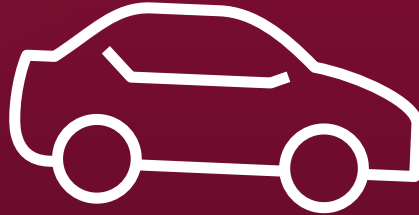
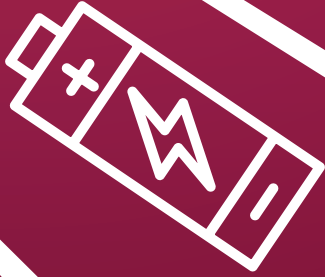


Gündem

SAYI 34



**Türkiye'nin
sektör raporu**



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



Bakış açısı



Çinli bilgiler der ki; dağın tepesine hangi yoldan çıkarsan çık manzara aynıdır ama çıkarken gördüğün manzara hep farklıdır.

Dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmelerin aynı tondan yorumlandığı bir gürültü içindeyiz. Manzaraya biraz farklı açılardan bakmak gerekiyor. Dünyanın ekonomik görünümü hepimize küresel büyümenin yavaşladığını söylüyor. Türkiye'nin de küçülmesini dikkate alarak önümüzdeki iki yıl dünyanın hayli durağan bir ekonomi ikliminden geçeceğini söylemek mümkün. Çin ve ABD ticari ilişkilerindeki gelişmeler, Brexit gölgesindeki Avrupa, yeni bir krizin eşliğindeki Güney Amerika ülkeleri iklimin ne kadar sert ya da yumuşak olacağını tayin edecek.

Türkiye için de 2019 kritik dönemeç. Yavaşlayan büyüme ve enflasyon bir araya gelince iyi bir tablo çıkmıyor ortaya. Ancak genç nüfusu, krizlere karşı esnek manevra kabiliyeti ile Türkiye'nin sınırın üzerinde bir büyüme yakalaması halinde küresel sarsıntıyı az hasarla atlatacağını söylemek yanlış olmaz. Çok uzun zamandır gündemde olan ve ağır adımlarla ilerleyen reform programlarının önemini bir kez daha tekrarlamakta fayda var. Üstelik çok konuşulan yapısal reformları sadece ekonomi çerçevesine sıkıştırmadan, siyasal ve sosyal reformları da içine alacak şekilde geniş düşünmeliyiz.

Dedik ya manzaraya farklı açılardan bakmak gerek, KPMG Türkiye'nin hem tarihe kayıt düşmek hem de geleceğe ışık tutmak amacıyla yayımladığı Gündem her şeyden önce tüm okuyucularımıza bir perspektif verebilmeyi öngörüyor. İş dünyasının dokusunu oluşturan şirketleri uzmanlık alanlarımızda bilgilendirmek, yönlendirmek kadar değerlendirmeleri için objektif veriler ve yargısız yorumlar da sunmayı önemsiyoruz.

KPMG Gündem'in bu sayısında her yıl hazırladığımız, Türkiye ekonomisinin taşıyıcı sektörlerini analiz eden raporlarımızı kapağa taşıdık. Hem 2018'e bakış hem 2019 beklentilerine yoğunlaşan sektör raporlarının bu kritik yıldaki yolculuğa ışık tutacağına inanıyoruz.

Türkiye ekonomisine ve iş dünyasına olan sorumluluğumuz, geminin güvenli sularda yol almasını ve zarar görmeden limana yanaşmasını sağlamayı gerektiriyor. Yolumuza çıkan riskleri, fırsatlarla birlikte karşılayıp, üretime, teknolojiye odaklanacağız. Dalgaları hep birlikte aşacağız. Daha gidecek çok yolumuz var. Tam yol ileri.

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı



08

Dengelenme için çıkış fırsatı

GÜNDEMİN GÜNDEMİ

Değişerek büyüyoruz 12

FİNANSAL HİZMETLER

SWIFT'te siber güvenlik 84

Küresel bankacılık sektörü büyümeden umutlu 86

DANIŞMANLIK

Hedefi 12'den vurmak için RPA 38



Türkiye Enerjide global oyuncu olacak



KPMG dijital hizmetleriyle çığır açıyor



Aile ofisinin şifreleri



Kurumsal iletişim dijital çağa ayak uyduruyor



Türkiye'nin sektör raporu



Elektronik bankacılık hizmetlerinde yeni dönem



Adım adım entegre raporlamaya

VERGİ

Bütçe falımızda yine dolaylı vergiler var 72

ENDÜSTRİYEL ÜRETİM

Otomotivde bir numaralı trend bağlanabilirlik 62



Hayal et kapına gelsin



İlk uygulama yılında BOBİ FRS

22

Dijital dönüşüm liderlerinin dönemi başlıyor

İLAC

76

Geleceğin ilaçlarında değerine göre fiyatlama

İNŞAAT

78

2019 altyapıda veri aydınlanması yılı

VERGİ

68

Kâr dağıtımında doğru formül ne?

Künye

22 Nisan 2019 / BAHAR

Yılda 3 kez yayımlanmaktadır.
Ücretsiz dağıtılır. Dergide yayımlanan
tüm yazıların sorumluluğu yazarına aittir.
İzinsiz alıntı yapılamaz.

ISSN: 0258-7106

Sahibi: KPMG Yönetim
Danışmanlığı A.Ş.

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

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

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

Baskı & Cilt:
ELMA BASIM
www.elmabasim.com

Katkıda bulunanlar: Altay Alpagut,
Berra Balcı, Buket Çavuşoğlu,
Burcu Tanboğa, Cansu Demirtaş,
Çiğdem Atılgan, Duygu Yılmaz,
Ege Kanat, Ehtiram İsmayilov,
Emrah Akın, Figen Tahiroğlu Würsching,
Filiz Karakaya, Fulya Çankırı,
Gamze Öztürk, Hakan Güzeloğlu,
Hakan Orhan, Hakan Ölekli,
Hande Şenova, İsmail Önder Ünal,
Mercan Ekinci, Muharrem Karataş,
Murat Alsan, Nesrin Tuncer,
Nurgül Günüşen, Oya Bayraktar,
Özge Mete, Ruhican Özen,
Serkan Ercin, Servet Gözel,
Sezgin Topçu, Sinem Cantürk,
Şaban Erdikler, Şebnem Altunordu,
Şirin Soysal, Tanıl Durkaya,
Tolga Alemdar, Ümit Bilirgen,
Yavuz Öner



Veri borsası geliyor

FINANSAL HİZMETLER

80



Denetim sektöründe blokzinciri etkisi

TAŞIMACILIK

46



Lojistikten yazılıma

Dengelenme çıkış için fırsat

KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan, Türkiye'de ve dünyada 2018-2019'u değerlendirdi. Zor bir yılın geride kaldığını belirten Alsan'a göre ekonomide başlayan dengelenme, 2020 için umut veriyor. Doğru pozisyon alan, teknolojiye odaklanan ve iyi yöneten şirketler dalgaları aşacak. Murat Alsan, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı



ABD ve Avrupa'nın toparlanıyor görüldüğü, krizden çıkış sinyallerinin geldiği fakat Çin'deki büyümenin de ivme kaybettiği bir 2018'i geride bıraktık. Dünya 2018'i nasıl geçirdi?

Aslında dünyada ekonomiyi politika yönlendirdi. Bir kere piyasalar için risk unsuru yüksek bir ABD Başkanı var, dünyanın hiç alışık olmadığı bir başkan. 2018'de sert ve beklenmedik çıkışlar yaptı. En önemlisi de Çin'di, ticaret savaşlarını tetikledi. İki ülke arasındaki ekonomik parametreler, Çin'in avantajlı olduğu bir modeldeydi uzun vadede. Trump bunu gördü ve oyunu bozdu. Uzun vadede Çin'in bu üstünlüğü yakalamasını engelleyecek bir hareket yaptı. Bunun da tabii etkileri oldu. KPMG'nin CEO Araştırması'nda çıkan 'ülkeselleşme' diye adlandırdığımız kavram bunun en önemli etkisi. Sadece ABD ve Çin'de değil, tüm dünyada görüldü. Herkes kendi çıkarlarını ön plana almaya konsantre oldu. Çin alıştığı yüksek büyüme oranını kaybetti. Bütün dünya ekonomisi etkilendi.

Trump benzer bir sert çıkışı Türkiye'ye de yaptı yaz aylarında. Sonuçlarını hep birlikte yaşadık. Avrupa'da da yine politik risklerin yükseldiği bir yıl görüyoruz geriye bakınca. Bu, risklerin ekonomiyi şekillendirdiği bir yıl. En öne geçen de Brexit'ti elbette. Yani İngiltere'nin ülkeselleşmesi. Buna karşılık ekonomik aktörlerin İngiltere'den ayrılması, Avrupa'nın diğer ülkelerinde yükselen AB karşıtı milliyetçi akımlar 2018'e damga vurdu. Ekonomi de hep bunların etrafından döndü.

Tüm değerlendirmelere ve tahminlere rağmen bu yılki Dünya Ekonomik Forumu'nda 800 CEO ile yapılan anketten resesyon beklentisi çıktı. 2019 için öngörünüz nedir, ne beklemeliyiz bu yıl küresel ekonomide?

Bunun faizlerin yükselmesiyle de ilgisi var. FED yapıyor ama ECB de benzer sinyal veriyordu. Faiz yükseltme hareketi, Avrupa'daki politik istikrarsızlıklar, Çin'in durumu, hepsi birleşince bir anda tüm dünyada 'ekonomi büyüyecek mi, kriz bitti mi' soruları tekrar gündeme geldi. Doğal olarak ciddi bir resesyon beklentisi çıktı ortaya. Aslında bu beklentinin Davos'ta ortaya çıkması iyi oldu, yolun başındayken erken bir sinyal geldi.

Bir uyarı gibi aldı mı herkes?

Bence aldılar bu sinyali. Merkez bankaları faiz yükseltmeleri geri çekerse resesyon beklentisi azalır.

2008 Lehman kriziyle başlayıp önce ABD'yi ardından Avrupa'yı vuran dalga, üçüncü aşamada Uzakdoğu'ya ulaştı yorumları yapılıyor. Buna katılıyor musunuz?

Katılıyorum, çünkü genel olarak Asya'da ama özellikle de Çin'de değer artışı görmeye alıştık. Şimdi, 'Çin de yavaşlayabilir mi' duygusuyla beraber o değer artışlarının dengelenme durumu olabilir. Daha da sert yaşanabilir, çünkü ABD ve Avrupa bu şekilde yaşadı.

Bir de tabii ticaret savaşlarında Çin'e tanınan ama dünyanın görmezden geldiği imtiyazlar vardı. Çin çok ciddi bir kopyalama ekonomisi. Ticari markalara ait ürünlerin kopyalanmasıyla ilgili bir endüstri vardı. Bu o kadar büyük bir talepti ki, markalar da göz yumuyordu. Ama bir noktadan sonra işler değişmeye başlayınca böyle adı konmamış bir problem de yaşanıyor Çin'le ilgili.

Bu ülkeselleşmenin bir getirisi mi?

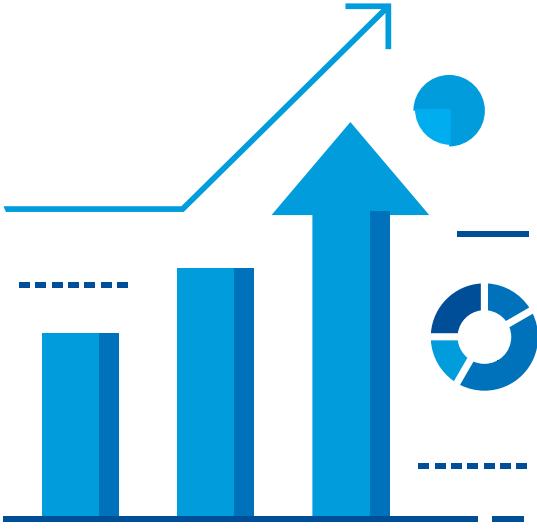
Evet. Her ülkenin kendi markasına sahip çıkmaya başlamasıyla ilgili ve sadece bu yıl değil, gelecek yıllarda da devam edecek bu süreç.

Türkiye'ye gelelim. 2018 nasıl geçti, 2019 için neler görüyorsunuz?

2018'de üçüncü çeyreğe kadar Türkiye iyi gidiyordu aslında. Ekonomide yapısal riskler vardı tabii, bunun üzerine politik dalgalanmalar da gelince büyümeyi etkileyen bir sürece girdik. Fakat Türkiye'nin o dalgalanmadan çıktığını düşünüyorum bir ölçüde. Tabii ki borçlanma seviyesiyle ilgili riskler var. Ancak Türkiye gerçekten büyük bir ekonomi. Hükümetin 'dengelenme' diye tanımladığı bu sürecin bir süre daha devam edeceğini düşünüyorum.

Ne anlıyoruz 'dengelenme' deyince?

Bence doğru bir tanım. Çünkü bir ülkenin gelirleriyle borçları arasındaki döviz yapısının farklı olması dengesizliktir. Türkiye'deki o dengesizlik bir dengeye doğru gidiyor şimdi. Tabii bunun bir maliyeti var. Şu anda şirketlerimiz bu dengelenme nedeniyle sıkıntı yaşıyor. Ancak ekonomik hayatın sağlıklı devam etmesi için dengelenmenin sağlanması gerekiyor. Sürdürülebilir yapı o dengelenmede. Nereden görüyoruz bunu, bir kere cari açık hızla azalıyor. Büyüme yavaşladı, dengeli bir yapıya doğru gidiyor. Yüksek borçluluğumuz olduğu için borçlanma maliyeti yükseliyor göreceli olarak. Gelişmekte olan ülkeler arasında da Türkiye'nin maliyeti yükseliyor. Burada pozitif bir gelişme görüyorum, merkez bankalarının faiz artırımlarını erteleme görüntüsü. Bu Türkiye için son derece olumlu oldu, dengelenme sürecinde ciddi bir avantaj sağladı.



2018 yılında
%23
büydük

Tünelin ucunda ışık görünüyor mu?

Evet göründü. Ama maliyet artacak tabii. Şu an krediler alınan dönemdeki maliyetleriyle yürüyor, onlar yenilenmeye başladıkça daha yüksek faizlerle karşılaşılacak, o da bizi dengelenmeye götürecektir. Şirketler özkaynaklara yönelecek, daha az borçlanacak. Bu yapısal bir dengesizlik sonuçta. TL kazanıp dolar borçlanan şirketlerin ekonomi üstünde yarattığı dengesizliğin 2019 sonu 2020 başı gibi aşılabileceğini düşünüyoruz.

Şirketlerle ilgili öngörünüz nedir?

Yanlış pozisyon almış bazı şirketler faaliyetlerine devam edemeyebilir, her ekonomide bunlar olur. Bu doğal bir süreç. İşlerini daha kurumsal ilkelerle sürdüren şirketlerimiz için avantaj olabilir. Çünkü bazıları piyasadan çekilecek, onların yerini bu şirketler alacak.

Şu anda piyasada gördüğümüz; üreten tarafta ihracata dönüş var. Yeni ülkelere girmek istiyor şirketler. Bu doğru bir hareket. Türkiye'nin daha fazla ihracat yapması lazım. Dengelenmeye büyük katkısı olacak. Turquality çok değerli bir program mesela bu anlamda. Yurt dışında bayrak gösteren Türk markaları artıyor. Teşvikler çok iyi. Bunları devletin başarı hanesine yazıyorum. İhracat artırma girişimlerini şirketlerin hanesine yazıyorum. Çok ciddi bir program var ve durmaksızın devam ediyor.

İkinci konu teknolojiye odaklanmak. Büyük şirketler artık kendi teknoloji şirketlerini kuruyor. Biz de KPMG Türkiye olarak bu tarafa ağırlık verdik. Microsoft, IBM, Google, AWS, Oracle gibi dünya devleriyle kurduğumuz ortaklıklar

sayesinde teknoloji alanında etkin bir yönetim danışmanlığı şirketiyiz. Teknoloji şirketleriyle iş birliklerimiz, paketlerimiz, çözümlerimiz var. Talep edildiğinde devreye giriyoruz. Bu da ekonomik dengelenme için önemli, çünkü yüksek teknoloji kullandığınızda daha yüksek kârlılık, daha rekabetçi ürünler, dünyayla entegre olabileceğiniz sistemler ortaya çıkıyor.

Ayrıca teşvik ve vergilendirme tarafında kamu, yakın ve hızlı reaksiyon gösteren bir anlayışla sürdürüyor işleri. Hangi sektörde neye ihtiyaç varsa o tarafa dönüp bir düzenleme yapıyor. Regülasyonlar ve vergi ile ilgili konular hızlı şekilde yönetiliyor.

Şu anda yoğunlaştığınız alan hangisi?

Müşterilerimiz hangi ülkeye girmeli, yoğun bir şekilde bu hizmetleri veriyoruz. Son 1,5 yıldır artarak devam eden yabancı ilgisi var Türk şirketlerine. Yabancı yatırımların yüzde 50'den fazlası Avrupa'dan ve Amerika'dan geliyor. Bunlar sadece bizim proje yaptığımız şirketler. Türkiye genelindeki rakamı düşünün. Şu an Türkiye'de fiyat avantajı var ama ekonomide dengelenme olduğunda yatırım yapılacak. Türkiye yükselişe geçtiğinde, pozisyon almış birçok yabancı şirket birden yatırım yapmaya başlayacak. Yoğun yabancı ilgisinin devam edeceğini düşünüyoruz.

KPMG 2018'i nasıl geçirdi? Sektörde dinamiği değiştiren bir birleşme var 2018'de... Vergideki birleşmeden bu yana neler oldu anlatır mısınız?

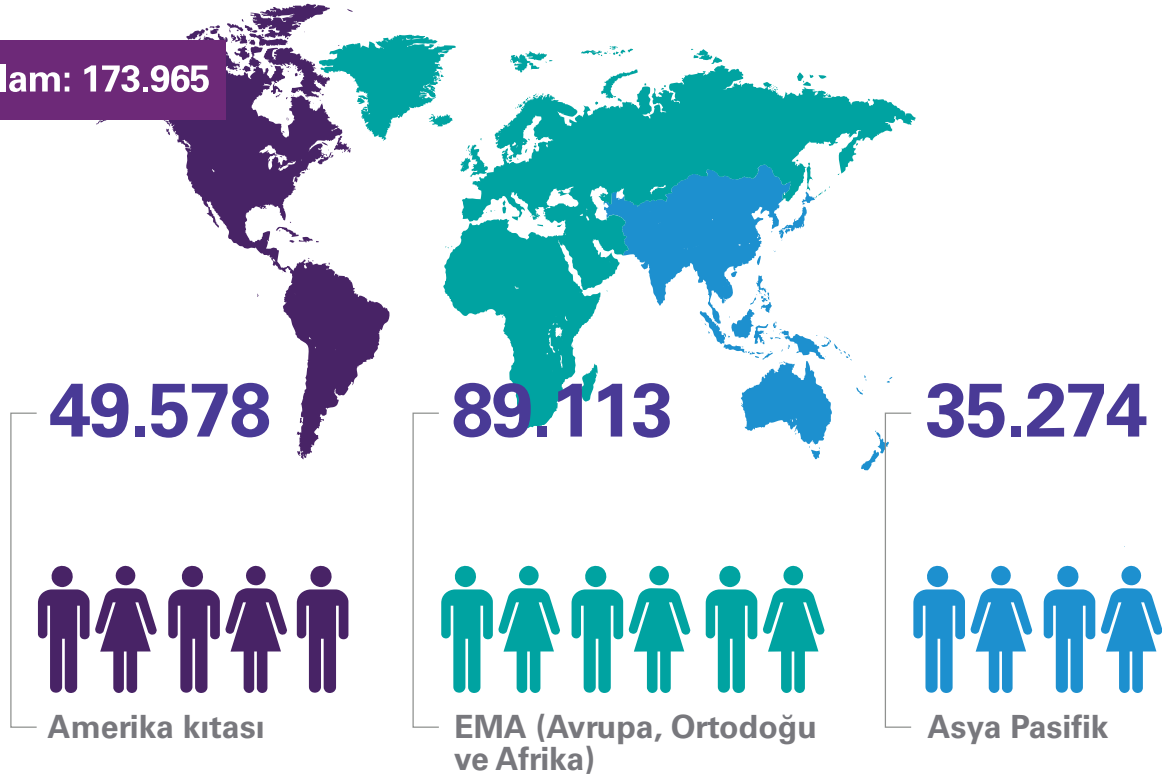
KPMG Türkiye, 2018'i büyüme ve kârlılık anlamında oldukça iyi geçirdi. 2018 mali yılı kapanışı itibarıyla yüzde 23'lük bir büyüme oranına imza attık. KPMG Türkiye olarak büyüme konusunda en büyük hamlemiz, 2018 mali yılının sonuna doğru vergi bölümümüzle Erdikler Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik firmasının birleşmesi oldu. Birleşmeyle halihazırda vermekte olduğumuz vergi hizmetlerimizin ve vergi bölümümüzün hacmini yüzde 25 büyüttük.



24.000
yeni mezun, KPMG üye
firmalarına katıldı.

Bölgeye göre çalışan sayıları

Toplam: 173.965

**2019 iş hedefleriniz nedir? Yılı tamamladığınızda nerede olmayı hedefliyorsunuz?**

2019 hedeflerimizi üçe ayırıyorum. Birinci, müşteri tarafındaki çalışmalarımız. Değişen ve dönüşen konjonktürde bizden istenen iş. Artık her müşterinin kendine göre problemleri var. Biz de KPMG'yi her müşteri için ayrı çözüm üretecek bir yapıya dönüştürüyoruz. Müşterilerimizin bize nerede ihtiyacı varsa orada olacağız. Mesela gümrük hizmetimizde her müşterimiz için farklı riskler ve fırsatlar var. Gümrük hizmetlerimizi strateji ekibimizle birleştiriyoruz. Müşterimize avantaj sağlayacak çözümler sunuyoruz. Ya da sosyal güvenlik ekibimiz BT ekibimizle birlikte çalışıyor. Demek istediğim şu, artık 'bir ürün' yok sektörümüzde, 'bir çözüm' var müşteri için. Biz de bu çözümleri KPMG çatısı altında geliştiriyoruz. 2019'da bunu en üst seviyeye çıkartmayı planlıyoruz.

İkinci sırada çalışanlarımızla ilgili hedeflerimiz var. Bugün bin 500 kişilik genç bir ekibiz. Bu bizi çok zinde tutuyor. Bütün trendleri, genç dünyanın değişimini içeride yaşıyoruz. 2019'da çok büyük bir dönüşüm yapmak istiyoruz. Hem kendi yeteneklerimizi yurt dışı ofislerimizde kullanmak hem de küresel ağdaki gençleri Türkiye'ye getirmek. 2019'da bu uygulamanın sayısını, çeşitliliğini ciddi şekilde yükseltmeyi hedefliyoruz. Türkiye ofisimiz, KPMG dünyasında beğeniyle takip ediliyor. Bu da bize uluslararasılaşma açısından avantajlar sağlıyor.

Üçüncüsü de teknoloji. Teknoloji bütün hizmetlerimizi radikal şekilde değiştiriyor. Mesela biz bir muhasebe şirketiyiz. Ama şu anda muhasebeyi makinalar yapıyor. 2019'da özel sektördeki teknolojik dönüşümün kamuya da yayılacağını, Türkiye'nin topyekün bir dijital dönüşümüne gireceğini düşünüyoruz. Biz de hizmetlerimizi dijital dönüşüme uygun şekilde planlıyoruz.

