimine bağlı olduğunu belirtti.

Açık deniz rüzgar santralleri yükselişte

Dünyada teknolojik gelişmelere bağlı olarak açık deniz (off-shore) rüzgar santralleri ve bataryalar enerji sektörünün yeni trendleri olarak öne çıkıyor. Türkiye'nin bu alandaki planlamalarının da doğru bir zamanlamayla yapıldığını belirtmeliyiz. Üretilen fazla enerjinin depolanmasına ve tutarsız ya da değişken kaynaklardan sürdürülebilir bir enerji arzı yaratılmasına imkan tanıyan şebeke ölçeğindeki büyük akü sistemleri yenilenebilir enerjinin geleceğinde kritik önemde. Halihazırda verimli ve etkin elektrik depolama sistemlerinin sayıca yetersiz olması, talebin düştüğü veya şebekeye aşırı yükün bindiği dönemlerde rüzgar türbinlerinin durdurulması anlamına geliyor. Ancak yeni nesil batarya teknolojileri, konvansiyonel enerji santralleri gibi davranabilmelerine imkan tanıyacak.

Elektrikten gaz üretilecek

Öte yandan akü depolama gibi hidrojen teknolojisi de normalde israf edilecek elektriğin büyük kısmının 'power-to-gas' (elektriği gaza dönüştürme) teknolojisiyle kullanılabilmesine imkan tanıyor. Bu teknolojinin temelinde, su moleküllerinin elektrik kullanılarak hidrojen ve oksijene ayrıştırıldığı elektroliz işlemi yatıyor. Elektriğin hidrojene (veya ek bir adımla metana) dönüştürülmesi, ortaya çıkan gazın doğal gaz veya diğer fosil yakıtlara alternatif olarak kullanılabilmesine imkan tanıyor. Hidrojenin, son derece yüksek bir enerji yoğunluğuna sahip, yakıldığında CO2 salmayan ve elektriğin aksine süresiz depolanabilen bir gaz olduğunu da akılda tutmak gerek. Katılımcıların yaklaşık dörtte üçü (yüzde 74) hidrojenin, yenilenebilir enerjinin gelişiminde önemli bir kolaylaştırıcı unsur olacağını düşünüyor.

Akıllı şebekeler arz ve talebi yönetecek

Araştırmaya katılanların yenilenebilir enerji pazarını etkileyeceğine inandığı bir başka teknoloji alanı ise arz ve talebi koordine etmek için gerçek zamanlı dijital iletişim kullanan akıllı şebekeler. Merkezi enerji santrallerinden merkezi olmayan enerji üretimine geçiş yaptığımız bu dönemde mevcut şebekeler, enerji arz hacmiyle baş etmekte zorlanacak. Orta ve düşük gerilimli yenilenebilir enerji kaynaklarını mevcut enerji şebekesine entegre etmeye çalışmak ise bu zorluğu ve karmaşıklığı daha da artıracak.

Bu noktada akıllı şebekeler, tutarlı ve güvenli bir arz sağlayarak enerji sağlayıcıların hem performanslarını artırabilmelerine ve faaliyetlerini izleyebilmelerine hem de varlıklarından en iyi şekilde faydalanarak elektrik şirketleri ile yatırımcılardan daha fazla yatırım çekmelerine imkan tanıyacak.

Türkiye enerji sektörü

KPMG araştırmasına göre, Türkiye enerji sektörü şirket satın alma ve birleşmeleri açısından 2019 yılında hareketli bir yıl yaşayacak. Özellikle elektrik üretimi ve yenilenebilir enerji üretimi varlıklarının şirket satın alma ve birleşmeleri dikkat çekebilir. Fakat Türkiye'de 2017 yılında enerji üretimi alanında gerçekleşen 20'ye yakın satın alma işlemi incelendiğinde, bunların sadece 2'sinin yabancı yatırımcılar tarafından yapıldığının görülmesi, satın alma ve birleşme işlemlerinin 2018 ve 2019 yılında da yerli yatırımcılar arasında yoğunlaşma ihtimalini ortaya koyuyor.

İmalat sektörüne teşvik dopingi

Son iki yılda getirilen çok sayıda düzenleme, imalat sektörünün karşı karşıya kaldığı zorluklara kısa süreli çözüm üretti. İmalatı ve yeni yatırımı teşvik etmesinin yanı sıra istihdamın artmasına da katkı sağlayacak olumlu havanın uzun vadede sürmesi bekleniyor



Güray Kurşunoğlu, YMM

Vergi

Direktör

gkursunoglu@kpmg.com

Hükümet tarafından yatırım teşvik sisteminde özellikle imalat sektörü için son dönemde önemli düzenlemeler yapılarak yatırım ortamının canlandırılması amaçlandı. Bilhassa 2017 ve 2018 yılında yapılan düzenlemelerle, imalatçıların yatırımlarını daha kısa sürede amorti ederek hızlı gider yazmalarının önü açıldı. Makine-teçhizat alımlarında KDV istisnası getirildi, bazı teslimlerde indirim yoluyla giderilmeyen KDV'nin imalatçılarca iade alınabilmesi hakkı doğdu ve teşvik belgesine sahip imalatçıların özellikle 2017 ve 2018 yıllarında yaptıkları yatırımlar için daha hızlı ve daha yüksek oranda kurumlar vergisi indiriminden faydalanabilmesi olanağı sağlandı.

Kurumlar vergisi teşvikleri

Bilindiği gibi bölgesel, büyük ölçekli ve stratejik yatırımlar için önceki yıllarda getirilen 'kurumlar vergisi indirimi' ile mükelleflerin yaptıkları yatırımlar üzerinden yatırım konusuna ve yatırım bölgesine bağlı olarak hesaplanacak belli nispette kısımların, mükelleflerin gelecekte ödeyeceği vergilerden indirilmesi suretiyle devlet tarafından karşılanması sağlandı. Bu aşamada yatırıma katkı tutarı, indirimli kurumlar vergisi uygulanarak devletin tahsilinden vazgeçtiği vergi yoluyla yatırımların devlet tarafından karşılanacak tutarını, bu tutarın yapılan toplam yatırıma bölünmesi suretiyle bulunacak oran ise yatırıma katkı oranını ifade ediyor.

2017 yılında Bakanlar Kurulu Kararı ile yapılan ve daha sonra 2018 yılını da kapsayacak şekilde genişletilen düzenleme neticesinde; ulusal faaliyet ve ürün sınıflandırmasına ilişkin US-97 sektör kodu 15-37 arasında bulunan imalatçılar için düzenlenen yatırım teşvik belgeleri kapsamında 2017 ve 2018 yılı yatırımları için aşağıdaki imkânlardan yararlanma olanağı getirildi.

Yatırım Teşvik Belgesi kapsamında inşa edilen binalarla ilgili yüklenilen Katma Değer Vergilerinin iade alınabilme imkanı sağlandı.

Vergi indirimi desteğinde uygulanacak yatırıma katkı oranları, her bir bölgede geçerli olan yatırıma katkı oranına 15 puan ilave edilmek suretiyle uygulanacak. Örneğin yapılan yatırımın yüzde 30'unun vergi indirimi yoluyla devletçe karşılandığı bir ortamda, 2017 ve 2018 yatırımları için bu oran yüzde 45 nispetinde hesaplanacak.

Kurumlar Vergisi indirimi oranı, bölge gözetmeksizin yüzde 100 olarak uygulanacak. Böylelikle 2017 ve 2018 yatırımları nedeniyle hak kazanılan vergi indirimi karşılığında, teşvik belgesinde yazılı kurumlar vergisi indirimi uygulanmak yerine direkt yüzde 0 kurumlar vergisi oranı tatbik edilebilecek. Yatırım döneminde yatırımcının yatırımdan elde ettiği kazançları dışında diğer faaliyetlerden

kazancının da bulunması halinde, mükellefçe 2017 ve 2018 yatırımlardan hak kazanılan yatırıma katkı tutarının yüzde 100'ünün bu diğer kazançlar üzerinden hesaplanan kurumlar vergisine tatbik edilebilmesi olanağı sağlandı. Böylelikle imalatçı mükellefler, yatırımlarını tamamlayarak kazanç elde etmeye başlamasalar dahi yapacakları harcamaya da bağlı olarak rutin faaliyetlerinden elde ettikleri kazançlarının tamamına kurumlar vergisi indirimi uygulayabilme olanağını elde etti.

Sabit kıymetlere hızlı amortisman

2018 yılında Katma Değer Vergisi ve Vergi Usul Kanunu mevzuatında yapılan düzenlemeler neticesinde, sanayi sicil belgesine haiz mükelleflerce münhasıran imalat sanayisinde kullanılmak üzere 2019 takvim yılı sonuna kadar iktisap edilecek yeni makina ve teçhizat ile aynı tarihe kadar yatırım teşvik belgesi kapsamında iktisap edilecek yeni makina ve teçhizat için uygulanacak amortisman süreleri, Maliye Bakanlığı tarafından tespit ve ilan edilen faydalı ömür sürelerinin yarısı dikkate alınmak suretiyle hesaplanacak. Bu kapsamda imalatçılar ve teşvik belgesi kapsamında yatırım yapanlarca alımı yapılan sabit kıymetlere daha hızlı amortisman ayrılması mümkün hale geldi.

Buna paralel olarak, yine sanayi sicil belgesine sahip imalatçılara münhasıran bu faaliyetlerinde kullanılmak üzere yapılan yeni makine ve teçhizat teslimleri de 31.12.2019 tarihine kadar KDV'den istisna edildi.

Düzenlemelerde, imalat sanayisinde kullanılmak üzere istisna kapsamında teslim edilecek makina ve teçhizatı belirlemeye Bakanlar Kurulu yetkili kılındı. Nitekim Bakanlar Kurulu, bu yetkisini kullanarak aldığı karar doğrultusunda daha hızlı amortisman ve KDV'siz alıma konu olabilecek makine-teçhizat listesini yayımladı.

Hükümet tarafından son iki yıllık zaman zarfında imalat sanayisini ve imalatçıyı destekleyici nitelikte çok sayıda düzenleme yapılması imalatçıların yaşadığı zorluklara bir nebze çözüm getirme amacı güdüyor. İmalatı ve yeni yatırımı teşvik ederek istihdamı da artırmayı hedefleyen son düzenlemelerin imalatçılar nezdinde ortaya çıkaracağı olumlu etkilere bağlı olarak önümüzdeki dönemlerde sürelerinin uzatılarak devam ettirilmesi beklentiler dâhilinde.

Referanslar

- (1) 2012/3305 Sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar
- (2) 2017/9917 Sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar
- (3) 7061 Sayılı Bazı Vergi Kanunları ve Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
- (4) 7103 Sayılı Vergi Kanunları ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- (5) 2018/11674 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı

M&A'de tazminatın sınırları

Birleşme ve satın alma işlemlerinde hukuk büroları, kurumsal finansman şirketleri ve yatırım bankacıları zaman zaman ellerindeki sözleşmelere bakarak bir anlayış oluşturmaya çalışır. İlgili taraflara ve meslektaşlarımıza fikir vermesi açısından Belçika Risk Sermayesi ve Özel Sermaye Derneği'nin de desteğiyle gerçekleştirilen ve 2012-2016 yıllarında Belçika'da tamamlanan işlemleri kapsayan bir araştırmada ortaya çıkan sonuçların bir kısmını paylaşmak istiyoruz



Onur Küçük

Hukuk Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
okucuk@kpmg.com

M&A işlemlerinde ilk resmi adım genellikle alıcı ve satıcının satın almanın ana koşullarında mutabık kaldıkları hususları niyet mektubu gibi kısa bir metinle kayıt altına almalarıyla başlar. Taraflar arasında bu temel anlayış oluştuktan sonra sıra hisselerinin satın alınması planlanan şirketin finansal, vergi, ticari ve hukuki incelemesine (due diligence) gelir. Due diligence çalışmasının tamamlanmasıyla (veya bazen bu çalışmaların tamamlanmasına yakın bir noktada) hisse devir sözleşmesi hazırlanmaya başlanır. Hisse devir sözleşmesinin yazılması çalışmada tarafların ilk aşamada imzaladıkları niyet mektubunda belirlenen satın alma şartları due diligence sonuçlarına göre adapte edilir. Ayrıca satıcının hisse devri sebebiyle, alıcıya tekeffül ettiği hususlar, bu hususlardan kaynaklanan yükümlülükler ve bu yükümlülükler uymaması halinde alıcı tarafın talep edebileceği tazminatlar tarafların pazarlık gündeminde ön sıralara geçer. Alıcı, satıcının en geniş şekilde sorumlu olmasını isterken, satıcı ise sorumluluğunu mümkün olduğu kadar sınırlandırmak amacındadır. Uygulamada satıcının tazminat yükümlülüğü ve bu yükümlülüğün sınırlandırılmasına ilişkin tarafların çok farklı şekillerde anlaşabildiği görülüyor. Bu konuda taraflara ışık tutabilecek genel bir düzenleme veya piyasada yerleşmiş standart bir yaklaşım maalesef bulunmuyor. Bu sebeple, 'hisse devir sürecinde tarafların en zorlandığı konulardan birisi satıcının tazminat yükümlülüğünün sınırlandırılmasıdır' demek yanlış olmaz.

Belçika Risk Sermayesi ve Özel Sermaye Derneği'nin de desteğiyle gerçekleştirilen ve 2012-2016 yıllarında Belçika'da tamamlanan işlemleri kapsayan araştırmaya geçmeden önce önemli birkaç hatırlatma yapalım. Araştırma sonucu oluşturulan rapora aktarılan işlemlerin gizliliği her zaman garanti altında tutulmuş ve korunmuştur. Katılanlardan araştırmanın anonim niteliğine halel getirebilecek isim veya başka bir bilgiyi vermesi hiçbir zaman talep edilmemiştir. Ancak anket, çifte sayımın önüne geçilmesi için emniyet tedbiri içermiştir. Raporda yer alan tüm işlemler detaylı olarak analiz edilmiş ve iç tutarlılık ve anormallikler doğrulanmıştır.

Araştırmada yalnızca alıcının, hisse devrine ilişkin anlaşma neticesinde listelenmemiş bir Belçika şirketi üzerinde kontrol elde ettiği işlemler esas alınmıştır. Anlaşma değerinin hisse alım sözleşmesindeki olası pozitif etkisinin ölçülmesi amacıyla işlemler 3 kategoriye ayrılmıştır: (i) 10 milyon eurodan daha düşük değerdeki anlaşmalar, (ii) 10 milyon euro ve 100 milyon euro değer aralığındaki anlaşmalar ve (iii) 100 milyon eurodan daha fazla değere sahip anlaşmalar.

İşlem kategorisine göre anlaşma değeri

Kategori 1	< 10 milyon euro
Kategori 2	10 milyon euro ≤ x < 100 milyon euro
Kategori 3	100 milyon euro ≤ x

1. Satıcının tazminat borcuna getirilen sözleşmesel sınırlamalar

Araştırmanın önemli noktalarından bir tanesi alıcı tarafından satıcının beyan ve taahhütlerine karşı bulunabilecek taleplere karşılık, satıcının sorumluluğunun sınırlandırılmasına ilişkindir.

a. Zamansal sınırlama

Satıcının beyan ve taahhütlerinden doğan taleplerden kaynaklanan tazminat sorumluluğunun belirli bir zamanla sınırlandırılmasıdır.

	TOPLAM	KATEGORİ I	KATEGORİ II	KATEGORİ III
Satıcının tazminat sorumluluğuna getirilen genel zaman sınırlaması (yüzde)	96	97	96	97
Genel zaman sınırlamasının süresi	24 ay	24 ay	24 ay	18 ay

Satıcının tazminat sorumluluğu neredeyse her zaman (yüzde 96) zamansal sınırlamaya tabi tutulmaktadır. Söz konusu sınırlama süresi 24 aydır. En yüksek değerdeki işlemler için bu süre ortalama 18 aydır. Ayrıca araştırmada satın alma sözleşmelerinde genel sınırlama süresine ek olarak belirli talepler için özel zamanaşımı süresi yer aldığı tespit edilmiştir.

YÜZDE	TOPLAM	KATEGORİ I	KATEGORİ II	KATEGORİ III
Özel zamanaşımı süresi öngörülen talepler				
Vergi öngörülen talepler	90	91	90	83
Sosyal güvenlik	67	74	57	67
İşçilik	30	40	23	7
Çevre	34	32	37	27
Fikrî mülkiyet	6	4	6	10
Diğer	39	29	43	64

İncelenen işlemlerin büyük çoğunluğu vergi (yüzde 90) ve sosyal güvenlik düzenlemelerinin (yüzde 67) ihlalden kaynaklanan talepler için bir geçerlilik süresi içermektedir. İşlemlerin yüzde 34'ü çevreden kaynaklanan taleplere dair bir geçerlilik süresi içermektedir. Diğer konulara yönelik olan geçerlilik süreleri, örneğin işçilik veya fikrî mülkiyet ile daha nadiren karşılaşılmaktadır. Anlaşmaların yüzde 39'unda ise diğer hususlara dair geçerlilik süresi yer almaktadır ve bu geçerlilik süreleri genellikle daha uzun olmaktadır.

	TOPLAM	KATEGORİ I	KATEGORİ II	KATEGORİ III
Talep çeşidine göre hangi sınırlama uygulanmaktadır?				
Vergi (yüzde)				
Yasal düzenlemeye atıf yapılmaktadır	88	90	90	72
Belirli sayıda ay olarak belirtilmiştir	12	10	10	28
Belirli bir dönem ise uzunluğu	60 ay	60 ay	60 ay	36 ay
Sosyal güvenlik (yüzde)				
Yasal düzenlemeye atıf yapılmaktadır	89	93	88	75
Belirli sayıda ay olarak belirtilmiştir	11	7	12	25
Belirli bir dönem ise uzunluğu	60 ay	60 ay	60 ay	36 ay
İşçilik (yüzde)				
Yasal düzenlemeye atıf yapılmaktadır	90	90	89	100
Belirli sayıda ay olarak belirtilmiştir	10	10	11	0
Belirli bir dönem ise uzunluğu	60 ay	60 ay	60 ay	-
Çevre (yüzde)				
Yasal düzenlemeye atıf yapılmaktadır	34	32	37	27
Belirli sayıda ay olarak belirtilmiştir	43	32	37	63
Belirli bir dönem ise uzunluğu	60 ay	60 ay	60 ay	60 ay

Vergiyle ilgili zararlardan doğan taleplere yönelik geçerlilik süresinin belirtildiği işlemlerin yüzde 88'inde geçerlilik süresi tanımlı yapılırken yasal düzenlemeye atıf yapılmaktadır. Belirli süreli bir sınırlamanın getirildiği işlemlerde söz konusu süre ortalama 60 aydır.

Sonuçlar, sosyal güvenlikle ilgili taleplerde de benzerlik göstermektedir. Eğer taleplere yönelik geçerlilik süresi belirtilmiş ise işlemlerin yüzde 89'unda bu süre yasal düzenlemeye atıf yapılmak suretiyle tanımlanmaktadır. Belirli süreli bir sınırlamanın getirildiği işlemlerde de, sonuçlar vergiden doğan taleplerdeki sonuçlara benzemektedir (Kategori I ve II'de 60 ay iken Kategori III'te 36 aydır).

İşçilikten kaynaklanan taleplere dair geçerlilik süresi belirlendiği takdirde söz konusu süreler için de yasal düzenlemeye atıf yapılmaktadır (yüzde 90).

Çevresel nedenlerden kaynaklanan geçerlilik sürelerinde ise durum daha farklıdır. Bu düzenlemelerin üçte biri belirlenmiş bir geçerlilik süresi içermektedir. Düzenlemelerin büyük çoğunluğu ise yasal düzenlemeye atıf yapılmak suretiyle belirlenmiştir. Belirli bir zaman belirlendiği durumlarda söz konusu süre genellikle 5 yıldır.

b. Tazminat borcuna meblağ sınırlaması getirilmesi

(i) De minimis alt sınırlar

Satıcının beyan ve taahhütlerini ihlal etmesi sonucu doğacak tazminat sorumluluğunda, zaman açısından sınırlamaya gidilebileceği gibi satıcının söz konusu sorumluluğu ödenecek olan meblağ ile de sınırlanabilmektedir.

Bu yönde uygulanan ilk teknik, alıcının zararlarına bir alt sınır getirilmesidir. Söz konusu alt sınır, belirli bir zarar kalemine ilişkin olabileceği gibi aynı zamanda bütün zarar kalemlerini kapsayacak şekilde de öngörülebilir. Uygulamada her ikisiyle de karşılaşılmaktadır.

YÜZDE	TOPLAM	KATEGORİ I	KATEGORİ II	KATEGORİ III
Alt sınır tek bir talep için belirlenmiştir	82	77	87	87
Eğer evet ise				
Satış bedeli ile ilişkisi	0.13	0.22	0.10	0.07
Yükseltilebilir alt sınır	20	22	16	23
Alt sınır bütün zarar kalemlerini kapsayacak şekilde belirlenmiştir				
79	75	84	83	
Eğer evet ise				
Satış bedeli ile ilişkisi	0.83	1.07	0.68	0.67
Yükseltilebilir alt sınır	20	22	21	48

Araştırma sonucu ortaya çıkan diğer bir husus da satın alma sürecinin satıcının sorumluluğuna getirilen sınırlamayı etkilediğidir. Özellikle de işlemin açık artırmadan sonra başladığı durumlarda, üst sınır daha düşük olmaktadır.

Satın alma bedelinin belirli bir yüzdesine göre hesaplanan alt sınırın uygulamada kullanılma oranı, iki şekilde incelenmektedir. Tek bir talep için belirlenen alt sınır genellikle satın alma bedelinin yüzde 10'udur. Bütün zarar kalemlerini kapsayan alt sınır ise genellikle satın alma bedelinin yüzde 0,7'si ile yüzde 1'i arasında yer almaktadır.

Söz konusu alt sınırların yükseltilebilir olacağını düşünmek ise olağandışıdır. Alıcının talepleri alt sınırı aşarsa, alıcı bütün tutarı talep edebilecektir.

(ii) Sorumluluğa yönelik üst sınır

YÜZDE	TOPLAM	KATEGORİ I	KATEGORİ II	KATEGORİ III
Satıcının sorumluluğuna dair üst sınır belirlenmiştir	92	91	91	97
Belirlenmiş olan üst sınırın satış bedeline oranı	20	29	15	15

Satıcının sorumluluğuna üst sınır getirilmesi tüm kategorilerdeki işlemler için standart uygulamadır. Bu yöndeki sınırlama çok istisnai durumlar hariç olmak üzere genellikle satın alma sözleşmesinde yer almaktadır.

Araştırmada ortalama üst sınırın satın alma bedeline oranının genel olarak yüzde 20 olduğu tespit edilmiştir.

Üst sınır aralığı (satın alma bedeline göre oranı yüzde)	TOPLAM	KATEGORİ I	KATEGORİ II	KATEGORİ III
0 ≤ 10	22	9	36	43
10 ≤ 20	29	29	28	43
20 ≤ 30	18	19	17	9
30 ≤ 50	15	22	8	0
> 50	16	21	11	5

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı üzere, 10 üst sınırdan 3'ünün satın alma bedeline oranı yüzde 10 ile yüzde 20 arasındadır. Üst sınırların yarısından fazlasının satın alma bedeline oranı ise yüzde 20'nin altındadır. Büyük değerdeki işlemlerde (Kategori II ve III) yer alan üst sınırların satın alma bedeline oranı yüzde 10'un altındadır.

Açık artırmadan üst sınır üzerindeki etkisi Üst sınırın satın alma bedeline oranı (Yüzde)	Yaygınlık (Yüzde)	
TOPLAM	AÇIK ARTIRMA	AÇIK ARTIRMASIZ
0 ≤ 10	31	87
10 ≤ 20	35	28
20 ≤ 30	11	20
30 ≤ 50	8	17
> 50	9	17

KATEGORİ I		
0 ≤ 10	15	8
10 ≤ 20	23	29
20 ≤ 30	23	20
30 ≤ 50	23	22
> 50	16	21

KATEGORİ II		
0 ≤ 10	40	50
10 ≤ 20	47	37
20 ≤ 30	13	0
30 ≤ 50	0	0
> 50	0	13

İşlemler, açık artırma sonrasında gerçekleşen ve açık artırmadan olmadığı işlemler olmak üzere ikiye ayrıldığında, belirlenen üst sınırdaki önemli bir fark ortaya çıkmaktadır. Genellikle açık artırma sonrasında imzalanan sözleşmelerde daha düşük bir üst sınırla karşılaşmaktadır. Bu şekildeki sözleşmelerin yüzde 72'si, yüzde 20'nin altında bir üst sınır içerirken, açık artırma olmadan imzalanan sözleşmelerde bu oran yüzde 46'dır. Açık artırma içeren işlemlerin yüzde 37'si satın alma bedelinin yüzde 10'undan daha düşük bir üst sınır içermektedir. Açıkça anlaşılmaktadır ki; rekabetçi bir açık artırmadan düzenlenmesi; satıcının hem finansal durumunu hem de kapanış sonrasındaki hukuki durumunu optimize etmektedir. Ayrıca işlemleri, satıcının satın alma bedelinin yeni yapıya geri yatırdığı ve yatırmadığı işlemler olmak üzere de ikiye ayırmak mümkündür. Fakat sonuçlardan, bu şekilde yapılan bir yatırımın üst sınır üzerinde bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Çevrimiçi olmak ya da olmamak

'Gig' veya 'paylaşım ekonomisi'nde bireyler, teknoloji platformları aracılığıyla markalarla iş birliği yapıp gelir elde ediyor. Bu ekonomideki çalışanlar ücretli mi yoksa serbest çalışan mı? Gelirleri nasıl vergilendiriliyor? Türkiye sosyal medya kaynaklı gelirleri vergilemenin neresinde? Dijital dünyanın henüz düzene girmemiş karmaşasında vergilemeyi çevrimiçi inceledik



Abdulkadir Kahraman

Vergi Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
akahraman@kpmg.com

Shakespeare'in "Olmak ya da olmamak, işte bütün mesele bu" dizesinden hareketle "çevrimiçi olmak ya da olmamak, işte bütün mesele bu" diyerek başlayalım. Genci yaşlısı herkes az veya çok sosyal medya takipçisi ve bu nedenle çevrimiçi olmak önemli.

Sosyal medya artık bir sosyalleşme ortamı. Ne kadar takipçiniz, bağlantınız varsa o kadar popülersiniz, sosyal medya ikonusunuz. Bundan ötürü herkes çevrimdışı ise eksik, rahatsız hissediyor. Erişimi yüzünden diken üstünde hissine kapılan fazla. Hobiler, haber alma ve bilgi edinme, mesleki dayanışma, mal ve hizmet satışı sosyal medyayı önemli kılıyor. Kurumlar hedef kitlelerine sosyal medya üzerinden erişiyor.

Sayılarla dijital ortam

Hem bireyler hem de işletmeler/kurumlar çevrimiçi. 30 Ocak itibarıyla We Are Social ve Hootsuite'in 2018 Küresel Dijital raporlarına göre durum şu şekilde:

- Dünyanın dört yanında interneti kullananlar 4 milyardan fazla.
- Dünyadaki 7,6 milyar nüfusun yüzde 75'i artık bir cep telefonuna sahip ve kullanılan el cihazlarının yarısından fazlası akıllı cihazlar.
- Dünya nüfusunun yarısından fazlası çevrimiçi, yani 3,8 milyar kişi.
- Son verilere göre 1 milyar yeni kullanıcının yaklaşık yüzde 25'i 2017'de ilk kez çevrimiçi olmuş.
- 200 milyondan fazla insan ilk mobil cihazını 2017'de almış.
- 3 milyardan fazla kişi artık her ay sosyal medyayı kullanıyor. Bu kullanıcıların yüzde 10'u, seçtiği platformlara mobil cihazlar üzerinden erişiyor.
- Statista'nın dijital pazar görünümünün son verilerine göre, e-ticaret pazarı toplam tüketim içinde geçen yıla göre yüzde 16 büyüdü ve internet kullanıcılarının yüzde 45'i e-ticaret sitelerini kullanıyor.
- Her bir kullanıcının e-ticaret için harcadığı miktar da artıyor ve kullanıcı başına ortalama gelir yıllık yüzde 7 artışla 833 ABD dolarına ulaştı.

Eurostat'ın 2017 raporuna göre Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde bireyler ve işletmelerin internet kullanımı incelendiğinde ise durum şöyle:

- Çevrimiçi telefon ve görüntülü aramalar yükselişte. 2016 yılında en yaygın etkinlikler şöyle sıralanıyor; e-posta gönderme ve alma (son 3 ay içinde interneti kullanan kişilerin yüzde 86'sı), çevrimiçi haberleri okuma (yüzde 70) ve sosyal ağlara katılma (yüzde 63).
- 16-24 yaş arası kullanıcılar arasında 2016 yılında en popüler çevrimiçi aktivitelerden bazıları ise şöyle; sosyal ağlarda yer almak (yüzde 88), ticari veya YouTube veya Netflix gibi hizmetleri paylaşmak (yüzde 83) ve müzik dinlemek (yüzde 80).
- 65-74 yaş arasındaki kullanıcılar için ise haberleri okumak (yüzde 64) ve sağlık bilgisi almak (yüzde 59).
- 2016 yılında, AB'deki 10 internet kullanıcısının 8'i, mal veya hizmetler hakkında bilgi almak için çevrimiçi olarak araştırma yaptı. Bu nedenle, işletmeler sosyal medyayı veya hedefli reklamcılığı kullanarak bir web sitesine sahip olmak gibi yollarla internette varlıklarını artırıyor.
- İşletmelerinin yüzde 24'ü bir web sitesi üzerinden online sipariş alıyor veya rezervasyon yapıyor.
- İşletmelerin yüzde 69'u, çalışanlarına mobil internet bağlantısı olan taşınabilir bir cihaz sağladı.

TÜİK'in en son 'Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması, 2017' raporu incelendiğinde ise durumu şöyle özetleyebiliriz:

- Bilgisayar ve internet kullanımı 2017 yılında 16-74 yaş grubundaki bireylerde sırasıyla yüzde 56,6 ve yüzde 66,8 oldu. Bilgisayar ve internet kullanım oranları 16-74 yaş grubundaki erkeklerde yüzde 65,7 ve yüzde 75,1 iken, kadınlarda yüzde 47,7 ve yüzde 58,7 oldu.
- Hane halkı bilişim teknolojileri kullanım araştırması sonuçlarına göre 2017 yılı Nisan ayında hanelerin yüzde 80,7'si evden internete erişim imkânına kavuştu.
- Geniş bant internet erişim imkânına sahip hanelerin oranı 2017 yılı Nisan ayında yüzde 78,3 oldu.
- Bireylerin yüzde 42,4'ü e-devlet hizmetlerini kullandı.
- Her dört kişiden biri internet üzerinden alışveriş yaptı.
- İnternet üzerinden kişisel kullanım amacıyla mal veya hizmet siparişi veren ya da satın alan 16-74 yaş grubundaki bireylerin oranı yüzde 24,9 oldu. Alışveriş yapan bireylerin 2016 yılı Nisan ile 2017 yılı Mart aylarını kapsayan 12 aylık dönemde yüzde 62,3'ü giyim ve spor malzemesi, yüzde 25,3'ü ev eşyası (mobilya, oyuncak, beyaz eşya, vb; tüketici elektroniği hariç), yüzde 24,1'i seyahat bileti, araç kiralama vb, yüzde 21,9'u gıda maddeleri ile günlük gereksinimler ve yüzde 19'u elektronik araçlar (cep telefonu, kamera, radyo, TV, DVD oynatıcı vb.) satın aldı.

Gig ve paylaşım ekonomisi gerçeği

2016 yılında İngilizce’de yılın kelimesi ‘post-truth’ seçildi. Türkçe’ye ‘gerçek sonrası, gerçek ötesi’ diye çevrilen bu kelime aslında ‘gerçeklikten uzaklaşma’ anlamında kullanılıyor. Kelime özünde, dijital çağda bireylerin algısının gerçeklerden çok imaja veya duygulara dayalı olmasını ifade ediyor. Diğer bir deyişle artık somut hakikatler değil bireylerin kişisel gerçeklikleri ön planda ve kamuoyunu bu yönlendiriyor. Bu nedenle, sosyal medyada kişisel gerçeklikler yüzünden bireyler popüler olabiliyor. Diğer bir deyişle 10 binli veya 100 binli sayılarda takipçi, bağlantı oluşturmak mümkün.

Bu ilişkiler – bağlar – takipçi ağı, kişiler hakkında inanılmaz bir veri sağladığı için işletmelerin bireysel reklam veya tanıtım yapmasına imkan veriyor. İşletmeler sosyal medyada popüler olan kişiler arasında ticari iş birlikleri geliştiriyor.

İşte ‘gig’ veya paylaşım ekonomisi burada başlıyor. ‘Gig’ kelimesi İngilizce’de ‘kısa süreli iş’, ‘sahne alma’ ve ‘gösteri’ gibi anlamlara sahip. Cambridge Sözlüğü’ne göre ‘gig ekonomisi (gig economy)’, ‘bir işverene bağlı çalışmak yerine her biri ayrı ayrı ödenen ayrı işlerde çalışmak’ diye tanımlanıyor. ‘Gig ekonomisi’ kısa süreli işlerin yaygın olduğu ve işletmelerin kısa süreli veya talep üzerine yapılan sözleşmeler gereği bir işverene bağımlı olmayan çalışanlarla anlaşmaların yapıldığı ortam olarak karşımıza çıkıyor.

Gig ekonomisinde, dijitalleşmeyle hayatımıza giren teknoloji platformları aracılığıyla bireyler, işletmeler birbirlerine bağlanarak iş ya da iş akışlarını gerçekleştirebiliyor. Bu işler karşılığında da gelir elde ediyorlar.

Diğer taraftan, ‘paylaşım ekonomisi’ İngilizce’deki ‘sharing economy’ kavramının birebir çevirisi. Paylaşım ekonomisi, genel olarak üretim faktörlerinden ‘insan, fiziki ve/veya entelektüel sermayenin ortak kullanımına dayalı işleyen ortam’ şeklinde tanımlanıyor. İşin özünde fiziki ve/veya entelektüel varlıkların ortaklaşa kullanımı yatıyor. Paylaşım ekonomisinin en önemli özelliği, bireylerin tam kapasite kullanmadıkları varlıklarını paylaşarak gelir elde etmesidir.

Gig ekonomisinin işleyişinde sözleşmeler düzenlenebilir ve genelde ödeme müşteri tarafından dijital platforma yapılır. Daha sonra dijital platform, varlık sahibinin payını yüzde olarak öder.

İşte böyle bir ortamda bağımsız çalışanların vergi düzenlemelerine uyum ve vergileme yaklaşımını ele alacağız.

Ücretli mi yoksa serbest çalışan mı?

Gig veya paylaşım ekonomisi çalışanları işçi olarak değil kendi işinde çalışan veya serbest çalışan olarak adlandırılıyor. Bu konuda farklı görüşler ve uyuşmazlıklar ortaya çıkıyor. Bunun canlı örneğini ‘Uber’ ile ilgili farklı ülkelerde beliren uyuşmazlıklarda görüyoruz. Gig ekonomisi işleyişinde taraflar için bazı vergi sorunları ortaya çıkıyor ve taraflar sırasıyla ‘bir iş için anlaşma yapan serbest çalışan’ (Uber şoförü gibi), ‘platform işleticisi’ (Uber gibi), ‘işveren veya hizmeti satın alan birey veya kurum’ (Uber kullanan kişi) olarak karşımıza çıkıyor.

Diğer bir platform örneği ise Instagram. Instagram pazarlama dünyasında ciddiye alınması gereken bir güç haline geldi. Çünkü 800 milyon kullanıcısı var ve günümüzde markalar sosyal medya pazarlama bütçelerinin önemli yüzdelerini Instagram için ayırıyor. Bu nedenle, çok sayıda marka çalışma ortağı bulmak için güçlü ve sadık takipçisi olanları tercih ediyor.

Instagram üzerinden farklı yollardan gelir elde etmek mümkün. Bağlı kuruluş pazarlama, sponsorlu mesajlar oluşturma, fotoğrafları satma gibi yöntemler mevcut.

Bu ortamda gelir farklı olabiliyor. Uber örneğinde olduğu gibi sistem tarafların bir araya geldiği platform sunuyor. Burada ‘hizmet alan kişi, araç sahibi sürücü ve Uber’ sacayağı söz konusu.

Instagram ise yine bir platform oluşturuyor. Bu platformda takipçi sayınıza bağlı olarak kişisel sayfanızda markaların reklam bütçelerinden veya tanıtımına katkı verdiğiniz ürünlerden gelir elde edebilirsiniz. Veya fotoğraflarınızı satabilirsiniz.

Dijital ekonominin sunduğu teknolojik imkanlar sayesinde fiziki bir işyerine bağlı olmadan yürütülen faaliyetlerin vergi idareleri tarafından takibi zorlaşıyor. Diğer bir deyişle, gig veya paylaşım ekonomisi iş modelleri fiziki bir yere (bina, fabrika gibi) bağlı olmadan bir sayfa aracılığıyla yapılabilir. Dijitalleşen ekonomi öncesinin ‘fiziki işyerine bağlı vergileme kuralları’, yeni ekonomide vergilemeyi zorlaştırıyor.

Türkiye’deki yasal düzenlemeler

Bu konudaki düzenlemeler 2015 yılında başlıyor. İlk düzenleme 26.8.2015 tarihli Resmi Gazete’de ‘Elektronik Ticarete Hizmet Sağlayıcı ve Aracı Hizmet Sağlayıcılar Hakkında Yönetmelik’ başlığıyla yayımlanarak yürürlüğe girdi. Böylece, hizmet sağlayıcı ve aracı hizmet sağlayıcıların elektronik ticaret işlemlerinin yapıldığı ağ üzerinde bulundurmakla yükümlü oldukları genel bilgilerle sözleşme öncesinde ve sipariş sürecinde alıcılara sunmaları gereken bilgilere ve elektronik ticaretle ilgili diğer uygulamalara ilişkin usul ve esaslar düzenlendi.

İkinci düzenleme 11.8.2017 tarihli Resmi Gazete’de ‘Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi ve Bildirim Yükümlülükleri Hakkında Tebliğ’ adıyla yayımlanarak yürürlüğe girdi. Tebliğ ile elektronik ticaret bilgi sistemi üzerinden yapılması gereken kayıt ve bildirimlere ilişkin usul ve esasların düzenlenmesi amaçlandı.

Bunlara ilave olarak 24.12.2015 tarihli Resmi Gazete’de ‘464 Nolu Vergi Usul Tebliği’ yayımlandı. Tebliğ ile belirlenen mükellef gruplarına elektronik ticaret ve bazı ticari faaliyetlere ilişkin olarak sürekli bilgi verme zorunluluğu ile internet üzerinden mal ve hizmet satışı yapan mükelleflere usul ve esasları ile e-arşiv uygulamasına geçme zorunluluğu getirildi.

Elektronik ticaret ve bazı ticari faaliyetlere ilişkin sürekli bilgi verme zorunluluğu getirilenler sırasıyla ‘aracı hizmet sağlayıcıları’, ‘bankalar’, ‘internet reklamcılığı hizmet araçları’ ile ‘kargo ve lojistik işletmeleri’ olarak sayıldı.

Bu düzenlemeler sayesinde Gelir İdaresi Başkanlığı’na veri akışı yapılıyor.

Türkiye’de kanunlar kapsıyor mu?

Ülkemizde bireylerin gelirleriyle ilgili vergileme kuralları Gelir Vergisi Kanunu’nda gelir türleri itibarıyla düzenleniyor. Türk vergi sistemi genel olarak kişilerin farklı kaynaklardan elde ettikleri safi kazancı vergileme üzerine kuruludur.

Gelir türleri sırasıyla ‘ticari kazanç, zirai kazanç, serbest meslek kazancı, ücret, menkul sermaye gelirleri, gayrimenkul sermaye gelirleri, diğer kazanç ve iratlar (değer artış kazançları gibi)’ şeklinde sıralanır.

Gig / paylaşım ekonomisi kazançlarını bu gelir unsurlarından biri olarak değerlendirebiliriz. Örneğin e-ticaret yapılması halinde sağlanan gelir ticari kazanç, kişilerin ürettikleri fotoğraf satışı veya kiralınması karşılığında elde edilen gelir serbest meslek kazancı olarak karşımıza çıkar. Özellikle e-ticaret yapılması halinde; satış Türkiye’de bulunan bir sunucuyu (server) kiralayarak veya satın alarak internet üzerinden yapılıyorsa bu durumda elde edilen kazançlar Türkiye’de ticari kazanç olarak vergilendirilir.

İnternet üzerinden yapılan satışlarda, elde edilen kazancın sunucunun bulunduğu ülkede vergilendirilmesi gerekir. Ancak gig veya paylaşım ekonomisinde mal ve hizmet satışı dışındaki gelir yaratan faaliyetlerde birden fazla taraf için içine girince vergileme karmaşık hale geliyor. Neden? Çünkü teknoloji sayesinde ortaya çıkan platformlarda birden fazla taraf var.

Yukarıda belirttiğimiz Instagram örneğinde üç farklı taraf var. Bunlar ‘takipçi’, ‘reklam veren’ veya ‘ürün tanıtımı yaptıran’ ile içerik oluşturan. Instagram platformunda takipçi sayısına bağlı olarak içerik üreticisi sayfa sahibi markaların reklam bütçelerinden veya tanıtımına katkı verilen ürünler üzerinden gelir elde edebilir.

Şimdi gig veya paylaşım ekonomisinde ‘gelir elde eden kişi’ bir işverene bağlı ve o işverenin talimatları altında çalışmıyor. Bir faaliyetin serbest meslek faaliyeti olup olmadığı aşağıdaki unsurlara bağlı. Faaliyetin; sermayeden çok şahsi zaman ayırmaya, ilmi veya mesleki bilgiye veya ihtisasa dayanması, bir işverene bağlı olmaksızın şahsi sorumluluk altında kendi nam ve hesabına yapılması, devamlı olması gerekiyor. Devamlılık olmadığına elde edilen kazanç arızı serbest meslek kazancı olarak ortaya çıkar.

Devamlılık halinde gelir elde edenin mükellefiyeti olduğundan; ‘defter tutma’, ‘makbuz düzenleme’, ‘katma değer vergisi’ ve ‘geçici vergi yükümlülükleri’ söz konusu oluyor. Serbest meslek faaliyetinin arızı olarak yapılması halinde ise bu mükellefiyetlerden ‘katma değer vergisi’ ve ‘geçici vergi’ yükümlülüğü, ‘defter tutma’ ve ‘makbuz düzenleme zorunluluğu’ da söz konusu olmaz.