Küresel KPMG ağı içinde KPMG Türkiye'nin yeri nedir? Nasıl bakıyorlar Türkiye'ye?

Bir kere son 8 yıldır EMA bölgesinde en çok büyüyen üç ülkeden biriyiz. Son zamanlarda da hep birinciyiz. Ama işin bir de öteki tarafı var, Türkiye dünyanın 17'nci büyük ekonomisi. Oysa biz KPMG şirketleri içinde dünyada 52'nciyiz büyüklük açısından. Bu bizim daha gidecek çok yolumuz olduğunu gösteriyor. Bu makasın iki sebebi var, biri regülasyon. Bizim işlerimiz regülasyonla belirleniyor. Türkiye'de regülasyonlar güçlenirse bizim şirketlerimiz de güçleniyor. İkincisi, Türkiye ve dünyada danışmanlık hizmeti almanın değeri kültürel olarak eşit değil. Türkler makina almakta daha cesur, ama danışmanlık almakta tereddütlüler. Danışmanlığın değeri Türkiye'de anlaşılmaya başlandı. 52'nci sıradan yukarıya çıkacağız ama daha gidecek yolumuz var.

Teknolojiyi, dönüşümü, değişimi anlatıyorsunuz, ekonomiye yön veren şirketlere yol gösteriyorsunuz. Teknoloji sizin mesleğinizi nasıl değiştiriyor, bunun için siz ne yapıyorsunuz?

Geçtiğimiz birkaç yılda yaşanan gelişmeler, gelecek birkaç yıl nelere sebep olabilir diye düşündüğümüzde, teknoloji ve danışmanlık alanında bambaşka bir dünyaya gidiyoruz. Bütün hizmetlerimizin içindeki teknoloji etkisi hızla yükseliyor. Denetim işimiz diğer hizmetlerimize göre daha küresel dizayn edilmiş. Burada son zamanlarda kullandığımız teknoloji, denetim işinin kalitesini ve risk bazlı çalışma sistemini çok geliştirdi. Her gün milyonlarca işlem gerçekleştiriliyor, yeni denetim araçları tüm işlemlere bakabiliyor. Nerede risk var, nerede denetime ihtiyaç var, büyük veriyi kullanarak tespit edebiliyor ve avantaj sağlıyor. Böylelikle müşterilerimiz için değer yaratıyoruz.

Değişerek büyüyoruz

KPMG Türkiye Vergi, Denetim ve Danışmanlık Bölüm Başkanları sektörlerinde 2018'i değerlendirdi, 2019 ile ilgili öncelik ve öngörülerini anlattı



KPMG Türkiye Denetim
Bölüm Başkanı Nesrin Tuncer

Denetime değer kattık

2018 nasıl geçti?

2018'de Denetim Bölümü olarak yüzde 20'lik bir büyüme gösterdik. Son 7 yıldır büyüme trendimizle Türkiye'deki 4 büyük firma arasında denetim alanında 2'nci sıraya yükseldik. Sektörümüzde pazar payı sıralamasında değişim pek sık yaşanmıyor, dolayısıyla bu değişimin gururunu yaşıyoruz. Büyümeye paralel olarak istihdam ettiğimiz yeni mezun sayısında da önemli artış oldu. 2018'de Denetim Bölümü'ndeki çalışan sayımız 600'ü geçti. Ayrıca yine 2018'de, kariyerlerine KPMG Türkiye'de asistan olarak başlamış iki direktör arkadaşımızın şirket ortağı olarak terfilerini kutladık.

Dünyada ve Türkiye'de denetim sektöründe yaşanan gelişmeler dikkate alındığında, kamu güveninin ve bağımsız denetimin kalitesinin önemine dikkat çekilen bir yıl oldu. Bu bağlamda gerek merkezi denetim ekiplerimize gerekse teknoloji kullanımının öne çıktığı veri analitiği araçlarına yatırımlarımızı sürdürdük. Uluslararası denetim standartlarındaki değişikliklere müteakip yerel uygulamalardaki güncellemeler sonucunda işletmelerin denetim komiteleriyle ve üst yönetimleriyle daha yoğun iletişim kurduk, tüm paydaşlara işletmeleri ve finansal tablolarını daha iyi anlamları konusunda değer kattık.

Geçtiğimiz yıllarda da "Denetimin Değeri" adını verdiğimiz bir dizi panel, oturum ve makalelere konu olan bağımsız denetimin kalitesinin artırılması KPMG olarak önem verdiğimiz bir alan. Bu sene de katıldığımız paneller ve yazdığımız makalelerle denetimin değerine dikkat çekmeye devam ediyoruz.

Verdiğimiz denetim ve güvence hizmetlerinin sadece geçmiş dönemlere ait finansal bilgilerle sınırlı olmadığını, paydaşların beklentilerine yanıt verecek şekilde yeni güvence hizmetlerimizle daha geniş bir yelpazede olduğunu söylememiz mümkün. 2018'e ilişkin en somut örnek Sürdürülebilirlik Hizmetleri ve Bilgi Sistemleri Hizmetleri alanlarında yaptığımız yatırımlar ve sunduğumuz yeni hizmetler oldu.

2019 gündeminizde neler öne çıkıyor?

Paydaşların beklentilerindeki değişim, düzenleyici kuruluşlardaki gelişmeler, artan kalite baskısı, denetimin değerinin yeniden tanımlanması ihtiyacı, teknolojideki hızlı gelişim, artan rekabet, denetçilerin ihtiyaç duyduğu yeni yetkinlikler, bu yetkinliklerin kazandırılması ve yeteneklerin KPMG Türkiye'de devamlılığı, gündemimizi oluşturan başlıca konular. 2019 yılı dönem kapanışından sonra gerçekleşecek zorunlu denetim firması rotasyonundan dolayı yeni gireceğimiz ihaleler ve teklifler de bu yıl üzerinde çalışacağımız önemli gündem maddelerinden.

Ayrıca büyümeyi kapasitemizle uyumlu halde, paydaşlara değer katan hizmetler sağlayarak gerçekleştirmek. Yeni güvence hizmetlerimizle birlikte paydaşlara sağladığımız artan katma değer sonucunda sunduğumuz hizmetin karşılığını da bulacağımıza inanıyoruz.

Teknoloji, büyük veri, iş yapma modellerindeki değişim sektörünüzü nasıl etkiliyor?

Denetim sektörü teknoloji ve büyük veri karşısında en hızlı aksiyon alan sektörlerin başında geliyor. Son yıllarda şirketlerin giderek karmaşık hale gelen bilgi işlem sistemleri ve sonunda finansal tabloları oluşturan verilerdeki doğrusal olmayan artış sebebiyle denetim sektörü de iş yapma modellerinde değişikliğe gitti. Şu anda gündemde olan ve yakın gelecekte yaygınlaşması beklenen uygulamalar şöyle:

- Yapay zekaya sahip muhasebe uygulamaları
- Drone'ların aktif şekilde stok kontrolünde kullanılması
- Çalışanların telefon konuşmaları, mailleri, Whatsapp yazışmaları gibi verilerin finansal tablolarla ilişkisinin araştırılması
- Geçmişteki verileri kullanarak geleceği modelleyen ve iş fırsatları hakkında haber veren uygulamalar
- Şirketlerin muhasebe ve finans alanlarındaki iç kontrollerin yerini alabilecek, suistimali önleme ve tespit için çalışan arka plan uygulamaları

Dünya çapında bugüne kadar üretilen verinin yaklaşık yüzde 90'ının son 2 yılda üretildiğini düşünürsek, denetim sektöründe teknolojik gelişim ve büyük verideki hızlı artış, teknoloji yatırımlarının payını da artırıyor. Bu çerçevede KPMG ve Microsoft ortaklığı ile hayata geçirilen 'küresel dijital çözüm merkezi', Microsoft Azure akıllı bulut sistemleri ve yapay zeka teknolojisiyle, KPMG'nin dünya çapındaki iş deneyimini sunuyoruz.

2018 yılında güçlü veri analitiği yeteneğimizi, yenilikçi teknolojilerimizi ve kanıtlanmış denetim iş akışımızı bir araya getirdiğimiz yeni denetim platformumuz 'KPMG Clara'yı hayata geçirdik. Denetim sürecinin temelini insan kaynağımız oluşturuyor. Çalışanlarımızın teknolojiden anlayan, yazılım dili bilen, büyük veriyi işleyebilen, derin analiz için gelişmiş ve hatta yapay zekaya sahip veri analitiği araçlarını kullanabilmeleri önem taşıyor. Bu çerçevede 'Master Accounting Data & Analytics' programıyla sürdürülebilir bir inovasyon için yarının denetçilerini hazırlıyoruz.

KPMG olarak sektördeki farkınızı nasıl anlatırsınız?

Odak noktalarımız hizmet, kalite ve müşterilerimiz. Faaliyet gösterdiğimiz sektörlerdeki tecrübe ve bilgi birikimimizle müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlıyor, onlarla sürekli iletişim halinde kalarak bu ihtiyaçlarına cevap verebiliyoruz. Sektörde farklılaştığımız en önemli noktalardan birisi denetim hizmetlerindeki yoğun uzman kullanımımız. Vergi, kurumsal finansman, finansal risk yönetimi-korunma muhasebesi, bilgi teknolojileri ve aktüer uzmanlarımız denetim hizmetlerimizin kalitesini artırırken katma değer de yaratıyor. Bilgi Teknolojileri ekibimiz, SPK tarafından bilgi sistemleri bağımsız denetimi için 'Big 4' arasında ilk yetkilendirilen ekip olma ayrıcalığına sahip. Denetimlerimizi böyle bir ekiple birlikte yürütmek, teknolojik yenilikleri takip edip uygulama fırsatı yaratıyor.

Denetimin en önemli unsuru insan... İnsana yatırımınızı, yaklaşımınızı dinleyebilir miyiz sizden?

İnsana yatırım yaklaşımımızı 2 farklı açıdan değerlendirmek isterim; ilki global yaklaşımlarımız paralelindeki genel bakış açımız, ikincisi ise denetim açısından çalışanlarımıza yaptığımız yatırımlar.

Bu sektör birçok genç arkadaşımın zorlu bulacağı çalışma koşullarına paralel bireysel gelişimlerine de en fazla katkı sağlayan sektörlerden biri. Denetim dediğimizde hemen akla sayılar, veriler ya da hesaplar geliyor. Aslında, KPMG'de işimizin kalbinde 'insan' yer alıyor. KPMG'de çalışma kültürü de bu değere dayanıyor. Dürüst ve samimi iletişimimiz, güven ortamımız, esnekliğimiz, çeşitliliğimiz, her birimizin içindeki en iyiyi ortaya çıkartmak için sürekli gelişimi desteklememiz, bilgi paylaşımı yaklaşımımız ve iş birliğine verdiğimiz önem kültürümüzün başlıca bileşenleri.



KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanı
Şaban Erdikler

Stratejimiz güçlü, hedefimiz iddialı

2018'i nasıl geçirdiniz?

2018 yılını son derece olumsuz çevre koşullarına karşın başarıyla geçirilmiş bir yıl olarak değerlendiriyorum. Bu başarı, yıl sonunda gerçekleştirilen KPMG Türkiye Vergi Bölümü ve Erdikler A.Ş. birleşmesi ile taçlandı.

Ekim ayında başlayan birleşme görüşmelerinin çok kısa bir sürede tamamlanması, taraflar arasındaki anlayış, yaklaşım ve ilkeler konusundaki birliktelik aynı zamanda gönül birlikteliğinin de varlığının ispatıdır.

Böylece 2019 yılına muhtemelen Türkiye'nin en geniş vergi uzmanı kadrosunu oluşturarak girdik. Bu durum bile tek başına vizyonumuzun işaretidir.

2019 hedefleriniz neler?

2019 yılı hedefimiz müşteri ağını ve hizmet bütünlüğünü geliştirerek büyümek. Vergi danışmanlığı sektöründe milat anlamını taşıyan birleşmenin sağladığı ivme ile 2019 ve izleyen yıllarda güçlü ve iddialı ekibimize yakışır hizmetleri mümkün olan en geniş müşteri kitlesine sunabilmek konusunda gayretlerimizi artırarak sürdüreceğiz. Stratejimiz güçlü, hedeflerimiz iddialı, beklentilerimiz yüksek.

Müşterilerimizin beklentilerini aşan kalitede hizmet sunmak, en önemli önceliğimiz. Taviz vermeyeceğimiz tek konu müşteri hizmetlerimizin kalitesidir.

Bu yıl sektörde vergi gündemi ne olacak?

Verginin gündemi, ekonominin dinamiklerine yanıt verecek mevzuat ve idari yapının oluşturulması, geliştirilmesi olacak. Öteden beri bekleyen Gelir ve Vergi Usul yasa tekliflerinin bu yıl yasalaşmasını bekliyoruz.

Zira bilindiği üzere ekonomik bakımdan çok rahat olmayan dönemlerde ekonominin orta ve uzun vadeli gerekleri yerine kısa dönemde gelir ihtiyacını karşılayacak önlemler alınması ihtiyacı öne çıkıyor ve bu durum açıkça söylemek gerekirse pek de iyi sonuçlar vermiyor.

Muhtemelen KDV konusunda artık taşınmaz boyuta gelmiş indirilebilir/iade edilebilir KDV problemine bir çözüm getirilecek.

Uluslararası vergi uyumu konusundaki çalışmalarda daha aktif, etkin bir Türkiye bekleyebiliriz.

İş dünyasında özellikle ekonomik sıkıntıların ortaya çıkardığı yeniden yapılanma çalışmaları ve bu konulara ilişkin vergisel konular gündemimizde daha çok yer alacak.

Ekonomik büyümeyi destekleyecek, kayıt dışılığın önüne geçmekte yardımcı olacak bir vergi sistemine ilişkin arayışların artarak süreceğini söyleyebiliriz.

Türkiye'de dünyadaki eğilimlere paralel olarak elektronik işlemlerin üzerinden alınan vergilerin ve servetlerin vergilendirilmesi konusunun yeniden tartışılacağı bir yıl olacağı kanısındayım.

KPMG Türkiye Vergi Bölümü bu yıla iddialı başladı, farkınız ne olacak? Katma değerli hizmeti nasıl tanımlıyorsunuz?

Birleşmenin kazandırdığı güç ile iddialı bir başlangıç yaptık. 2019 yılı tasdik sözleşmelerinde sağladığımız başarı, önümüzdeki yıllar için bu strateji çerçevesinde müşteriye ve hizmeti yeniden tanımlamak konusunda bizi cesaretlendirdi.

Müşterilerin bu birleşmeden hizmetin kalitesinin artırılmasının yanı sıra, çözüm odaklı verilmesi konusundaki beklentilerinin, bizim tanım ve yaklaşımlarımızla uyum içerisinde olmasını görmekten mutluyuz.

Katma değerli hizmet, müşterilerin işlerini yürütürken karşılaştığı problemlerin köküne inerek, doğruca bu problemlere yol açan sebepleri irdeleyen ve ortadan kaldırmaya ilişkin çözümler üreten fikir ve uygulamalardır. Bu fikir ve uygulamalar problemi çözmekten öte müşterinin iş yapma şekillerine de katkı sunabilmeli ve müşteri değeri üzerinde doğrudan etkili olmalı.

Şirketler bu yıl nelere dikkat etmeli?

Şirketlerin birinci önceliği nakit yönetimi ve maliyetler olmalı. Önümüzdeki döneme ilişkin işaretler nakdin kıt ve dolayısıyla pahalı olacağı şeklinde. Böyle bir ortamda nakit imkânlarının, finansal alternatiflerinin sağlıklı ve doğru değerlendirilmesi son derece önemli olacak.

Aynı şekilde verimlilik ve karlılık artışları piyasaların daraldığı dönemlerde şirketlerin en önemli önceliği olmak zorunda. Bu noktada kalıcı başarı, sağlam bir strateji çerçevesinde doğru ve anlamlı adımların atılmasıyla elde edilebilecek.



KPMG Türkiye Danışmanlık Bölüm Başkanı
Hande Şenova

Çağa uygun çözümler sunuyoruz

2018'i nasıl özetlersiniz?

Bizim için temkinli başladığımız ancak oldukça verimli ve aktif geçen bir yıldır 2018. Danışmanlık tarafında ara dönem eleman arayışımızın yoğun olduğu ve yeni mezunların aramıza katıldığı hem personel hem proje tarafında hareketli bir yıl oldu. Geçen yıla göre gelirlerimizde yüzde 25 büyüdük. Toplam personel sayısında 166 kişiyle yılı tamamladık. Ama bugünkü sayımızın 182 olduğunu da eklemek isterim.

Yasal düzenleme değişikliklerinin getirdiği UFRS 9, AFRS 16, UFRS 17 gibi uygulamalara uyum sürecinde müşterilerimize yoğun şekilde danışmanlık hizmeti veriyoruz.

Şirket birleşmeleri projelerini özetlemek gerekirse 50'den fazla tespit süreci, 100'e yakın kurumsal finansman projesinde yer aldık. Bunların yarısından fazlasının Türk müşteriler için olması, tespit süreci ve planlama gerekliliği algısının artık Türk yatırımcılar tarafından da benimsendiği ve öneminin anlaşıldığı konusunda bizi umutlandırıyor. Türk yatırımcıların piyasadaki fırsatları değerlendirerek bildikleri pazarda yatırıma devam ettiklerini söyleyebiliriz.

Bunun yanında yurt dışındaki fırsatları da takip etmeye başladıklarını ekleyebilirim. Hizmet verdiğimiz Türk müşterilerimize yurt dışındaki yatırımları değerlendirmelerinde yardımcı olduk. Yabancı yatırımcılar tarafında Türkiye'yi bilen, hâlihazırda burada ufak tefek ticari de olsa işlemleri olan yatırımcılar, yatırım fırsatlarına daha hızlı hakim olarak işlemleri değerlendirdiler.

2019 için hangi hedefleri koydunuz?

Hedefimiz daha da hızlı büyümek. Zaten hızlı büyüyen bir ekibe sahip olmamız da bunu destekliyor. Değişen

makroekonomik koşullara paralel olarak 2018 yılında yeniden yapılanma hizmetlerimizi geliştirmek üzere yatırım yapmaya başlamıştık, bu alanda birçok kreditor ve düzenleyici kurum ile yasal ortamın ve uygulama pratiklerinin gelişmesi için çalışmalar yaptık ve yapmaya da devam ediyoruz. Bunların geri dönüşleri başladı bile. Bu tarafta oldukça güçlü adımlarla ilerlediğimizi söyleyebilirim.

Yine geçen yıl yatırımlarına başladığımız dijital transformasyon, inovasyon ve teknoloji tarafında yeni projelerimiz var. RPA (Robotik Süreç Otomasyonu) projelerini önce kendi içimizde uygulamaya aldık, şimdi müşterilerimizle bunları geliştiriyoruz.

Aile şirketleri hizmetlerimizi entegre bakış açısıyla müşterilerimize anlatıyoruz. Şirketlerin yaşam döngüsündeki süreçlerde nasıl planlama yapmaları gerektiği, nelere hazırlıklı olmazlarsa nelerle karşılaşabilecekleri konularında çalışmalar yapıyoruz.

Türkiye'de maalesef şirketlerin raporlama altyapıları ve rapor kaliteleri hâlâ istenen seviyelerde değil. Bu alanlarda şirketlerimizin gelişimi, dolayısıyla sermaye kaynaklarına ulaşmalarında daha kaliteli ve alternatif üretebilecekleri modele geçmeleri için birlikte çalışıyoruz.

Kârlılık ve büyüme dışında işletme sermayesi ve nakit döngülerinde şirketlere önerilerde bulunuyoruz. Uluslararası ofislerimizin hem 'en iyi model' hem de ortaklıklar ve dijital taraftaki tecrübelerini Türkiye'ye getiriyoruz.

Aktüerya yine yatırım yapmaya geçen yıllarda başladığımız bir alan. UFRS uygulama değişikliklerine uyum anlamında da UFRS 9 ile başlayıp, UFRS 15 ve 16 ve 17 ile devam eden hizmetlerimiz kur riskinin yükseldiği bu dönemde finansal risk yönetimi (kur, faiz, likidite, piyasa) hizmetlerine de ilgiyi artırıyor.

Bu yıl 'mutlaka yapmalıyız' dediğiniz ne var?

Bu yıl mutlaka büyümeliyiz! Hem dijital teknolojilerde geride kalma şansımız yok hem de sermaye kaynakları alternatiflerini artırmalıyız. Bu anlamda danışmanlık tarafında müşterilerimize tüm KPMG bilgi kaynaklarını açmaya çalışıyoruz. Makropolitik ve ekonomik koşulların getirdiği sermayeye ulaşım ve likidite kaynaklı ihtiyaçlar için müşterilerimizin hazırlıklı olmaları, alternatif kaynaklarla operasyonların verimliliğini sağlamaları ve borç yapılandırılmalarını sağlıklı yönetebilmeleri için çalışıyoruz.

Mesleğiniz nasıl dönüşüyor?

Mesleğimiz tam da bu yönde dönüşüyor. Yani biz hâlâ eski usul iş yapma alışkanlıklarımızın üzerine yeni teknolojileri ve değişen alternatif finansman kaynaklarını koymazsak bugün değil ama ileride konumumuzu sürdürebilmemiz zor.

KPMG'de her işin en derinine inen uzmanlarımız son derece teknik yaklaşımlarla projelere katkı sağlarken, artık müşterilerimize herhangi bir hizmet satmak üzere değil, onların derdini anlamak, çözmek zorunda oldukları bir problem varsa onu öğrenmek için yaklaşıyoruz. Önceliğimiz müşterileri dinlemek, onların günlük dertlerini ve geleceğe bakışlarını anlayabilmek. Bu alanda kendimizi geliştiriyoruz. Müşterilerimiz de bizi artık sadece finansal danışman olarak görmüyor, operasyonel ve diğer stratejik konuları da danışabilecekleri iş ortağı olarak görmeye başlıyor.

Entegre danışmanlık neden önemli?

Entegre danışmanlık, bu noktada problemi doğru anlamak ve ilgili uzmanları bir araya getirebilme becerisi. Farklı alandaki uzmanların birlikte çalışıp ortak dilde, müşterinin problemine özel çözüm geliştirmesi entegre danışmanlığın en büyük başarısı.

Türkiye'nin sektör raporu

Türkiye ekonomide dalgalı bir yılı geride bıraktı. Pek çok açıdan kritik dönemeçlerle dolu 2019'da ekonominin çarklarını döndüren sektörler yıla nasıl başladı? KPMG Türkiye lokomotif sektörlerin 2018'i nasıl geçirdiğini değerlendirdi, 2019 öngörülerini sıraladı



Bankacılık

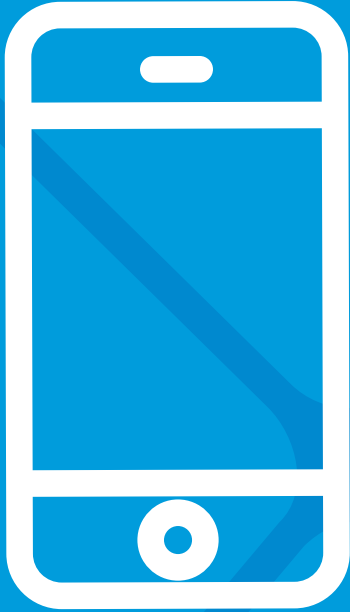
Bankacılıkta dengelenme yılı

Sektörel Bakış serisinin Bankacılık raporuna göre, zorlu bir 2018 geçiren Türkiye'deki bankacılık sektörü, 2019'u dengelenme yılı olarak görüyor.