Sonuç olarak gig veya paylaşım ekonomisi alışılmış yöntemler dışında işleyişe sahip olduğu için vergilemesinde de zorluklar ortaya çıkıyor. Bu sorunların çözümü vergi idaresi, meslek mensupları ve akademik çevreler tarafında ele alınarak değerlendirmelerin yapılması gerekir.

Sorumlu vergicilik bakışıyla...

Gig veya paylaşım ekonomisinde gelir elde eden bağımsız çalışan gerçek kişilerin, kendi vergi yükümlülükleriyle ilgili ne kadar bilgi sahibi olduklarını bilmek zor. Önceki bölümde ele alındığında gelir elde eden kişilerin geliri serbest meslek kazancı veya ticari kazanç olabilir. Ancak dijital çağda büyük veri, vergi alanında da var. Bu bilgi, ‘aracı hizmet sağlayıcıları’, ‘bankalar’, ‘internet reklamcılığı hizmet araçları’ ile ‘kargo ve lojistik işletmeleri’ elektronik bilgi verme zorunluluğu kapsamında Gelir İdaresi’ne sunuluyor.

Diğer bir veri kaynağı Türkiye’nin imzaladığı uluslararası anlaşmalar kapsamında 2018 ve sonrasında ‘otomatik bilgi değişimi kapsamında’ Türkiye’ye gönderilecek bilgiler.

Türkiye’de son yıllarda sıklıkla ‘vergi affı’ ve ‘vergi yapılandırması’ düzenlemeleri yapılıyor. En son düzenleme 18 Mayıs 2018 tarihli Resmi Gazete’de yayımlandı. Gig ekonomisi oyuncularını özellikle içerik oluşturanlar bugüne kadar vergi yükümlülüklerini yerine getirmediyse 7143 sayılı Vergi Affı vergi düzenlemelerine uyumlu hale gelmek için tam bir fırsat. Bu fırsatı iyi değerlendirmeleri halinde geçmiş 5 yıla ilişkin gelir vergisi ve katma değer vergisi risklerini ortadan kaldırıp bundan sonrası için bireysel olarak mali beyaz sayfa sahibi olabilirler.

Bu kararı verdiklerinde vergi danışmanlarından bilgi alarak ilerlemelerini hatırlatmakta fayda var.

Süper teşvikler 135 milyar TL yatırımla geldi

Nisan ayında 19 firmaya 23 adet proje için verilen 135 milyar TL teşvikle Türkiye 'esnek' teşvik modeline geçti. Bu model, desteklenmesi öngörülen her yatırım için özel bir teşvik sistemi getirilmesini mümkün kılıyor



Emrah Akın

Vergi
Şirket Ortağı
eakin@kpmg.com

Ağustos 2016'da yayımlanan 6745 sayılı Kanun ve Kasım 2016'da yayımlanan 2016/9495 sayılı 'Yatırımlara Proje Bazlı Devlet Yardımı Verilmesine İlişkin Karar (BKK)' ile birlikte yatırım teşvik sistemimizin yeni bir döneme geçtiğini söyleyebiliriz. Ancak 2016'dan 9 Nisan 2018'e kadar -2017'de verilen bir belge hariç- bu yeni teşvik sisteminden yararlanacak yatırımlara şahit olamamıştık. 9 Nisan 2018'de 19 firmaya 135 milyar TL sabit yatırım içeren 23 adet proje için belgeleri verildi. Önce proje bazlı (süper) teşvik sistemine, sonra da belge alan yatırımlara biraz yakından bakalım.

Süper teşvikler neler?

Proje bazlı teşvik modeliyle yatırım teşvik sistemimiz içinde 'esnek' bir teşvik modeline geçildiğini söyleyebiliriz. Getirilen yeni model, yatırım teşvik tarihimiz için çok önemli bir kilometre taşı. Özetle, bu model sayesinde, desteklenmesi öngörülen her yatırım projesi için özel bir teşvik sistemi getirilebileceğini söylememiz mümkün.

Yeni Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne göre Cumhurbaşkanı, proje bazında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından desteklenmesine karar verilen yatırımlar için -6745 sayılı Kanun'da sayılan- çok önemli desteklerin bir kısmından veya tamamından yararlanma imkânını tanıyabiliyor. Yani, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından tespit edilen her bir yatırım projesi için Cumhurbaşkanı esnek ve özel bir teşvik mekanizması yaratabiliyor.

Sisteme göre Cumhurbaşkanı'nın yetkileri

- Kurumlar vergisi oranının yüzde 100'e kadar indirimli uygulanması ve yatırıma katkı oranını yüzde 200'ü geçmemek üzere belirlemeye veya yatırımın işletmeye geçmesinden itibaren 10 hesap dönemine kadar, yatırımdan elde edilen kazançla sınırlı olmak üzere kurumlar vergisi istisnası tanınması,
- Şu an sadece 67'nci bölge illeri için uygulanabilen, istihdam edilen çalışanlar bakımından 'gelir vergisi stopajı' teşvikinden yararlandırılması,
- Gümrük vergisi muafiyeti tanınması,
- Hazine taşınmazlarıyla ilgili 49 yıl süreyle bedelsiz irtifak hakkı tesisi veya kullanma izni verilmesine ve yatırımın tamamlanması ve öngörülen istihdamın 5 yıl sağlanması şartıyla Hazine taşınmazının talep edilmesi halinde bedelsiz devredilmesi,
- Yatırımcının 10 yıla kadar sigorta primi işveren hissesinin karşılanması,
- İşletme döneminde yatırıma ilişkin enerji tüketim harcamalarının yüzde 50'sine kadarının en fazla 10 yıla kadar karşılanması,
- Sabit yatırım tutarının finansmanında kullanılan yatırım kredisi için 10 yıla kadar faiz veya kâr payı desteği ya da hibe desteği sağlanması,
- Yatırım için özel önem taşıyan belirlenen sayıda her bir nitelikli personel için 5 yılı geçmemek üzere, asgari ücretin aylık brüt tutarının 20 katına kadar ücret desteği verilmesi,
- Cumhurbaşkanı, yatırım tutarının yüzde 49'unu geçmemek üzere ve edinilen payların 10 yıl içerisinde halka arz veya yatırımcıya satış şartıyla yatırıma ortak olunmasına karar verebiliyor ve saydığımız bu desteklerden bir veya birden fazlasını yatırımcıya uygulatabiliyor.

Bürokratik yüke by-pass

Yatırımcılara sağlanan imkânlar yukarıda belirttiklerimizle de sınırlı değil, alım garantisi ve bürokratik bazı işlemlerin de kolaylaştırılması imkan dahilinde. Burayı biraz açalım;

Proje bazlı yatırım konusu ürüne, süresi ve miktarı Cumhurbaşkanı tarafından belirlenecek 'alım garantisi' verilmesi de mümkün olacak. Ayrıca projenin gerekli kıldığı hallerde Cumhurbaşkanı kararıyla her türlü altyapı yatırımının yapılması ihtimal dâhilinde.

Yeni modelde, Cumhurbaşkanı ayrıca kapsama alınacak yatırımlarla ilgili olarak diğer kanunlarla getirilen izin, tahsis, ruhsat, lisans ve tescillerle diğer kısıtlayıcı hükümler için de istisna getirebiliyor veya yatırımları hızlandırmak ve kolaylaştırmak amacıyla yasal ve idari süreçlerde düzenleme yapabiliyor. Bu sayede yatırımcının çok büyük yasal ve idari bürokratik yükten de kurtulmuş olacağını söylemek mümkün.

En az 100 milyon dolar

Asgari sabit yatırım tutarı 100 milyon ABD dolarından düşük projelerin bu teşvik sisteminden yararlanmaları mümkün değil ancak bu da yeterli değil. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı kendisine ulaşan proje başvurularını aşağıda sayacağımız niteliklerine göre değerlendirmeye tabi tutuyor.

- Ülkemizin mevcut veya gelecekte ortaya çıkacak kritik ihtiyaçlarını karşılayabilme,
- Teknoloji açığı olan alanlarda teknoloji kapasitemizi geliştirme,
- Dış ticaret açığı verilen alanlarda "ithalat bağımlılığını" azaltma.
- Ülkemizin rekabet gücünü arttırma,
- Yenilikçi ve Ar-Ge yatırımı olma,
- Cari işlemler dengesini olumsuz etkileyen ve hammadde sıkıntısı yaşanan sektörlerde gerçekleştirilecek yüksek katma değerli işlenmiş ürünlerin üretimine yönelik yatırım olma,

Bu kriterler bakımından uygun görülen projeler Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Cumhurbaşkanı'na sunuluyor ve Cumhurbaşkanı tarafından desteklenmesine karar verilen projeler için bir 'destek kararı' yayımlanıyor. Özetle, desteklenecek yatırım projesinin yararlanacağı teşvikler özel bir Cumhurbaşkanı kararıyla güvenceye alınıyor.

Proje bazlı teşvik modeli çerçevesinde belge almaya hak kazanan bu yatırımlarla birlikte



**34 bin
doğrudan**

**134 bin
dolaylı**

**istihdam
katkısı**

Ayrıca bu projelerin cari açığa da 19 milyar dolar katkı sağlaması bekleniyor. Özetle, belge verilen yatırımların devreye girmesiyle birlikte birçok ekonomik verimizin pozitif etkileneceği aşikar.

Sorumlu vergicilik bakışıyla

'Tasarruf' konusundaki genel sıkıntılarımızı düşündüğümüzde, doğrudan yabancı yatırımların Türkiye için hayati önemde olduğunu söylememiz gerekiyor. Getirilen yeni teşvik mekanizmasının bu yolda atılan çok önemli bir adım olduğunu vurgulamak elzem. Bu kapsama girecek ulusal / uluslararası daha çok yatırıma ihtiyacımız var.

Konu gerekli yasal düzenlemeleri yapmakla sona ermiyor, hâlâ proje bazlı (süper) teşvik sisteminin ulusal ve uluslararası tüm yatırımcılara en iyi şekilde anlatılması ve yatırımların bir an önce Türkiye'ye çekilmesi gerekiyor. Bu bağlamda, hem yeni sistemin hem de ülkemizin yatırımcılara sunduğu diğer olanakların altını çizen etkili bir tanıtım atağına bir kez daha başlanması gerekiyor.

9 Nisan'daki lansmanla proje bazlı (süper) teşvik sistemi kapsamında desteklere kavuşan yatırımları bir tabloda özetleyelim.

Yatırımcı	Yatırım türü	Yatırım Yeri	Yatırım Tutarı (Milyon TL)
Alvi medica	Muhtelif kateter, ilaçlı stent ve kalp kapakçığı üretimi	İstanbul	1.526
Assan	Direkt soğutmalı slab döküm ve sıcak haddeleme yöntemi ile alüminyum yassı mamul üretimi	Sakarya	3.071
Atayurt	İngot ve hücre üretimi ile entegre güneş paneli üretimi	Malatya	1.379
BMC	Savunma sanayi (tekerlekli muhtelif zırhlı araçlar)	Sakarya	429
	Savunma sanayi (paletli zırhlı araçlar, lazer silahı, insansız zırhlı araç vb.)	Sakarya	456
	Raylı sistem araçları (hızlı tren, metro, bölgesel tren vb.)	Sakarya	495
	Dizel motor (çeşitli güçlerde dizel motor üretimi)	Sakarya	507
CFS	Polipropilen üretimi	Adana	4.110
Dow Aksa	Karbon elyaf ve ara ürünlerinin üretimi ve geliştirilmesi	Yalova	1.864
Ekore	İngot ve hücre üretimi ile entegre güneş paneli üretimi	Niğde	2.200
Ersan	Ham petrol işleme rafinerisi	Kahramanmaraş	3.120
SASA	PTA – MEG üretim tesisi	Adana / Hatay	28.050
	Petrokimya üretim tesisi (polimer/çips)	Adana	998
İpek Mobilya	Çinko külçe	Kayseri	1.101
Most Makine	Muhtelif sektörler için çelikten mamul nihai ürünler	İzmir	1.532
Siirt Bakır	İzabe ve elektroliz bakır üretimi	Siirt	2.050
Metcap Enerji	Polietilen ve polipropilen üretimi	Edirne	15.320
TUSAŞ	Milli muharip uçak ön tasarımı	Ankara	4.817
Oyak Renault	Hibrit motor üretimi	Bursa	493
Yıldız Metalurji	Çinko üretimi	Kırıkkale	4.440
Vestel	Nikel/nikel sülfat ve kobalt/kobalt sülfat ile elektrikli araç enerji depolama sistemleri (Batarya)	-	28.396
Sütaş	Entegre teknik büyükbaş hayvancılık	Bingöl	647
Tosyalı	Entegre madencilik yatırımı	Osmaniye	28.000
TOPLAM			135.001

İlaçta umut başka bahara

Dövizde 2018'in başından bu yana yaşanan artış, ilaç sektöründeki oyuncuları olumsuz etkiledi. İlaç fiyatlarının tespit edilmesinde uygulanan referans fiyat sisteminde öngörülen kur seviyesine ulaşamayan firmaların umudu 2019'a kaldı



Hakan Orhan

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



Fulya Çankırı

Vergi
Kıdemli Müdür
fcankiri@kpmg.com

Türkiye’de ilaç fiyatlarının belirlenmesinde 2004’ten bu yana referans fiyat sistemi kullanılıyor. Peki, nedir bu referans fiyat sistemi? Kısaca, ilaçların ecza deposuna satış fiyatının belirlenmesinde aynı veya benzer ilaçların Avrupa Birliği (AB) ülkeleri arasından belirlenen kaynak ülkelerdeki (Fransa, İtalya, İspanya, Portekiz ve Yunanistan) ecza deposuna en düşük satış fiyatının euro cinsinden referans (gerçek kaynak) fiyat olarak kabul edilmesi, diye tanımlanabilir.

Söz konusu referans fiyat ‘Fiyat Değerlendirme Komisyonu’ tarafından belirlenen kurlarla TL’ye çevrilir. TL’ye çevrilmiş kurların üzerine ilacın niteliğine göre (orijinal, jenerik vb.) yüzde 0 ila 40 arasında indirim yapıldıktan sonra ecza deposuna satış fiyatları tespit edilir. Fiyatlamada önemli diğer bir nokta Sosyal Güvenlik Kurumu’nun (SGK) geri ödeme listesine girebilmek için ilacın fiyatı ve niteliğine göre yüzde 0 ila 41 arasında talep edilen indirimlerdir. İlaç alımlarının yaklaşık yüzde 85’inin SGK tarafından yapıldığı dikkate alındığında, talep edilen indirimleri vermek bir nevi ticari zorunluluktur.

Perakende satış tarafına bakarsak; ilacın ecza deposuna satış fiyatına göre değişkenlik göstermek üzere ecza depolarına yüzde 2 ila 9, eczanelere ise yüzde 12 ila 25 arasında kâr marjı ilave etme imkânı tanınıyor.

Görüldüğü üzere, ilaç fiyatlarının tespit edilmesinde pek çok değişken bulunmakla birlikte son zamanlarda tartışma daha çok çevrimde kullanılan euro kuruna odaklandı. Tartışmanın nedeni, uygulanan rakamın piyasadaki kurdan ciddi seviyede daha aşağıda olması. 2009 yılına kadar kur Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) döviz satış kurlarına paralel şekilde belirlendi. 16 Şubat 2009 tarihinde kur 1,9595 TL’ye sabitlendi. Ancak Türkiye’deki ilaç sektörü büyük ölçüde ithalata bağımlı olduğundan piyasa kurlarındaki artış maliyetleri arttı ve buna rağmen çevrim kurunun sabit tutulması sektördeki firmaları zor durumda bıraktı, ilaç portföylerinin oluşmasını önemli ölçüde etkiledi. Kur sabitlemesi uygulamasına karşı sektör tarafından dava açıldı ve davanın kazanılması neticesinde 2015 yılından itibaren çevrim kurunun kademe kademe artırılması gündeme geldi.

2015 ila 2017 yılları arasında piyasa ve kamu bütçesi dinamiklerine göre gerçekleştirilen kur belirlenmesinin bir kural çerçevesinde yapılmasını sağlamak için 2017/9901 sayılı Beşeri ve Tıbbi Ürünlerin Fiyatlandırılmasına Dair Bakanlar Kurulu Kararı ile önemli düzenlemelere gidildi. Halen geçerli olan söz konusu karara göre referans fiyat sisteminde bir yıl boyunca uygulanacak kur, önceki yılki ortalama euro kurunun yüzde 70’i olarak belirlenecek ve Fiyat Değerlendirme Komisyonu her yılın ilk 45 günü içerisinde uygulanacak kuru açıklayacak.

Çevrim kurunun yıllar itibarıyla seyri

	Tarih	Euro/TL Çevrim Kuru
1	13.04.2004	1,6317
2	22.07.2004	1,7744
3	07.07.2005	1,6178
4	29.06.2006	1,6987
5	03.08.2006	1,7795
6	01.09.2006	1,8604
7	28.09.2007	1,7280
8	10.06.2008	1,8144
9	16.02.2009	1,9595
10	18.05.2015	2,0000
11	21.07.2015	2,0787
12	22.02.2016	2,1166
13	06.01.2017	2,3421
14	14.02.2018	2,6934

Yüksek kur hesabı bozdu

Yüzde 70 kuralı her ne kadar kur yoluyla yüzde 30 indirim anlamına gelse de kurdaki artışın fiyatlara yansıtılabilmesi ve belki daha önemlisi öngörülebilirlik ve uygulama garantisi getirmesi açısından sektör tarafından olumlu karşılandı. 2018 yılı yüzde 70 kuralının uygulanacağı ilk yıl olacaktı. Ancak 2017 euro kurunda önemli artışların olduğu bir yıl oldu ve yüzde 70 kuralı uygulansaydı çevrim kurunda ve dolayısıyla fiyatlarda yaklaşık yüzde 25 civarında artış olması gerekiyordu. Söz konusu artış da ilaç harcamalarının çok büyük kısmı devlet tarafından karşılandığından kamu bütçesini hayli olumsuz etkileyecekti. Diğer bir deyişle; bu artışı karşılayacak kaynak yoktu. Sağlık Bakanlığı yetkilileri sektör oyuncularıyla görüşerek orta yol bulmaya çalıştı ve sonuç olarak 2018/11286 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile referans fiyat sisteminde 2018 yılı için kullanılacak kurun bir önceki yıl kurunun yüzde 15’ini geçemeyeceği düzenlemesi yapıldı. Bu düzenlemenin hemen ardından Fiyat Değerlendirme Komisyonu 2018 yılı için uygulanacak kuru 2,3421’den yüzde 15 artırarak 2,6934 olarak belirledi. Neticede ilaç şirketlerinin kur artışı beklentisi gerçekleşmedi ve yüzde 70 kuralı henüz can bulmadan ilk yılında istisnaya tabi tutularak ertelendi. Sektördeki oyuncular bir taraftan son yılların en yüksek kur artışını aldıklarına memnun olurken, diğer taraftan haklı olarak öngördükleri kur seviyesine ulaşamamanın burukluğunu yaşadı. 2018 yılında piyasa kurunun yükselmesi nedeniyle artan maliyetler de sektördeki firmaları olumsuz etkilemeye devam ediyor.

2019 yılı için çevrim kurunun ne olacağını ve yüzde 70 kuralının uygulanıp uygulanmayacağını önümüzdeki gelişmeler gösterecek. Bununla beraber, 2018 yılında kurdaki artışın devam etmesi ve kamu bütçesindeki hassas dengeler dikkate alındığında 2019 yılında da yüzde 70 kuralının yine bir istisna maddesiyle uygulanmaması sürpriz olmayacak.

Gayrimenkulde çağ dönüşümü: Proptech

Günümüzde, milyarlarca dolarlık yatırımla desteklenen binlerce girişimci, gayrimenkul ticaretinin, kullanılmasının ve işletilmesinin şeklini değiştirmek için çalışıyor. Şüphesiz birçok Proptech firması başarısız olacak ve para kayıpları yaşanacak, ancak bu akım zaman içinde muhafazakâr gayrimenkul sektörünün üzerinde radikal bir etki yaratacak. Peki, nasıl ve hangi alanlarda?



İsmail Önder Ünal

İnşaat Sektör Lideri
Şirket Ortağı
iunal@kpmg.com

Gayrimenkul günümüzdeki en büyük ve en değerli varlık sınıfı ve diğer varlık çeşitlerine kıyasla en az yenilikle günümüze ulaşmayı başarmış durumda. Bir varlık sınıfı olarak gayrimenkul çok farklı segmentten yatırımcılara hitap eder ve nispeten düşük riskli bir varlık olarak görülür.

Sektör oyuncuları, proje geliştiriciler, acenteler ve finansörler, kârlı bir piyasa ürününü kârlı bir piyasaya sunmaya devam ettiklerinden, pek çoğu şu ana kadar inovasyon için hiç acele etmedi.

Ancak bugün girişim ve risk sermayesi fonları, geleceğin Proptech inovasyonunu ortaya çıkarmak ve geliştirmek için artan şekilde gayrimenkul sektörünün yıkıcı oyuncularına, Proptech'lere yatırım yapıyor. Bu nedenle geleneksel gayrimenkul oyuncuları dönüşüme adapte olmak veya yok olmak arasında bir seçim yapmak zorunda kalacak.

Teknoloji+gayrimenkul= Proptech

Teknolojinin gayrimenkul sektöründe ortaya çıkardığı yeni tanım Proptech, fırsatın görüldüğü ancak stratejik olarak hazır olunmayan bir alan. Proptech, sektördeki bilgi, işlemler ve yönetimde önemli bir değişime neden oluyor.

Teknoloji tarafındaki gelişmeler, 1980'lerden beri gayrimenkul tarafında da Proptech etkisini yaratıyor. 1980'lerde ilk dalgası (Proptech 1.0) görülen Proptech, bunun sonrasında günümüze kadar gelen süreçte ikinci aşamasını (Proptech 2.0) yaşadı. Günümüzde geçilmekte olan üçüncü aşamanın ise (Proptech 3.0) gayrimenkulün geleceğini belirleyeceğini düşünüyoruz. Proptech 3.0'ın temelinde, gayrimenkulün alışverişinde, kullanımında ve işletilmesinde bir değişim sürecinin gerçekleştirilmesi hedefi yatıyor.

KPMG olarak küresel gayrimenkul endüstrisinin yeni nesil teknolojilere yaklaşımını araştırmak üzere 36 ülkede gayrimenkul sektöründeki 130'dan fazla yöneticiyle yapılan Küresel Proptech Araştırması 2017, dünyada gayrimenkulün artık bir üründen çok bir hizmete dönüştüğünü ortaya koyuyor. Dijital çağın merkezindeki 'büyük veri' gayrimenkul sektörünün de geleceğine yön veriyor.

Proptech özellikle kısa ve uzun dönemli emlak ilan listeleme teknolojileri, ofis paylaşım ekonomisi, eve servis hizmetleri, tesis yönetimi, inşaat teknolojileri gibi alanlarda gelişti. Ayrıca inşaat ve gayrimenkul oyuncuları Proptech aracılığıyla sosyal mecralar üzerinden davranışları incelenen tüketiciler için kişiselleştirilmiş pazarlama stratejileri de hazırlayabiliyor. Bu uygulamalar Proptech'e ilgiyi artırıyor. Ancak bütün bunlara karşın araştırma henüz strateji hazırlama noktasında yeterli mesafe kat edilmediğine işaret ediyor.

Proptech'e ilgide dünya genelinde bölgesel farklılıklar olsa da küresel ölçekte gayrimenkullerin inşa, işletme, pazarlama ve satış alanlarının tümünde bu dönüşüm teknolojilerine sektörün genel bir ilgisinden bahsediliyor.

Araştırma yeni teknolojiler ile gayrimenkul şirketlerinin artık ellerinde bulunan devasa boyuttaki büyük veriyi analiz ederek; yatırım kararları alabileceğini, teknolojiyle uyumlu yenilikçi çözümler geliştirebileceğini, müşterilerin değişen ihtiyaçlarına hızla yanıt verebileceğini gösteriyor.

Gayrimenkulde yapay zeka

Günümüzde gayrimenkul yatırım analizleri, sektör uzmanlarının kişisel deneyimlere dayanarak ve güncel gelişmelerin yorumlanmasıyla yapılıyor. Gelecekte, tüketicilerden ve gayrimenkul piyasasından elde edilen veriler yapay zekânın da kullanımıyla anlamlı bilgilere dönüştürülecek. Örneğin bir AVM yatırımcısı Proptech ile yaya ve araç trafiği, arsa fiyatları, proje geliştirme maliyetleri ve çevredeki rakipleri içeren kapsamlı bir veri setini inceleyerek yatırım kararı verecek. Şirketler Proptech uygulamalarıyla şehir içi ulaşım süreleri ve çalışanlarının yaşadığı bölgeleri analiz ederek, olası bir taşınma durumunda kendilerine ve çalışanlarına en uygun ofis ilanlarına yönlendirilebilecek.

İş modeli perspektifinden baktığımızda, Proptech şirketlerinin odağında gayrimenkul sektörünün geleneksel verimsizlikleri ve oldukça eskimiş iş süreçleri var. Proptech şirketleri aynı zamanda, ürün inovasyon perspektifinde yenilikçi yazılım, donanım ve diğer çekirdek teknolojilerin yanı sıra inşaat malzemeleri ve tasarım ve inşaat sistemlerinde inovasyon hedefliyor.

Dört ana faaliyet alanı

Genel olarak, Proptech şirketleri sektörün dört ana alt kırılımında faaliyet gösteriyor: Kentsel planlama, tasarım ve inşaat, arama, satış ve satın alma, kiralama ve yönetim...

Öte yandan farklı sektör kırılımlarında da gördüğümüz Proptech şirketleriyle gayrimenkul sektörü, üç temel alanda dönüşüm içinde:

- Akıllı gayrimenkul; gayrimenkul varlıklarının işletilmesini ve yönetimini kolaylaştıran teknoloji tabanlı platformları tanımlıyor. Varlıklar, tek bir mülk veya tüm bir şehir olabilir. Platformlar, binaların veya kentsel merkezin performansı hakkında bilgi sağlayabilir veya bina hizmetlerini doğrudan kolaylaştırabilir veya kontrol edebilir. Bu alanda gerçekleşen inovasyon varlık ve tesis yönetimini dönüştürüyor.
- Paylaşım ekonomisi; gayrimenkul varlıklarının kullanımını kolaylaştıran teknoloji tabanlı platformları tanımlıyor. Varlıklar; ofisler, mağazalar, depolama, konut ve diğer varlık türleri dahil olmak üzere arazi veya binalar olabilir. Platformlar yalnızca potansiyel kullanıcılar ve satıcıları için bilgi sağlayabilir veya kira veya ücrete dayalı işlemleri daha kolaylaştırabilir, araçları ortadan kaldırarak etkileyebilir. Bu alanda gayrimenkule sahip olma ve gayrimenkulü kullanma alışkanlıklarını dönüştürüyor.
- Gayrimenkul Fintech; gayrimenkul varlıklarına ulaşılmasını ve sahip olunmasını kolaylaştıran teknoloji tabanlı platformları tanımlıyor. Varlıklar binalar, hisse veya fonlar, borçlar olabilir; mülkiyet, mülk edinme veya lease hakkı olabilir. Platformlar sadece potansiyel alıcılar ve satıcılar için bilgi sağlayabilir veya varlık sahipliği veya kiralama işlemlerini doğrudan kolaylaştırabilir. Gayrimenkul sermaye piyasalarına etkisi yüksek bir alan olarak karşımıza çıkıyor.

Sektör 'büyük veri'yle yüzleşiyor

Gayrimenkul sektöründeki karar alıcıların, tüm sektörlerde yeni teknolojilerin benimsendiğini fark ettiğini ve şimdi kendilerinin aynı dönüşümü nasıl yapacağını araştırmaya başladığını görüyoruz.

Araştırmada genel görünümü ortaya koyan noktalar ise şu şekilde sıralanıyor:

- Araştırmaya katılanların yüzde 86'sı dijital ve teknolojik yeniliği fırsat olarak görüyor, yüzde 4'ü ise 'tehdit' diyor.
- 'Fırsat' diyenlerin ezici çoğunluğuna rağmen katılımcıların sadece yüzde 34'ü şirketlerinin kurumsal bir dijital stratejiye sahip olduğunu söylüyor.
- Yüzde 92'si dijital ve teknolojik değişimin sektörü etkileyeceğini düşünüyor.
- Yüzde 53'ü teknolojik inovasyon olgunluğu açısından işletmelerini 10 üzerinden 5 veya daha düşük sıralamaya koyuyor.
- Yüzde 74'ü kurumsal gayrimenkul sektöründeki dijital/teknolojik yeniliklerin son 12 ay boyunca arttığını söylüyor.
- Önümüzdeki 5 yıl içinde hangi teknolojik yenilikler gayrimenkul sektörünü etkileyecek sorusuna verilen yanıtlar;
 - Büyük veri ve veri analitiği (yüzde 44)
 - Nesnelerin İnterneti (yüzde 16)
 - Yapay zeka (yüzde 15)
 - Robotik (yüzde 6)
 - Sanal Gerçeklik (yüzde 6)
 - Sürücüsüz otomobiller (yüzde 5)
 - Blockchain (yüzde 5)
 - 3D baskı (yüzde 3)

Veri analitiği hariç olmak üzere muhtemelen yapay zeka, Nesnelerin İnterneti, sanal gerçeklik gibi teknolojiler önümüzdeki 5, 10, 15 yıl içinde etkili olacak. Ancak geliştiklerinde hayli büyük etki yaratacak. Bu nedenlerle, gayrimenkul sektörü oyuncularının net bir dijital strateji geliştirmesi, hızla uygulaması ve tüm iş evrelerine ve değer zincirlerine entegre etmesi gerekiyor.

Sonuç olarak; gayrimenkulde Proptech hızla kabul gördü ancak araştırmadan anlıyoruz ki çok az sayıda şirket uygulamaya geçti. Oysa şu anda en büyük fırsatlardan biri, gayrimenkul sektörünün bilgi akışı sayesinde erişebildikleri tüketici verilerini işleyip hızlı ve doğru kararlar alabilmesi. Verilerden yola çıkarak alınan kararlar şirketlerin, gayrimenkulden faydalanma, yatırım ve rakip analizi gibi konularda kendilerini geliştirmelerini sağlıyor. Etkili veri analitiği müşteri hizmetlerini geliştiriyor ve rekabet üstünlüğü getiriyor. Geleneksel şirketler dijital dünyada hayatta kalmak istiyorsa kültürel bir dönüşüm ve zihniyet değişikliği gerçekleştirmek durumunda. Gayrimenkul sektöründe de büyük veriyi işleyen ve müşterisinin ihtiyacını müşteri fark etmeden tahmin edip öneren şirketler dijital çağda avantajlı olacak.

Ev alma dinamiği değişiyor

Çalışmalar yeni teknolojilerin bireylerin konut satın almada kullandıkları yolları temelden değiştirdiğini gösteriyor. Buna göre dönüşümün öncüsü olan gayrimenkul teknolojileri firmalarının ve startup'ların girişim sermayesi fonlarından topladığı yatırım miktarı, 2012 yılında 221 milyon dolar iken, 2017 yılında 12 milyar doları aştı.

Gayrimenkul sektörü, web sitelerinin yapay zekâ ve sanal gerçeklik gibi konut alımının her aşamasını dönüştürecek yeni teknolojileri kullanmaları ve emlak acentelerinin sunduğu pek çok geleneksel hizmet dahil olmak üzere uçtan uca hizmet sağlamalarıyla birlikte büyük bir değişim geçirmeye hazırlanıyor.

Çalışmalara göre uygun bir gayrimenkul bulmak hali hazırda büyük ölçüde online olarak yapılıyor. Yakın zamanda konut satın alan bireylerin yaklaşık onda dokuzu (yüzde 89) araştırmayı online olarak yaptıklarını belirtiyor, yine yüzde 86'sı ise konut fiyatlarını online olarak araştırdıklarını söylüyor.

Çoğu insanın gayrimenkul araştırmasını online yapması, emlak acentelerinin fiziki olarak ziyaret edildiği günlerin uzak olmadığını gösteriyor. Potansiyel alıcılar için büyük veri analizini kullanarak daha fazla gayrimenkul seçeneği sunan web siteleri yakın zamanda gittikçe daha sofistike bir yapıya sahip olacak ve geleneksel emlak acentelerinin büyük ölçüde yerini alacak.

Gelecekte beğendiğiniz bir konutu ziyaret etmek kısa zaman dilimleriyle sınırlı olmayacak. Alıcılar daha fazla sayıda konutu değerlendirip seçeneklerini daraltabilecek ve hatta satın almadan önce birkaç gün evin sanal bir versiyonunda yaşayıp deneyimleme imkânları olacak.

Yine araştırmaya göre, yakın zamanda konut satın alan bireylerin yaklaşık dörtte üçü (yüzde 74) finansman için online seçenekleri araştırdığını belirtiyor. Konut kredisi danışmanlığı konusunda aracı şirketler (yüzde 41) ve bankalar (yüzde 35) halen en güvenilir kaynaklar olarak görülüyor.

Stres azaltıcı olarak Proptech

Yakın zamanda konut satın alan bireylerin yüzde 37'si emlak acenteleri, hukuk danışmanları, ev sahipleri dahil olmak üzere pek çok insanla iletişimde olmayı satın alma sürecinin en stresli bölümü olarak tanımlıyor. Katılımcıların yüzde 27'si fiyat, yüzde 28'i ise hizmet ücretleri konusunda pazarlık yapmayı en stresli bölüm olarak belirtiyor, yüzde 24'ü yasal süreçleri stresli buluyor. Bu da işlemleri online'a taşıyan Proptech girişimlerine fırsat yaratıyor.

Dünden bugüne Proptech

PROPTech 1.0

Bu dönem, Londra'da kişisel bilgisayarla yapılan gayrimenkul araştırmalarının sonuçlarını satmak için 1982'de Property Market Analysis'in (1982) kurulmasıyla başlıyor. Aynı tarihte ABD'de mainframe bilgisayarlar kullanılarak 1978'e kadar geriye uzanan bir gayrimenkul endeksi oluşturmak için NCREIF'in kurulmasına tanıklık edildi. İlerleyen yıllarda Atlantik'in her iki yakasında buna benzer başka örnekler ortaya çıkarken bilişim tarafında 1982 yılında, Autodesk'in kuruluşu gerçekleşti. Önce ABD firması olarak kurulup daha sonra globalleşen Autodesk'in bilgisayar destekli tasarım (CAD) barındıran yazılımı, mimarlık, mühendislik ve inşaat alanlarına hitap ediyordu.

PROPTech 2.0

Şu anda içinde olduğumuz Proptech 2.0 dalgası, inovasyon, yatırım ve girişimcilik açılarından şiddetli bir hareketliliğe sahne oluyor. Bu dalga'nın kökenleri, hantal sektörden ve bunu yönlendiren şirketlerin çıkarlarından duyulan rahatsızlığa uzanırken teknolojik gelişmeler de dalga'nın şekillenmesine yardımcı oluyor. Bu yeni teknolojiler bulut bilişim, mobil cihazlar, sensörler ve eskisi kadar hantal olmayan yazılımlar şeklinde sıralanıyor. Gayrimenkul sektörünün teknolojiyi iyi bilen ve kullanan yeni iş gücünün talepleri; özellikle mobilleşmelerine bağlı olarak dalgayı yükseltiyor. 2020'de yüzde 40'ı kendi işinin sahibi ve mobil olacak. Bu iş gücü inovasyonu zorlamayı sürdürecektir.

PROPTech 3.0

Proptech'in geleceğine işaret eden 3.0 aşamasına blockchain ve yapay zeka damgasını vuracak. Blockchain ve dağıtık hesap defteri teknolojisi gayrimenkul ticaretinde çok önemli bir yer tutmaya aday. Bu, yeni bir iş yapma tarzı yaratan teknoloji olurken başarılı olması durumunda işleri ciddi biçimde değiştirecek. Şu anda uzakta görünen blockchain, teknoloji'deki değişime bağlı olarak hızla somut olarak hayata yansırsa sektör, bütün paydaşlarıyla bir araya gelmesini sağlayacak kullanışlı bir platform elde edebilir. Blockchain, sadece gayrimenkul oyuncularını değil hükümet ve yerel yönetimleri, hukukçuları, bankacılık ve sigortacılık tarafındaki oyuncularıyla finans sektörünü ve düzenleyici otoriteyi bir araya getirdiğinde Proptech'in yeni evresine damgasını vuracak büyüklükte bir iş yapmış olacak. Yapay zeka ise buradaki operasyonun yürütmesine büyük katkı sağlayacak.

Finans şirketlerine 10 aksiyon tavsiyesi

KPMG, 2018’de finansal hizmetleri etkileyecek mevzuata ilişkin başlıkları çıkardı. Çalışma şirketlerin riskleri daha etkin yönetmek için zaman ve kaynaklarını nasıl kullanacaklarına ve nasıl yatırım yapacaklarına rehberlik ediyor



Sinem Cantürk

Finansal Hizmetler Sektör Lideri
Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com

Finansal hizmetler sektöründeki mevzuata ilişkin düzenlemelere üst bakış ortaya koyan ‘Mevzuata İlişkin 10 Kilit Zorluk-2018’ finans şirketlerinin yönetim süreç ve stratejilerine yol gösteriyor. Çalışma, finansal hizmet şirketlerinin, riski yönetmek için gerekli olan değerli kaynak ve yatırımları tahsis etmesine yardımcı olmayı amaçlıyor. Şirketlerin riskleri daha etkin yönetmek için zaman ve kaynaklarını nasıl kullanacaklarına ve bu amaçla nasıl yatırım yapacaklarına daha kolay karar vermelerini sağlıyor.

'Mevzuata İlişkin 10 Kilit Zorluk-2018'de yer alan 10 konu başlığı şöyle:

Siber güvenlik ve veri gizliliği: Gelişmekte olan teknolojilerin daha fazla kullanılmaya başlanması, müşterilerin bağlanabilirliğindeki artış, siber güvenlik ihlallerinin etki alanlarının ve tesirinin artması, siber olayların sebep olduğu finansal ve itibar riskleri, kişisel verilerin korunması konusundaki hassasiyetteki artış, küresel bilgi güvenliği mevzuatı ve düzenleme değişikliği beklentileri gibi dinamikler, siber güvenlik ve veri gizliliğinin öncelikli zorluk olarak görülmesine sebep oluyor. 2018 yılında finansal hizmet şirketleri, siber güvenlik ve veri gizliliğini stratejilerine entegre etmeli, kurumsal risk yönetim programlarına ve BT kararlarında ilk sıraya almalı.

Risk yönetimine uyum ve kontroller: İç denetim standartlarının ve beklentilerinin yükselmesi, sürdürülebilir üçüncü parti risk yönetimi altyapısının öneminin artması, elektronik ticaret kontrollerine ilişkin düzenlemelere odaklanması, finansal ve finansal olmayan bilgilerin kayıt altına alınması ve raporlanmasına ilişkin düzenleme beklentilerindeki artış gibi dinamikler risk yönetimi konusunun itici güçlerini oluşturuyor. Finansal hizmet şirketleri, mevzuata ilişkin artan beklentilere yanıt verebilmek için risk tanımlama, senaryo analizi, iş süreçlerinde hesap verilebilirlik, konu yönetimi, üçüncü parti yönetimi ve raporlama konularını geliştirmeli.

Suiistimal ve kültür: Finansal hizmet şirketlerinin riskleri öngörme ve yönetme konusundaki yetkinliklerinin düzenleyici kurumlar ve denetçilerin odağında olmaya devam etmesi suiistimal ve kültür konusunun kilit öncelik olarak yerini korumasına neden oluyor. 2018 yılında, düzenleyiciler, kurumlarda suiistimali önlemek için ölçülebilir, efektif ve güçlü kontrol mekanizmaları kurmalı.

Uyum riski yönetimi: Uyum riski değerlendirmeleri ve programlarına düzenleyicilerin daha fazla odaklanması, karmaşık uyum yapısına sahip kurumlar için düzenlemelerde beklenen güncelleme ve değişiklikler, dijital uygulamalar ve otomasyonla ilgili müşteri beklentileri ve sektördeki rekabetteki artış şirketlerin uyum riskinin yönetimini temel zorluklardan biri konumuna getiriyor. Yeni düzenlemeler finansal hizmetler sektörünün taleplerine zamanında cevap veremediği için firmalar, organizasyon ve mali uyum prosedürleri arasındaki entegrasyonu sağlayıcı yönetim programlarına odaklanmalı.

Mali suçlara uyum: Müşteri tanıma ve değerlendirme konularındaki mevzuat değişiklikleri, artan rekabet, teknolojik gelişmeler, inovasyondaki hız beklentisi, maliyetlerin azaltılması gibi beklenti ve gelişmeler bu konunun itici güçleri. Finansal hizmet şirketleri, mali suçlarla ilgili yeni düzenlemelere hazırlıklı olmalı ve stratejik plan geliştirilmeli.

Stratejik risk ve pazardaki bozulmalar: Stratejik riske odaklanan düzenlemeler, teknolojik gelişmeler ve pazardaki bozulmalardan dolayı finansal hizmet şirketleri stratejik riskler, rekabet ve teknolojik gelişmelerden kaynaklı bozulmalara maruz kalıyor. Dijital ve Fintech operasyonel stratejileri geliştirilmeli, ticari ve perakende müşterilerinin davranış, şikayet ve beklentileri ölçümlenmeli.

Mutemet ve yatırımcı koruma: Yatırımcıların korunmasına ilişkin düzenlemelerdeki artış, bireysel yatırımcıların suiistimaline ilişkin düzenlemeler, özellikle yaşlı nüfusun ve yardıma muhtaç yetişkinlerin potansiyel finansal istismardan korunmasına odaklanması bu konunun gündemde yerini almasına neden oluyor. Piyasa katılımcıları, risk yönetim ve yürütme programlarını artırmalı, veri bütünlüğü ve protokol raporlamalarını geliştirmeli, etkili suiistimal kontrollerini uygulamalı ve müşterileri ve portföylerinde daha fazla hesap verilebilirlik sağlamalı.