2018'in üç çeyreğini yüzde 37.9 aktif büyüklük ve yüzde 11 karlılık artışıyla tamamlayan Türk bankacılık sektörünün 2019'da girdiği dengelenme sürecinde kârlılığını koruyacağı öngörülüyor. Rapora göre bankacılığın bu yılki seyrini dış finansman kanallarına ulaşım ve takipteki alacaklarla ilgili gelişmeler belirleyecek.

Rapordan öne çıkan başlıklar:

- 2017'deki yüksek büyüme performansının ardından Türkiye ekonomisi 2018'de küresel finansal koşulların sıklaştığı bir ortamda yavaşlama işaretleri verdi. Diğer bir ifadeyle, cari açığı genişleme ve enflasyondaki artışa ilişkin kaygılar, küresel gelişmelerle birlikte yurt içinde kur ve faiz üzerinde yukarı yönlü baskıya yol açtı. Bu da Türk bankacılık sektörünün iş yapma koşullarını zorlaştırdı.
- Sektör, yaşanan gelişmeler ışığında sene başından bu yana önemli düzenlemelere maruz kaldı. Bankaların yurt içi ve yurt dışı finansman maliyetleri artarken büyüme eğilimi zayıfladı. Aktif kalitesindeki bozulma şu aşamada sınırlı kalsa da maliyet artışlarının vade uyumsuzluğu nedeniyle sektörün gelirlerine gecikmeli yansımaları ve aktif-pasifteki döviz kuru uyumsuzluğu, kârlılığı sınırlandıran unsurlar olarak öne çıktı.
- Türk bankacılık sektörü 2018'in genelinde döviz kurlarındaki yükselişin de etkisiyle büyümeye devam etti. Üçüncü çeyrek sonu itibarıyla sektörün aktif büyüklüğü geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 37.9 artışla 4.2 milyar TL'yi aştı. 2018'in ilk 9 ayında önceki yıla göre yüzde 11.1 artışla 41 milyar TL net dönem kârı elde eden sektörde kârlılık oranları ise bozulma gösterdi. Kârlılıktaki artışı sınırlandıran unsur, maliyetlerdeki artışa karşın vade uyumsuzluğundan dolayı bankaların kredilerden elde ettiği faiz gelirlerinde henüz beklenen artışın görülmemesi oldu. Önümüzdeki dönemde maliyetlerdeki artışın sınırlı kalmasıyla karlılığın toparlanması bekleniyor. Bununla birlikte takipteki alacakların seyri de sektörün karlılığı açısından kritik önemde olacak.
- Eylül 2018 itibarıyla sektörde 50 banka bulunuyor, personel sayısı teknolojik gelişmelerin etkisiyle operasyonel yapıların küçülmesi sonucu azalıyor. Bazı büyük oyuncular organizasyonel yapılarındaki iyileştirmelere bağlı olarak şube sayısını azaltırken, sektöre yeni giren aktörler şube ve personel sayılarını artırılabiliyorlar.
- Bankacılık sektöründe başlayan dengelenme süreci, ekonominin diğer aktörleri açısından da önümüzdeki dönem için öncü göstergeler niteliği taşıyor. 2018 yılında finansal piyasalardaki çalkantının sektör üzerindeki tahribatı yönetilebilir kalsa da, diğer sektörlerle yönelik belirsizlikler ve yayılma riski sektördeki en temel belirsizlik olarak görülüyor. Bu nedenle sektör orta vadede temkinli yaklaşımını koruyacak.



Telekom

Durgunluğa meydan okuyor

Telekomünikasyon Sektörel Bakış 2019 raporu, Türkiye'de ekonominin içinden geçtiği zor dönemde, telekom sektörünün karlılık, büyüme ve yatırımda hız kesmediğini ortaya koydu.

Rapora göre 2018'i başarılı şekilde kapatan telekom sektörü 2019'da da yüksek yatırım ve kârlılık rakamlarına sahne olacak. Türkiye'nin güçlü demografik yapısı, telekom sektöründe talebi destekleyen bir unsur olarak öne çıkıyor, buna karşın yoğun rekabet ve düzenlemelere ilişkin belirsizliklerle makroekonomik koşullar sektörün kısa vadede potansiyelini sınırlıyor. Bununla birlikte gelişen teknoloji ve değişen müşteri tercihlerini yakalamak için önümüzdeki dönemde telekom sektöründe yatırım harcamalarının yüksek kalması bekleniyor.

Rapordan öne çıkan başlıklar:

- Dünyada 2007-2018 yılları arasında sabit hat kullanımı yüzde 18.8'den yüzde 14.1'e gerilerken, mobil hat kullanımı yüzde 50.6'dan yüzde 107'ye çıktı.
- 2018'de dünya nüfusunun artış hızı yüzde 1.1 olurken, mobil telefon kullanımının artış hızı yüzde 2'ye, internet ve sosyal medya kullanımının artış hızı ise yüzde 9'a çıktı.

- Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da internet kullanımı yaygınlığı yüzde 100'e ulaşırken, nüfus artışının görece yüksek olduğu Asya ve Afrika'da bu oran çok yüksek bir büyüme potansiyeli gösteriyor.
- Dünya genelinde teknolojik gelişmelerden en fazla fayda sağlayan sektörlerin başında telekom geliyor. Yatırım gerektiren teknolojilere finansman sağlamak isteyen telekom firmalarının önümüzdeki dönemde teknoloji firmalarıyla daha fazla birleşme ve ortaklık seçeneklerini değerlendireceği öngörülüyor.
- 2019'un telekom gündeminde ilk sırada 5G teknolojisini geliştirme ve ticari hayata adapte etme çalışmaları geliyor. 5G teknolojisine yönelik çalışmalarda ABD ve Çin arasındaki rekabet ön plana çıkıyor. Türkiye de 5G'ye ilk geçen ülkelerden biri olmak için çalışmalarını sürdürüyor.
- Türkiye'de 2007-2018 yılları arasında sabit telefon abonelikleri yüzde 25.8'den yüzde 14.1'e gerilerken, cep telefonu aboneliği yüzde 87.8'den yüzde 99.8'e yükseldi.
- Ortalama bir birey 2018 ikinci çeyrek itibarıyla Avrupa'da günde 8 dakika, aydaysa 250 dakika cep telefonu üzerinden konuşma yaparken, bu rakam Eylül itibarıyla Türkiye'de 459 dakikaya çıkıyor. Yani Türkiye'deki cep telefonu kullanıcıları her gün ortalama 15 dakikalarını, ayda ise 7.6 saatlerini telefonda konuşarak geçiriyor.
- Türkiye'de mobil telefon yaygınlığı Eylül 2018 itibarıyla yüzde 100'e yaklaşmış durumda. Avrupa Birliği genelinde ortalama yüzde 100'ün üzerinde.
- Son 7 yılda GSYH ortalama yüzde 6.5 büyürken, bilgi ve iletişim sektörü aynı dönemde ortalama yüzde 7.7'lik bir büyüme gösterdi. 2018'de ekonomide yaşanan yavaşlamaya karşın sektörün yıllık büyüme hızı yüzde 4.6 ile genel GSYH'deki yıllık yüzde 2.6'lık büyüme hızını solladı.
- 2018 sonu itibarıyla haberleşme sektörünün bankacılık sektörü kredi hacmi içindeki payı sadece yüzde 0.9. Sektörde takipteki alacakların seviyesi de yüzde 1.1 ile bankacılık içinde en düşük seviyedekilerden biri.
- Sektöre 2004-2018 yılları arasında 12.6 milyar dolar net doğrudan yabancı yatırım girişi oldu. Kasım 2018 itibarıyla iletişim sektörü hisse senetlerinde yabancıların 2.2 milyar dolar tutarında yatırımı bulunuyor.
- 2018'in ilk 3 çeyreğinde net satış gelirleri, 2017'nin aynı dönemine göre yüzde 17.6 artarak 44.2 milyar TL seviyesine çıktı.
- 2018'in ilk 3 çeyreğinde yatırım giderleri yüzde 34.4'lük artışla 5.6 milyar TL seviyesine ulaştı.



Perakende

Umut yeni havalimanı

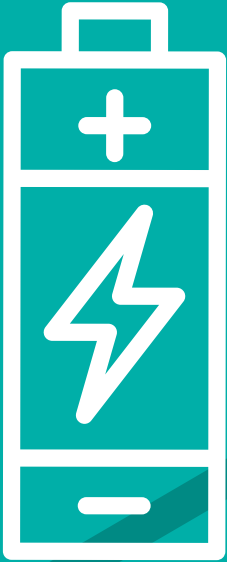
Perakende raporuna göre, tüm dünyada olduğu gibi 2018'de hız kesen perakende sektörünün yeni İstanbul Havalimanı'nın yaratacağı potansiyelle birlikte canlanacağı öngörülüyor

Rapora göre son yıllarda internetin yaygınlaşmasıyla birlikte e-ticaret organize konvansiyonel piyasalar için ciddi bir alternatif haline geldi. Dünya nüfusundaki artış perakende sektörünün toplam iş hacminin büyümesini desteklese de, hem geleneksel perakendeciler hem de organize perakende sektörü e-ticaretteki büyüyen rakamlar karşısında zor bir dönem geçiriyor.

Rapordan öne çıkan başlıklar:

- 2018'de 25 trilyon dolar büyüklüğe ulaştığı tahmin edilen küresel perakende sektörü genel olarak küresel GSYH büyüme hızının altında kaldı. 2009 krizi sonrasında dünya ekonomisi ortalama yüzde 3.8 büyüdü, buna karşın perakende sektöründeki büyüme yüzde 3 seviyesinde kaldı.
- Küresel e-ticaret satışlarının 2021'e kadar yıllık ortalama yüzde 16'lık artışla 4.5 trilyon dolara çıkacağı öngörülüyor. Türkiye'de ise 2017 sonu itibarıyla yüzde 37'lik büyümeyle 42.2 milyar TL'ye ulaşan e-ticaret satışlarının 2018'de 50 milyar TL'ye çıktığı tahmin ediliyor.

- Dünyada e-ticaretten sonra en fazla büyüyen perakende alanı olan havaalanı perakendesinde, yeni açılan İstanbul Havalimanı büyük önem taşıyor. Yeni havalimanının sunduğu dev alışveriş arzının 2019'da perakende sektörüne olumlu yansıtacağı öngörülüyor. Özellikle Çinli ve İranlı turistlerin yüksek alım gücünün yanı sıra Ortadoğu temelli artan talebin de bu yıl perakende sektörü için itici güç olacağı tahmin ediliyor.
- Türk halkının internet üzerinden alışveriş yapma oranı yükseldi. 2018 itibarıyla internet üzerinden alışveriş yapanların oranı bir önceki yıla göre 4.4 puan artarak yüzde 29.3 oranına yükseldi. İnternette alışveriş yapma oranı kadınlarda yüzde 25, erkeklerde ise yüzde 33.6'ya ulaştı.
- İnternet alışverişlerinde ilk sırayı yüzde 65.2'lik oranla giyim ve spor malzemesi aldı. Bunu yüzde 31.9'la seyahat bileti, araç kiralama gibi hizmetler, yüzde 26.8 ile de ev eşyası (mobilya, oyuncak, beyaz eşya vb.) takip etti.
- Makroekonomik koşullara rağmen yabancı yatırımcıların perakende sektörüne ilgisi sürüyor. 2017'de 1 milyar doların üzerinde doğrudan yabancı yatırım çeken sektör, 2018'in ilk 11 ayında 753 milyon dolar seviyesinde yabancı yatırım aldı.
- Geleneksel perakendeden organize perakendeye geçiş mevcut ekonomik koşullara rağmen sürüyor. Bu ortamda 2018'de 463'e çıkan AVM sayısının 2019'da 2 artışla 465'e çıkacağı öngörülüyor. Buna karşın 2018'de 137.5 milyar TL'ye çıkan sektör cirosunun bu yıl yüzde 9.4 büyümeyle 150.4 milyar TL'ye yükselmesi bekleniyor.
- Hane halkı sayısının artmaya devam etmesi perakendeye dönük toplam talebi desteklese de hane halkının gıda, alkolsüz içecek, giyim ve ayakkabı harcamalarının toplam harcama sepetindeki payı geriledi.
- Ekonomik aktivitedeki zayıflama hane halkının alım gücünü dolayısıyla da perakende sektörünün görünümünü olumsuz etkiliyor, zira kredi kartlarına taksit sınırlaması, taşıt kredisinde vade ve miktar sınırlaması gibi tedbirler sonrasında hane halkı daha az borçlanmaya başladı.
- 2017'de ortalama yüzde 5.7 artan perakende satışları, 2018 Ekim ve Kasım aylarında gıda ve otomotiv hariç reel olarak sırasıyla yüzde 11.1 ve yüzde 10 oranında daraldı.
- Döviz kurları ve faizlerdeki dalgalanmalar perakende sektöründe talebi zayıflattı, ancak enflasyondaki yükselişle birlikte cirolar güçlü şekilde arttı. Satış hacmindeki performanslarıyla uyumlu şekilde posta ve internet yoluyla yapılan satışlarda ciro yüzde 80'i aşarak yüksek bir hızda artmaya devam etti.



Enerji

Türkiye LNG'de kilit ülke

Enerji raporuna göre dünyada doğalgazda, özellikle LNG lehine artan ticari eğilim Türkiye için 2019'da fırsat yaratabilir. Türkiye'nin hem depolama kabiliyeti hem de güçlü anlaşmaları nedeniyle doğalgazda bölgesinin 'kilit ülkesi' olma şansı var.

Türkiye'nin geçmiş yıllarda yenilenebilir enerjide yaptığı yatırımlar ve enerjide yerli kaynaklara yönelim çabaları sayesinde enerji kaynaklarının kullanım bileşenleri değişebilir. Hükümetin teşvik edici ve düzenleyici rolünün artması yeni dengeler için büyük önem taşıyor. Hükümetin yerli üretime bakışının yanı sıra petrol ve doğalgaz aramalarına yönelik arama çağrısının yansımaları kısa sürede bulabileceğine dair güçlü kanaatler var. Dünyada doğalgazda, özellikle LNG lehine ciddi bir ticari eğilim mevcut. Otoriteler bu durumu, 'LNG furçası geliyor' şeklinde açıklıyor. Türkiye bu noktada hem depolama kabiliyeti hem de borudan kaynaklanan güçlü anlaşmaları çerçevesinde doğalgazda bölgesinin 'kilit ülkesi' olabilme şansına yönelik adımları daha fazla atabilir.

Raporda öne çıkan başlıklar:

- Türkiye'nin enerji tüketimi, ekonomisindeki büyümeye paralel şekilde artıyor. Son 25 yılda Türkiye'nin birincil enerji tüketimi 55 milyon ton karşılığı petrolden 155 milyon tona yükseldi. Küresel enerji fiyatlarındaki gelişmeler ülkenin enerji faturasına ve dış finansman ihtiyacına doğrudan yansıyor.
- Türkiye'nin enerjide dışa bağımlılığı azaltmak ve milli kaynaklara yönelmek konusunda yoğun bir ajandası var. Geçtiğimiz yıllarda hükümet teşvikleriyle birlikte yurt içinde yüklü miktarda enerji yatırımları yapıldı. Bu yatırımlar ülkenin kurulu enerji kapasitesini artırdı, ancak dışa bağımlılığın azaltılması için henüz sınırlı pozitif sonuçlar alındı.
- Sektör katılımcıları yatırımlarını büyük ölçüde yurt içi ve yurt dışı piyasalardan yabancı para cinsinden borçlanarak gerçekleştirdi. Enerji sektörünün toplam bankacılık kredi hacmi içindeki payı 2010 başında yüzde 5'in altındayken, 2018 üçüncü çeyrekte yüzde 8'i aştı. Sektörün dış borcu 10.7 milyar dolardan 15.8 milyar dolara çıktı. Döviz kurlarındaki artışlar sonrasında özellikle elektrik üreticisi firmalar, üretim ve finansman maliyetlerindeki artışa karşın satış fiyatlarındaki artışların sınırlı kalması nedeniyle zora girdi. Sektörün içinde bulunduğu zorlu finansal koşullar Türkiye ekonomisinin ve bankacılık sektörünün önemli bir sorunu haline geldi.
- Türkiye'de enerji politikalarının odağında arzın güvenliğini sağlamak ve dışa bağımlılığın azaltılması bulunuyor. Optimum kaynak çeşitliliğini sağlamak üzere tüm alternatif enerji kaynakları değerlendiriliyor. Kamu otoritesinin enerji politikalarındaki kararlı hedeflerine rağmen, özel sektörün finansal koşullardaki sıkışma, dövizdeki dalgalanma ve yüksek seviyedeki arz-talep belirsizlikleri nedeniyle yatırım iştahında genel anlamda azalma yaşanabilir.
- Petrol fiyatlarındaki basamak aralıkları düşük volatilité yakın dönemin gerçeklerinden biri olarak kabul ediliyor. Rüzgarda üçte bir, güneşte yarı yarıya düşen yatırım maliyetleri bu alandaki iştahı yüksek tutacak ve yerli üretimle birlikte Türkiye'yi bu alanda ihracat üssü yapabilecek. Elektrik üretiminde ise termik kaynakların payı azalıyor, yenilenebilir enerjiye kayışın bu alandaki yatırımların iştahına olumlu yansıtacağı öngörülüyor.



Otomotiv

2019 birleşme yılı olacak

Türkiye'de zorlu bir 2018 geçiren otomotiv sektörünün ekonomik sıkıntılar ve uluslararası konjonktürdeki dalgalanmalara rağmen 2019'da satın alma ve birleşmelerle destek bulacağı öngörülüyor.

Rapora göre Türk otomotiv sektörü, 2019'da da küresel ve yerel unsurlardan kaynaklı bir takım zorluklarla baş etmek durumunda kalacak. Brexit ve ticaret savaşları gibi gelişmelerin etkisiyle zor günler geçiren sektörün, güçlü yabancı ortaklıkları ve olgunlaşmış üretim yapısıyla ihracatın ve sanayinin taşıyıcı unsuru olmaya devam edeceği vurgulanıyor. Raporda, tedarik sanayinde gerçekleşen satın alma ve birleşmeler sayesinde sektörün, 2019'u bir önceki yıla göre daha rahat geçirilebileceği yorumu yapıldı.

Rapordan öne çıkan başlıklar:

- Üreticiler, teşvik ve destekleyici enstrümanların 2019'da da devamının zorunluluğuna işaret ediyor. 2018'in son döneminde gerçekleşen vergi indiriminin yarattığı performans son derece dikkat çekiciydi.
- Dünya otomotiv sektöründe son 10 yılda üretim Asya'ya kaydı. 2007 krizi öncesinde otomotivdeki üretim payı yüzde 26.1 olan Amerika'nın payı 2017'ye geldiğinde yüzde 21.2'ye, Avrupa'nınki ise yüzde 31.2'den yüzde 22.8'e geriledi. Asya'nın payı ise 10 yıllık dönemde yüzde 42'den yüzde 55'e çıktı.
- Türkiye'de üretim 2018'de küresel talepteki yavaşlama ve yurt içi talepteki daralma nedeniyle yüzde 10.2 küçüldü.
- 2018'de yaşanan kur ve faizlerdeki hızlı yükselişler, yurt içi yerleşiklerin dövizle yaptıkları kiralama sözleşmelerine getirilen kısıtlama ile toplam otomotiv piyasasında yüzde 35'lik daralmaya sebep oldu.
- Otomobil satışları 2018'de yüzde 32.7 daraldı. Bu daralma ithal otomobilde yüzde 36.2, yerli otomobilde ise yüzde 24.6 olarak gerçekleşti.
- 2018'de otomobil üretiminde en büyük pay önceki yıllarda olduğu gibi Oyak Renault'da olurken, toplam otomotiv üretiminde sektör liderliği ticari araçlardaki üstünlüğü nedeniyle Ford Otosan'a geçti. Bunu Oyak Renault ve 2017'nin lideri Tofaş izlerken, Toyota ve Hyundai Assan da sıralamada yer aldı.
- 2018 Kasım itibarıyla Türkiye'de ikinci elde yıl başından bu yana 2017'nin aynı dönemine göre yüzde 4.8 artışla 7.1 milyon araç el değiştirdi. Vergi avantajlarının rüzgarı ile 2018'in son aylarında sıfır araca ilgi artarken, bu durum ikinci el araç talebini de etkiledi.
- Otomotiv Distribütörleri Derneği (ODD) verilerine göre Türk otomotiv sektörü ihracatında 2018'de yüzde 1'lik daralma yaşanırken, ithalat yüzde 36.4 azaldı.
- Üretimde ilk 5 firma değişmese de ihracat yapan firmalar devamlı değişiyor. 2018'de Ford Otosan 328 bin 502 araçla en çok ihracat yapan firma oldu. Bunu Oyak Renault ve Tofaş izlerken, ilk 5 firma toplam otomotiv ihracatının yüzde 96'sını gerçekleştirdi.



İnşaat

Kırılgan hat

Rapora göre kırılgan bir dönemden geçen inşaat sektörü, 2018'deki kayıplarını henüz toparlayamadı, bu nedenle 2019'da temkinli seyrediyor.

Ekonomideki dalgalanmaların etkisiyle 2018'de de daralmaya devam eden Türkiye inşaat sektörü, son 4 yıldır büyüme ivmesini yavaş yavaş kaybediyor. 2018'de sektöre verilen teşvikler ve yapılan kampanyalar kalıcı bir toparlanma süreci başlatmaya yetmedi. 2019 inşaat sektörü için dikkatli adımların atılacağı bir yıl olacak. Yaşanan daralma sebebiyle inşaat sektörünün genel istihdam içindeki payının da düştüğü belirtilen raporda, asgari ücret artışının sektörde maliyetler üzerine ilave bir yük getireceğine dikkat çekiliyor.

Rapordan öne çıkan başlıklar:

- 2017'de ortalama yüzde 12 olan konut kredi faizleri, 2018'in üçüncü çeyreğinde yüzde 29'a dayandı.
- 2018'in ilk 10 ayında ipotekli konut satışları 2017'nin aynı dönemine göre yüzde 34 azaldı.
- Yabancıların gayrimenkul alanındaki yatırım tutarı 2018'in ilk 10 ayında, 2017'nin aynı dönemindeki 4.1 milyar dolar seviyesinde sabit kaldı.
- 2018'in üçüncü çeyreğinde İstanbul ve Ankara'daki konut fiyatları enflasyonu toparlanma eğilimine girdi, yıl ortasına kadar yüksek seyreden İzmir'deki fiyat artışları ise yavaşladı.
- 2018'in ilk 10 ayında ticari gayrimenkul sektöründe yeni kiralamalar, bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 3.31 azaldı. İstanbul'da ofislerin yaklaşık dörtte biri boş durumda.
- 2017 sonunda 429 olan AVM sayısı 2018 Ekim sonu itibarıyla 448'e ulaştı.
- Turizm sektöründe otel doluluk oranı 2018 üçüncü çeyrekte Türkiye genelinde yüzde 66.4 iken, İstanbul'da yüzde 70 seviyesine çıktı. Buna karşın sektörde oda fiyatları 2017'ye kıyasla hafif toparlansa da hâlâ 2016 seviyelerinin altında seyrediyor.
- Türk müteahhlik firmalarınca yurt dışında üstlenilen projelerin bedeli 2018'in ilk 11 ayında 15.8 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti. 'Dünyanın en büyük 250 uluslararası müteahhidi' listesinde 2017 itibarıyla bir önceki yıl ile aynı sayıda, yani 46 Türk firması yer aldı.
- Listedeki Türk firmaları 2017 yılında elde ettikleri gelirlerle listede 8'inci sırada yer aldı. Türk müteahhlik sektörü toplam 482.4 milyar dolarlık küresel gelir pastasının yüzde 4.8'ine karşılık olarak 23.2 milyar dolarlık pay aldı.
- Sektörün 2019'da toparlanabilmesi için finansal piyasalarda istikrarın ve bunun ekonomik birimlerin güveninde oluşturacağı pozitif yansımının en kısa sürede ortaya çıkması gerekiyor. Konut sektöründe satışların yükselmesi için faizlerin kalıcı olarak gerilemesi ve tekrar tek haneli seviyelere çekilmesi son derece önemli. Hükümetin 2019'da sektörü canlı tutacak enstrümanları devreye alma uygulamalarına devam edeceği öngörülüyor.

Dijital dönüşüm liderlerinin dönemi başlıyor

Dünyanın en büyük BT araştırması sayılan KPMG'nin Küresel CIO Araştırması 2018'in sonuçlarına göre, teknoloji liderliği artık daha geniş bir alanı kapsamaya başladı ve şirketlerde CIO'nun görevi değişti. Araştırma, 'dijital dönüşüm lideri' olarak tanımlanan CDO atamalarında artış olduğunu gösterirken, Türk şirketlerinin yüzde 52'sinde 'dijital dönüşüm lideri' olduğunu ortaya koydu



Sinem Cantürk

Finansal Hizmetler Sektör Lideri
Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com



KPMG'nin Harvey Nash ile 20 yıldır gerçekleştirdiği CIO Araştırması 2018'e 84 ülkeden 3 bin 958 BT lideri katıldı. Yüzde 12'sini kadın BT liderlerinin oluşturduğu katılımcıların verdiği cevaplar şirketlerin bilgi teknolojileri yönetimindeki dönüşümüne ışık tutuyor. 'Dönüştürücü CIO' başlığıyla hazırlanan rapora göre, teknolojiyle birlikte CIO'ların görevi de değişmeye başladı. Çalıştıkları kuruluşlar gibi kendileri de dönüşüm sürecine giren BT liderlerinin birçoğu bu süreci kendilerini geliştirme ve etkinliklerini artırma fırsatı olarak görüyor.



Bütçe ve çalışan artışında rekor

Araştırma sonuçlarına göre BT liderlerinin yüzde 49'u geçen yıl son 13 yılın en yüksek bütçe artış oranını yaşadı. Türkiye özelinde BT bütçesindeki artış oranı yüzde 40 olarak gerçekleşti. Katılımcıların yüzde 47'si çalışan sayılarının da, son 10 yılın en yüksek oranıyla artış gösterdiğini belirtti. Buna karşılık CIO'ların etkisinin arttığını söyleyen BT liderlerinin oranı yüzde 8 azaldı.

Araştırmaya katılanların yüzde 49'u gelecek 12 ay içinde bütçe artışı beklediklerini kaydetti. Artış bekleyen sektörler arasında ilk 3 sırayı eğlence ve konaklama (yüzde 60), teknoloji (yüzde 53) ve profesyonel hizmetler (yüzde 53) alıyor.

'Gölge BT' eğilimi yükselişte

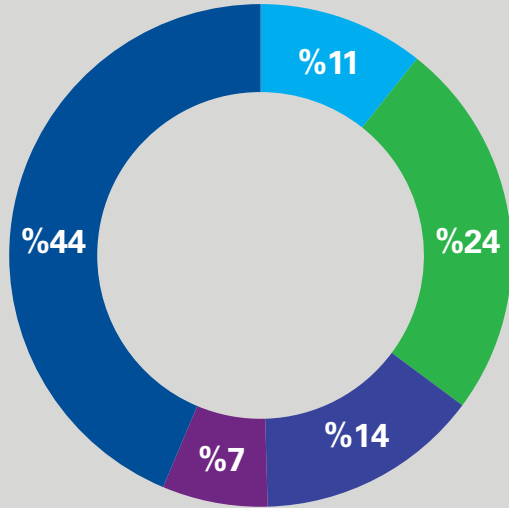
Araştırmaya göre artık teknoloji bütçesinin tamamı BT içinde kalmıyor. 'Gölge BT' eğilimi son 4 yıldır yükselişte. Kuruluşların yüzde 44'ünde teknoloji harcamalarının en az onda biri BT departmanı dışında kontrol ediliyor. Katılımcıların yüzde 67'si BT harcamalarının yüzde 5'inden fazlasının kendi departmanları dışında yönetildiğini söyledi.

CIO etkisi sinyal veriyor

Araştırmaya göre CIO görevinin daha stratejik hale geldiğine dair inanış, 2017'de büyük bir sıçramayla ulaştığı yüzde 71'lik orana göre önemli ölçüde düştü. Neredeyse her 10 katılımcıdan biri (yüzde 9) CIO görevinin daha az stratejik hale geldiğini ve bu durumun, fonksiyonların işletme açısından önemli değişiklikler yaratması yerine daha çok 'mevcut durumu koruması' şeklinde olduğunu düşündüklerini belirtti.

Teknoloji ve strateji de tek başına dijital vizyona sahip olmak için yeterli görülüyor. Dijital liderlerin yüzde 59'u ile müşteri odaklı liderlerin neredeyse yarısı, kuruluşlarında uygun bir kültür olmadığı takdirde dijital stratejilerinin başarısızlığa uğrayacağını düşünüyor.

Araştırmaya katılan BT liderlerinin yüzde 49'u şu anda özel ya da vekaleten bir CDO'ları bulunduğunu belirtti. CDO'su bulunduğunu söyleyenlerin oranı yüzde 11, bu görevi CIO'nun yürüttüğünü belirtenlerin oranı ise yüzde 24. CDO'su bulunan kuruluşlar dijital yetkinlikler konusunda daha etkililer.



- Evet, özel bir CDO'muz var
- Evet, bu görevi CIO'muz yürütüyor
- Evet, bu görevi yürüten başka bir çalışmamız var
- Hayır, ama bunu planlıyoruz
- Hayır

Araştırmaya göre Türk şirketlerinin yüzde 52'sinde dijital dönüşüm lideri veya dijital dönüşüm sorumluluğu yüklenmiş bir yönetici var.

Kâr etmek için müşteri odaklılık şart

Araştırmaya katılan müşteri odaklı kuruluşlar geçen yıl rakiplerinden daha yüksek bir gelir artışı kaydetti. Gelir artışı oranı küresel ortalama yüzde 46, ancak müşteri odaklı kuruluşlarda yüzde 57. Benzer bir tabloyu kârlılık konusunda da görmek mümkün. Küresel olarak yüzde 41'lik bir rakiplerle karşılaştırmalı kâr artışına karşılık müşteri odaklı kuruluşların yüzde 52'sinin kârlılığı rakiplerinden yüksek oldu.

Müşteri odaklı kuruluşların operasyonel öncelikleri arasında ilk sırayı yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirme alıyor, ikinci sırada ise işletme için tutarlı ve istikrarlı bir BT performansı sağlamak var.

Öte yandan dijital stratejileri konusunda başarılı olan kuruluşlar, müşteriyi sağlam bir şekilde stratejilerinin merkezine alıyor ve teknoloji yatırımlarını dönüşüm hedeflerinin genel kârlılıkla bağlantılı olmasını sağlayacak yollar buluyor. Dijital teknolojilerin kullanımında etkili olan kuruluşların yüzde 61'i gelirlerinde rakiplerine oranla daha fazla artış sağlıyor.

Yeni mücadele alanı güven

Tüketicilerin veri güvenliği alanında artan bilinci, risk yönetimi ve mevzuata uyumun yanı sıra veri gizliliğinin de CIO'ların gündeminde ilk sıralara yerleşmesine neden oldu. İşletmelerini siber saldırılardan koruma konusu da, yönetim kurullarının gündem maddeleri arasında.

Teknolojide kadın tablosu

Araştırmaya göre CIO'ların yüzde 65'i yönetim kurulu üyesi veya üst düzey yönetim ekibinin bir parçası konumunda. Ancak bu oran geçen yıla göre yüzde 9 düşüş gösterdi. Cinsiyet bakımından tüm erkek katılımcıların yüzde 58'i yönetim kurulu üyesi veya üst düzey yönetim ekibinin bir parçası olduklarını belirtirken, bu durum kadın katılımcıların yalnızca yarısı (yüzde 50) için geçerli.

Kuruluşlardaki teknoloji ekiplerinin yüzde 21'i kadın. Katılımcı BT liderlerinin ise yüzde 12'si kadın. Kadın liderlerle ilgili yükseliş yavaş da olsa devam ediyor. Türkiye'de ise ekiplerde çalışan kadın oranı yüzde 25 ile küresel ortalamanın üzerinde.

Robot avukat planı şimdilik yok

BT liderlerinin yüzde 69'u BT, yüzde 60'ı ise müşteri destek fonksiyonları bünyesinde akıllı otomasyon uygulaması gerçekleştirmiş veya gerçekleştirmeyi planlıyor. Yatırım planlarının sınırlı olduğu tek alan hukuk departmanları. BT liderlerinin yüzde 80'i bu alanda bir akıllı otomasyon uygulaması gerçekleştirme konusunda planları olmadığını belirtiyor. Tedarik zinciri, pazarlama, satış ve İK da robot çalışanlara mesafeli.

Memnuniyet irtifa kaybediyor

BT liderlerinin yüzde 46'sının maaşlarında bu yıl artış oldu. Yüzde 38'i ise cazip yan haklardan yararlanıyor. Buna rağmen, iş memnuniyetinde geçen yıla oranla yüzde 13 düşüş var. Özellikle ilaç endüstrisinde çalışan BT liderlerinin üçte biri işlerini değiştirmek istiyor.

Türkiye enerjide global oyuncu olacak

Toplamda 20 milyar dolara yaklaşan yatırımla Türkiye'nin en büyük doğrudan dış yatırımcısı olan SOCAR Türkiye'nin CEO'su Zaur Gahramanov, 'Bir millet iki devlet' temelinde yükselen Türkiye-Azerbaycan arasındaki kardeşlik ilişkilerinin ekonomik alana taşınmasında köprü görevi üstlendiklerini söyledi. Enerji sektörünün güçlü global oyuncusu olma hedefiyle Türkiye'nin jeopolitik konumunu fırsata çevirecek yatırımlar yaptıklarını belirten Gahramanov, Azerbaycan enerji devi SOCAR'ın Türkiye'deki faaliyetlerini ve planlarını KPMG Gündem'e anlattı



Yeni yatırım yolda

Türkiye kültürünü tanıyarak yetişmişsiniz. Sonra Türkiye'de görevlendirildiniz. Bunun hikayesini anlatır mısınız bize? Tanıdık geldi mi size Türkiye'de yaşamak?

Annem 'Türk Tarihi' profesörü olduğu için çocukluğumdan itibaren Türkiye hakkındaki bilgilere aşinaydım. Ayrıca Bakü'de bir dönem SOCAR'ın tüm dış yatırımlarından sorumlu olarak çalıştım ve Türkiye de portföylerimiz içindeydi. Yurt dışındaki en büyük yatırımlarımız Türkiye'de olduğu için hep yakından ilgilendim ve buraya çok fazla seyahatim oldu. Hem dillerimiz birbirine benzediği hem de kültürlerimiz çok yakın ve iç içe olduğundan Türkiye'de hiçbir zaman yabancılık çekmedim. Burada çalışmaya başladığım günden beri ailem de yanımda. Çocuklarım İstanbul'da eğitimlerine devam ediyor.

Bir finansçı olarak Türkiye'deki iş hayatıyla ilgili ne düşünüyorsunuz? Riskler, fırsatlar, tehditler? Bu coğrafyada -jeopolitiği de dikkate alarak- iş yapmayı nasıl tanımlarsınız?

Enerji zincirinde, hem ekonomik hem jeopolitik hem de ticari olarak Türkiye'nin çok büyük potansiyeli var. Ancak, dünyada yaşanan küresel dalgalanmaların Türkiye'yi de etkilemesi kaçınılmaz. Türkiye ekonomisi daha önce de zor zamanlardan geçti ancak bu zorluklar kararlı, istikrarlı ve doğru politikalarla aşıldı, aşıyor da. İş dünyasında fırsatlar olduğu gibi riskler de her zaman mevcut. Önemli olan riskleri önceden görebilmek ve bu riskleri nasıl fırsata çevirebileceğinize odaklanmak.

Biz tüm yatırımlarımızı uzun vadede düşünüyor ve planlıyoruz. SOCAR Türkiye olarak, Türkiye'nin entegre en büyük endüstri şirketi olmayı, bölgesel anlamda Türkiye'nin jeopolitik durumunu fırsata çevirebileceğimiz yatırımlar yapmayı amaçlıyoruz. Türkiye'nin petrokimya kaynaklı cari açığını azaltacak yatırımlar yapıyoruz. SOCAR olarak hem Türkiye hem de Azerbaycan'dan büyük destek görüyoruz. Bu destekle Türkiye'deki yatırımlarımızı hız kesmeden sürdüreceğiz.

SOCAR Türkiye 2008'den bu yana faaliyette. Türkiye ve Azerbaycan ilişkileri açısından bakıldığında SOCAR Türkiye'yi nasıl konumluyorsunuz?

SOCAR Türkiye olarak tüm yatırımlarımız, yarattıkları ve yaratacakları ekonomik değerlerle birlikte, iki kardeş ülke Azerbaycan ve Türkiye'nin ekonomik iş birliğine de üst düzeyde katkı sağlıyor ve Türkiye'nin katma değerli üretim gücünü artırarak, özellikle petrokimya ve petrol ürünlerinde dışa bağımlılığını azaltmayı hedefliyor. Türk sanayinin üretim gücü olan Petkim'in 2008 yılında SOCAR tarafından Özelleştirme İdaresi'nden alınması, iki ülkenin ekonomik iş birliğinde önemli eşik noktası oldu. 11 yılda SOCAR, Türkiye'nin en büyük doğrudan dış yatırımcısı konumuna geldi. Yatırımlarımızla iki ülkenin kardeşlik ilişkilerini ekonomik anlamda da bir üst seviyeye taşıyoruz ve bu ilişkiler arasında köprü vazifesi görmekten gurur duyuyoruz.

Türkiye'nin en büyük doğrudan dış yatırımcısı olmayı hedeflediğiniz, 20 milyar dolara yakın bir rakam söz konusu. Ne kadarı gerçekleşti? Bundan sonraki hedefiniz nedir?

2008'den bu yana Türkiye'ye 15 milyar dolarlık yatırım yaptık. Devam eden yatırımlarımızla birlikte bu tutar 19.5 milyar dolara ulaşacak. Türkiye'deki yatırımlarımızı, petrokimya merkezimize alarak cari açığın kapanmasına katkı sağlayıcı alanlarda yapıyoruz. Gündemimizde yeni bir petrokimya tesisi yatırımı var. Fizibilite çalışmalarımız devam ediyor. Yatırım kararı alınması durumunda, bu yılın ikinci yarısında temel atıp 2022 sonu, 2023 başı gibi tesisi devreye almayı hedefliyoruz. Tüm projelerimizin ve tesislerimizin yer aldığı Aliğa'daki arazimiz, Türkiye'nin ilk 'Özel Endüstri Bölgesi' unvanına sahip. Yeni tesise karar vermemiz durumunda yatırımımız yine bu bölgede olacak. STAR Rafineri ve Petkim'le entegre bir tasarım söz konusu. Bu da rekabet bakımından büyük avantaj sağlayacak. Bu tesis, gıda ve içecek kapları, ambalajlama malzemeleri, kumaş, film ve diğer tüketici ve sanayi uygulamaları dahil pek çok ürünün hammaddelerinden biri olan polyeater üretiminde kullanılan saflaştırılmış tereftalik asit (PTA), P-Ksilen (PX) ve benzen üretecek. Yeni tesiste kullanılacak PTA teknolojisi, diğer PTA teknolojileriyle kıyaslandığında hem sermaye hem de işletme masrafları konusunda büyük bir tasarruf sunuyor. Bu teknoloji ile STAR Rafineri'den sağlanacak entegrasyonun bir araya gelmesiyle, Türkiye'nin büyümekte olan polyeater ambalajlama ve tekstil sektörüne hizmet verecek bir platforma sahip olacağız.

Rafineriden ilk teslim

STAR Rafineri kısa süre önce açıldı. Türkiye ve Azerbaycan bu projenin gerçeğe dönüşmesiyle neler kazanacak?

Türkiye'de hayata geçirdiğimiz tüm proje ve yatırımlarımızda cari açığı azaltmayı, Türkiye ve Azerbaycan ekonomileri için katma değer yaratmayı amaçlıyoruz. STAR Rafineri de bu stratejik amaçlarımız doğrultusunda hayata geçti. Günümüzde entegrasyon verimlilik demek. STAR Rafineri'nin kuruluş felsefesinde de rafineri-petrokimya entegrasyonu var. Geçtiğimiz günlerde rafineride üretilen ilk nafta bu entegrasyon kapsamında Petkim'e teslim edildi. Tam kapasite üretime geçmesiyle birlikte Petkim'in hammaddesi olan yüksek kaliteli naftanın tamamını STAR Rafineri karşılayacak. Bunun Türk ekonomisinin yanı sıra Petkim'e de verimlilik ve kârlılık anlamında çok önemli katkıları olacak. Yıllık 10 milyon ton ham petrol işleme kapasitesine sahip olan STAR Rafineri, her yıl cari açığın kapanmasına 1.5 milyar dolarlık katkı sağlayacak. Türkiye tarihinde tek noktaya yapılan en büyük reel sektör yatırımı olan STAR Rafineri, yurt içi pazardaki motorin, jet yakıtı gibi ürünlere olan talebi de büyük oranda karşılayacak. Ayrıca Türkiye'nin yerli üretim gücünü artırarak, rekabette avantaj sağlayacak.



STAR Rafineri

TANAP'tan 1 milyar metreküp gaz geldi

Enerjinin ipek yolu... Coğrafyanın en büyük en önemli en kıymetli projesi TANAP'ta hattın tamamlanmasına ne kadar zaman var? TANAP'ın misyonundan söz eder misiniz? Hat tam kapasite çalışmaya başlayınca enerjide dengeler nasıl değişecek?

12 Haziran 2018'de hem Türkiye hem de Azerbaycan açısından stratejik öneme sahip Trans Anadolu Doğal Gaz Boru Hattı Projesi'nin (TANAP) Eskişehir'e kadar olan kısmı tamamlanarak açılışı yapıldı. İpsala'ya kadar olan kısmı da eklediğimizde projenin yüzde 99.5'inin tamamlandığını söyleyebiliriz. Bugüne kadar Türkiye'ye 1 milyar metreküpün üzerinde gaz geldi.

TANAP, hem Türkiye'nin hem de Avrupa'nın enerji arz güvenliğine büyük katkı sağlayacak tarihi bir proje. Türkiye ve Azerbaycan'ın dünya enerji piyasalarında da ses getiren bu dev projesi ile Avrupa'nın ve Türkiye'nin doğalgaz ihtiyacını karşılamayı bunun yanı sıra bölgede gaz çeşitliliğinin sağlanmasını hedefliyoruz. İlk etapta yıllık 16 milyar metreküp gaz taşıyacak olan TANAP ile bu gazın 6 milyar metreküpü Türkiye'de kalırken, 10 milyar metreküpü ise TAP yoluyla Avrupa'ya ulaşacak. TANAP aracılığı ile Türkiye'nin doğalgaz ihtiyacının yaklaşık yüzde 12'si karşılanabilecek. Önümüzdeki dönemde ek yatırımlarla TANAP'ın kapasitesi kademeli olarak önce 24 milyar metreküpe, ardından 31 milyar metreküpe kadar çıkarılabilecek.

Petkim'in yıllık sonuçlarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Petkim'de verimlilik ve dijitalleşme çalışmaları hangi aşamaya geldi?

Petrokimya tesisinde olarak dört yılda bir gerçekleştirilen planlı bir bakım duruşu vardır. Petkim 2018'de normalde 63 gün sürmesi beklenen bakım duruşunu 53 günde tamamladı ve bu duruşa rağmen başarılı bir 2018 geçirdi. Petkim, 2018 yılında 9.3 milyar dolarlık ciroya ulaştı ve 872 milyon liralık net kâr elde etti; ayrıca faiz, amortisman ve vergi öncesi kârı da (FAVÖK) tarihinin ikinci en yüksek seviyesine ulaşarak 1 milyar 532 milyon lira olarak gerçekleşti.

STAR Rafineri'nin açılışı da Petkim için çok önemli bir gelişmeydi. İki tesis birbiriyle tam entegre şekilde çalışacak ve STAR Rafineri Petkim'e çok büyük fayda sağlayacak. Entegre tesisle gerçekleşecek sinerji Petkim'in hem maliyetlerini düşürecek hem de verimliliğini artıracak. Öte yandan Petkim, Türkiye'nin ve Azerbaycan'ın yeni nesil teknolojilerle donatılmış en dijital şirketi olma hedefiyle dijitalleşme çalışmalarına aralıksız devam ediyor. 2019 Petkim için hem tüm altyapının dönüştürülmesi çalışmalarının hem de şirket içinde bu kültürü yayma ve yaygınlaştırma çalışmalarına odaklanacağı bir yıl olacak.

Türkiye'ye geldikten sonra gerçekleştirdiğiniz bir büyük proje de SOCAR Terminal... Limanın açılışla deniz ticaretinde neler değişti?

Aliağa Yarımadası'nda 400 milyon dolarlık yatırımla hayata geçirdiğimiz SOCAR Terminal, stratejik bir lojistik üs olarak inşa edildi. Ege Bölgesi'nin en büyük konteyner limanı konumunda bulunan SOCAR Terminal, 16 bin TEU kapasiteli büyük gemilerin yanaşabileceği bir liman olarak Ege Bölgesi'nin hem değerini hem de ticaret hacmini artırıyor. 1.5 milyon TEU'luk kapasiteye sahip bölgenin en derin terminali olan SOCAR Terminal'in 700 metrelik konteyner rıhtım uzunluğu ve 42 hektarlık geri sahası bulunuyor.

Havalimanında hedef günde 10 bin araç

Yeni havalimanında bir ihale kazandınız, SOCAR Türkiye İstanbul'un yeni havalimanında akaryakıt istasyonlarıyla hizmet vermeye başladı. Bu projenin sizin için ve Türkiye için önemi nedir?

SOCAR'ın dünyanın pek çok ülkesinde akaryakıt istasyonu bulunuyor. Ama Türkiye'de tüketiciyle buluşan ilk akaryakıt istasyonlarımız İstanbul Havalimanı'nda hizmet vermeye başladı. Havalimanı sahasında ve apronda işleteceğimiz 9 akaryakıt istasyonu ile tüketicilerin, araç kiralama firmalarının, taksilerin ve havaalanı taşıtlarının yakıt ihtiyacını karşılayacağız. 9 istasyonun 5 tanesi apronda, 1 tanesi kargo taşıma alanında, 2'si otopark içinde yer alırken 1'i Taksiciler Kooperatifi için hizmet verecek. İstasyonlarla toplamda 16 bin 280 metrekarelik bir alanda faaliyet göstereceğiz. Tüm SOCAR istasyonlarından günde 10 bin araç faydalanacak. Dünyanın en büyük havalimanı olan İstanbul Havalimanı'nda akaryakıt istasyonlarına sahip olmak, SOCAR için hem markamızın tanınması hem de tüketicilerle buluşmak açısından son derece stratejik ve önemli bir adım.