Veri analitiği: Müşteriler, finansal hareketler, çalışanlar ve üçüncü partilerin verilerinin korunması, analizi, raporlamasıyla ilgili beklentiler, bu süreçte maliyetlerin düşürülmesine ilişkin rekabet baskısı, iş modellerinin yönetimi veri analitiği ihtiyacının temellerini oluşturuyor. Gelişmekte olan düzenleyici gerekliliklerin yanı sıra artan rekabet baskısı, müşteriler, finansal faaliyetler, çalışanların davranışları ve üçüncü parti işlemler de dahil olmak üzere bir organizasyonun her düzeyinde gelişmiş teknoloji, otomasyon, kalite kontrolleri ve raporlama süreçlerine duyulan gereksinimi artırmaktadır.

Sermaye ve likidite: Sistematik olarak önemli finansal kurumlar ve sermaye için önerilen değişiklikler, çeşitli şirketlerde gerçekleştirilen koordineli incelemelerin sonuçlarından çıkan aksiyonlar bu alandaki gelişmelere yön veriyor. Düzenleyici reform ve yasama önerileri, risk yönetimi yapmak, küçük firmaların likidite gereksinimini sağlamak ve daha büyük firmaların da işlerini hızlandıracak düzenlemelere odaklanmalı.

Jeopolitik belirsizlik: Yetki alanlarına bağlı olarak farklılaşan, mevcut ve değişen politika ve düzenlemeler, korumacı kamu politikaları, strateji ve operasyonlara ilişkin küresel düzenlemelerin uygulamaları jeopolitik belirsizlikte kilit rol oynuyor. Küresel erişime sahip şirketler, sermayenin korumacı kamu politikalarından etkilenebilir. GSYİH ve MIFID II gibi küresel düzenlemeler, uyum ve vergi işlevleri de dahil olmak üzere küresel operasyon alanlarını doğrudan etkileyecektir.

Mali tabloları VUK-TMS çıkmazı

TMS-VUK mali tablo düzenleme yükümlülüğündeki değişiklik uygulamada tereddütlere sebep oluyor. Aracı kurum benzeri kurumların TMS'ye göre oluşturdukları mali tabloların kurumlar vergisi uygulamasında da kullanılması esastır. Bu konunun KGK, SPK ve Gelir İdaresi nezdinde çözüme kavuşturulması gerek



Esasen, her şey Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yayımlandığı yılı takip eden 1,5 yıl içinde yaşandı. O yılları hatırlatma amacıyla kısaca geri dönecek olursak; 14 Şubat 2011 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun yürürlük tarihi 1 Temmuz 2012 olarak belirlenmişti. Bunun sebebi de uygulamada oluşabilecek sorunları en aza indirebilmek ve 1,5 yıla yakın sürede TTK'nın bazı maddelerini sivil toplum örgütleri, akademisyenler, iş dünyası ve konunun uzmanları tarafından değerlendirilmesini sağlayarak fikir birliğine ulaşmaktı.

Süreç sonunda yürürlük maddesiyle birlikte toplam 50 maddeden oluşan 6335 sayılı kanun, üzerinde çok konuşulan konulardaki değişiklikleri de içerecek şekilde 30 Haziran 2012 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi.

Bu yazıda söz konusu düzenlemelerden hali hazırda günümüzde etkisi devam eden VUK-TMS mali tablo düzenleme yükümlülüğünü aracı kurum özelinde değerlendirmek istedik.



Hakan Güzeloğlu, YMM

Finansal Vergi Hizmetleri
Şirket Ortağı
hguzeloğlu@kpmg.com

Peki, 6335 sayılı kanunda TMS-VUK mali tablo düzenlenmesine ilişkin ne yapılmıştı?

6335 sayılı kanunun 8'inci maddesi ile 6102 sayılı kanunun 64'üncü maddesi birçok fıkrasıyla birlikte değiştirildi. Özellikle de 5'inci fıkrası yeni haliyle aşağıdaki şekilde yer aldı:

“ ... (5) Bu kanuna tabi gerçek ve tüzel kişiler, 4/1/1961 tarihli ve 213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun defter tutma ve kayıt zamanıyla ilgili hükümleriyle aynı kanunun 175'inci ve mükerrer 257'nci maddelerinde yer alan yetkiye istinaden yapılan düzenlemelere uymak zorundadır. Bu kanunun defter tutma, envanter, mali tabloların düzenlenmesi, aktifleştirme, karşılıklar, hesaplar, değerlendirme, saklama ve ibraz hükümleri 213 sayılı kanun ile diğer vergi kanunlarının aynı hususları düzenleyen hükümlerinin uygulanmasına, vergi kanunlarına uygun olarak vergi matrahının tespit edilmesine ve buna yönelik mali tabloların hazırlanmasına engel teşkil etmez.”

Bahse konu 5'inci fıkradaki değişiklikle görüleceği gibi VUK hükümlerinin defter tutma ve kayıt zamanıyla ilgili düzenlemeleri uygulamasının zorunlu olduğu vurgulandı ve Türkiye Muhasebe Standartları'na göre defter tutma zorunluluğu konusundaki düzenlemeler kanun metninden çıkarıldı. Bu düzenleme yapılmasaydı istisnai durumlar hariç tüm kurumlar TMS'ye uyma zorunluluğunu taşıyacağından şirketlerin muhasebe ve kayıt işlemleri Vergi Usul Kanunu hükümlerine tabi olmayacaktı.

O dönemdeki madde gerekçesinde güzel bir ifade vardı. Aynen şöyle diyordu:

“ ... Defterlerin, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nı yansıtır şekilde hazırlanan Türkiye Muhasebe Standartları'na (madde 88), bu standartlarda hüküm bulunmayan hallerde doğrudan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na göre, tacirin ticarî işlemleriyle malvarlığı durumunu açıkça gösterir şekilde tutulması şarttır. Muhasebenin tutuluşunda Türkiye Muhasebe Standartları ve bu bağlamda IFRS emredici niteliktedir. Bu sonuç 88'inci maddeden doğar. Hükmün Türkiye Muhasebe Standartlarına ve tasarının 88'inci maddesine gönderme yapması özel bir anlam taşır. Muhasebe, Vergi Usul Kanunu'na ve vergi mevzuatına göre tutulamaz. Muhasebe vergi için tutulmaz. Vergi verilerini ve sonuçlarını bu suretle tutulan muhasebeye dayandırır.”

Hakikaten o günden bugüne kadar gerek KGK açıklamaları gerekse SPK Tebliği, bültenleri, duyuruları ve konuyla ilgili birçok uzmanın değerlendirme yazılarında, bir aracı kurum gözünden düzenlenen mali tabloların SPK düzenlemelerine tabi olduğu için TMS'ye tabi olacağı ancak bir yandan da vergi beyannameleri için yasal düzenlemelere uygun olarak VUK hükümlerine göre mali tablo hazırlanması gerektiği yönündeki tartışmaların önü kesilmedi. Nitekim bu kurumların varsa kâr dağıtım, teknik iflas ve örtülü sermaye gibi benzeri uygulamalarında TMS mali tablolarının mı yoksa VUK mali tablolarının mı dikkate alınması gerektiği konusunda halen tereddütler yaşıyor.

Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından son güncellenmiş kurul kararı çerçevesinde, kararın ekinde yer alan aracı kurumlar dahil kuruluşların, 01.01.2014 tarihi ve sonrasında başlayan hesap dönemlerine ilişkin münferit ve konsolide finansal tablolarının hazırlanmasında Türkiye Muhasebe Standartları'nın uygulanmasına karar verildi. Bir aracı kurumun mali tablolarında bulunan değerler Türkiye Muhasebe Standartları uyarınca oluşturulur.

Aracı kurumlar, kurumlar vergisi beyannamesine hangi mali tabloları koyar?

Bir aracı kurumun ayrı bir hesap planıyla mali tablo formatı bulunmaktadır. Mali tablolarında bulunan değerler Türkiye Muhasebe Standartları uyarınca oluşturulmaktadır. TMS düzenlemelerine uygun Finansal Tablolar hazırlanması için Sermaye Piyasası muhasebe defteri de tutulmakta ve VUK-UFRS geçişi için düzeltme ve sınıflama muhasebe kayıtları da oluşturulmaktadır. Bu anlamda, yasal defterler gibi elektronik ortamda tutulma zorunluluğu olmayan bu kayıtlar nedeniyle durumun daha karmaşık hale geldiği söylenebilir.

Kurumlar vergisi beyannameleri için e-beyanname formatında, aracı kurumlar gibi SPK düzenlemelerine tabi şirketler için ayrı bir föy yaratılmamıştır. Bu kurumlar bildiğimiz tek düzen hesap planına göre mali tablo oluşturma zorunluluğuyla karşı karşıya. SPK düzenlemelerine tabi bir kurum, eğer kurumlar vergisi beyannamesini eksisiz ve zamanında vermek istiyorsa, aynı bir üretim tesisi gibi tek düzen hesap planına göre vergi mali tablosu yaratmak zorunda. Neden bu kurumların iki farklı mali tablo hazırlamak zorunda oldukları, bu karmaşa sonucunda hangi mali tablonun bir diğerinin yerine dikkate alınması gerektiği gibi soruların cevaplanmasına hatta bir adım ötesinde gerekli düzenlemelerin yapılmasına ivedi ihtiyaç duyuluyor.

En basitinden bu kurumların yanlış bir kâr dağıtım işlemi gerçekleştirmesi, varsa teknik iflas yeni adıyla borca batık olması durumunun hangi mali tabloya göre tespit edileceği, hatta olasılık dahilinde bir örtülü sermaye hesabında hesaplamaların hangi mali tablolara göre bulunacağına kadar etki eden bir faktördür VUK –TMS Mali Tablo İkilemi!

Sorumlu vergicilik anlayışıyla

Madem Türk Ticaret Kanunu kapsamında bağımsız denetime tabi olma ve tüm kurumların TMS mali tablosu oluşturmaları durduruldu, o halde özellikle aracı kurumlar gibi SPK'ya tabi kurumların tek düzen hesap planına göre kurumlar vergisi beyannamesi eki mali tablo oluşturmaması gerekiyor. Bu durum bahse konu kurumların gerçekleştirdiği kâr dağıtım benzeri işlemlerde cevabı bulunamayan bir karışıklığa sebebiyet veriyor. Aracı kurum benzeri kurumların TMS'ye göre oluşturdukları mali tabloların kurumlar vergisi uygulamasında da kullanılması esastır. Bu hususun KGK, SPK ve Gelir İdaresi nezdinde çözüme kavuşturulması doğacak ikilemlerin önüne geçilmesi açısından önem taşıyor.

Finansal hizmetlerde birleşme ve satın almalar

2016 ve 2017 Türkiye’de birleşme ve satın almalar açısından zor yıllar oldu. Türkiye’deki toplam işlem hacimleri 2016’da yaklaşık 7 milyar dolar olurken 2017’de 10 milyar dolar olarak gerçekleşti. Finansal hizmetlerdeki işlemlerin payı hayli düşük. Ancak 2018 hareketli başladı. Denizbank’ın satışıyla birlikte finansal hizmetler sektörü birleşme ve satın almalarda, bu yıl önemli bir hacim yaratmaya aday görünüyor



Sevinç Ayışığı

Direktör
Danışmanlık
sayisigi@kpmg.com

Finansal hizmetler sektöründeki işlemlerin tutarı 2016 yılında 0,5 milyar dolar ve 2017 yılında 1 milyar dolar olarak gerçekleşti. Ancak sektörde 2017 yılı sonundan itibaren başlayan ve 2018 yılına da yansıyan ve dönem dönem finansal hizmetlerin farklı alt sektörlerinde de yoğunlaşan bir hareketlilik var. 2015 sonunda gerçekleşen Finansbank’ın satış işlemi (2,95 milyar dolar), HSBC Bank’ın satış kararından sonra stratejik bir hamleyle bankanın satışından vazgeçilmesi bankacılık alanında hareketlilik yarattı.

2017’nin son çeyreği ve 2018 yılı başlarında bu hareketlilik ağırlıklı olarak sigorta sektöründe gözlemlendi. 2017 yılının sonuna doğru hayat dışı sigorta şirketi Liberty Sigorta’nın satışa çıkarılması özellikle Türkiye’de varlığını sürdüren ve büyümek isteyen sigorta şirketlerinin ilgisini çekti. Bu şirketler arasından, işlemi tamamlayan ve Liberty Sigorta’yı satın alan Talanx (HDI Sigorta) oldu. Liberty Seguros ve Talanx International arasında 22 Ocak 2018 tarihinde imzalanan hisse alım satım sözleşmesine istinaden Liberty Sigorta’nın sermayesinin yüzde 99,44’üne tekabül eden hisselerinin Talanx’a devredilmesi üzerinde anlaşma sağlandı. Bu işlemin tamamlanmasının ardından Talanx’ın hali hazırda sahip olduğu HDI Sigorta ile satın aldığı Liberty Sigorta’nın birleşmesi olası görünüyor. Uzun zamandır hayat dışı sigorta sektöründe kârlılıkla ilgili istediğini bulamayan şirketler göz önüne alındığında, sektörde ileride de bunun gibi bazı konsolidasyonların görülmesi mümkün. Piyasada da şu an satış görüşmeleri devam eden sigorta şirketleri bulunuyor.

Sigorta brokerliğinde en büyük alım

Yine sigorta sektöründe, Nisan 2018’de sigorta brokerlerinden ACP Sigorta’nın Howden Broking Group’a satılması en önemli işlemlerden biri oldu. İngiltere merkezli Hyperion Sigorta Grubu’nun sigorta ve reasürans brokerliği şirketi Howden, ACP Sigorta’nın çoğunluk hissesini özel sermaye fonu Mediterra Capital’den ve şirketin yönetici hissedarlarından satın aldı. Bu satın alma anlaşması, Türkiye’de sigorta brokerliği sektöründe bugüne kadarki en büyük şirket alımlarından biri oldu. Sigorta brokerliği sektöründe bazı şirketlerin devam eden satış görüşmeleri var. Bu sektörde de birleşme ve satın almalar bekleniyor.

Sigorta sektöründe, gözlemlenen bir diğer gelişme PTT ve Generali arasında oluşturulması planlanan iş birliğiyle ilgili haberler oldu. PTT ve Generali’nin birlikte hem hayat dışı hem de BES alanlarında faaliyet göstermek üzere sigorta şirketleri kuracakları ve 4 bin 500 şubeli PTT’nin dağıtım ağına bu şirketler için önemli bir dağıtım kanalı olarak kullanılacağı haberleri sektörde ilgiyle takip ediliyor.

Finansal Hizmetler Birleşme ve Satınalma İşlemlerinin Listesi, 2018

Tarih	Satın Alan Şirket	Hedef Şirket	Hedef şirket orijini	Hisse (%)	İşlem Değeri (Milyon \$)
5/22/2018	Emirates NBD	Denizbank A.Ş.	Türkiye	99,9%	3.200,0
4/10/2018	Emniyet Ticaret, EBRD	Akis GYO	-	17,4%	60,0
4/6/2018	Howden UK Group Limited	ACP Sigorta ve Reasürans Brokerliği A.Ş.	Türkiye	100,0%	N/D
2/27/2018	Akfen Holding	Akfen Altyapı Danışmanlık	Türkiye	37,0%	N/D
2/19/2018	Özel yatırımcılar	Peker GYO	-	32,0%	14,1
1/23/2018	Talanx AG	Liberty Sigorta A.S.	ABD	99,4%	N/D
Toplam açıklanan işlem değerleri					3.274,1
Source: Mergermarket, EMIS / *N/D = açıklanmadı (not disclosed).					

Finansal Hizmetler Birleşme ve Satınalma İşlemlerinin Listesi, 2017

Tarih	Satın Alan Şirket	Hedef Şirket	Hedef şirket orijini	Hisse (%)	İşlem Değeri (Milyon \$)
12/27/2017	Metro Yatırım Menkul Değerler	Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı	Türkiye	47,6%	5,4
11/27/2017	Fiba Emeklilik, Fiba Group	Groupama Emeklilik	Fransa	100,0%	N/D
10/29/2017	Franklin Templeton Investments	Gözde Girişim	Türkiye	5,0%	12,2
10/27/2017	İş Bankası	Trakya Yatırım Holding	Türkiye	34,7%	13,7
10/17/2017	Racı Şaşmaz - özel yatırımcı	Denge Yatırım Holding	Türkiye	48,5%	15,2
9/25/2017	Kurumsal yatırımcılar	Özak Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı	-	11,9%	20,4
8/21/2017	Özel yatırımcılar	Yapı Kredi Koray	Türkiye	5,4%	1,8
7/21/2017	Lider Faktoring	Destek Varlık Yönetim	Türkiye	50,0%	2,0
6/15/2017	Doğan Holding	DD Mortgage	Almanya	49,0%	4,5
6/9/2017	FAB Partners	Global Yatırım Holding	-	34,1%	69,2
4/27/2017	Doğan Gazetecilik	Öncü Girişim Sermayesi	-	25,0%	5,6
4/10/2017	Burgan Bank	Final Varlık	Türkiye	100,0%	N/D
2/21/2017	BBVA	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye	10,0%	917,0
1/16/2017	Katılım Emeklilik ve Hayat	Mistral GYO	-	25,0%	16,9
1/5/2017	AIG Sigorta	Gulf Sigorta	-	N/D	N/D
Toplam açıklanan işlem değerleri					1.083,9
Source: Mergermarket, EMIS / *N/D = açıklanmadı (not disclosed).					

Finansal Hizmetler Birleşme ve Satınalma İşlemlerinin Listesi, 2016

Tarih	Satın Alan Şirket	Hedef Şirket	Hedef şirket orijini	Hisse (%)	İşlem Değeri (Milyon \$)
12/29/2016	Lider Faktoring, Merkez Faktoring	Destek Varlık Yönetim	Türkiye	100,0%	3,5
12/20/2016	İstanbul Portföy	Ashmore Portföy	İngiltere	100,0%	N/D
11/14/2016	Tarım Kredi Kooperatifleri	Işık Sigorta	Türkiye	80,9%	10,6
11/14/2016	Tarım Kredi Kooperatifleri	Asya Emeklilik	Türkiye	98,0%	12,4
11/7/2016	Mitsui & Co., Ltd.	Inventram	Türkiye	30,0%	N/D
10/31/2016	Galip Öztürk Turizm Yatırımları A.Ş.	Euro Kapital Yatırım Ortaklığı A.Ş.	-	N/D	5,0
9/27/2016	Eko Faktoring, Türk özel yatırımcılar	Eko Faktoring	Hollanda	28,0%	N/D
9/19/2016	212 Capital Partners, Vostok Emerging Finance Ltd, IFC, Amadeus Capital Partners Ltd	iyzi Ödeme Sistemleri	-	34,3%	15,0
7/18/2016	Commercial Bank of Qatar (Q.S.C.)	Alternatifbank AS	Türkiye	25,0%	223,0
7/15/2016	Lider Faktoring A.Ş., Merkez Faktoring A.Ş.	Destek Varlık Yönetim A.Ş.	Türkiye	N/D	24,0
7/12/2016	İninal Hissedarları	iPara Bilgi Teknolojileri	Türkiye	49,9%	N/D
7/12/2016	Multinet Kurumsal Hizmetler	İninal	Türkiye	50,1%	N/D
6/27/2016	EBRD, IFC, Bank Audi Group	Odeabank	-	35,9%	200,0
6/14/2016	Gulf Insurance Group KSC	Türins Sigorta	Türkiye	90,0%	N/D
6/6/2016	The Abraaj Group Ltd	Fibabanka	-	10,0%	51,3
5/16/2016	EMF Capital Partners	Monopoli Sigorta	Türkiye	N/D	N/D
4/5/2016	ERGO Insurance Group, Munich Re	Credit Europe Asigurari-Reasigurari SA	Hollanda, Türkiye	100,0%	N/D
Toplam açıklanan işlem değerleri					541,2
Source: Mergermarket, EMIS / *N/D = açıklanmadı (not disclosed).					

Denizbank 3,2 milyar dolara satıldı

Bankacılık sektöründe de senenin başından bu yana tamamlanması beklenen önemli bir işlem vardı; Denizbank'ın satışı. Denizbank'ın sahibi Sberbank ile Emirates NBD arasında bankanın satışını da içerecek şekilde stratejik görüşmelerin devam ettiği açıklanmıştı. Rus Sberbank ile Dubai merkezli Emirates NBD bankası arasındaki görüşmeler Ocak ayından itibaren sürüyordu. 22 Mayıs 2018'de Sberbank tarafından yapılan basın açıklamasıyla Sberbank ve Emirates NBD arasında Denizbank'ın satışı anlaşmasının imzalandığı duyuruldu. İmzalanan anlaşmaya göre, işlem değeri Denizbank'ın yüzde 99,85 hissesi için 3,2 milyar dolar oldu.

Kapanan ve kapanması beklenen işlemlerle birlikte 2018 yılı finansal hizmetler sektörü için birleşme ve satın almalar açısından hareketli geçiyor. Denizbank'ın satışıyla birlikte finansal hizmetler sektörü, birleşme ve satın almalarda, bu yıl işlem değeri bakımından önemli bir hacim yaratmaya aday görünüyor.

Kaynaklar:

Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), Mergermarket, EMI, Gazete haberleri, KPMG kaynakları

Neden güvence denetimi?