SOCAR Türkiye'de istihdama nasıl katkı sağlıyor?

SOCAR'ın dev projelerinin özellikle istihdama katkısı çok büyük. Proje aşamalarının en yoğun olduğu dönemde istihdam sayısı STAR Rafineri'de 19 bin 500, TANAP'ta ise 15 bin kişiye ulaştı. SOCAR Türkiye ve iştiraklerinde doğrudan çalışan sayımız ise 4 bin 500 kişi civarında. Buna taşeronları da eklediğimizde 10 bini buluyor. Projelerimiz hayata geçtikçe ve kapasitelerini artırdıkça istihdam alanında da desteğimizi artıracacağız.

SOCAR Türkiye'nin yakın zamanda halka arz planı var mı?

Faaliyetlerimiz ve yatırımlarımızla Türkiye'nin en güçlü entegre sanayi kurumlarından biri olmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda önümüzdeki dönemde halka arz planımız var.

'Bir millet iki devlet' sizin için ne ifade ediyor?

Azerbaycan'ın kurucusu Haydar Aliyev'in "Bir Millet İki Devlet" sözü bizim Türkiye ile kültürel ve ekonomik ilişkilerimizde çok önemli rol oynuyor. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi SOCAR, çok uzun yıllardır süregelen kardeşlik ilişkilerini ekonomik boyuta taşımak ve her iki ülkenin toplumlarına değer katmak için stratejik yatırımlara devam ediyor.

SOCAR Türkiye olarak bugün, Ulu Önderimiz Aliyev'in "Bir millet, iki devlet" ölküsü çerçevesinde gelişen Türkiye-Azerbaycan iş birliğinin ekonomik boyuttaki en önemli temsilcisi konumundayız. Türkiye'nin enerji gibi dinamik bir sektörde de global oyuncular arasında güçlü konuma gelmesinde SOCAR'ın yatırımlarının önemli payı olacak.

PETKİM



KPMG dijital hizmetleriyle ıgır açıyor

KPMG İş Ortaklıkları Fonksiyon Lideri Yasemin Yücel Karasu, KPMG Türkiye'nin dijital hizmetlerini anlattı. Karasu, KPMG'nin küresel şirketlerle ortaklaşa geliştirdiği teknolojileri müşterilerine uyardıklarını, bu şekilde terzi işi çözümler ürettiklerini belirtti

KPMG Digital ne yapar, hizmetleri nelerdir?

Teknolojiyi araç olarak görmek lazım, asıl değer teknoloji gibi araçlardan katma değer sağlayarak bir iş problemini en etkin şekilde çözmek.

Bu nedenle KPMG Digital olarak biz kurumsal strateji seviyesinden başlayarak kurumların inovasyon stratejilerini ve dijital stratejilerini ele alıp öncelikli bir yol haritası çıkarılmasını öngörüyoruz.

Bu yol haritası, veri odaklı bir şirket olmayı, yapay zeka ve robot iş gücünden yararlanmayı, nesnelerin interneti (IoT) ile terzi işi çözümler yaratmayı, bu çözümlerin gerektirdiği ekosistemi ve iş modellerini geliştirmeyi, nihai olarak da teknolojik çözümü uçtan uca kurmayı kapsıyor.

Bu hizmette KPMG'yi farklı kılan nedir?

KPMG, Microsoft, IBM, Google, AWS, Oracle gibi dünya devleriyle küresel iş ortaklığı yaparak teknoloji alanında etkin bir yönetim danışmanlığı şirketi olmasının yanı sıra, teknoloji çözümleri tasarlayan ve kurulumunu da yapan bir çözüm ortağı olma yolunda hızlı adımlarla yürüyor.

Microsoft ile ortak yatırım yaptığımız Microsoft Solution Hub, IBM ile ortak geliştirilen Center of Excellence, Analitik, Siber Güvenlik, IoT çözümleri gibi alanlarda uzman ekiplerden oluşan teknoloji geliştirme merkezi KPMG Lighthouse'lar ile fark yaratıyor ve müşterilerimizin iş sorunlarını adresleyen çözümler geliştiriyoruz.

Bu noktada 'öзgünleştirme' konusunun altını çizmek isterim. Raftan alınan teknoloji çözümünü kurumun kendi ihtiyaçlarına göre boyutlandırılması, yani 'öзgünleştirilmesi' gerekir. Genellikle kurumların BT departmanlarının bu uyumlaştırma ve entegrasyonu çözmesi beklenir. Oysa biz KPMG olarak, küresel iş ortaklarımız ile bu öзgünleştirme ihtiyaçlarını Solution Hub, Center of Excellence gibi geliştirme merkezlerimizde yapıyor, sorunu işin mutfağında çözüyor ve müşterilerimizin kurulum sürecini planlı, sorunsuz geçirmelerini sağlıyoruz. Bu hız ve hizmet kalitesi ciddi fark yaratıyor, bizi farklılaştırıyor.

Ayrıca geçtiğimiz 2 yılda yaptığımız teknoloji yatırımları ile mevcut denetim, vergi, danışmanlık hizmetlerini de dijitalleştirdik. Yatırım yapılan teknoloji çözümleri ile müşterimizin ihtiyacı olan teknoloji çözümlerini kendi iç kaynaklarımız ve teknik ekiplerimiz ile çözüyoruz. İhtiyacı doğru tespit edip doğru teknolojik çözümle eşleme yapıyoruz. Doğru iş ortağı ile çalışılmasını sağlayarak müşterilerimizin yanlış yatırımlar yapmalarını engellediğimiz gibi uzun soluklu hizmet alacakları platformlara sahip olmalarını sağlıyoruz.

Müşterilerin dijital dönüşüm süreçlerinde hangi kaynaklardan faydalanıyorsunuz?

Amacımız müşterimiz olan kurumların kendi ana iş alanlarına odaklanmalarına engel olmadan faaliyet göstermelerine yardım etmek. Bu anlamda KPMG Digital kurumsal strateji seviyesinden proje uygulamaya kadar tüm seviyelerde hizmet sunuyor.

Geçtiğimiz yıl küresel olarak 2 binin üzerinde proje gerçekleştirdik. Bu küresel bilgi birikimini tüm müşterilerimizin hizmetine sunuyor yurt dışı ekiplerimizi de kaynak olarak kullanabiliyoruz.

Ayrıca, çözüm ortaklarımızla hayata geçirdiğimiz KPMG Lighthouse, Microsoft Solution House, IBM Center of Excellence gibi teknoloji geliştirme merkezlerindeki ürünleri de kullanabiliyor, sahadaki entegrasyonu merkezde yaparak teknoloji projelerinde hız ve verimlilik kazandırıyoruz.

Dijital dönüşümde verinin önemi ne?

Endüstri 4.0 tüm dünyada yeni bin yıllık dönüşümü tetiklemiş durumda. Sadece iş hayatını değil, sosyal yaşam tarzımızı da değiştiren bir dalga olarak hayatımıza girmeye başladı. Nesnelerin interneti tüm cihazların birbirine bağlanarak konuştuğu bir dünyayı adresliyor. Yakın gelecekte havada gezen toz zerreciği boyutlarında sensörleri de hesaba katarsak 50 milyardan fazla cihazın birbiriyle konuştuğu bir dünyadan bahsediyoruz. Bu bizi 'Büyük Veri' ve 'Yapay Zeka' noktasına getiriyor, çünkü bu kadar veriyi artık insanın işlemesi mümkün değil. Bilişsel sistemlerle artık makinanın da kurallı uygulamalardan bir seviye yukarı atlayıp, veri okyanuslarını temizleyip, veriyi işleyebilen ve ileriye dönük tahminler yapabilen yazılımların hayat bulduğu bir çağdayız. Kurumların elbette bu gelişmelerden faydalanması, veriyi işleyerek katma değer yaratması gerekiyor.

Forrester Research'ün 2017 yılında KPMG'yi küresel arenada en iyi veri analitiği şirket olarak seçtiğinin de altını çizmek isterim, müşterilerimizin bu alandaki ileriye dönük ihtiyaçlarını öngörerek veri odaklı şirketler haline getirilmesine destek oluyoruz.

Hazırladığınız dönüşüm planı kurum kültürünü nasıl etkiliyor?

Kurumların böyle bir genişlemiş dünyada statik kalma şansları olmayacak. Teknolojiden fayda elde ederek, verimlilik ve yeni gelir gibi iş ihtiyaçlarını çözen teknolojileri kullanmak istemeleri nedeniyle tüm dünyada dijital dönüşüm akımı başlamış durumda.

Tüm çalışanların bu dönüşümün parçası haline gelmesiyle sadece CIO, CTO, CDO'ların dijital alanda çalıştığı bir dünyadan ziyade, dijital CEO, dijital CMO, dijital CSO gibi her fonksiyonun işini teknoloji kullanarak yaptığı bir kurumsal kültür gelişmesine ihtiyaç var.

O nedenle dijitalleşmenin C seviyesinden başlayarak, kurum kültürünün bu yönde geliştirilmesine yatırım yapılması gerekiyor.

Sunduğunuz hizmet sadece danışmanlık mı, yoksa uygulama konusunda da müşterilere destek veriyor musunuz?

Standart bir yönetim danışmanlığı yaklaşımından öte KPMG Digital olarak iş ortaklarımızla birlikte projelendirme ve kurulum da yapıyor, uçtan uca çözümler sunuyoruz.

Dijital dönüşüm konusunda hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz?

Sektör bağımsız olarak tüm müşterilerimizin güvenilir iş ortağıyız.

Veri borsası geliyor

TÜBİSAD Başkanı Erman Karaca, Türkiye'nin dijital yolculuğunu değerlendirdi. Sektördeki büyümeyi önemli bulduğunu belirten Karaca'ya göre, Türkiye'de veri borsasının kurulması çok yakın. Giderek büyüyen verinin saklanarak ve işlenerek ekonomiye kazandırılması gerektiğini söyleyen Karaca, 'Türkiye dijital dönüşümü doğru okuyarak sürece dahil olursa kazanacak' diyor. Erman Karaca, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı



Ege Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği bölümünün ilk mezunlarındansınız, bu bilinçli bir tercih miydi? Eğitim hayatınıza kim yön verdi ya da kimden etkilendiniz?

Ege Üniversitesi'nde matematik okudum, ardından Bilgisayar Mühendisliği Bölümünde yüksek lisans yaptım. Matematik bölümünde okuduğum dönemde akademik kariyer yapmayı düşünüyordum. Çocukluğumdan beri hayalim, matematik profesörü olmaktı. Ancak, üniversite eğitimim sırasında aldığım programlama ve mantıksal tasarım dersleri benim fikrimi değiştirdi. Yüksek lisansımı Bilgisayar Mühendisliği Bölümünde yapmaya ve kariyerimi teknoloji sektöründe geliştirmeye karar verdim. 1980'lerin başında Bilgisayar Bilimleri popüler bir disiplin değildi. Teknoloji alanına yönelmem tamamen kendi kararımıydı. Yüksek lisansta ve doktora dersleri aldığım dönemde çalıştığım alan bugünün 'İş Zekası' (Business Intelligence) ve 'Veri Bilimi' (Data Science) konularıydı. Üniversitede Bilgisayar Mühendisliği Bölümünde araştırma görevlisi olarak çalıştım. Sonra iş hayatıma özel sektörde devam ettim. 2007 yılından beri ATA Grubu'nda çalışıyorum, halen TFI Tab Gıda Yatırımları A.Ş.'de Chief Technology Officer olarak iş hayatıma devam ediyorum. TFI, 2 bin 200'ü aşkın restoranı ve 50 bin çalışanıyla, Türkiye ve Çin'deki lider hızlı servis restoran (QSR) zinciri işletmecisidir.

Neden geçtiniz özel sektöre?

Türkiye'de teknolojiye ilk büyük yatırımı yapan finans sektörü bankalar oldu. Bankacılık otomasyonu fikri beni çok heyecanlandırdı. Bu alanda ilk yatırımı yapan büyük bankalardan birinin teklifini kabul ettim. Ben projeciyim, büyük ve iddialı projelerde yer almak, onları başarmak için yüksek motivasyonum var.

İş hayatınızda hep istediğiniz yerlerde mi çalıştınız ve hep hayal ettiğiniz işleri mi yaptınız?

Çok sevdiğim ve istediğim işlerde, projelerde çalıştım. Ülkemizin öncü bilgi teknolojileri projelerinde görev ve sorumluluk almak, başarmak çok gurur vericiydi. Gelişimi, değişimi teknoloji projeleriyle sağlamak çok önemli ve değerli bence.

Sektörünüzün en önemli özelliği ne sizce?

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ülkelerin rekabet gücüne etkisini son dönemde çok net görüyoruz. Sektörün gelişmesi Türkiye'nin büyüme hedefinin gerçekleştirilmesini de mümkün kılacak. Çünkü BİTS, gerek şirketlere sağladığı verimlilik artışı gerekse katma değer üretme konusundaki kaldıraç etkisi ile sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak özelliklere sahip. Güney Kore ve Çin gibi büyüme performansı yüksek ülkelerde BİTS'in ekonomi içinde önemli bir yere sahip olması ve bu sektörün hızla büyümesi tesadüf değil. Avrupa Birliği karşısında ABD'nin büyüme hızının daha yüksek olmasının arka planında da BİTS yatıyor. Katma değeri yüksek, teknolojik ihracata dayalı bir büyüme modeli Türkiye için çok önemli...

Bugün gelişmiş tüm ülkeler hem dijitalleşme hem de dijitalleşmenin önemli bir girdisi olan veri ekonomisi ve yapay zeka konusunda önemli yatırımlar yapıyor. Dijital ekonomi, uluslararası dijital yatırım politikalarını da etkiliyor ve yeni fırsatlar sunuyor.

TÜBİSAD sektörü çok güçlü temsil ediyor. Sektörün neredeyse tamamı bu çatı altında nasıl toplandı?

TÜBİSAD, 1979 yılından bu yana ülkemizde bilgi teknolojileri, telekomünikasyon, yeni medya, internet ve tüketici elektroniği alanlarında hizmet veren ve bu sektörde faaliyet gösteren şirketleri temsil ederek bilişim sektörünün gelişmesini destekliyor. TÜBİSAD, eski ve köklü bir dernek, hazırladığımız görüşler ve düzenli yayınladığımız, referans olarak gösterilen raporlar için ilgili kuruluşlar ile çok sık temas halindeyiz ve üyelerimizi temsil gücümüz sektörde değer görüyor. Bu da çalışmalarımız için bize önemli motivasyon sağlıyor, projelerimiz için güç veriyor. Türkiye bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe yüzde 95'in üzerinde paya sahip olan 200'e yakın TÜBİSAD üyesi şirket, Türkiye'de yıllık 117 milyar liralık ticaret hacmini yönetiyor.

Sektördeki büyüme umut veriyor. Ne öngörüyorsunuz bu yıl ve 2020 için?

TÜBİSAD'ın düzenli olarak yayınladığı Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektörü Pazar Verileri Raporu sonuçlarına göre sektör 2017'de yüzde 18,2 oranında büyüdü. Son beş yıl ortalamasına baktığımızda ortalama yüzde 15 büyüme ile iki katı büyüklüğe ulaştı. 2018 sonuçlarının yer alacağı rapor çalışmamızın hazırlıkları içindeyiz ve Nisan ayında yayımlanmasını planlıyoruz.

2019'da ise yıl bazında karşılaştığımızda 2019'un ikinci yarısında 2018'in ikinci yarısına göre büyüme öngörüyoruz. Özellikle yerli yazılımda bu yıl yüzde 15 büyüme bekliyoruz. Vizyon 2023 hedeflerine göre ise bugüne kadar elde edilen büyümenin 2023 yılına kadar iki kat artması gerekiyor.

Türkiye açısından dijital ekonomiye, veri ekonomisine geçişinin çok önemli olduğuna inanıyorum. Türkiye'de de bir gün veri borsası kurulacak. Veriden ekonomik değer yaratılacak.

Ne zaman kurulacak sizce?

Dünyada örnekleri var, Avrupa'da, Uzakdoğu'da... Türkiye'de 2023'e doğru kurulacağını tahmin ediyorum. TÜBİSAD olarak Dijital Türkiye Platformu ve Türkiye Bilişim Vakfı ile bu konuda çalışmalarımız var. Veri Ekonomisi Platformu çalışmalarına başladık.

Veri Borsası sadece Türkiye değil dünya için gerekli. Eskiden sadece işlemsel sistemler önemliydi. Ancak günümüzde gerçek zamanlı, kişisel günlük yaşam

davranışları, çevresel etkenler ve ekonomik veriler de önemli hale geldi. Tütünün etkileşiminden, korelasyonundan anlamlı bir sonuç çıkıyor. Dolayısıyla yaptığınız tahminlerin birden çok parametre ile çok boyutta değerlendirilmesi gerekiyor. Günümüzde davranışlar diğer parametreler ve etkenler ile yorumlanıyor. Neleri beğendiğiniz, hangi vitrinlerde ya da semtlerde gezdiğiniz, nerelerden alışveriş yaptığınız, nelere bakıp almadığınız... Bunların hepsi izlenerek kayıt altına alınabiliyor. Çevresel etkenler davranışları değiştiriyor. Günümüzde dinamik olarak veri her geçen gün logaritmik olarak büyüyor. Veri, dünya için büyük bir değer ifade ediyor.

Avrupa veriyi işliyor, ABD veri analitiği ve yapay zekada çok ilerledi. Asya Pasifik'te Kore teknolojide liderliği aldı. Çin yapay zeka ve veri analitiği konusunda en yüksek farkındalığı olan ülkelerden biri. Her geçen gün sınır ötesi veri dolaşımı artıyor. Bu nedenle bence Türkiye'nin sınır ötesi veriyi, bulut bilişimi desteklemesi gerekir. Verileri sınırlar içinde tutma eğilimi ekonomik faydayı engeller. Bu verileri herkesin saklamasının da bir anlamı yok. Ekonomik olarak maliyeti var. Bunu ekonomik değere dönüştürmek ve paylaşmak önemli. Bu yüzden veri borsaları kurulmalı.

Ar-Ge ve inovasyon bilişim sektörünün temel dinamikleri. Türkiye bu alanı nasıl iyileştirecek? Demek olarak yeni projeleriniz var mı? Dijital dönüşümün barındırdığı fırsat ve tehditler neler sizce?

Dijital ekonomi, küresel iş dünyasında çok büyük etkiler yarattı, yaratıyor. Dijital ekonomiyle yeni küresel endüstriler ve firmalar ortaya çıktı. Geleneksel sanayilerde iş modellerini değiştirerek, küresel değer zincirinin temel etkeni olarak dünya ekonomisinin yapısını yeniden şekillendirdi.

Dijital ekonomi, uluslararası dijital yatırım politikalarını da etkiliyor ve yeni fırsatlar sunuyor. Dijital ekonominin üç ana yapı taşı dijital veri, dijital teknolojiler (yapay zeka, otonom robotlar, büyük veri ve ileri analitik, bulut bilişim, artırılmış ve sanal gerçeklik, nesnelerin interneti vb.) ve dijital altyapıdır. Dijital veri birçok geleneksel sektörde yeni iş modelinin temeli oldu ve yeni sektörler açtı. Türkiye'nin bu sürecin dışında kalması söz konusu olmayacak. Nasıl ki 1800'lerin sonunda Avrupa'nın birkaç ülkesinde başlayan sanayi devrimi zaman içinde diğer ülkelere yayılarak tüm dünyayı dönüştürmüştü, şimdi de dünyada benzer bir süreç yaşanıyor. Bu dönüşümde ülkemiz için iki yol var; gelişmeleri zamanında ve doğru olarak okuyarak sürece başından dahil olmak; böylece bu teknolojileri üreten ülkeler arasına girmek. Ya da sürecin takipçisi konumuna düşmek ve önce teknolojide, sonra ekonomide ve giderek ülkemizin güvenliğini de etkileyecek biçimde tüm alanlarda bağımsızlığımızı yitirmek.

Dijitalleşme, önce teknolojilerde başlayarak giderek aile, toplumsal ve ekonomik hayatımızı da etkileyen gelişmelere yol açıyor. Bütün bu değişimi bir arada düşündüğümüzde, ülkemizin önünde şöyle bir tehdit olduğunu görüyoruz; Türkiye'de dünyayla entegre bazı büyük firmalar ve bu firmalarda çalışan, iyi eğitim almış

personel bu değişimlere entegre olacak ve hiçbir sıkıntı çekmeyecek. Buna karşılık, dönüşümün farkında olmayan, olsa bile buna uyum sağlayamayan çok sayıda KOBİ'miz ve esnafımız, işlerini sürdüremeyecek, bütün bu teknolojileri kullanan çok büyük yabancı şirketler karşısında yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaklar. Dijital becerilere sahip olmayan işgücü ise yapay zeka ve otonom teknoloji uygulamaları nedeniyle işsiz kalacak.

Bu tehdidin bertaraf edilmesi, Türkiye'nin bu sürecin kazananları arasında olması için, Avrupa ülkelerinin Digital Europe girişiminde başlattığı strateji gibi bizim de kurum ve kuruluşlar bazında bir Türkiye'nin Dijital Ekonomiye Dönüşüm Stratejisi oluşturmamız ve dijitalleşmeyi kucaklayacak stratejileri kurgulamak üzere yol haritalarını belirlememiz gerekiyor.

Teknolojiyi dijital süreçlere entegre etmek için nasıl bir stratejiyle hareket etmek gerekiyor?

2018 Şubat ayında yayımladığımız 'Türkiye'nin Dijital Ekonomiye Dönüşümü' raporunun bulgularına göre, Türkiye geçtiğimiz beş yılda 'Dijital Ekonomiye Dönüşüm' konusunda önemli adımlar attı. Bilişim sektörü altyapısını geliştirdi ve şirketler tarafında bilişim teknolojileri kullanımında belli bir mesafe alındı. Kamunun altyapı oluşturmada ve e-devlet hizmetlerinin kalitesinde sağladığı gelişme, bilişimin şirketler ve vatandaşlar tarafından daha yaygın kullanılması için önemli oldu. Ancak; Türkiye'nin bu alanda kat ettiği mesafeyi, diğer ülkelerle karşılaştığımızda hak ettiğimiz yerden oldukça geride olduğumuzu görüyoruz.

Sanayinin, şirketlerimizin dijitalleşme yolunda adım atabilmeleri için dijital stratejiye sahip olmaları çok önemli. Dijital değişim teknoloji birimlerinin liderliğinden çok üst düzey yöneticiler tarafından benimsenmeli ve yönetilmeli. Ancak, Türkiye'de dijital değişim henüz bütün bir resim olarak ele alınmıyor. Bazen birbirinden bağımsız olarak geliştirilen ve yönetilen inisiyatifler çerçevesinde yürütülüyor. Finans ve telekomünikasyon sektörleri dijitalleşme konusunda hem öncüler hem de yatırımlarının önemli bölümünü dijitalleşmeye ayırıyor. Dijital dönüşümün beşeri, toplumsal, siyasi ve kültürel etkileri de dikkate alındığında, tüm alanları kucaklayacak, ekonomisinin dijital teknolojilerle dönüşümünü sağlayacak ve bu sayede Türkiye'nin refah seviyesini zengin ülkeler kademesine çıkartacak Dijital Ekonomiye Dönüşüm Stratejisi'nin bir an önce uygulamaya geçirilmesi gerektiğini düşünüyoruz.

Bunun için bir öneri paketiniz var mı?

Öncelikle tüm toplum için dijital yetkinlikler planı oluşturulmalı, işgücü dijital becerilerle donatılmalı ve dijital yetkinlikler eğitim müfredatına eklenmeli. e-Hizmetler teşvik edilmeli ve kolaylaştırılmalı. Veri ekonomisinin potansiyeli ortaya çıkarılmalı. Böylece yeni iş modellerine ve inovasyona dayalı büyüme sağlanmalı. Yapay zekanın potansiyeli ortaya çıkarılmalı. Bağlantılar hızlanmalı ve altyapı güçlendirilmeli; 5G'ye yapılacak yatırımlar hem istihdam hem de katma değer yaratılmasını sağlayacak. Ve tabii ki bunları yaparken siber güvenlik de güçlendirilmeli.



Sektörü konuşurken eşitsizliklere de hep vurgu yapıyorsunuz. Bunlardan birisi bilişim sektöründe kadın eksikliği. TÜBİSAD'ın iyileştirme önerilerinde kadın istihdamının teşviki yer alıyor. Ne önerirsiniz? Bir çağrınız var mı?

TÜBİSAD raporlarında bilişim sektörü istihdam rakamlarına göre kadın çalışan oranı yüzde 27. Birleşmiş Milletler'in kadınların aleyhine olan bu durumun 2030 yılında dengeleneceğini beklemesine karşın bugün S&P 500 şirketleri ve büyük teknoloji şirketlerinin orta seviye yönetim pozisyonlarının sadece yüzde 25'i kadın yöneticilerden oluşuyor. Yani açık, yakın zamanda kapanacak gibi değil.

Girl Scouts of America tarafından yapılan başka bir araştırmaya göre genç kızların yüzde 10'dan azı kariyer tercihi olarak teknoloji ve mühendislikle ilgili alanları seçiyor. Türkiye'de de bu oran aşağı yukarı aynı.

Türkiye, dijital devrimin yarattığı başlıca tehditlerden biri olan eşitsizliklerin derinleşmesi konusunda risk altında. Teknoloji ise risk katsayısı yüksek alanlardan biri olarak görülüyor ve ne yazık ki toplumumuzda, riskli görülen alanlarda erkeklere daha fazla güven duyuluyor.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımında küçük-büyük işletmeler arasındaki eşitsizliğin yanı sıra kadın-erkek, yaşlı-genç, eğitilmiş-eğitimsiz bireyler arasında da büyük farklılıklar bulunuyor. Kadın ve erkekler arasında bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımındaki eşitsizlik, Türkiye'de oldukça yüksek.

Sektörün geleceği için dijital eşitsizliklerin giderilmesine ve dijital yetkinliklerin geliştirilmesine odaklanmak çok önemli. Teknolojide çalışan kadın-erkek sayılarının eşitliği ancak okul yıllarında kız öğrencileri daha fazla teknik alanlara yönelterek başarılabilir.

Dijital ve teknoloji konuşurken bir önemli konu da eğitim. Hiç bilmediğimiz bir nesil yetişiyor, ne düşünüyorsunuz bu konuda?

TÜBİSAD'ın stratejik önceliği, Türkiye'nin bilişimle atılım yapması ve dijital ekonomiye dönüşümün bir yol olarak izlenmesidir. Dijital dönüşüm kamu ve büyük işletmelerin yanı sıra KOBİ'lerde, toplumda ve bireylerde de olmalı. Bireylerin teknolojik değişime adapte olması; yeni teknolojiler için talep yaratmak, yeni teknolojileri üretebilecek becerilere sahip olmak, çalışma modellerinin değişimi ve istihdam imkanları gibi açılardan önemli. Türkiye'nin, yüksek teknolojiye dayalı dijital ekonomiye geçişini sağlamak, bilgi toplumuna geçiş ve Türkiye'nin bu alanda bir dönüşüm yaşaması istihdam konusunda da fayda sağlayacak.

Yapay zeka, otonom robotlar, büyük veri, nesnelerin interneti, 3-D, bulut bilişim, artırılmış gerçeklik, siber güvenlik gibi önde gelen teknolojilerin dijital dönüşümde büyük rolü var. Dijital dönüşüm neticesinde öngörülen büyüme hedeflerinin yanı sıra bu kapsamda istihdam edilecek iş gücü de artacak. Ancak artan iş gücünün nitelikli ve eğitim düzeyinin yüksek olması bekleniyor. İş gücünün niteliği Türkiye'nin bilgi birikimi altyapısına da katkı sağlayacak. Dijital ekonomiye dönüşüm, genç iş gücüne sahip Türkiye için uluslararası arenadaki rolünü değiştirme fırsatı da sunacak. Bu nedenle dijital yetkinliklerin geliştirilmesi ve önemsenmesi gerekiyor.

Aile ofisinin şifreleri



Aile şirketlerine danışmanlık yapan 'aile ofisleri', iş dünyasında her zamankinden daha fazla önem taşımaya başladı. Sürdürülebilirliğin temel taşlarından sayılan 'aile ofisini' kurmak için aile şirketlerinin nelere dikkat etmesi gerekiyor?



Tanıl Durkaya

Şirket Ortağı
Danışmanlık
tdurkaya@kpmg.com



Filiz Karakaya

Kıdemli Müdür
Danışmanlık
fkarakaya@kpmg.com

Ülke ekonomilerinde önemli paya sahip aile şirketleri, büyük özveriler ve uzun çalışmalar sonucu kuruluyor. Aile şirketlerinin gelir yönetimi, şirketlerin yatırım ve büyümesi, ailenin servet yönetimi ve şirketin geleceği ile ilgili konuların aile üyeleri tarafından yönetilmesi gerekiyor. Bu noktada aile şirketlerinin nesiller boyu sürdürülebilmesi ve karar süreçlerinin sağlıklı yönetilebilmesi için 'aile ofisi' önemli bir kavram olarak ortaya çıkıyor.

Aile ofisi, yaygın olarak aile şirketleri için servet ve yatırım, finansal konular ve ortaklık gibi kritik konular başta olmak üzere profesyonel uzmanlardan destek alınan bir model olarak tanımlanabilir. Mevcut yapıda bu alanda çok tecrübeli ve uzun yıllar danışmanlarla çalışmış aileler tarafından yürütülen 'aile ofisleri' de bulunuyor.

Profesyonellerden destek alınması durumunda, aile şirketlerine tek bir çerçeve kapsamında hizmet sunmak aile ofisinin başarısı için yeterli değildir. Her bir ailenin kendine özel olduğu unutulmadan, aile ofisi hizmetlerinin aile dinamiklerine uygun kurgulanması gerekiyor.

Aile ofisleri tarafından sağlanan hizmetlerin başında varlık yönetimi, vergisel konular, hukuki konular, yatırımlar, bağış/hayırseverlik, şirket yönetimi/liderliği gibi konular gelir. Aile ofisinin yapı olarak düzenli toplanan ve sistematik bir yapıda olması tavsiye edilir, ancak çalışmalarına henüz yeni başlamış aileler biraz daha vaka/konu odaklı olarak aile ofisinden destek alabilir. Uluslararası yapılarda ise uzun yıllardır varlığını sürdüren aile şirketlerinin uzman danışmanlardan oluşan düzenli bir aile ofisi yapısına sahip olduğu biliniyor.

Standart bir yapı yok

Günümüz aile şirketlerinin her biri yapısal ve finansal anlamda farklılıklar gösteriyor. Bu nedenle aile ofisini herkese uyan bir yapı şeklinde ele almak mümkün değil. Belirli bir aile ofisi sistemine sahip olmak yerine aile ofisini her bir ailenin ve aile şirketinin ihtiyaçlarına uygun şekillendirerek ele almak gerekiyor. Bu nedenle aile ofisi, herkese standart hizmet sunan bir yapıya sahip değil.

Nereden başlamalı?

Bir aile şirketi tarafından aile ofisi kurulmak isteniyorsa öncelikle şu soruların cevaplanması gerekiyor:

- Aile ofisinden beklentileriniz neler?

- 10 yıl sonra kurumsallaşma açısından kendinizi nerede görüyorsunuz?

- Aile ofisini nasıl kuracaksınız?

- Hangi konular aile içinde, hangi konular dışarıdan destek alınarak halledilmeli?

Yukarıda yer alan soruların cevaplarının öncelikli olarak anlaşılması önemli. Doğru sorular ve cevaplarla birlikte ihtiyaçların iyice anlaşılması ve bu doğrultuda stratejilerin oluşturulması sağlanabilir.

Aile ofisinin geleceği

İş dünyası trendlerinin değişmesi ile birlikte, aile şirketlerinin ve yönetimde yer alan aile üyelerinin ihtiyaçları da farklılaştı. Bu sebeple uzun süredir varlık sürdüren aile ofisleri de kendilerini yenileyerek özellikle siber güvenlik gibi yeni ihtiyaçlara cevap verebilecek uzmanlardan destek almaya başladı.

Bu noktada aile ofisi hiç olmayan büyük ve orta ölçekli aile şirketlerinin aile ofisini temel seviyede kurgulaması, uzun süredir aile ofisi yapısını kurgulamış olan şirketlerin ise aile ofisinin gelişimini sağlaması hedeflenmelidir.



Hedefi 12'den vurmak için RPA

Dijitalleşmenin yıkıcı etkilerinden korunmak isteyen firmalar için en önemli teknoloji 'Robotik Süreç Otomasyonu' (RPA) teknolojisine geçen firmalar, hem iş yapış süreçlerini daha hızlı hale getirecek hem de iş gücünü katma değeri yüksek işlere yönlendirebilecek



Akıllı sistemler ve yapay zeka, her sektörde iş yaşamına dâhil olmaya başladı. Artık rekabet ortamında başarılı olabilmeyenin sırrı devrim niteliğindeki bu büyük değişimin önemini iyi anlamak ve ona hızlı adapte olmaktan geçiyor.

'Robotik Süreç Otomasyonu' (RPA) teknolojisi kuruluşları bu anlamda bir adım öne geçirecek. RPA faturaların Faturaların ve giderlerin sisteme girilmesi, müşterilerin teknik sorularının yanıtlanması, şüpheli finansal faaliyetlerin tespiti ve vergi beyannamelerinin hazırlanması gibi sorularının yanıtlanması gibi pek çok sürecin daha hızlı, güvenli ve verimli olmasını sağlıyor. Böylelikle insan iş gücü, bu tip rutin işlerden kurtarılıp katma değeri yüksek işlere aktarılmış oluyor.

RPA nedir?

RPA, insan iş gücü tarafından yürütülen standart süreç adımları ile gerçekleştirilen, standart verilerin ve girdilerin kullanıldığı, kuralları belli olan ve ekstra karar alma aşaması gerektirmeyen, tekrar eden, yüksek hacimli ve iş gücü anlamında maliyetli süreçlerin robot yazılımlar vasıtasıyla otomatikleştirildiği, insan müdahalesinin en aza indirilmesiyle daha güvenli ve verimli bir hale getirildiği teknoloji olarak tanımlanabilir.



Sezgin Topçu

Danışmanlık
Direktör
stopcu@kpmg.com



Önümüzdeki

10-20 yıl

içinde, insanların yaptığı işlerin

yüzde 47'sinin

robotik iş gücü ile yapılacağı öngörülüyor.

RPA teknolojisi, çalışanın bir görevi yerine getirirken kullandığı tüm adımları bire bir taklit ederek uygulamalara girebilir, ihtiyacı olan tüm verileri okuyup işleyebilir, analizler yapabilir ve bunları gerçekleştirirken sistem entegrasyonuna ihtiyaç duymadan ve kullanılan sistem platformundan bağımsız olarak gerçekleştirir.

Robotik süreç otomasyonu, finans, sigorta, sağlık, üretim, teknoloji, telekomünikasyon, lojistik gibi pek çok sektöre uygulanabilir. Finansal raporlama, sipariş ve fatura yönetimi, müşteri hizmetleri ve işe alım süreçleri robotik süreç otomasyonunun uyarlanabileceği potansiyel işler arasında yer alıyor.

Örneğin;

Bordrolama işlemleri: Bordrolama, pek çok yönetmelik ve şirket politikasına uygun düzenli olarak işlenmeyi gerektirir. Bu süreçte RPA teknolojisi ile manuel eforun yaklaşık yüzde 25 oranında azalması, işlem hızının ise yaklaşık yüzde 85 oranında artması öngörülmüyor.

Satın alma: Satın almadan ödemeye kadarki süreçler, fatura vb. ödeme dokümanlarından ilgili verinin alınarak ERP, CRM gibi sistemlere girilmesini ve bankalara, tedarikçi firmalara çeşitli verilerin iletilmesini kapsıyor. Bu sistemler arasında veri akışı adına entegrasyonu sağlayan kolay bir arayüz olmaması sürecin yürütülmesi için yüklü bir manuel işgücünün sarf edilmesini gerekli kılıyor. Ortalama fatura işlem süreci 6-8 dakika sürerken, robotik süreç otomasyonu geliştirmeleri ile birlikte bunun 30-40 saniyeye düşürülmesi mümkün.

Nereden başlamalı?

RPA teknolojisinin büyük dönüşüm gerektirdiği için maliyetli olacağına ve işletmelerin buna hazır olmadığına dair bazı yanlış algılar mevcut. Ancak iyi bir planlama, önceliklendirme ve iş süreçlerinin doğru sınıflandırılması ile çok kısa sürede fayda sağlanabilecek otomasyona geçilebilir. Bu doğrultuda süreçlerin seçilmesinde aşağıdaki gibi bir yaklaşım kullanılabilir:

- **Temel düzey:** Makro ve komutların yardımı ile olgunlaştırılmış süreçler, standart bir yapıda verilerin bulunduğu, basit görevlerin yer aldığı işlemler gibi alanlar bu sınıf altında konumlandırılabilir ve hızlı kazanım olarak RPA teknolojisine uyarlanabilir.
- **İleri düzey:** Girdilerin karmaşıklığına, veri kaynağının farklılığına ve verilerin işlenmesi aşamasında izlenecek kuralların fazla olmasına bağlı olarak yürütülen işlemler ileri düzey olarak değerlendirilebilir. Bu süreçler de RPA teknolojisine hızla uyarlanabilir.
- **Bilişsel düzey:** Muhakemeye ve makine öğrenimi gibi gelişmiş teknolojilerin de devreye alınmasına ihtiyaç duyulan süreçler bu kapsamda değerlendirilebilir ve sonraki fazlarda uygulamaya konulabilir.

Ne fayda sağlayacak?

Önümüzdeki 10-20 yıl içinde, insanların yaptığı işlerin yüzde 47'sinin robotik iş gücü ile yapılacağı ve destekleneceği öngörülmüyor. RPA teknolojisinin rutin işleri yapması sayesinde çalışanlar zamanlarını daha verimli kullanabilecek ve yaratıcılıklarını ön plana çıkarabilecekleri işlere daha çok vakit ayırabilecek. Böylece çalışanlar, katma değer yaratacak süreçlere odaklanabilecek ve kurumların hedeflerine hızla ulaşmasına katkı sağlayabilecek.

Ayrıca RPA teknolojisinden aşağıdaki konularda da fayda sağlanabilir;

- **Gizlilik ve uyumluluk:** RPA, hassas verilere insan müdahalesini sınırlar. Uyumluluk ile ilgili görevlerde oluşabilecek insan hatalarını en aza indirir. Yeni iş gücüne ihtiyaç duymadan güvenlik ve yönetim yetkinliklerini artırır.
- **Veri kalitesi ve doğruluğu:** RPA, verilerin elle girilmesinden kaynaklanan veri kalitesi sorunlarını azaltır. İş gücü gerektirmeyen yeni veri entegrasyon yöntemleri uygular. Tamamlanmış işleri düzeltme veya yeniden yapma ihtiyacını azaltır.
- **Süreç iyileştirme ve verimlilik:** RPA, izlenebilirliği ve sürekli iyileştirmeyi sağlamak için süreç verilerini etkin şekilde kullanır. İş gücünü katma değeri daha yüksek işlere aktarmayı sağlar. Personel değişimi sebebiyle oluşabilecek maliyet ve riskleri azaltır.
- **Hız:** Robotlar, 365 gün boyunca 7/24 çalışabilir. İnsan gücüne kıyasla görevleri tamamlama oranı daha yüksektir. İşlem hacimlerinde oluşan herhangi bir değişimde çok hızlı ölçeklendirme yapar.
- **Maliyet azaltma:** Robotik süreç otomasyonu iş gücü maliyetini daha iyi yönetmek için fırsatlar sunar ve karlılığın iş gücünden bağımsız olmasını sağlar. KPMG tarafından yürütülen bir araştırmaya göre, RPA teknolojisinden faydalanan firmaların yüzde 50'si maliyet azaltma hedeflerine tamamen, yüzde 50'si ise büyük ölçüde ulaştıklarını belirtmişti.

RPA, dijital dönüşümün temel adımlarından biri. Robotik süreçlerin iş süreçlerine uyarlanması, şirketlerin katma değerli iş sonuçlarına ulaşması için önem taşıyor.



Kurumsal iletişim dijital çağa ayak uyduruyor

**Kurumsal İletişimciler
Derneği (KİD) Yönetim
Kurulu Başkanı
Şule Yücebıyık,
kurumsal iletişimde
dijitalleşme etkisini
KPMG Gündem
için değerlendirdi.
Yücebıyık'a
göre iletişime
bütünsel yaklaşım,
departmanlar arası
entegrasyon ve bilgi
alışverişi iletişimciler
için her zamankinden
daha önemli olacak**

Borusan Holding'in Kurumsal İletişim Direktörlüğünü yürüten Şule Yücebıyık'la kurumsal iletişimin geçirdiği değişimi ve gelecekte nasıl bir yapıya dönüşeceğini konuştuk.

'Kurumsal iletişim' kavramını bir cümleyle nasıl tanımlarsınız?

Kurumların itibar, nüfuz ve kimlik inşasını paydaşlarla çift yönlü bir etkileşim çerçevesinde gerçekleştirmek olarak tanımlayabilirim.

Kurumsal iletişimin özünde ne var sizce?

Tüm insan ilişkilerinin özünde iletişim kurmak var. Kurumsal iletişimin özünü de elbette iletişim kavramının temel bileşenleri oluşturuyor: 'Dinlemek, anlamak, verilmek istenen mesajları doğru ve etkili bir şekilde ifade etmek'

KID nasıl bir yapı ve KID'de neler yapıyorsunuz?

Kurumsal İletişimciler Derneği'ni (KID), 2008 yılında bir grup kurumsal iletişim yöneticisi olarak yaptığımız işin sınırlarını tanımlamak, işimizi konumlandırmak, ne iş yaptığımızı anlatabilmek için kurduk. En basit şekliyle söylemek gerekirse, 'annemize ne iş yapabildiğimizi anlatabilmeyi' amaçlıyorduk. Daha çok mesleğimizin bilinirliğini artırmak ve standartlarını yükseltmek ekseninde hareket ediyorduk.

Bugün ise kurumsal iletişim mesleğinin potansiyelini ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürmeye öncülük etme amacını taşıyoruz. Çağın değişen dinamiklerine uyum sağlamak ve fayda yaratmak amacıyla başta meslek mensupları olmak üzere tüm iletişim ekosistemi ile iş birliği ağı kurarak, birlikte öğrenme ve gelişme mekanizmaları oluşturmaya çalışıyoruz.

Bu doğrultuda strateji, dış ilişkiler, üyelerle ilişkiler, eğitim, etkinlik ve iletişim olmak üzere altı çalışma grubu oluşturduk. Kriz yönetiminden basın okuryazarlığına çeşitli araştırma projeleri yürütmenin yanı sıra eğitimler de düzenliyoruz. Ayrıca yıl boyunca iletişimcilerin gelişimine katkıda bulunan pek çok networking, paylaşım ve konuşmacı etkinlikleri gerçekleştiriyoruz.

KPMG ile yaptığınız çalışmadan bahsedebilir misiniz? Nasıl bir metodoloji uygulandı, paydaşlarınızın beklentileri anlaşıldı mı, nasıl bir stratejik iş planı ortaya çıktı?

KPMG ile KID'in strateji planlamasını oluşturduk. Bu kapsamda mevcut durumumuzu, kurumsal iletişim pazarını niceliksel ve kalitatif araştırmalar yaparak değerlendirdik. İyi uygulamaları araştırdık ve analiz ettik. Potansiyel gelişim alanları ve stratejilerin değerlendirilmesi, strateji zaman planının çıkarılması, çalışma gruplarına iş adımlarının atanmasıyla ilk çıktılarımızı oluşturduk. Paydaşlarımızın KID'den beklentilerinde derneğin kendisini tanıtmayı, bilinirliğini arttırması ve daha aktif olması öne çıkıyordu.

Bunların yanı sıra sektöre yönelik güncel bilgiler edinmek, gelişime yönelik eğitimler, seminerler, iş birlikleri de önemli bir maddeyi oluşturuyordu.

Bu bağlamda 'KID Reboot' ismini verdiğimiz planla iki ana alana odaklandık. Birincisi, kurumsal iletişim mesleğinin potansiyelini/gücünü ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürmeye öncülük etmektir. İkinci olarak da kurumsal iletişimin kalite ve profesyonelliğinin artırılması, çağın değişen dinamiklerine uyumlanması ve fayda yaratması için başta meslek mensupları olmak üzere tüm iletişim ekosistemi ile ağ kurarak, birlikte öğrenme, gelişme ve iş birliği mekanizmaları geliştirmeye odaklandık.

Bu amaçlar doğrultusunda üye sayımız 55'ten 90'a yükseldi. 22 farklı sektörden 350 kişiye ulaşan bir topluluğa dönüştük. Çalışma komitelerimizle derneğin dijitalleşme sürecini başlattık. KID Akademi'yi kurduk ve 20 eğitimciden oluşan bir kadro oluşturduk. İlk sertifika programımızı oluşturduk, süregelen pek çok eğitim ve seminerle paydaşlarımızın beklentilerini aktif bir şekilde karşılamaya başladık.

Dünyada ve Türkiye'deki şirketlerde kurumsal iletişim algısı nasıl, karşılaştırır mısınız?

Üyesi olduğum Avrupa İletişim Direktörleri Derneği'nin her yıl gerçekleştirdiği zirvelere katılıyorum. Bu toplantılarda Avrupa'nın dört bir yanından 900'e yakın kurumsal iletişimci bir araya geliyor. Sektör ve meslek mensupları olarak hem gündemlerimiz hem de sorunlarımız ortak. Küreselleşme, dijitalleşme, iş yapış biçimlerinin yanı sıra medya ve içerik tüketiminin değişmesi, büyük veri, ölçümleme...

Türkiye'den farklı olarak Avrupa'da yönetim kurulu seviyesinde üst düzey iletişim yöneticileri giderek daha fazla konuşulan bir konu haline alıyor. Bilginin dolaşım hızı ve yoğunluğu arttıkça, itibar ve pazar değerini korumak her zamankinden daha çetrefil hale geliyor. Böyle bir ortamda CCO'lar Chief Communications Officer yönetim ekiplerinin daha fazla önem kazanan bir üyesi oluyor. CCO'lar medyayı yönetme ve etkileme, pazar geri bildirimlerini yorumlama ve değerlendirme, yeni fırsatlardan faydalanma ve krizleri yönetme becerisini de beraberinde getiriyor.