Teknoloji; ülkeleri, ekonomileri, finansal piyasaları ve işletmeleri birbirine yaklaştırıyor. Hızlı değişim, denetimle ilgili beklentileri de değiştiriyor. Bir işletmenin bilgi teknolojileri yapısı, sürdürülebilirlik raporları, kişisel verilerin korunması politikası gibi başlıklar da artık en az finansal raporlar kadar değerli ve önemli. Güvence denetimi, bağımsız denetim ve sınırlı denetim dışında kalan denetim hizmetlerini kullanıcıya sunuyor



Servet Gözel, CISA

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Direktör
servetgozel@kpmg.com



Hakan Ercin

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Müdür
hercin@kpmg.com

Bağımsız denetim faaliyetleri, kuruluşların finansalları hakkında regülatörlere, kamuoyuna ve yatırımcılara güvence sunmayı hedeflerken, finansal tabloların dışında kalan dünyada paydaşların güvence ihtiyacı duyduğu birçok farklı alan bulunuyor. Bağımsız denetimler uluslararası denetim ve muhasebe standartlarına dayanarak finansalları besleyen kayıtların doğruluğunu ve bütünlüğünü temin etmeyi amaçlarken, güvence denetimlerinde ise denetim konusu ve kriterler çok daha farklı olabilir.

Örneğin, bir hizmet kuruluşu müşterileriyle paylaşmak üzere; iç kontrol ortamının etkin olduğuna dair rapor düzenlenmesini isteyebilir veya tam tersine bu talep müşterilerden de gelebilir. Ya da kuruluş iç süreçlerinde belirlenen kapsama göre bir güvence çalışması talep edebilir. Sürdürülebilirlik raporları, web sitelerinin güvenilirliği, kişisel verilerin gizliliği, tedarikçi/bayi denetimleri ve daha birçok konuda güvence denetimlerinden söz etmek mümkün.

Dünyada ve Türkiye’de çeşitli güvence raporu standartları bulunuyor; bunlar arasında en çok kullanılanlar ise ISAE3402, ISAE3000, ISRS4400, AA1000 ve GRI standartları olarak karşımıza çıkıyor.

Nedir bu standartlar?

ISAE 3402, 2009 yılında IFAC (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu) tarafından yayımlanmış; hizmet sağlayıcı kuruluşların sağladıkları hizmetlerin gerçekleşmesi sırasındaki iç kontrol ortamının yeterliliğine güvence vermeyi amaçlayan bir güvence raporu standardıdır. Uluslararası bir standart olmasına karşın farklı gereksinim ve mevzuatlara istinaden, Türkiye’de (GDS3402) dâhil olmak üzere birçok ülke tarafından temel olarak kabul edilmiş ve ulusal standarda dönüştürülmüştür. ISAE3402 denetimi sonucunda bir denetim raporu oluşur ve bu rapor çeşitli kuruluşlara ilgili şirkete güvence verilmesi amacıyla kullanılır.

ISAE 3000, IFAC (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu) tarafından finansal olmayan süreçlerde işlenen bilgilerin güvencesi için yayımlanmıştır. ISAE3000 denetimlerinde de 3402’ye benzer olarak bir rapor çıktısı oluşur ve güvence verilmesi amacıyla kullanılır ancak burada raporun muhatabı doğrudan müşterileri olmak durumunda değildir. Bu denetimler, kuruluşun regülâtörü, ortakları veya diğer paydaşları için önden belirlenen bir kapsama göre hazırlanabilir.

ISRS 4400 (AUP), özünde bir güvence denetimi standardı olmakla beraber en sık kullanılan ilgili hizmetler standartlarından biridir. ‘Agreed Upon Procedures’, yani ‘Mutabık Kalınan Prosedürler’ olarak da bilinen standarda göre gerçekleştirilen denetimler, denetçi ile denetlenen arasında sübjektif bir değerlendirme içermeyen ve somut bulguları tespit etme yönünde denetim prosedürlerinin uygulanmasını öngören bir standarttır. Bu tarz denetimler, denetçi görüşü veya kontrol testleri içermez.

AA 1000 (AccountAbility Principles), bir çerçeve standardı olarak 1999 yılında yayınlanmıştır. Daha sonra revizyona uğrayarak 2003 yılında bir güvence standardına dönüşmüştür. Bu standardın temelini 3 prensip oluşturmaktadır; önemlilik (materiality), bütünlük (completeness) ve duyarlılık (responsiveness). AA1000 denetimi bir raporlama standardı olmamasına rağmen bu denetimler sonunda ISAE3000 raporlama standartları

kullanılarak bir güvence raporu sunulabilir. Günümüzde bu standart sürdürülebilirlik ve diğer sosyal sorumluluk alanlarında sıkça kullanılmaktadır.

GRI standartları, dünyada kullanılan ilk küresel sürdürülebilirlik standartlarından birisidir. Sürdürülebilirlik raporlaması kapsamında organizasyonlar kendi ekonomik, çevresel ve sosyal varlıklarının etkilerini halka açıklar. GRI G4 kapsamında, denetim sonucunda bir rapor çıktısı oluşur ve bu rapor halka açık olarak paylaşılabilir.

Güvence raporlarının faydaları

Düşen maliyetler ve artan verim: Hizmet güvence raporu kuruluşların uyum faaliyetleri nedeniyle artan kaynak ve maliyetlerin, sunulan hizmetlerin denetlenerek güvence sunulması yoluyla azaltılmasını sağlar.

Yeniden kullanım kolaylığı: Belirli çerçeveye göre hazırlanmış ve sunulan hizmetleri kapsayan bir güvence raporu; hizmet sunulan firmalar, müşteriler, iç ve dış denetçiler ve diğer iş ortakları arasında mevzuat ve güvence gereksinimleri için ortak bir dil oluşturulmasını sağlar.

Uluslararası geçerlilik: Bağımsız güvence raporuna sahip olan firmalar, raporda yer alan bilgilere ve güvence seviyesine bağlı olarak, yeni iş fırsatları ve yeni müşteri edinme anlamında avantajlı konuma geçebilir.

Rekabet avantajı: Bağımsız güvence raporu, uluslararası standartlara dayandırılarak hazırlanır. Bu nedenle, sunulan hizmetlere ait güvence, yurtdışında faaliyet gösteren ya da faaliyet göstermeyi hedefleyen kuruluşlar için müşterileri, iş ortaklarını ve denetçileri kapsayabilir.

Kimler kullanır?

Güvence denetimleri günümüzde pek çok sektör tarafından kullanılıyor. Özellikle bankalara hizmet veren üçüncü parti firmalar tarafından yıllık destek hizmetleri denetimleri için tercih ediliyor. Bunun dışında, uluslararası saklama hizmeti sunan finans kuruluşlarında, üçüncü parti firmalardan hizmet temin edilen durumlarda, uygulama, yazılım ve web sitelerinin güvenliğinde, tedarikçilerin, bayilerin ve acentelerin sözleşmelere uyumluluk durumunun denetimlerinde, regülâtörlerin ve çeşitli kamu kurumlarının belirli standartlar ve mevzuat dahilinde makul güvence oluşturulması taleplerinde güvence denetimleri kullanılıyor. Türkiye’de de başta ISAE 3402 olmak üzere bu tür standartların kullanımı ve bu yönde oluşan güvence talepleri son yıllarda önemli oranda artış gösterdi. Düzenleyicilerin ve kuruluşların beklenti ve ihtiyaçlarının artmasıyla beraber, güvence çalışmalarının kullanıldığı sektörlerin, kullanım alanlarının ve denetim konularının da aynı şekilde artması bekleniyor.



UFRS 17'de uçtan uca çözüm

SAS UFRS 17 Global Çözüm Lideri Stefan De Lombaert sigorta sektöründe UFRS 17 hazırlıklarını anlattı

Sizi tanıyabilir miyiz? SAS'tan ve Türkiye'deki UFRS 9 projelerinizden bahseder misiniz?

SAS'a 17 yıl önce, Brüksel ING Bank'ta risk uzmanı olarak çalıştığım 15 yıllık bir kariyerin ardından katıldım.

SAS, yenilikçi analitik, risk yönetimi, iş zekâsı ve veri yönetimi yazılımı alanında dünya lideri olarak, müşterilerine ve iş ortaklarına, veriyi bilgiye dönüştürmeleri için güç ve ilham veriyor, verilerinizi daha iyi karar alma noktalarına taşımanıza yardımcı oluyor.

SAS olarak, Solvency II çözümümüzün 40'ın üzerinde, UFRS 9 çözümümüzün ise 100'ün üzerinde müşterisi var. Her geçen gün bu sayının giderek arttığını da söyleyebiliriz. Bu alanlarda sunduğumuz çözümler güvenilir, hızlı ve test edilmiş bir teknolojik platform üzerinde konumlandırılmış durumdur.

Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde sigorta sektörünün karşılaştacağı temel zorluklar konusunda ne düşünüyorsunuz?

Sigorta sektörü, farklı ülkeler arasındaki muhasebe uygulamalarını uyumlu hale getirmek ve farklı sektörlerle karşılaştırılabilir bir standart (önce UFRS 4, ardından UFRS 17) ortaya koymak amacıyla uzun zaman harcadı.

Şimdi ise sektörün aktörleri yeni UFRS 17 kurallarını uygulamak için harekete geçiyor. Aktüerler, muhasebeciler ve bilgi teknolojileri birimleri bir araya gelerek, daha öncekinden çok daha fazla ayrıntılı veri, dipnot ve otomatik devamlılık içeren bu sürecin geliştirilmesi, sürdürülmesi ve işletilmesi için birlikte çalışıyor.

01.01.2020'deki paralel geçiş tarihine ve 01.01.2021'deki UFRS 17 düzenlemesinin başlangıç tarihine yetiştirme zorluğunu öngörerek, şirketler, UFRS 17 prensiplerini yorumlama konusunda yardıma gereksinim duyacaklarını belirtiyor. Çok azı kurulum ve özellikle sistemin sürdürülmesi için ellerinde yeterli kaynak olduğunu düşünüyor.

Peki, bu zorluklar arasında ilk 3'e hangilerini koyardınız?

1. UFRS 17 prensiplerinin yorumlanması,
2. Yeni hesaplama ve dipnotların oluşturulması için doğru çözümün satın alınması,
3. Belirlenen zaman ve bütçeyi aşmadan işi sonlandırmak için yeterince kalifiye kaynak edinilmesi.

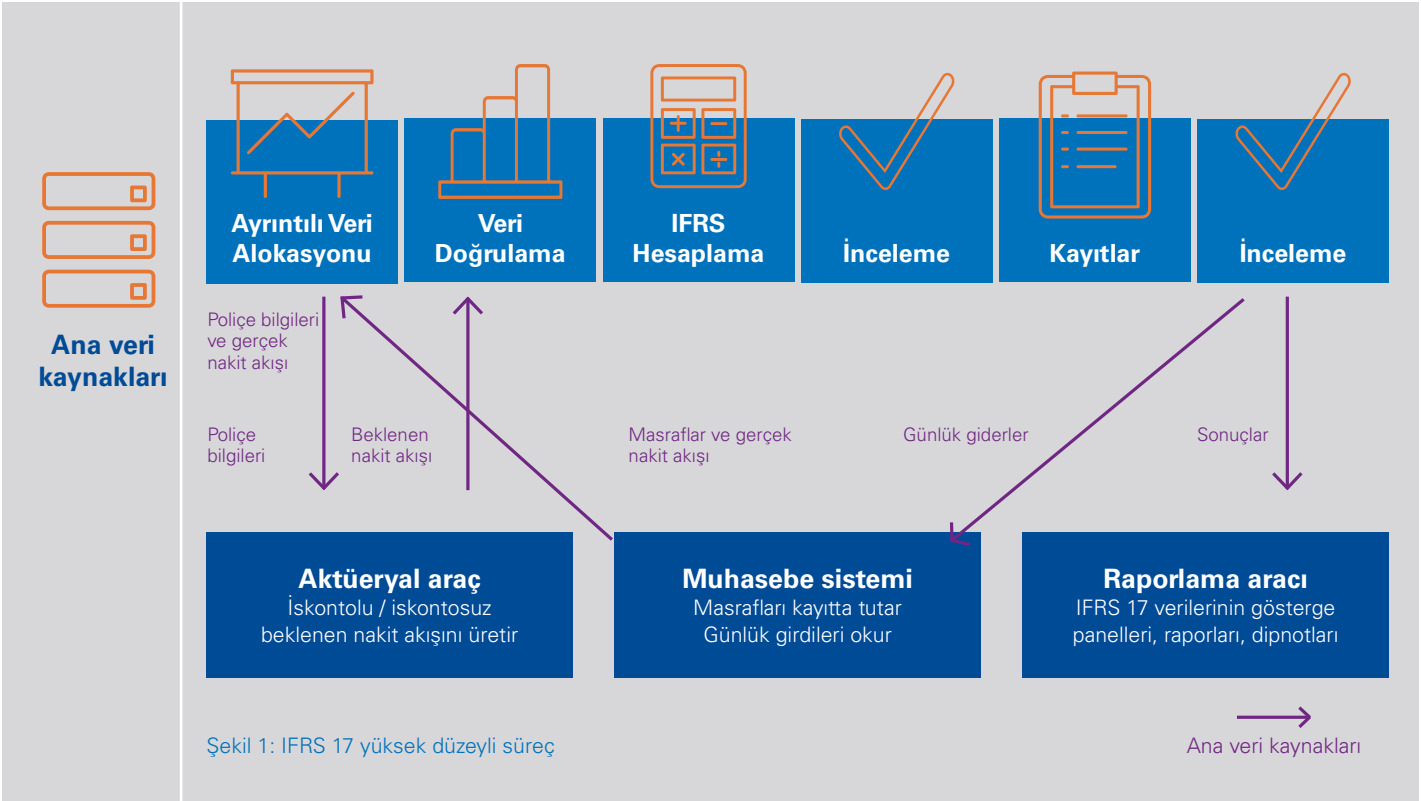
Bu zorlukların üstesinden gelme konusunda SAS ne sunuyor?

Bu ihtiyaçları karşılayabilmek için farklı müşteri yapılarına çok esnek bir biçimde uyum sağlayabilecek, oldukça bütüncül bir UFRS 17 çözümü geliştirdik. Bunu, Veri Tabanı Sistemleri (DWH olabilir), hayat ve hayat dışı için aktüeryal araçlar, muhasebe sistemleri gibi tipik mevcut araçlara bağlanabilecek gerçek bir uçtan uca çözüm olarak sağlamaktayız.

Peki, UFRS 17 için SAS'ın çözümü nedir?

SAS'ın UFRS 17 için çözümü; (önceden yapılandırılmış ve genişletilebilir) bir veri modeli, tanımlanmış 3 onay aşamalı bir iş akışı, otomatik veri kalitesi adımları, doğrudan sigorta ve reasürans sözleşmeleri için Genel Ölçüm (BBA veya GMM), Prim Tahsis (PAA) ve Değişken Ücret (VFA) yaklaşımlarına yönelik hesaplamalar, test bilançosu, hesap planına bağlantı ve yepyeni raporlar/dipnotlar oluşturulabilen bir yapıdan meydana gelmektedir.

Bulut üzerinden veya SaaS/RaaS olarak da kullanılabilme seçenekleri bulunmaktadır.



IFRS 17'yi bütün farklı danışmanlardan ve teknoloji tedarikçilerinden dinledik. Teknoloji açısından SAS'ı pazarda farklı kılan ne?

Pazarda 3 ana aktör grubu görmekteyiz;

- CSM hesap sonuçlarının ortaya koyulmasına yönelik aktüeryal araç uzantıları,
- Yeni muhasebe gerekliliklerini çözebilen muhasebe çözümüne bağlı uzantılar,
- Mevcut altyapı parçalarını bir araya getirerek onlardan en iyi biçimde yararlanan SAS Çözümü gibi "Köprü Kurucular".

Analitik konusunda lider olan, güçlü veri işleme yetilerine sahip SAS çözümü; özellikle kârlı segmentlere/ürünlere/ iş kollarına yönelik derin kavrayış konusundaki mevcut analitik yetilerini artırmak üzere, bir sonraki adımda yeni platformdan yararlanmak isteyen şirketler için etkileyici bir seçenek sunuyor.

Hangi pazarlarda UFRS 17 projeleri için aktif olarak yönetim kurulunda yer alıyorsunuz?

2018 yılının 2'inci çeyreğinde, Avrupa'da, Kanada'da ve Asya'da (Hong Kong, Güney Kore vb.) pazarlar tam anlamıyla yükselişe geçti.

115 ülkedeki varlığıyla SAS, bu pazar evrimini takip edecek donanıma sahiptir.

Çözümleri nasıl ürettiniz ve farklı muhasebe ilkeleri bulunan sigorta şirketleri için yeterince esnekler mi? Güncel yorumlamalar değişirse, gelecek yıllar içerisinde bir noktada hesaplamaları değiştirmek durumunda kalabiliriz.

Biz, Solvency II düzenlemesinden edindiğimiz deneyimlerle yola çıktık. Hesaplama hızımız ve sürekli değişen QRT raporlama gerekliliklerini seri biçimde takip edebilmemiz, müşterilerin beğenisini kazandı.

Mayıs 2017 tarihinden önce ilk prototip hazırды ve büyük bir Avrupa (Reasürör) Sigorta şirketiyle imzaladığımız ilk sözleşmeyle aynı ana denk gelen Aralık 2017'deki ilk sürüme dek, işlevselliğini daha da geliştirip artırmak için geri bildirim almak amacıyla bu prototip, olası müşterilerimiz arasında yaygın biçimde kullanıldı.

Sektörün bazı konuları yorumlaması üzerine yeni bir fikir birliğine varması durumunda ortaya çıkacak olası değişikliklerin yol açacağı zorlukla başa çıkabilmek için tasarımıma ilgili tüm esneklikleri kazandırmaya özen gösterdik. Ülkeler için farklı parametre değerleri belirleyebileceğimizi, veri modelini genişletmenin kolay olduğunu, girdi düzeylerine yönelik seçenekler bulunduğunu (iskontosuz veya iskontolu nakit akışı veya daha önceden hesaplanmış CSM veya bunların karışımı) öngördük.

Aslıhan
DuymazStefan De
LombaertFatih
AlaliSina
Onat

Peki, SAS'ın bugüne kadar öğrendiği dersler neler?

Bizim en önem verdiğimiz konu müşterimizin bizleri 2020/2021'e dek ortak başarı kaydetmek üzere birlikte çalışılması tercih edilen bir iş ortağı olarak gördüğünden emin olmanızdır.

Hangi yapısal seçimleri yapmaları gerektiği konusunda onlara en iyi biçimde tavsiye verebilmek amacıyla müşteri konumundaki teknolojik ve işletme kaynaklı kısıtlamaları tanımaya zaman ayrılması gerekiyor.

Solvency II (SII) halihazırda Türkiye'de uygulanmıyor. Ancak ilerde yürürlüğe koymamız gerekirse SAS'taki UFRS 17 raporlaması SII raporlamasının yapılması için de yararlı olacak mı?

Veri modelinin bir kısmını paylaşan Solvency II çözümünün kullandığı verilerin birçoğu UFRS 17 ile aynı ancak tabii ki yatırım portföyüne (varlıklar) gerek duyuyor ve aynı veri öge boyutuna sahip değil. Verilerin Başlangıç Tarihine göre sınıflandırılması gerekmiyor ve zarar edenleri ayırmak gerekmiyor. Dahası, aktüeryal araçların önceden tanımlanmış birçok senaryo için fazladan sonuç üretmesi gerekiyor.

Tabii ki muhasebe sisteminin eş zamanlı olarak UFRS 17 ve Solvency II muhasebe sonuçlarını tutmak amacıyla kullanılması da mümkün.

Türkiye pazarına nasıl bakıyorsunuz?

SAS Türkiye olarak, bankalardaki başarılı UFRS projelerimizi sigorta sektöründe de devam ettireceğimize inancımız tam. Bu alanda global tecrübe ve lokal yetkinlikleri bir araya getirip, sigorta sektöründeki müşterilerimize güvenilir ve hızlı projeler sunmayı hedefliyoruz.

UFRS 17 gibi bir regülasyonla ilk kez tanışacak Türkiye gibi ülkeler için belli başlı noktalara dikkat çekmekte fayda var.

Verinin yönetimi, esneklik, simülasyon, etki analizi, raporlama gibi IT perspektifiyle bakıldığında farklı alanlarda UFRS 17 gibi yetkin bir çözüme ihtiyaç duyulan bir süreçte; SAS, gelişmiş veri yönetimi, analitik ve risk yönetimi altyapısıyla sigorta firmalarına uçtan uca destek sağlayabilmektedir. Özellikle, UFRS 17 projesinde birden çok iç ve dış paydaşın koordine edilmesi gerekeceğini düşünüyoruz. Bu noktada, SAS yerel ve global kaynaklarıyla koordinasyonu en etkin şekilde sunabilecek yetkinliğe sahiptir.

Farklı senaryolar üzerine kurulu süreçleri tanımlama ve yürütme yetisini göz önünde bulundurmak gerekir. Kullanıcılar, varsayımları değiştirmenin gelir tablosu ve bilanço üzerindeki etkilerini doğrulamalıdır.

UFRS 17'ye ek olarak sigorta sektöründe Solvency II dönüşümünün de önümüzdeki yıllarda gerçekleşeceği, analitiğin ve risk yönetiminin sigorta firmalarının süreçlerinin merkezinde konumlanacağı bir dönüşüm olmasını bekliyoruz. Bu dönüşümü altyapısal anlamda etkin olarak sağlayabilmenin yolu entegre bir veri yönetimi, risk yönetimi ve raporlama altyapısı sunmaktan geçecek.