Dünyada kurumsal iletişim stratejisi değişiyor mu, eğilim ne yönde? Nasıl bir veri var elinizde?

Günümüzde marka ve itibar yönetimi iletişimcilerin en önemli gündem maddelerinden birisi. Şirketlerin marka vadini yerine getirmesi ve itibar oluşturmaya, İK, strateji, kurumsal iletişim ve şirketin faaliyet gösterdiği alanlardaki pek çok iş biriminin ortak çabasının bir sonucu. Büyük şirketlerin silolu yapısı, marka ve itibar yönetiminde çeşitli

zorluklar yaratabiliyor. İletişime bütünsel yaklaşım, farklı departmanlar arasında entegrasyon, daha sıkı bir iş birliği ve bilgi alışverişi iletişimciler için önemli.

Diğer bir konu veri yönetimi. Pazarlama departmanları genel anlamda veri kullanımında daha ileri seviyede, fakat kurumsal iletişim alanı veri kullanımında nispeten yeni. Elimizdeki veriler genellikle medya verileri, web sayfası trafiği vb. Bu veriler önem taşısa da faaliyetlerimizin etkisini ölçmeye yeterli olmayabiliyor. Salt sosyal medyaya odaklandığımızda paydaş evreninin büyük kısmı eksik kalabiliyor. Dijital çağda marka ve itibar yönetiminin zorlukları olsa da, bu zorlukların üstesinden gelmek giderek daha kolay hale geliyor. Değişime hızlı uyum bu noktada büyük önem kazanıyor.

Dijital ve sosyal medyanın yükselişi ile beraber yayılan sahte haberler, iletişimcilerin önündeki meydan okumalardan biri. Reuters'ın 2018 Dijital Haberler Raporu'na göre dezenformasyon ve yanıltıcı haberler konusunda 37 ülkede yapılan araştırmada Türkiye yüzde 49 ile bu alanda en kötü karneye sahip ülke çıktı. Sahte haberler, siyaset, ekonomi ve toplumsal olaylarda tahribat gücü yüksek bir tehlike. İletimcilerin herhangi bir yerden gelebilecek ve gerçek zamanlı aksiyon alınmazsa hızla yayılma tehlikesi taşıyan krizlere karşı hazırlıklı olması, ekiplerini eğitmesi, erken uyarı sistemlerini devrede tutması gerekiyor.

Müşteriler, paydaşlar ve toplum nezdinde güven, iletişim stratejilerinin önemli bileşenleri haline alıyor. Özellikle büyük kurumlar için güven çok kırılabilir bir olgu ve itibarın ana unsuru. Bununla beraber, 'güven' sadece iletişimcinin işi değil. Kurumlarda çalışan her bir kişi güven zincirinin bir parçası. Dolayısıyla iletişim organizasyonlar içerisinde büyük önem taşıyor.

Sektörünüz için önümüzdeki 5 ve 10 yıla ilgili öngörünüz nedir?

Geçtiğimiz 10 yılda teknoloji ve inovasyonun kazandığı baş döndüren hızı düşünenecek olursak, iş yapış biçimlerinin değişmesi, küresel ısınma, göç, kutuplaşmalar, belirsizlik ortamı gibi pek çok küresel ve yerel etken topyekûn iş dünyasını etkilerken, kurumsal iletişim alanı da elbette bunlardan nasibini aldı.

Bugünkü rolümüzün gerektirdikleri salt iletişimin çok ötesinde. Bu yeni dönemde iş birliği yapmak, farklı taraflar arasında uzlaşma sağlamak, bağlantılar kurmak zorundayız. Bunu da sadece iş için değil, kurumsal ya da toplumsal bağlamda insanların mutluluğu, daha iyi bir gelecek ya da sorunları çözüme kavuşturmaya yönelik yapmamız gerekiyor. Yani kurumlarımız aracılığıyla ama kurumlarımızın da ötesine geçerek dünyanın ve ülkemizin sorunlarını çözmeye katkıda bulunma vizyonu ile hareket etmeliyiz.

Radikal belirsizlikler yaşadığımız bu dönemde proaktif, açık, şeffaf ve değerlere dayalı iletişim çok daha fazla önem kazanacak. Ortak gelecek vizyonu doğrultusunda, en önemli görevimiz güven inşa etmek olacak diye düşünüyorum.



Serkan
Ercin

Ruhican
Özen

Serkan Ercin ve Ruhican Özen anlattı:

"Türkiye'nin öncü şirketlerinin üst düzey profesyonellerin yer aldığı çalışma grubu ile KİD Stratejik Planı projesini büyük bir keyifle yürüttük. Bu proje kapsamında küresel olarak değişen ve dönüşen kurumsal iletişim mesleğini göz önünde bulundurarak KİD'in Türkiye'nin en bilinen, aktif ve faydalı STK'larından biri haline gelmesi için çalıştık. Başlıca hedefler, üyelik, yayınlar, iletişim, etkinlikler gibi çeşitli bileşenler çerçevesinde stratejiler oluşturduk. Bu stratejileri temel projelerle birlikte bir zaman planında detaylandırdık. Bugün KİD'in oluşturduğumuz 'Stratejik Planı'nı son derece özümsemiş bir şekilde uygulaması ve böylelikle sunduğumuz desteği yaşatmaları KPMG olarak bizleri çok memnun ediyor."

Hayal et kapına gelsin



Teknolojiyle birlikte değişen müşteri davranışları nedeniyle dev şirketler tedarik zincirlerini yeniden tasarlıyor. 2020'ye kadar bağlantılı cihaz sayısının 30 milyarı bulacağı tahmin ediliyor. Otomatik sipariş, kişiselleştirilmiş menü, robotik dağıtım gibi teknolojiler yakında hayatımızın parçası olacak

Günümüzün bağlantılı ve bilinçli müşterileri işletmelerden daha fazla ürün seçeneği, daha esnek teslimat seçenekleri ve daha hızlı hizmet talep ediyor. Bu beklentiler, hızla değişen iş modelleri ve pazarlama kanallarıyla birlikte tedarik zincirinin çevik, esnek ve müşteri talebine göre uyarlanabilir olması için baskı oluşturuyor.

Bunun sonucunda şirketler tedarik zinciri teknolojilerine ciddi yatırımlar yapıyor. Gartner tarafından yapılan bir araştırma, tedarik zinciri teknolojileri piyasasının 2017 yılında 13 milyar dolar değerine ulaştığını ortaya koymuştu. Bu rakamın 2021 yılında 19 milyar doları aşacağı öngörülüyor.

Teknoloji yatırımları, tedarik zincirini doğrusal ve yanıt odaklı bir akıştan, bağlantılı ve akıllı yürüten ağlara dönüştürüyor. Bu durum, ürünlerin ve hizmetlerin nasıl tasarlanıp sağlandığı konusunda müşteriyi odak noktasına alıyor.



Emrah Akın

Tüketici Ürünleri ve Perakende Sektör Lideri
Şirket Ortağı
eakin@kpmg.com



Tedarik zincirinde dijital trendler

Endüstri 4.0, nesnelerin interneti (IoT), blokzinciri ve diğer yıkıcı teknolojiler, tedarik zinciri paydaşlarının müşteri talep sinyallerini daha etkin şekilde algılamasına, öngörmesine ve yanıtlanmasına imkan sağlıyor. Yeni teknolojileri benimseyen şirketler tedarik zinciri performansında ciddi iyileşmeler gözlemliyor. Bunların bir kısmını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Etkin stok yönetimi sayesinde gereksiz stok tutma yükünde azalma
- Etkinleşen lojistik akışı ve azalan maliyetler
- İade hacminde azalma
- Ciddi ölçüde iyileşen müşteri deneyimi

Öne çıkan teknolojiler

Tedarik zinciriyle ilgili olarak geçtiğimiz yıldan bu yana ön planda olan teknolojileri şöyle sıralayabiliriz:

Robotik: Chatbotlar online müşteri hizmetlerine yeni bir boyut kazandırarak, kişiselleştirilmiş siparişler, iade ve talep yönetimi konularında avantajlar sunuyor. Antrepo akışlarını ve süreçlerini optimize ediyor. Örneğin, Amazon gibi önde gelen birçok perakende şirketi tamamen otomatikleştirilmiş antrepoları ve yalnızca online alışverişe hizmet veren dağıtım merkezleri işletiyor. Şirketler böylelikle işgücü ve enerji maliyetini azaltarak aktif varlık verimliliğini de iyileştiriyor.

Market alışverişlerinde otomatik sipariş: Tüketiciler artık alışveriş listesini takip etmek veya mutfak alışverişi için marketlerde vakit kaybetmek zorunda değil, Amazon Alexa ve Dash Buttons gibi teknolojiler eve yapılacak alışverişlerde siparişlerin otomatik olarak yenilenmesine imkân sunuyor. Microsoft, Samsung ile iş birliği yaparak siparişlerin tam otomasyonunu sağlayacak akıllı bir buzdolabı tasarlıyor.

Yüz tanımlama teknolojisi: KFC, tüketicilerin önceki siparişlerine dayalı olarak kişiselleştirilmiş bir menü tasarlanmasını sağlayacak yüz tanımlama teknolojileri için pilot çalışmalar yürütüyor.

Sürücüsüz araçlar ve drone teknolojisi: GPS ile takip ve izleme sistemleri, yoğunluğu azaltmak ve son kilometre teslimatı (last mile delivery) konusunda verimlilik sağlamak için taşıma güzergâhlarını optimize ediyor. Drone'ların teslimatta kullanılması yeni bir gelişme değil. Domino's Pizza, drone ile ilk gıda teslimatını 2016'da yapmıştı. Amazon, DHL ve Çinli JD.com da drone ile teslimata öncülük eden şirketler arasında.

Nesnelerin interneti ağının parçası olarak bağlantılı cihaz sayısının 2020 yılına kadar 30 milyara ulaşacağı öngörülüyor. Tüm bu tedarik zinciri teknolojileri sayısız erişim noktası, sensör veya tarayıcı tarafından sağlanıyor. Bu cihazlar fiziksel olarak dağıtılmış konumda olduğu için şirketlerin BT güvenlik sistemleri için arka planda kalabiliyor. Bu nedenle şirketlerin tedarik zinciri güvenlik risklerine karşı hazırlıklı olması önem arz ediyor.



Lojistikten yazılıma

Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD) Yönetim Kurulu Başkanı Emre Eldener, lojistik sektöründe son dönemde yaşananları ve sektörü bekleyen büyük değişimi anlattı. Eldener'e göre taşımacılık ve lojistik alanında faaliyet gösteren firmalar, 10 yıl içinde dijital değişime hızla ayak uydurarak birer teknoloji firmasına dönüşecek. UTİKAD Yönetim Kurulu Başkanı Eldener, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı



Türkiye lojistik sektörü 2018'i nasıl geçirdi?

2018'in ilk 6 ayı lojistikçiler açısından iyi geçti. Piyasalardaki hareketle birlikte taşımacılık da güzel gidiyordu. Ta ki dövizdeki yukarı yönlü hareketlenmeye kadar. Bununla beraber ithalatta ciddi düşüşler yaşandı, uluslararası taşımacılık ayağında da etkisini net şekilde gördük. 2018'in ikinci 6 ayında ithalatın ciddi şekilde düştüğü, firmaların gardını aldığı bir döneme girildi. Hâlâ da devam ediyor. Şu anda piyasada zorunlu olmadıkça bir hareket olmuyor.

2019 için ne öngörüyorsunuz?

2018 sonundaki tabloya rağmen 2019'dan ümidimizi yitirmiyoruz ancak birkaç ay daha sakin gideceğini düşünüyorum. Sonrasında hareketlenme olacaktır. İhracatta düzenli artış var. İhracat ülkemiz için çıkış yolu. Yalnızca mal değil, hizmet ihracatı da bunun bir parçası. Birkaç yıl içinde 50 milyar dolara yakın bir hizmet ihracatı beklentisi içindeyiz.

Sektör olarak döviz kredisini yoğun şekilde kullanıyoruz. Şu anda döviz biraz daha dengeye oturmuş durumda. Bunun da ithalatı hareketlendireceğini öngörüyoruz.

Sektörde bugünlerde öne çıkan konular neler?

Şu sıralarda gündem maddelerimizin başında ticaretin kolaylaştırılması geliyor. UTİKAD olarak Ticareti Kolaylaştırma Kurulu'nda da görev yapıyoruz. Geçen yıl kurulda gerçekleştirilen 22 toplantıda özellikle gümrük işlemleri ve taşımacılık ekseninde getirilen önerilerin yarısı gerçekleşirse ticareti zaten çok kolaylaştırmış olacağız.

Bu noktada ithalat işlemlerine yönelik de bazı önerilerimiz oldu. Türkiye'de gerçekleşen ithalatın neredeyse yüzde 80'i ihracat ara malı. Biz ithalatı kolaylaştırırken ihracatı da rekabetçi hale getiriyoruz. Burada çözülmesi gereken konulardan bir tanesi Kapıkule'deki tikanıklık. Sınırdaki yalnızca araçların beklemesinden kaynaklanan 35 milyon euroluk müşterilerimize yansımamış bir maliyet var. Kayıp bununla da sınırlı değil. Belirli süre içinde özellikle Avrupa Birliği'ndeki alıcılara süre garantisi veremediğiniz takdirde sipariş alamıyorsunuz, aynı nedenle yabancı yatırımcılar da ülkeye girmekten kaçınıyor.

Biz lojistik sektörü olarak sesimizi çıkarıyoruz, ama aslında bizden çok ihracatçının konuşması gerek. Bu sebeple TİM ve diğer ihracatçı birlikleri ile de iletişime geçtik. Kapıkule'deki sorunun çözümü konusunda kamu otoritesinin ciddi şekilde devrede olduğuna inanıyorum. Bu iş bu sene çözülecek.

Sektörde öne çıkan bir diğer problem ise transit taşımacılık. Örneğin Tiflis'ten kamyonu mal yüklediniz, Mersin'e götürüyorsunuz. Mal Mersin'den de Tunus'a gidiyor. Gümrük kanunlarımız bu transit taşıma sırasında malın fiziksel kontrolden geçmesi gerektiğini söylüyor. Biz evraksal bir karşılaştırmamızın yeterli olduğunu düşünüyoruz.

Türkiye'yi transit kapı olarak kullanmak isteyen firmalar için fiziksel muayene ekstra masraf ve zaman kaybı demek, böyle olunca taşımacılar başka ülkelere yöneliyor. Bunu gerek biz, gerek Deniz Ticaret Odası aynı zamanda diğer sivil toplum kuruluşları kamu otoritelerine anlatmaya çalışıyoruz. 2019'da bu soruna yönelik adımlar atılacağını da düşünüyorum.

Son dönemde neler üzerinde çalışıyorsunuz?

UTİKAD'da aralarında PTT, Havaş, MNG, Atlas Jet, Pegasus, Kumport gibi kurumların olduğu, sektörün her kesiminden 500'e yakın üye var. Birbirleriyle iş yapan farklı grupları bünyemizde barındırdığımız için birçok problemi kendi içimizde konuşup çalışma gruplarımız aracılığıyla en makul çözümü ortaya koyabiliyoruz. Bu nedenle özellikle kamu tarafından şu ara ciddi şekilde talep görüyoruz. Bizden görüş almak isteyen pek çok bakanlık var.

Biz bir meslek örgütüüz, amacımız sektörümüzün daha uyumlu çalışmasını sağlamak. Politikayla hiçbir ilişkimiz yok, hepimiz son derece teknik çalışıyoruz.

UTİKAD olarak hedeflerimizden birisi de sektörü geleceğe hazır hale getirmek. Bu amaçla geçtiğimiz yıl "Geleceğin Lojistiği" adlı bir zirve düzenledik. Çok farklı sektörlerden katılımcılar geldi. Çok başarılı bir etkinlikti. Böyle olunca organizasyonu bu sene tekrar düzenleme kararı aldık. Bu kez tamamını 'İleriye Dönüşüm' (Upcycling) olarak belirledik. Upcycling, bir takım şeyleri dönüştürürken aynı zamanda değerini de artırma anlamına geliyor. Bu kavramı sektörümüzde nasıl uygulayabileceğimizi yine farklı bakış açılarıyla gündeme getireceğiz. İleride bu etkinliği gelenekselleştirip teknolojinin sektörde nasıl kullanılacağını paydaşlarımıza aktarmak istiyoruz.



Lojistik sektöründe dijitalleşme ne durumda?

Lojistikte de birçok sektörde olduğu gibi değişiklik gösteren bir iş yapış şekli var. Şahsi görüşüm, şu anda sektörde faaliyet gösteren firmaların tamamı 5-10 yıl sonra birer yazılım şirketi haline gelecek. Yapay zeka programlarının kullanılmaya başladığını göreceğiz. Bu insan kaynaklı hataları minimize edip otomasyonu yaygın hale getirecek.

Nasıl mesela?

Sadece robotların çalışacağı, insansız lojistik merkezleri mesela. Böylece aydınlatmaya ve ısıtmaya da ihtiyaç kalmayacak. Ya da sürücüsüz araçlar. Bu Avrupa'ya yapılan taşımacılığın hızlanması anlamına gelecek. Çünkü bu araçları insanlar gibi 8 saat araç kullandırdıktan sonra 8 saat dinlendirmek zorunda kalmayacağız.

Yeni devreye girmeye başlayan blokzinciri uygulamalarının da sektörümüzde yaygınlaşacağına inanıyoruz. Bu konuda UTİKAD olarak aktif şekilde çalışıyoruz. Blokzincirinin bizi önümüzdeki Örneğin araçların devreden çıktığı, birçok işlemin hızlandığı ve ucuzladığı bir döneme götüreceğini görüyoruz.

Elektronik ticaret lojistiği her yıl yüzde 20 civarında büyüyen çok önemli bir alan. E-ticarette en büyük sorun lojistik. Optimize ettiğiniz takdirde e-ticarette büyüyebiliyorsunuz. Lojistik maliyetinin düşürülmesi için izlenebilirliğin artırılması gerekiyor. E-ticaret konusunda yurt içi taşımacılıkta izlenebilirlik iyi bir noktada. Ancak sınır ötesi operasyonlarda işler karışıyor. Bu alanda faaliyet gösteren firmaların hemen hemen hepsiyle görüşmeler yaptık, karşımıza çıkan sorunları adresledik ve detaylı bir rapor hazırladık.

Ve üçüncü havalimanı... Son durum nedir?

Yeni havalimanı hem ihracatçıya hem de bizlere alternatif uçuş imkanları ve rekabet getirecek. Şu anda Atatürk Havalimanı'nda, Türkiye'de uçuş yapmak isteyen herhangi bir havayoluna verilebilecek tek bir frekans yoktu. Bu iki şeye neden oluyor: Devletler arası karşılıklılık ilkesi nedeniyle örneğin THY Çin'de haftalık ek 20 frekans istediği zaman karşı taraf da bizden aynı şeyi istiyor, ama biz Atatürk Havalimanı'nda bunu karşılayamadığımız için THY de frekans ve destinasyon sayısını artıramıyordu. Yeni havalimanıyla beraber yaklaşık yüzde 10'luk kapasite artışı imkanı olacak.



İkinci terminal bittiği zaman zaten rahatlayacağız ama birinci terminalle beraber bu kapasite artışı özellikle Çin ve Hindistan kökenli havayollarının İstanbul'u daha fazla kullanmasına yol açacak. Aynı oranda Türkiye kökenli havayolu firmaları da uçuş sayılarını artırabilecek. Bu çeşitlilik, müşterilere hem daha uygun fiyat hem de daha fazla direkt uçuş imkanı olarak yansıyacak. Çünkü kargoda da problem genelde aktarmada oluyor. Yani ne kadar çok direkt uçuş, o kadar az baş ağrısı bizim için.

Ayrıca yeni havalimanında bir e-ticaret terminali planlanıyor. Bu bir ilk. Bunun getireceği avantajlar da olacak. Türkiye'deki küçük üreticimizi dünyanın en ucra noktalarındaki alıcılarla ancak e-ticaret yoluyla buluşturabiliyoruz. Firmaların ucuz ve verimli sevkiyat yapabilmeleri gerekiyor. Bu olmadığı takdirde gerçek bir ticaret anlaşması da yapılamıyor. Biz ülkeyi lojistik anlamda ne kadar verimli hale getirirsek o kadar yatırım gelir. Yani önce yatırım yapalım sonra lojistiği çözeriz düşüncesi genellikle hayata geçirilemiyor.

Türkiye'de intermodal taşımacılığının geliştirilmesi için neler yapılabilir?

İntermodal taşımacılık son dönemde gündeme gelen ve popülerleşen bir konu. Demiryolu taşımacılığının ileride önem kazanacağını düşünüyorum. Şu anda demiryolu taşımacılığının Türkiye'deki oranı yüzde 1. Bu çok yetersiz, Rusya'da yüzde 80 mesela. Demiryolu intermodal

çalışmalarının gelişmesi aslına bakarsanız biraz da 'Tek Yol Tek Kuşak' çalışmasını verimli hale getirdi. Çin'den şu anda demiryoluyla malzemeyi Bakü-Tiflis-Kars demiryolu hattının da açılmasıyla verimli şekilde getirebiliyoruz, ama buradan Avrupa'ya taşımada sıkıntı yaşıyoruz. Neden? Çünkü boğazları demiryoluyla aktarmasız geçemiyoruz. Bunun çözülmesi gerekiyor. Bu noktada Ulaştırma Bakanlığı'nın bir takım girişimleri var.

Yavuz Sultan Selim Köprüsü üzerindeki demiryolu hatlarının aktive edilmesi bu konuda faydalı olabilir. Ayrıca İstanbul Boğazı'nın altından büyük bir tünel inşa edilmesi projesi de gündemde. Bu olduğunda Türkiye gerçek anlamda transit taşımacılığın merkezi ya da doğu ile batı arasında geçiş noktası haline gelebilir. Bu bize neyi sağlar? Şu anda Türkiye 'Lojistik Performans Endeksi'ne göre dünyada 47'nci sırada. Gümrük ile ilgili bazı çalışmaları daha verimli hale getirdiğimizde, özellikle demiryoluyla ilgili âââ-âları sunabildiğimiz takdirde ilk 20'ye yükseleceğimize inanıyorum.

Güzel tarafı kamunun da 'Lojistik Performans Endeksi'ndeki sıralamamızı başarı kriteri olarak görmesi ve bu noktada da çalışmalarına yön vermesi oldu. Kamunun yanı sıra diğer STK'lar ile de çok yakın ilişkideyiz. TÜSİAD, MÜSİAD, DEİK, TİM gibi çok etkili kuruluşlarla birebir görüşmeler yapıyoruz, karşılıklı istişareler yürütüyoruz. Verimliliğe dayanan teknik bakış açısını kendimize pusula olarak kabul ettik.