SAS, bu bakış açısıyla sigorta firmalarına entegre bir çözüm sunmaktadır.

Şirketler insan-makine ortaklığında dönüşecek

KPMG Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon Global Başkanı Alex Holt, yapay zeka, bilişsel işlem, insansı robotların dünyasında, şirketlerin organizasyon ve kültürel değişimi nasıl yapmaları gerektiğini anlattı: Bunu ancak insan-makine ortaklığı yaratarak başarabiliriz







Teknoloji, medya ve telekomünikasyon sektörlerinde milyarlarca euroluk birleşme ve satın alma işlemlerinde vergi, denetim ve yönetim danışmanlığı gibi büyük organizasyonlara hizmet veren KPMG ekibinin küresel lideri Alex Holt ile teknolojinin iş dünyasını nasıl dönüştürdüğünü konuştuk. KPMG Türkiye Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon Sektör Lideri Serkan Ercin'in sorularını yanıtlayan Holt yapay zekanın, insansı robotların, artırılmış gerçekliğin dünyasına geçişin ipuçlarını verdi ve 5G teknolojisindeki süreçten ilgi çekici başlıklar aktardı.

Dünyada bir dijitalleşme trendi var ve bu trend sürekli yeni teknolojileri de beraberinde getiriyor. Önümüzdeki dönemlerde hangi alanlarda daha fazla yıkıcı gelişmeler bekliyorsunuz?

Telekom ve teknoloji alanındaki ilerlemelerin etkisiyle dijital deneyimler giderek daha akıllı ve kusursuz hale geliyor. Örneğin, bazı reklamlar size sunulan ürünleri onaylayıp onaylamadığınızı yüz ifadenizden anlayabiliyor ve bunu zaman içerisinde tercihlerinizi daha iyi anlamak için kullanıyor. Diğer yeni araçların da (özellikle Artırılmış Gerçeklik, Bağlantılı Araçlar ve Akıllı Evler) büyümeye devam etmesi ve dijital deneyimin daha baskın birer bileşeni haline gelmesi bekleniyor.

Bilgi ve iletişim teknolojileri ekosisteminde insansı robot, bilişsel işlem ve yapay zeka kullanımı giderek yaygınlaşıyor. Şirketlerin bu konudaki organizasyonel ve kültürel değişim yaklaşımlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Şirketlerin, organizasyonel dönüşüm ve kültürel değişimi doğru şekillendirebilmek için bir insan-makine ortaklığı yaratmaları gerekiyor. Bu bağlamda, onaylanan çözüm

tasarımından gerçek ortamda uygulamaya geçişe kadar yapısal bir değişim yaklaşımı benimsemek, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamada kritik başarı faktörü. Bu ise bir insan-makine ortaklığı yaratarak başarılabilir. İşe, bu ilişkiyi en kısa sürede oluşturarak, yeni dijital işçilerinizi mevcut ekiplerinize entegre ederek ve yeni kariyer yolları yaratma ihtiyacını kabul ederek başlamak gerek...

IoT operatörleri

Telekomünikasyon sektörünün, tüm dünyanın gündeminde olan Endüstri 4.0 dönüşümündeki rolü ve önemi hakkında görüşleriniz neler?

Telekomünikasyon sektörü en basit haliyle, Endüstri 4.0 dönüşümünün temelini oluşturan Nesnelerin İnterneti ve Yapay Zekâ arasındaki iletişim bağlantılarını destekleme bakımından önemli. Örneğin, çeşitli bileşenlerin üretilmesine yönelik daha fazla içgörü elde edilmesini sağlayan bağlantılı ek sensörler, fabrikanın merkezi işlem ünitesine gerçek zamanlı veriler sunabilen, son derece güvenilir, bazen geniş bant erişimli ve güvenli bağlantılara ihtiyaç duyacak. Daha geniş açıdan baktığımızda, telekom operatörleri, bahsettiğimiz bu dönüşümü destekleyen Nesnelerin İnterneti uygulamalarının sağlayıcıları (veya üçüncü taraf sağlayıcıları) olmayı tercih edebilir.

5G'li 2020'ler

Küresel olarak 5G teknolojisinin gelişiminde hangi noktadayız ve telekomünikasyon şirketlerinin bu uygulamanın kullanımını ne zaman hızlandıracaklarını düşünüyorsunuz? 5G hazırlıklarına henüz başlamamış telekomünikasyon şirketleri sizce bu işe nereden başlamalı ve en çok neye odaklanmalı?

Küresel olarak, 5G standartları üzerinde mutabık kalınan (Aralık 2017 itibarıyla), yani tedarikçilerin artık bu standartlara göre çözümler geliştirmeye başlayabilecekleri bir noktadayız. Bir 5G ağını oluşturan birbirinden farklı teknolojiler var ve bunların her biri farklı araştırma aşamasında bulunuyor. 5G teknolojisi 2020'li yılların başında hayatımıza girecek (elbette bu tarihten önce bazı pilot projeler göreceğiz), geniş kapsamlı ticari kullanımların ise 2022-2025 arasında görüleceğini düşünüyoruz.

Konuştuğum operatörler 5G teknolojilerine yönelik yatırım süreçlerini anlamaya çalışıyor ve bunu finanse etmenin yollarını arıyor. Bu noktada operatörler, ortak bir ağın geniş çapta paylaşılması (birkaç operatörün bir araya gelerek kendi pazarlarında bir 5G ağı kurması ve bunu paylaşması) ile tek bir altyapı operatörünün yüksek bir maliyetin altına girerek ağı tek başına kurduktan sonra bunu diğer operatörlere kiralaması arasında bir seçim yapacak. Operatörlerin odaklanmaya başladıkları bir başka konu da, 5G teknolojinin kullanım alanlarını ve müşterilerine bu hizmetleri sunma kapasitelerini artırarak bunlardan en iyi nasıl faydalanabileceklerini daha iyi anlamaya çalışmak. Bu iki unsur aslında birbiriyle bağlantılı.

Yüklü yatırımlar gerekiyor

Telekomünikasyon şirketlerinin, rekabet üstünlüklerini kaybetmemek için nelere yatırım yapmaları gerekiyor?

Telekom operatörlerinin verileri gerçek zamanlı bir araya getirmek ve entegre etmek için oldukça yüklü yatırımlar yapmaları gerekiyor. Bunu yapmadıkları takdirde, giderek azalan bağlantı gelir kalemlerini yeniden artıracabilecek yeni iş modelleri elde edemeyecekler. Telekomünikasyon teknolojileri açısından baktığımızda ise Uç Veri İşleme, SDN, NFV ve Kapsamlı Çoklu Giriş-Çoklu Çıkış kapasiteleri yaratmaları, yeni 5G teknolojilerinin ilk dalgasını desteklemede kendilerine yardımcı olacak.

Veri analitiği, bulut bilişim, pazarlama platformları, dijital ödeme araçları ve yapay zeka gibi teknolojilerin önümüzdeki 10 yıldaki geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Bu yeni teknolojileri değerlendirme stratejim, bunların içinde bulunduğu ekosistemleri ve tüketici ile bu teknolojiler arasındaki etkileşim noktalarını anlamaya dayanıyor. Böylece, bu teknolojilerin kullanım alanlarını ve değer segmentlerinin neler olabileceğini daha iyi anlayabiliriz. Örneğin, bağlantılı araçlar zamanla sürücüsüz araçlara dönüşecek, bu da artık bu araçları sürmeleri gerekmeyen tüketiciler için yeni bir medya pazarı doğuracak. Şirketler, mevcut ürünlerinin böyle bir pazar oluştuğunda tüketicilere hemen ürün sunabilmelerini sağlayacak biçimde uyarlanıp uyarlanamayacağını anlamak zorunda. Diğer tüm uygulamalar da benzer biçimde değerlendirilebilir.



Alex Holt

Finansal model seçenekleri

Telekomünikasyon şirketlerinin, kendi uzun vadeli yatırım stratejilerini ve önceliklerini belirleme konusunda yaşayabilecekleri başlıca sorunlar neler?

Bu konuda başlıca sorun, her telekom operatörünün kendi 5G ağını geliştirmek için yeterince paraya sahip olmaması. Bu nedenle, ek değer yaratmak için (geleceğin) değer zincirinin bitişik kısımlarına yayılmaları veya piyasadaki diğer oyuncularla yapılabilecek paylaşım/ kiralama seçeneklerini değerlendirmeleri gerekiyor. Her iki seçenek de telekomünikasyon sektörünün gelecekte nasıl görüleceğini detaylı bir şekilde anlayıp buna uygun bir strateji geliştirmelerini gerektirecek.

5G'ye kaç var?

4.5G teknolojisi hayatımıza gireli iki yıl oldu. Ama iki yıl öncesinden başlayan 5G'ye ne zaman geçeceğimizle ilgili tartışmalar hızını kesmeden devam ediyor. KPMG Gündem için 5G teknolojisinin geldiği noktayı ve uygulamaya geçmesiyle hayatımızda nelerin değişeceğini derledik. Bu sayıda ilk bölümünü okuyacağınız incelememize gelecek sayılarda 5G'nin hayatımıza getireceği yeniliklere yer vererek devam edeceğiz



Serkan Ercin

Teknoloji, Medya, Telekomünikasyon Lideri
Şirket Ortağı
sercin@kpmg.com



Bükre Bektaş

Denetim
Kıdemli Müdür
bbektas@kpmg.com



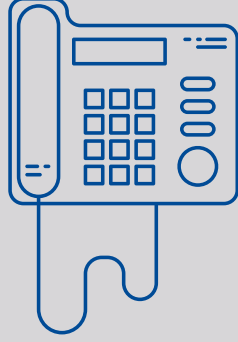
Dünyada ve Türkiye’de 2000’li yıllardan itibaren teknoloji alanında hızlı değişimler yaşanıyor. Ülkemizde ilk cep telefonu görüşmesi 1994 yılında, ilk SMS gönderimi ise 1995 yılında gerçekleştirildi. Dünya tarihinde ‘akıllı telefon’ tanımı 1997 yılında Ericsson’un GS88 modeliyle kullanılmaya başladı. İnternete girme özelliğine sahip ilk telefon ise 1999 yılında üretildi. Teknolojik anlamda dünya tarihinin en hızlı dönüşümüne tanıklık ettiğimiz 2000’li yıllardaki hızlı sıçramalar ve beklenmedik gelişmeler dünyayı şekillendirmeye başladı. 2000’li yıllara gelindiğinde üçüncü nesil servis standartları (3G) teknolojisinin geliştirilmesiyle yeni bir çağ başladı. 3G teknolojisiyle birlikte akıllı telefonlar günlük yaşamımızın vazgeçilmez parçası haline geldi. Yakın tarihe bakıldığında hızla değişen ve gelişen teknoloji dünyasının 2018’de geldiği son noktada, akıllı telefonlar bir yana akıllı evlerin, akıllı otomobillerin ve akıllı şehirlerin hayatımızın değişmezlerinden olacağı konuşulmaya başladı.

4G teknolojisiyle veri indirme (download) ve yükleme (upload) işlemleri farklı frekanslarda yapılmaya başlandı. Bu şekilde iki işlemin birbiriyle çakışması ve internet hızının düşmesi engellendi. Geniş bant hizmetinin yanı sıra kesintisiz ve daha hızlı internet hizmetine geçildi. Ülkemizde 4.5G teknolojisiyle daha hızlı internet servisi sunulabilmesi için operatörler ve sağlayıcılar sundukları altyapıları daha iyi hizmet kalitesi amacıyla değiştirmeye ve geliştirmeye başladı. 2018 yılı Birinci Çeyrek Pazar Verileri Raporu’na göre Türkiye’de 33,9 milyon aktif 4.5G kullanıcısı bulunuyor. Avrupa’da cep telefonu kullanımının en yüksek olduğu ülkeler arasında ilk sırada yer alan Türkiye’de, akıllı telefonların hayatımıza girmesiyle birlikte internet kullanım oranları her geçen gün yükseliyor. Kişisel veri kullanımlarının artmasıyla birlikte sosyal medya platformları kullanıcı sayıları da aynı oranda büyüyor. Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından yayımlanan Türkiye’de Sosyal Medya Kullanımı Raporu’na göre, 2016 – 2017 yılları arasındaki dönemde aktif sosyal medya kullanıcı sayısı 6 milyon kişi artışla yaklaşık 48 milyona ulaştı. Akıllı telefonlarla birlikte birçok mobil uygulama hayatımızı yönetiyor. Facebook, Instagram, Twitter gibi sosyal paylaşım siteleri Türkiye’de her geçen gün artan kullanıcı sayılarıyla operasyonlarına devam ediyor. Sağlık, eğlence, hobi, eğitim gibi birçok alanda da mobil uygulamalar hayli yaygın kullanılıyor. Kişiyi özel müzik listesi oluşturulmasını sağlayan ve kullanıcıların seçimlerine göre önerilerde bulunan Spotify, dünyada ve Türkiye’de birçok kişinin müzik dinlemek için tercih ettiği ilk mobil uygulama haline geldi.

Kullanım oranlarının artmasıyla birlikte telekomünikasyon şirketleri müşterilere ihtiyaçlarına uygun olarak seçebilecekleri birçok alternatif sunmayı hedefleyerek hizmet modellerinde değişiklikler yaptı. Müşterilerin tercihe bağlı olarak değiştirebileceği farklı paket ve kullanım seçenekleri rekabetin artmasını sağladı.

Bütün bu gelişmeler, 4.5G teknolojisinin hayatımızı ne kadar ‘kapsadığını’ gösteriyor.

1940

**0G**

1980

**1G**

1990

**2G**

2003

**3G**

2009

**4G**

2020

**5G**

Hız, hız, hız

Peki, 5G teknolojisiyle neler değişecek?

2G teknolojisi 'konuşma' özelliğiyle ön plana çıkarken, 3G teknolojisi 'veri kullanımına geçiş' adımını oluşturmuş, 4G teknolojisi 'müzik, video yayınları, bilgisayar bağlantıları' gibi veri kullanımının yaygınlaşmasını sağlamıştı. 5G teknolojisi 'her şeyin birbirine bağlandığı, her şeyle iletişim kurulduğu, günümüzün çok üzerinde etkileşim ve işbirliği potansiyeli oluşturan' bir teknoloji olarak hayatımıza girmek üzere.

İşletim sistemi üreticisi Qualcomm tarafından yapılan 5G simülasyonları, gelecekte mobil internetin bugünkünden çok daha yüksek bir hıza ulaşacağını söylüyor. Yapılan çalışmalar, mobil indirme hızının Almanya'nın Frankfurt şehrinde 8 Mbps'den 100 Mbps'ye, ABD'nin San Francisco şehrinde ise 10 Mbps'den 186 Mbps'ye yükseleceğini gösteriyor. İngiltere'deki Surrey Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada saniyede 1TB hıza ulaşıldığı belirtiliyor. Bir örnekle açıklamak gerekirse, 4.5G ile yaklaşık 1 saatte indirilebilen HD bir film, 5G teknolojisiyle saniyeler içerisinde indirilebilecek.

5G hızının sağlayacağı teknolojiyle makineler arası iletişimde veri ve sonuç aktarımının anlık iletilmesinde yaşanan gecikmeler giderek azalacak. 3G hizmet kalitesinde 120 milisaniye olan gecikme süreleri, 4G teknolojisiyle yaklaşık 45 milisaniye iken, 5G ile 1 milisaniyeye düşüyor. Yani aslında 5G ile birlikte gecikme sürelerinin yaklaşık 1 milisaniyeye düştüğü yeni bir teknolojik çağ başlayacak. Bu ne demek? Örneğin; 1 milisaniye gecikmeyle çalışan sürücüsüz araçlarda bu süre 10 milisaniyeye çıktığı zaman kaza olasılığı yükseliyor. Yeni düzende, 'kesintisiz, hızlı, geliştirilmiş ve mümkün olan her alana entegre edilebilmiş bir teknoloji' olmazsa olmaz unsur olarak karşımıza çıkıyor.

Şu anda 5G teknolojisinin ulaştığı noktaya ve ne zaman hayatımıza gireceğine gelince... Artan internet kullanımı ve cihaz sayısı ile birlikte çeşitlenen taleplere 4.5G teknolojisi cevap vermekte zorlanıyor.

Testler başladı

Müşteri memnuniyeti odaklı servis sunan operatörler başta olmak üzere dünyada ve Türkiye’de şirketler tarafından art arda 5G teknolojisine geçiş süreçleri ve sunmayı hedefledikleri hizmetlerle ilgili açıklamalar geliyor. Amerika’nın önde gelen operatörlerinden biri olan ve kapsama alanı yatırımlarına hız veren Spring, 2019’un ilk yarısı itibarıyla öncelikle Chicago, Los Angeles ve Dallas, ikinci etapta ise Atlanta, Houston ve Washington olmak üzere 6 büyük şehirde 5G teknolojisini ilk kez kullanıcılarla test edeceğini açıkladı. Bir diğer Amerikan operatörü olan Verizon ise çalışmalara devam ettiklerini ve 2018’in ikinci yarısında 5G teknolojisi denemelerinin ilk etabını sınırlı bir bölgede başlatacaklarını duyurdu. AT&T ise 2018’in ikinci çeyreği itibarıyla 5G teknolojisini kullanıcılarına sunmaya hazır olduklarını bildiriyor. 5G, şirketlerin ötesinde ülkelerin de hedef başlıkları arasında bulunuyor. Endüstri 4.0’in öncülerinden Almanya, 2017’de 5G stratejisini kamuoyuna duyurdu. 2020 yılı itibarıyla ulusal çapta 5G’ye geçiş öncesi gerekli altyapı ihtiyaçlarının tamamlanacağını açıkladı. Deutsche Telekom ise Berlin’de 5G hızını deneyimlemek için çalışmalarını sürdürdüğünü açıkladı.

Türkiye 5G’nin peşinde

Türkiye’de ise 2017 yılında 5G teknolojilerinin uygulanması ve geliştirilmesi amacıyla BTK tarafından Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Bilkent Üniversitesi ile operatörler arasında 5G Vadisi Açık Test Sahası Protokolü imzalandı. Türkiye’de bu alanda gerçekleştirilen bir diğer önemli gelişme, BTK ile KOSGEB arasındaki iş birliği oldu. İş birliği kapsamında, 5G teknolojisinin hayata geçirilebilmesi için 2029 yılına kadar 7 milyar TL’lik destek sağlanacak. İmzalanan protokoller, sağlanan iş birlikleri ve şirketlerin ‘ilk’ olmak amacıyla birbirleriyle yarışa teknolojinin getirilerinin önemini gözler önüne seriyor.

Operatörlerden Türk Telekom, ABD Patent ve Marka Ofisi’ne 28 farklı patent başvurusunda bulunduğunu ve iştiraklerinden Argela ile geliştirdiği ProGRAN ile 5G hizmetleriyle uyumlu baz istasyonları tasarladığını duyurdu. Ayrıca uluslararası Clear 5G Projesi kapsamında, 2017’de Türk Telekom ve iştiraki Argela tarafından Ankara’da Türkiye’nin ilk ‘5G Mükemmeliyet Merkezi’ kuruldu.

Telekomünikasyon şirketlerinin 5G üzerine çalışmalarına ve açıklamalarına her gün yenisi ekleniyor. Turkcell, 5G teknolojiyle yoğun kullanım alanlarında yüksek hız ihtiyacını karşılamak amacıyla geliştirilen Massive MIMO (kitlesel çoklu anten sistemleri) tekniğini mevcut 4.5G

şebekesi üzerinden test eden ilk mobil operatör oldu. 2017’de gerçekleştirilen testler sonucunda veri indirme hızında yaklaşık 6 kat daha hızlı bir sonuç alındı.

Vodafone ise Huawei ile yaptığı iş birliği sonucunda ilk 5G aramasını gerçekleştirdi. Deneme araması hem 4G hem de 5G şebekesine veri bağlantısı sağlayan bir test cihazı üzerinden sağlandı. Bu test 4G ile 5G şebekeleri arasında geçişlerin de başarıyla yapıldığını gösterdi. Bu test araması, Mart ayındaki Mobil Dünya Kongresi’nde ziyaretçilerle paylaşıldı.

Öte yandan, Savunma Sanayi Müsteşarlığı’nca başlatılan ve Aselsan, Netaş ve Argela’nın bir araya geldiği yerli baz istasyon üretimi projesi olan ULAK için Ulak Haberleşme şirketi kuruldu. Operatörler tarafından kullanılan mobil ve geniş bant haberleşme sistemlerinin Ar-Ge ve mühendislik faaliyetlerini yürütecek Ulak Haberleşme, ULAK 5G Yol Haritası Projesi ve 5G Çekirdek Şebeke ve Ağ Sanallaştırma Projeleri ile 5G için çalışmalarına devam ediyor.

5G’nin hayata geçirilmesi, büyük yatırımları da beraberinde getirecek. Türkiye’de 4.5G ihalesinin üzerinden henüz iki yıl geçti ve bu sürede operatörlerin hem frekans bedeli harcamalarına hem de altyapı değişimleri için yaptıkları yüksek yatırımlara şahit olduk. Bu yatırımların şirketlere geri dönüşünün tamamlanması için hâlâ zamana ihtiyaç duydukları bir gerçek. Diğer taraftan Türkiye’nin ekonomik büyüme vizyonuna uygun olarak yeni bir frekans ihalesinin ne zaman gerçekleşeceğini şimdiden kestirmek zor.

Yeni bir ekosistem doğuyor

5G ile kurulacak yeni ekosistemde, ekonomik ve toplumsal birçok yeniliği barındıracak yeni bir düzenin oluşumuna tanık olacağız. Yüksek indirme hızları ve minimum gecikme süreleriyle beraber, 5G bireylerden çok toplumların, cihazlardan çok cihazlara bağlı evlerin, şehirlerin ve yapay zekânın teknolojisi olarak karşımıza çıkıyor. Akla gelebilecek bütün teknolojik cihazların, evlerin, arabaların, fabrikaların hatta şehirlerin olduğu bir dünya düzeni inşa ediliyor. Sadece bir haberleşme teknolojisi değil dünyada ve Türkiye’de birçok sektörün dijitalleştiği bir düzen kuruluyor.

5G’nin etkileyeceği sektörlerle ve oluşturacağı yeni iş alanlarına KPMG Gündem’in ilerleyen sayılarında detaylı olarak yer vereceğiz.



İşe girerken ilham geldi, KPMG Tenis Takımı'nı kurdu

KPMG, sosyal aktiviteleriyle çalışanların kaynaştığı, takım ruhuyla çalışma ve birlikte başarıya duygusunun yaşandığı öncü bir kurum. Voleybol ve basketbol takımlarının ardından çalışanlardan Berat Sena Doğru'nun girişimleriyle bu yıl kurulan tenis takımı da adından söz ettirmeye başladı. Hatta, KPMG Tenis Takımı DEİK Business Cup'ta finale kalmayı başardı. Berat Sena Doğru, KPMG Gündem için tenis takımının kuruluş hikayesini anlattı

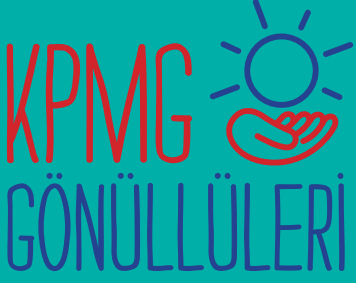
KPMG'de işe oldukça keyifli bir oryantasyon haftasıyla başladım. İlk olarak tenis kulübünü kurma fikri oryantasyonda aklıma gelmişti, çünkü hem voleybol hem de basketbol kulüplerinin aktif olarak KPMG'de rol aldığını gördüm. Oryantasyonda konuşmacı olan müdürlerden biri; aramızda spor kulüplerinde basketbol veya voleybol oynayanlar olup olmadığını sordu. Ben de düşündüm ki önümüzdeki yıllarda işe giren arkadaşlara neden "Tenis oynayan var mı?" diye sorulmasın!

KPMG Türkiye Denetim Bölüm Başkanı Nesrin Tuncer'e bir tenis kulübü kurup kuramayacağımızı sordum. Talebimi oldukça olumlu karşılayarak bana direktörlerimizden Işıl Topçuoğlu ve Gökçe Adıgüzel'in de tenis oynadığını ve onlarla iletişime geçersen bana destek olabileceklerini söyledi. Daha sonra KPMG Tenis takımı'nı oluşturmak adına ilk adımlarımızı attık.

Bu süreçte kulübümüz henüz kurulmasa da biz şirket içinde tenis oynayanlar olarak birbirimize ulaşmaya başlamıştık ve sabahları işten önce saat 6.00'da kendi imkanlarımızla antrenmanlarımızı yapıyorduk. Takımımızın onaylanması için İnsan Kaynaklarından Sorumlu Şirket Ortağımız Murat Palaoğlu ile görüşmemiz oldukça olumlu geçti. Bizler bu sırada seçmelerimizi gerçekleştirerek takımımızı oluşturduk ve takımımızın sponsoru Pazarlama ve İş Geliştirmeden Sorumlu Şirket Ortağımız Sinem Cantürk oldu.

Bütün onaylarımız tamamlandıktan sonra antrenman saatlerimiz belirlendi ve turnuvaya hazırlanmaya başladık. Turnuvaya dört ay boyunca iş yoğunluğumuz elverdiği sürece aksatmadan hazırlandık. İlk kez katıldığımız DEİK Business Cup'ta rakiplerimizi yenerek finale ulaştık. Bizim için bu sonuca ulaşmak gerçekten çok önemliydi. Finalde 2-2 berabere kalmamıza rağmen averajla ikincilik kupasının sahibi olduk. Hem KPMG ailesinin desteğini arkamızda hissederek hem de takım ruhumuzu çok kısa sürede yansıtarak bizim için bu başarıyı elde etmek çok keyifliydi. Aynı zamanda kulübü kurduğumuz ilk senemizde böyle bir başarı almış olmak bizim için çok gurur vericiydi.

Takım kurma sürecinde benim için çok değerli ve anlamlı olan, henüz KPMG ailesine yeni katılmış olmama rağmen gerek direktörler gerek insan kaynakları tarafından hiçbir zaman olumsuz karşılanmamaktı. Uğraşlarım ve çabalarımın sonuna kadar yanımda olunması ve ast üst ilişkisinin hiçbir zaman hissettirilmeden kulübümüzün kurulmasında herkesin tam desteğiyle yanımda olmasıydı.



KPMG Türkiye olarak kurumsal sosyal sorumluluk projelerimizi her yıl genişleterek toplumumuza katkı sağlıyoruz.

2018 yılında eğitim, çevre ve toplum konularına odaklanarak birçok projeyi hayata geçirdik. Uzun soluklu ve sürdürülebilir bir yapıda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerimizi gerçekleştirmeye devam ediyoruz.

Doğa Eğitimi Çalışmaları - TEMA

Doğal varlıkların ve ekosistemlerin korunmasının, çocuklara güzel bir gelecek bırakmak için büyük önem taşıdığının bilincindeyiz.

TEMA ile toplamda **3.725** çocuğun doğayla buluşmasına katkıda bulunduk.



Hayvan Hakları Federasyonu'nu destekliyoruz - HAYTAP

KPMG Gönüllüleri olarak özel günlerde HAYTAP'a destek olmak için hediyelerimizi HAYTAP Shop'tan alıyoruz.

Tarım İşçisi Çocukların Eğitime Döndürülmesi - UNICEF

KPMG Türkiye olarak, UNICEF Türkiye Milli Komitesi'nin "Tarım İşçisi Çocukların Eğitime Döndürülmesi" projesine destek oluyoruz.

550 çocuğun eğitime dönmesini sağladık.





KPMG Runners

KPMG koşu ekibimiz İstanbul Maratonu'nda UNICEF kapsamındaki "Kızlara Söz Ver" bağış kampanyası yararına koştu. Ekibimiz ayrıca Adidas Geyik Koşusu'nda Tohum Otizm Vakfı yararına koşu gerçekleştirdi. KPMG Runners ekibiyle "Wings for Life" İzmir koşusunda yer aldık. Koşuda toplanan bağışların tamamı omur iliği felçlilerinin tedavisi için yapılan araştırmalarda kullanıldı. Ayrıca, LÖSEV için Runantolia koşusunda koştuk.

Türkelili Çocuklar Gülsün Projesi

Ağrı Türkelili İlköğretim Okulu'nda okuyan öğrencilerimize her yıl Eylül ayında kırtasiye malzemesi ve kıyafet yardımı yapıyoruz. Okulda bulunan KPMG Kütüphanemizi her geçen gün büyütüyoruz.

Bu yıl çocuklarımıza tatil hediyesi olarak **327** okuma kitabı gönderdik.



Dilek Ağacı Projesi

"Dilek Ağacı" projemiz kapsamında her yıl Aralık ayında Ağrı Türkelili İlköğretim Okulu'nda okuyan öğrencilerin yeni yıl dileklerini öğrenerek, onları hayallerine kavuşturuyoruz.

Bu yıl projemize Van'daki bir ortaokulu da ekledik.

200 öğrencinin yeni yıl dileğini gerçekleştirdik.

Mutluluğa Çevir

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



KPMG eğitimleriyle çalışanlar daha donanımlı

KPMG; otomotivden gıdaya, ilaçtan finansa pek çok sektörde çalışanları eğitiyor. Böylece iş dünyasının kalibrasyon sorununun çözülmesine önemli katkılar sağlıyor. Finansçı olmayanlar Finans ve Temel Düzey Muhasebe eğitimi olarak ihtiyaçları olan temel finans bilgilerini edinebiliyor. Gümrük ve dış ticaretle işi olanlar bu alanlardaki yetkinliklerini artırıyor. Bazı çalışanlar da Vergi Teşvik ve UFRS eğitimi olarak ihtisas alanlarındaki en son gelişmelerle bilgilerini güncellemiş oluyor. KPMG eğitimlerine katılanlar memnuniyetlerini şu sözlerle ifade ediyor.

KPMG kurumsal karakterine uygun olarak nezih, düzenli ve konforlu bir ortamda düzenlenen eğitimler dinleyicinin odaklanmasını sağlıyor. En önemlisi eğitimcinin dinleyiciyle kurduğu karşılıklı ve paylaşımcı bağla birlikte eğitimin akılda kalması ve dinleyiciye katkı sağlanması hedefleniyor. Günümüzde daha çok ön plana çıkması gereken uygulamaların tatbiki açısından eğitimci dinleyiciye daha çok bilgi veriyor ve çarpıcı örneklemelerle ile eğitimin etkinliği ön plana çıkartılıyor. Kişisel ve kurumsal olarak katkılarınız için KPMG'ye teşekkür ederiz.

Erdem TUĞUL, Planlama Sorumlusu – (ASWFD)
Linde Opsan Otomotiv Parça San. ve Tic. A.Ş.

Her türlü bilgiye ulaşabilirsiniz, fakat doğru uygulayabilir misiniz? Doğru bilgiyi uygulamak için doğru seçilmiş eğitimler gereklidir. KPMG sayesinde her türlü eğitime ulaşmak mümkün. Bu eğitimleri de köklü kuruluşlardan, doğru adresten almalısınız. Benim için KPMG doğru bir adrestir. Finansçı ve gümrükçü değilim fakat almış olduğum yeni başlayanlar için gümrük ve dış ticaret eğitiminden sonra bakış açım değişti. KPMG bize bu imkânı sağladığı için çok teşekkürler.

Cihan VURAL, Satın alma Yöneticisi
NumNum Yiyecek Ve İçecek A.Ş.

Katılmış olduğum Vergi Teşvik ve IFRS eğitimleri gerek planlanış gerekse de içerik bakımından oldukça zengin ve verimliydi. Eğitimcilerin uzmanlığı ve sorulan sorulara yaptıkları doyurucu açıklamalar da keyifli ve verimli bir bilgi transferi sağlamıştı. Bundan dolayı KPMG'nin eğitimlerini herkese tavsiye ederim.

Can ERTÜRK, CMA, MBA, Mali İşler Müdürü
Linde Opsan Otomotiv Parça San. ve Tic. A.Ş.

KPMG'nin düzenlemiş olduğu finansçı olmayanlar için "Finans ve Temel Düzey Muhasebe" eğitimine katıldım. Benim gibi eğitim 'background'u bu konulara çok uzak biri için temellerini öğrenme açısından çok verimliydi. En önemlisi ise eğitimin ilgili alanda aktif olarak çalışan deneyimli kişiler tarafından karşılaştıkları örnekler ve reel dünya verileriyle anlatılmasıydı. Ayrıca sağladıkları eğitim ortamı ve gösterdikleri misafirperverlikleri için eğitim birimindeki arkadaşlara teşekkür etmek isterim.

Ecz. M. Sina BİLGİÇ, İş Geliştirme Yöneticisi
NEUTEC İLAÇ SAN.TİC.A.Ş.

Eğitmenlerin konuya hakimiyeti ve eğitimin sunulduğu fiziksel ortam oldukça iyiydi. Eğitim sorumluları konuya hakim ve ihtiyaçlar konusunda çözüm üretebiliyor. KPMG'nin sağladığı katkılar için çok teşekkür ederim.

Işıl TUNBIŞ, Teftiş Kurulu Başkanı
MNG Faktoring

Yöneticilere Özel

- 1.1 CFO'lara Özel Gündem
- 1.2 Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finansal Tabloları Okuma ve Yorumlama
- 1.3 Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Vergi Uygulamaları
- 1.4 Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Finansal Bilgiler
- 1.5 Vergi Sisteminin Esasları ve Küresel Şirketlerde Vergi Yönetimi
- 1.6 Finansman Kararlarında Vergi Bilgisi Nasıl Katma Değer Yaratır?
- 1.7 Etik Komitesi
- 1.8 Yurtdışı Büyüme Stratejisi/Hedef Pazarların Belirlenmesi
- 1.9 Yöneticiler İçin Temel Siber Güvenlik

Finansal Kuruluşlara Özel

- 2.1 Banka Teftiş Kurullarına Özel Vergi Denetimi
- 2.2 Bankalara Özel Kurumlar Vergisi
- 2.3 Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketlerinin Vergilendirilmesi
- 2.4 Sigortacılık Sektörü ve TMS/TFRS Uygulamaları
- 2.5 UFRS 9 Kapsamında Değer Düşüklüğü
- 2.6 Türev İşlemlerin Vergilendirilmesi

Muhasebe & Vergi

Temel Seviye

- 3.1 Temel Düzey Muhasebe
- 3.2 Temel Düzey Vergi Uygulamaları
- 3.3 Temel Düzey Vergi ve Muhasebe Uygulamaları
- 3.4 Transfer Fiyatlandırması Temel İlkeleri

İleri Düzey

- 3.10 İleri Düzey Vergi Uygulamaları
- 3.11 İleri Düzey Vergi ve Muhasebe Uygulamaları
- 3.12 BEPS Kapsamında Transfer Fiyatlandırması
- 3.13 E-Defter, E-Fatura Uygulamaları, Karşılaşılan Sorunlar
- 3.14 Katma Değer Vergisi Genel Uygulama Tebliğine İlişkin KDV İadeleri
- 3.15 Güncel Değişiklikler Sonrası Damga Vergisi
- 3.16 Kurumlarda Dönem Sonu İşlemleri
- 3.17 Kurumlar Vergisi Öncesi Önemli Hatırlatmalar
- 3.18 AR-GE ve Teknokentler Hakkında Herşey
- 3.19 Yatırım Teşvik Uygulamaları ve Vergi Planlama Teknikleri
- 3.20 İnşaat İşlerinde Vergilendirme
- 3.21 Yurt Dışına Yapılan Ödemelerin ve Yurt Dışından Elde Edilen Gelirlerin Yerel ve Uluslararası Vergi Mevzuatı Kapsamında Vergilendirilmesi
- 3.22 Yurt Dışına Yapılan Ödemeler İle İlgili Vergi Uygulamaları
- 3.23 Expat Süreçlerinde Vergi Yönetimi
- 3.24 Mali İşler Yöneticileri İçin Yeni Öncelik Vergi Denetim Süreçleri

Gümrük & Dış Ticaret

Temel Seviye

4.1 Temel Düzey Muhasebe

İleri Düzey

4.10 Gümrük Denetimleri (Sonradan Kontrol) ve Sıkça Yapılan Yanlışlar

4.11 Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Kapsamındaki Eğitimler

4.12 Yöneticilerin Gümrük İşlemlerinde Dikkat Etmesi Gereken Temel Konular ve Gümrük İncelemelerinin Yönetimi

UFRS

Temel Seviye

5.1 Uygulamalı Temel UFRS

5.2 BOBI UFRS

5.3 VUK UFRS Farkları

İleri Düzey

5.10 UFRS'de Vergi Uygulamaları(UMS 12 – Kurumlar Vergisi – Ertelenmiş Vergi)

5.11 UFRS'ye Göre Konsolidasyon

5.12 UMS 19 Çalışanlara Sağlanan Faydalar

5.13 UFRS 9 Kapsamında Değer Düşüklüğü

5.14 Finansal Riskten Korunma Muhasebesi

5.15 UFRS 15 Hasılat

5.16 UFRS 16 Kiralamalar

Finans & Finansal Analiz

Temel Seviye

6.1 Finansal Matematik

6.2 Finansçı olmayanlar İçin Finansal Tabloları Okuma ve Yorumlama

6.3 Satış ve Pazarlama Alanında Çalışanlar İçin Mali Analiz

6.4 Makro Ekonomik Göstergelerin Yorumlanması

6.5 Finansal Piyasalar, Şirketlerde Hazine Yönetimi ve Türev Ürünlerin Kullanımı

İleri Düzey

6.10 Şirket Değerlemesine Baz Bilanço ve Gelir Tablosu Analizleri

6.11 Ürün Maliyeti, Performans Analizi, Karar Alma

İç Denetim

- 7.1 Kurumsal Risk Yönetimi
- 7.2 İç Denetim Yöneticileri İçin Denetim Faaliyetlerinin Etkin Yönetimi
- 7.3 Uygulamalı İç Denetim
- 7.4 Uyum Yönetimi
- 7.5 Suistimal İnceleme ve İfade Alma Teknikleri
- 7.6 İhbar Bildirim Hatlarının Kurulması ve Yönetimi

Bilgi Teknolojileri ve Siber Güvenlik

- 8.1 Bilgi Teknolojileri Denetimine Giriş
- 8.2 Bilgi Güvenliği (BG) ve ISO27001 BG Yönetim Sistemi
- 8.3 İş Sürekliliği, ISO22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi
- 8.4 ITIL Temelleri Eğitimi, BT Servis Yönetimi Uygulamaları
- 8.5 Bilgi Güvenliği Farkındalık ve Denetimi Eğitimi
- 8.6 Beyaz Şapkalı Hacker
- 8.7 Laboratuvar Ortamında Beyaz Şapkalı Hacker Eğitimi
- 8.8 KVKK Uyumuna İçin Siber Güvenlik

Kişisel Verilerin Korunması

- 9.1 Kişisel Verileri Koruma Kanunu
- 9.2 KVKK Uyumuna İçin Siber Güvenlik

İnsan ve İnsan Kaynakları

- 10.1 Temel Bordro
- 10.2 Bordro Uygulamaları Atölyesi
- 10.3 Sigorta Teşvik Primlerinin İadesi
- 10.4 Proje Yönetimi Metodolojisi
- 10.5 Liderliğin Esasları
- 10.6 Kılıdı Kırma – Kadın Erkek Eşitliği

İLETİŞİM

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı
malsan@kpmg.com

Nesrin Tuncer

Denetim Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
ntuncer@kpmg.com

Sinem Cantürk

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

Abdulkadir Kahraman

Vergi Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
akahraman@kpmg.com

Figen Tahiroğlu Würsching

Kurumsal İletişim Kıdemli Müdürü
ftahiroglu@kpmg.com

Hande Şenova

Danışmanlık Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
hsenova@kpmg.com

Ekin Özgülşen

Stratejik Pazarlama Kıdemli Müdürü
eozgulsen@kpmg.com

SEKTÖRLER

Endüstriyel Üretim Hakan Ölekli

Denetim, Şirket Ortağı
holekli@kpmg.com

Finansal Hizmetler Sinem Cantürk

Denetim, Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com

Enerji Ümit Bilirgen

Danışmanlık, Şirket Ortağı
ubilirgen@kpmg.com

Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon Serkan Ercin

Danışmanlık, Şirket Ortağı
sercin@kpmg.com

Kamu Abdulkadir Kahraman

Vergi, Şirket Ortağı
akahraman@kpmg.com

İlaç Hakan Orhan

Vergi, Şirket Ortağı
horhan@kpmg.com

Tüketici Ürünleri ve Perakende Fikret Çetinkaya

Vergi, Şirket Ortağı
fchetinkaya@kpmg.com

ÜLKE MASALARI

JAPONYA / Hakan Orhan

Vergi, Şirket Ortağı
horhan@kpmg.com

KORE / Murat Palaoglu

Vergi, Şirket Ortağı
mpalaoglu@kpmg.com

ÇİN / Hakan Güzeloglu

Vergi, Şirket Ortağı
hguzeloglu@kpmg.com

HOLLANDA / Eray Büyükseban

Vergi, Şirket Ortağı
ebuyukseban@kpmg.com

İNGİLTERE / Şirin Soysal

Denetim, Şirket Ortağı
ssoysal@kpmg.com

İTALYA / Tayfun Pişirir

Danışmanlık, Şirket Ortağı
tpisirir@kpmg.com

KÖRFEZ ÜLKELERİ / Tanıl Durkaya

Danışmanlık, Şirket Ortağı
tdurkaya@kpmg.com

MACARİSTAN / Nilgün Çallıalp

Vergi, Şirket Ortağı
ncallialp@kpmg.com

ROMANYA / Funda Aslanoğlu

Denetim, Şirket Ortağı
faslanoglu@kpmg.com

BAĞIMSIZ DEVLETLER

TOPLULUĞU / Ehtiram İsmayilov

Denetim, Direktör
eismayilov@kpmg.com

KPMG OFİSLER

İSTANBUL (Merkez Ofis)

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

İZMİR

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

Halil Bağdınlı

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

ANKARA

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

Timur Çakmak

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

Kısırlaştır,
Aşılat,
YASAAT!

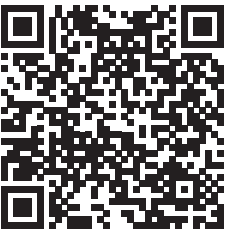


“
Belediyeler tarafından zehirlenerek
ölmek istemiyorum!
”

Destekleriniz için;
www.haytap.org



HAYTAP®
HAYVAN HAKLARI
FEDERASYONU
Yaşam ellerinizde.



KPMG
Gündem'in
diğer sayılarını
okudunuz mu?

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

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

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