İlk uygulama yılında BOBİ FRS

Geçen yıl
uygulamaya
konulan 'Büyük ve
Orta Boy İşletmeler
İçin Finansal
Raporlama
Standardı'nı
(BOBİ FRS) tercih
eden işletmeler,
birçok konuda
basitleştirilmiş
uygulamalardan
yararlanabiliyor



Çiğdem Atılgan

Direktör
Denetim
catilgan@kpmg.com



Muharrem Karataş

Kıdemli Müdür
Denetim
mkaratas@kpmg.com

İlk kez uygulanmaya başlanan BOBİ FRS sunduğu birçok kolay uygulama nedeniyle halka açık olmayan işletmeler tarafından tercih ediliyor. BOBİ FRS'nin uygulaması açısından büyük veya orta boy olarak değerlendirilmesi gereken işletmelerden, özellikle orta boy işletmeler için TFRS'ye kıyasla birçok açıdan basitleştirilmiş uygulamalar bulunuyor. BOBİ FRS veya TFRS tercihi yaparken, işletmeler tarafından ölçeklerine veya faaliyetleri ile varlıklarının niteliğine göre tercihlerini etkileyebilecek noktalara dikkat etmek gerekiyor.

İşletmelerin sınıflandırılması

Finansal raporlama açısından şirketler esasında dört sınıfa ayrılıyor:

- KAYİK'ler (Kamu Yararını İlgilendiren Kuruluşlar)
- Büyük Boy İşletmeler
- Orta Boy İşletmeler
- Küçük ve Mikro Boy İşletmeler

Denetime tabi işletmelerden KAYİK olanlar açısından TFRS uygulanması zorunlu iken diğerleri için TFRS veya BOBİ FRS arasından biri tercih edilebiliyor.

Şirketlerin sınıflandırılması aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

KAYİK

Sermaye piyasası şirketleri, finansal kuruluşları, sigorta ve emeklilik şirketleri

Büyük boy işletmeler*

*Bu kriterlerden geçmiş iki yıl üst üste herhangi ikisini geçenler.

- Aktif toplamı: 75 milyon TL ve üstü
- Yıllık net satış hasılatı: 150 milyon TL ve üstü
- Ortalama çalışan sayısı: 175 ve üstü

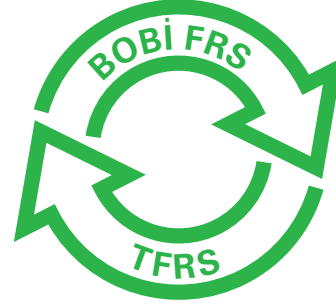
Orta boy işletmeler*

*Bu kriterlerden geçmiş iki yıl üst üste herhangi ikisini geçenler.

- Aktif toplamı: 35 milyon TL ve üstü
- Yıllık net satış hasılatı: 70 milyon TL ve üstü
- Ortalama Çalışan sayısı: 250 ve üstü

Küçük ve mikro boy işletmeler

Denetime tabi olmayan işletmeler finansal raporlama uygulamaları açısından küçük ve mikro işletmeler olarak tanımlanır.



Son olarak, KGK tarafından TFRS veya BOBİ FRS uygulayan işletmelerin yasal kayıt ve defterlerinin tutulmasında kullanılması öngörülen Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Hesap Planı Taslağı yayımlandı.

İlk geçiş uygulaması nasıl olacak?

Normalde, şirketler finansal tablolarını bir önceki dönemle karşılaştırmalı olarak sunarlar. Ayrıca, yeni bir raporlama çerçevesine ilk geçiş uygulamasında karşılaştırmalı olarak sunduğu dönemin başlangıcına ait finansal durum tablosu da (bir önceki dönemin başlangıcına ait açılış finansal durum tablosunu) sunulur. Yeni standarda geçiş tarihi de karşılaştırmalı olarak sunulan dönemin başlangıcı olarak kabul edilir. BOBİ FRS'nin ilk uygulaması açısından TFRS'den veya MSUGT ile ilave hususlardan geçişler olarak iki durum söz konusu. Daha önce denetime tabi olanlar veya ilk kez denetime tabi olacaklar için MSUGT'dan BOBİ FRS'ye geçişte ilk uygulama yılı açısından bir kolaylaştırma yer alıyor.

Daha önceden TFRS uygulayanlar için:	1/1/2017 Finansal durum tablosu
31/12/2017 Finansal tabloları	31/12/2018 Finansal tabloları

MSUGT'dan geçiş için (ilk kez denetime tabi olanlar dahil):	1/1/2018 Finansal durum tablosu
	31/12/2018 Finansal tabloları

TFRS veya BOBİ FRS arasında geçiş nasıl yapılır?

TFRS ve BOBİ FRS arasında yapılan seçimlik uygulama en az iki yıl süre geçerli olacaktır. İsteğe bağlı olarak BOBİ FRS veya TFRS uygulamayı seçen işletmeler, en az iki yıl bu kararlarına uymakla yükümlü olacaklar.

BOBİ FRS'de özel bir düzenleme yok

BOBİ FRS herhangi bir işlem veya olaya uygulanacak bir muhasebe politikası öngörmemişse, işletme söz konusu işlem ve olaya uygulanacak muhasebe politikasını kendi takdirini kullanarak belirler. Ayrıca benzer ve ilişkili konularda TFRS'lerde yer alan hükümleri dikkat alabilir.

Yeni standart uygulamaları - TFRS 9 / TFRS 15 / TFRS 16

TFRS 9'da yer verilen beklenen zarar modeli bulunmamakta, BOBİ FRS'de yalnızca vadesi geçen alacaklarla ilgili gerçekleşen zarar modeline göre değer düşüklüğü karşılığı ayrılmalıdır. Finansal araçların sınıflandırılmasında TFRS 9 esas alınmamıştır.

TFRS 15'de öngörülen hasılat tutarın ne zaman ve hangi tutarda muhasebeleştirileceğinin belirlenmesinde beş adım modeline yer verilmemiş olup, hasılatın muhasebeleştirilmesi açısından mal satışlarında risk ve kontrol devrine dayalı olarak ve hizmet sunumunda da tamamlama yüzdesine göre muhasebeleştirilmesi gerekir. Ancak TFRS 15'de yer verilen kolaylaştırıcı uygulama ile benzer şekilde hasılat bedelinin, bir yıl veya daha kısa sürede tahsil edilmesinin öngörülmesi durumunda, hasılat vade farkı ayrıştırması yapılmaksızın doğrudan tahsil edilen veya edilmesi beklenen bedel üzerinden ölçülür.

TFRS 16 uyarınca kiracılar açısından kiralama artıkları artık faaliyet ve finansal olarak sınıflandırılması gerekmiyor. Tüm kiralama artıklarının kullanım hakkı varlığı ve kira borcu olarak bilançoya alınması zorunludur. BOBİ FRS'de ise eski uygulamadaki finansal ve faaliyet kiralaması sınıflandırılmasına devam ediliyor.

BOBİ FRS'de öngörülen basitleştirmeler ve muafiyetler

Konu başlığı	Öngörülen basitleştirilmiş uygulama
Tabloların sunuluşu (kâr veya zarar tablosu)	Diğer kapsamlı gelir unsurlarına yer verilmemiştir. BOBİ FRS'de yalnızca fonksiyon esaslı kullanılırken TMS 1'de fonksiyon esaslı ve çeşitli esaslı kullanılabilir. Gelir ve giderlerin sunumunda sürdürülen ve durdurulan faaliyet ayırımına yer verilmez. Duran varlıklardan satışı öngörülenler için satış amaçlı elde tutulan duran varlıklar sınıflandırılması yoktur.
Vade farkları	Bir yıl veya daha kısa vadeli bir ödeme karşılığında satın alınan stoklar, maddi veya maddi olmayan duran varlıklar vade farkı ayırımı olmaksızın ödenen veya ödenmesi beklenen nakit tutar üzerinden ölçülür.
Alacakların ve borçların reeskontu	Vadesi bir yıldan kısa olan alacak ve borçlar iskonto edilmeden itibarı değerleri, vadesi bir yılı geçenler ise bugünkü değerleri üzerinden ölçülür.
Borçlanma maliyetleri	Aktifleştirme oranı, aktifleştirilmeye ara verilmesi, özellikli varlık tanımı ve belirlenmesi, aşamalar halinde tamamlanan ve seri üretime konu özellikli varlıkların durumu gibi detaylara yer verilmekten üretilmesi, inşası ya da oluşturulması normal şartlar altında bir yıldan daha uzun süren stokların, maddi ve maddi olmayan duran varlıkların, yatırım amaçlı gayrimenkullerin elde edilmesiyle doğrudan ilişkili olan borçlanma maliyetleri ilgili varlığın satışa veya kullanıma hazır hale getirildiği tarihe kadar varlığın maliyetine dâhil edilmesi öngörülür.
Stoklar	Stokların maliyetlerinin belirlenmesinde tam maliyet yönteminin kullanılması öngörülmekle birlikte TMS 2'de öngörülen ve kapasite kullanımının dikkate alındığı normal maliyet yönteminin kullanımı ihtiyari bırakılmıştır.
Maddi olmayan duran varlıklar	Değerlerinin tespitinde yaşanacak güçlüklerin önüne geçilmesi adına yeniden değerlendirme yöntemine izin verilmemiştir. Faydalı ömürleri belirsiz olanlar, 5 yıldan az 10 yıldan çok olmayacak şekilde işletme tarafından belirlenen sürede itfa edilebilir.
Yatırım amaçlı gayrimenkuller	BOBİ FRS'de maliyet bedeli üzerinden ölçülen yatırım amaçlı gayrimenkullerin gerçeğe uygun değerinin dipnotlarda sunulması gereklidir.
Kıdem tazminatı hesaplaması	Aktüeryal hesaplamalara gerek olmadan işletmenin çalışanlarının işletme bünyesinde çalışma sürelerine göre oluşan kıdem tazminatının işletmenin geçmiş tecrübelerine göre işten ayrılma oranı dikkate alınarak hesaplanması öngörülür.
Hisse senetlerinin ölçümü	Borsada işlem gören hisse senetlerinin piyasa değerinden, görmeyenlerin ise maliyet değerinden ölçülmesi öngörülür.
İşletme birleşmeleri	Büyük işletmelerin birleşme işlemlerine satın alma yöntemi uygulaması gerekirken orta ölçekli işletmelerin devralınan işletmelerin varlık ve borçlarını maliyet değerleri üzerinden finansal tablolarına alması mümkündür.
Şerefiye değer düşüklüğü	Birleşme sonucunda ortaya çıkan şerefiye değer düşüklüğü testine tâbi tutulmaz ve şerefiye 10 yılda itfa edilir. TFRS'lerde ise şerefiye itfaya tabi tutulmayarak her yıl zorunlu olarak değer düşüklüğü testi uygulanır.
Ertelenmiş vergi	Büyük işletmelerin konsolide ve münferit (solo veya bireysel) finansal tablolarında ertelenmiş vergi tutarlarını sunmaları zorunludur. İsteğe bağlı olarak konsolide finansal tablolarını hazırlayanlar için konsolide tablolarında zorunlu, münferit tablolarında ihtiyaridir.
İlişkili taraf açıklamaları	Finansal durum tablosunda alacakların ve borçların ilişkili ve ilişkili olmayan taraflardan şeklinde sınıflandırılması öngörülmez. Yalnızca büyük işletmeler tarafından ilişkili taraf ilişkisinin niteliği anlaşılması için gerekli olan diğer bilgilerin dip notlarda açıklanması öngörülür.
Bölgelere göre raporlama	Yalnızca büyük işletmeler tarafından ürünlerin satışı ile hizmetlerin sağlanmasının planlaması dikkate alınarak önemli ölçüde birbirlerinden farklı faaliyet kategorileri ve coğrafi piyasalar itibarıyla ayrıştırılmış net satış hasılatının açıklanması öngörülür.

Elektronik bankacılık hizmetlerinde yeni dönem



Ehtiram İsmayilov

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Direktör
eismayilov@kpmg.com

Geçtiğimiz Aralık ayında BDDK tarafından yayımlanan 'Bankaların Bilgi Sistemleri ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri Hakkında Yönetmelik Taslağı' kapsamında yapılan değişikliklerle gelen güncellemeleri bankaların 1 Ocak 2020'ye kadar tamamlaması gerekiyor

Yürürlüğe 2011 yılında giren, bankacılık sektöründe bilgi sistemleri faaliyetleri ve elektronik bankacılık hizmetlerine yönelik risklerin yönetiminde esas alınacak asgari usûl ve esasların düzenlendiği 'Bankaların Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelerle İlişkin Tebliği' yerine BDDK tarafından 'Bankaların Bilgi Sistemleri ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri Hakkında Yönetmelik Taslağı' 25 Aralık 2018 tarihinde yayımlandı.

Yönetmelik ile BDDK, finansal teknolojilerdeki gelişmeler ve kişisel verilerin korunması kanununu dikkate alarak bankalarda bilgi teknolojileri ile ilgili yasal düzenlemelerin güncellenmesini amaçlıyor. Bankaların bu düzenlemeye geçiş sürecini, planlı bir değerlendirme ve düzenli takip ile uyum hedefi olan 1 Ocak 2020 tarihine kadar başarılı bir şekilde tamamlamaları bekleniyor.

Yönetmelik elektronik bankacılıktaki yenilikleri ve son dönem teknolojilerini kapsamakla birlikte, son yıllarda BDDK tarafından bankalara ve bağımsız denetim şirketlerine iletilen ek yazıları da dikkate alıyor.

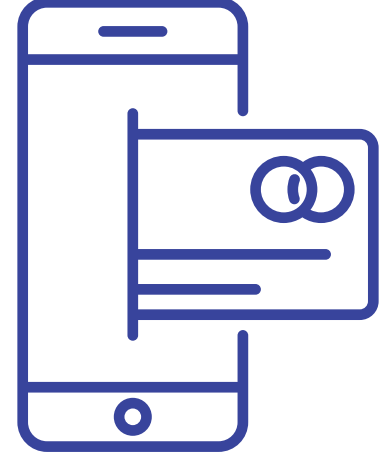
Yönetmelik maddeleri, uluslararası BT yönetim ve denetim standartları referans alınarak ana kontrol hedefleri doğrultusunda detaylandırıldı:

Bilgi sistemlerine ilişkin risk yönetimi ve kontrollerin tesisi

- 01** Bilgi sistemleri yönetimi
Madde: 4 | 5 | 8 | 11 | 21
- 02** BS risklerin yönetilmesi
Madde: 6
- 03** Bilgi güvenliği yönetimi
Madde: 7 | 9 | 10 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16
17 | 18 | 19 | 20
- 04** Sistem geliştirme ve değişiklik yönetimi
Madde: 22 | 23 | 24 | 25
- 05** Bilgi sistemleri sürekliliği ve erişilebilirlik yönetimi
Madde: 26 | 27 | 28
- 06** Bilgi sistemlerine ilişkin dış hizmet alma
Madde: 29
- 07** BS iç kontrol ve iç denetim faaliyetleri
Madde: 30 | 31 | 32 | 33

Elektronik bankacılık hizmetleri

- 01** Elektronik bankacılık hizmetleri - ortak hükümler
Madde: 34 | 35 | 36 | 37 | 38
- 02** İnternet bankacılığı
Madde: 39
- 03** Mobil bankacılık
Madde: 40
- 04** Telefon bankacılığı
Madde: 41
- 05** Açık bankacılık servisleri
Madde: 42
- 06** ATM bankacılığı
Madde: 43



Teknolojik gelişmeler ve buna paralel bankacılık sektöründe kullanılan bilgi sistemleri üzerinden sunulan hizmetlerin çeşitlenmesi ve farklı özellikler barındırması nedeniyle hâlihazırda yürürlükte olan tebliğin beklentileri tam karşılayamadığı gündeme geldi. Taslak yönetmelik genel olarak incelendiğinde BDDK'nın amacının, bilgi sistemlerinin yönetimini yaşanan teknolojik gelişmeler doğrultusunda detaylı şekilde düzenlemek ile gelişen ürün ve hizmetler kapsamında mevzuat kapsamını detaylandırmak olduğu anlaşılıyor. Taslak yönetmelikte atıfta bulunan yeni düzenlemeler arasında, 'KVKK – 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu' ve 'Siber Olaylara Müdahale Ekiplerinin Kuruluş, Görev ve Çalışmalarına Dair Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ' göze çarpıyor. En fazla alt başlığa sahip olan bir diğer deyişle en kapsamlı başlık olan 'Bilgi Güvenliği Yönetimi' kısmında veri gizliliği ve bilgi güvenliği ile ilgili konular, tesis edilmesi beklenen yapılar ve atanması beklenen sorumlular düzenleniyor.

Bu doğrultuda, taslak yönetmelik ile bilgi sistemleri yönetiminde görev alacak komite, birim ve pozisyonların düzenlendiği görülüyor. İlgili komite, birim ve pozisyonlar yönetmelikte tebliğe kıyasla detaylandırılıyor, ayrıca rol ve sorumlulukları belirleniyor. Aynı şekilde bilgi sistemlerinin yönetimi kapsamında bankaların hazırlaması gereken politika, prosedür ve süreç metinlerinin kapsamı ve içerikleri de yönetmelikte detaylandırılıyor.

Bu yapılar şu şekilde özetleniyor:



	Birim / Fonksiyon
	<ul style="list-style-type: none"> • BS Güvenlik Fonksiyonu • Yazılım Geliştirme Kalite Kontrol • BT Operasyon Yönetimi Fonksiyonu • BT Yardım Masası Fonksiyonu • BS İç Kontrol ve Uyum Fonksiyonu • BS İç Denetim Fonksiyonu • Kurumsal SOME

	Atanması gereken sorumlular
	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi Güvenliği Sorumlusu • İrtibat Görevlisi • Bilgi Sistemleri Süreklilik Yönetimi Süreci Sorumlusu • Dış Hizmet İlişkileri Sorumlusu • BS İç Kontrol ve Uyum Sorumlusu • BS İç Denetim Sorumlusu

Taslak yönetmelik ile gelen ve bankacılık uygulamalarında yenilikçi servislerin önünü açan en önemli değişikliklerden biri, 2015/2366/EU numaralı direktife (Directive on payment services in the internal market - PSD2) benzer şekilde mevzuat kapsamında ilk defa açık bankacılık hizmetlerinin tanımlanmış olması. Bu aşamada, taslak yönetmelik açık bankacılık hizmetlerine ilişkin çerçeve niteliğinde tanımlama yaparak usul ve esasları belirleme yetkisini BDDK'ya bırakıyor. Açık bankacılık yönetmelik içinde sadece tanım olarak yer almıyor, direktifin aksine Türkiye'deki bankalara mevcut durumda API açma yükümlülüğü getirmiyor. Tebliğde daha önce düzenlenmiş alternatif dağıtım kanalları yönetmelik kapsamında internet bankacılığı, mobil bankacılık, telefon bankacılığı, televizyon bankacılığı, açık bankacılık servisleri ile ATM ve Kiosk cihazları gibi alternatif dağıtım kanallarını kapsar şekilde 'Elektronik Bankacılık Hizmetleri' başlığı altında tekrar kaleme alınıyor ve düzenlemeler detaylandırılıyor. Bununla birlikte, özellikle elektronik bankacılık hizmetleri kapsamında müşterilere yapılacak bildirimlerin usul ve

esasları da anlatılıyor. Son olarak, bankaların temin ettiği dış kaynak hizmetlerine ilişkin koşullar ve süreçlerin daha sıkı bir hale getirilmesi dikkat çekiyor. Bilgi sistemleri dış hizmetleri kapsamında temin edilen bütün BT dış hizmetleri kapsama alınırken, hizmet sağlayıcılarla yapılacak sözleşmelerin içeriğine ve yönetimine ilişkin detaylı düzenlemeler getiriliyor. Bu durumda uyum süresini de dikkate alarak, öncelikle bankaların ve temin edilen dış hizmetler kapsamında ilgili firmaların uyum süreçlerini zaman kaybetmeden başlatmaları gerekiyor. Bu doğrultuda, taslak yönetmelik ile gelen yenilikler kapsamında uyum süresinin bitimine kadar bilgi sistemleri ve süreçlerinin düzenleme ile uyumlu hale getirilmesi ve ilgili yapıların tesis edilmesi gerekecek. Bütüncül şekilde uyum sürecini tamamlamak için yönetmelik kapsamındaki maddelere uyumluluk konusunda değerlendirme yapılarak mevcut durumun analiz edilmesi ve uyum değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan eksiklikler ve tespitler için yol haritası oluşturularak iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi önerilir.

Adım adım entegre raporlamaya

ACCA, CFGS, KPMG Türkiye iş birliği ve Entegre Raporlama Türkiye Ağı'nın (ERTA) destekleri ile Türkiye'de ilk kez gerçekleştirilen Entegre Raporlama Araştırması, geleceğin sürdürülebilir şirketleri olma yolculuğundaki farkındalığı sorguladı. Sonuçlar, konunun şirket yöneticilerinin gündeminde olduğunu, buna karşın şirketlerin konuyla ilgili bilgilendirmeye ihtiyaç duyduğunu gösteriyor



Şirin Soysal

KPMG Türkiye Denetim ve Güvence Hizmetleri
Şirket Ortağı
ssoysal@kpmg.com





Küresel muhasebe meslek kuruluşu ACCA, Yıldız Teknik Üniversitesi Finans, Kurumsal Yönetim, Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (CFGS), Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) ve KPMG Türkiye iş birliğiyle Türkiye’de entegre raporlama alanındaki mevcut durumu ve entegre raporlamaya dair potansiyeli analiz etme hedefiyle hayata geçirilen 'Entegre Raporlama: Mevcut Durum, Paydaşların Algıları ve Beklentileri' Araştırması'nın sonuçları açıklandı. Türkiye’de ilk kez yapılan araştırma, şirketlerin yüzde 51’inin entegre raporlama konusunda bilgi sahibi olduğunu ve konunun üst yönetimin gündeminde yer aldığını gösterdi.

Tüm dünyada her geçen gün önemi daha fazla anlaşılan entegre raporlamayla ilgili algı ve beklentilerin kapsamlı şekilde incelendiği araştırmaya katılanların yüzde 42’si şirket temsilcileri, yüzde 22’si akademisyen, yüzde 12’si yatırımcılar, yüzde 7’si danışmanlar, yüzde 7’si düzenleyici ve uygulayıcılar, yüzde 6’sı ise sivil toplum kuruluşlarından oluşuyor.

Araştırma, entegre raporlamanın yatırımcı güveninin önemli olduğu gelişmekte olan piyasalarda yatırımcıların kararları için temel oluşturacak nitelikte olduğunu da ortaya koyuyor.

Yarisından fazlası bilgi sahibi

Araştırmaya katılan şirketlerin yüzde 51'i entegre raporlama konusunda bilgi sahibi olduklarını belirtti. Bilgi sahibi olanların yüzde 15'i bu konuda hazırlık yapmayı planladıklarını, yüzde 6'sı hazırlık çalışmalarına başladıklarını, yüzde 7'si hazırlıklarını tamamladıklarını, yüzde 22'si ise şimdilik hazırlık yapmayı düşünmediklerini söyledi.

Araştırma sonuçları, entegre rapor hazırlayan, hazırlamaya başlayan, hazırlamayı planlayan ve hazırlamayı düşünmeyen şirketlerin çoğunun bu konuda daha fazla bilgiye ihtiyaçları olduğunu ortaya koydu.

Finansal performans verileri şirketlerin temel karar alma kriteri olma özelliğini koruyor, bununla birlikte bu oran entegre rapor hazırlayan şirketlerde daha düşük. Buna ek olarak, entegre rapor hazırlamayı düşünmeyen şirketler, finansal olmayan bilgilerin şirket stratejisi ile ilişkilendirilerek açıklanmasını hassas bir alan olarak algılıyor, dahası hissedarların bilgi ve finansal ihtiyaçlarına öncelik verilmesi gerektiğine inanıyor. Ayrıca, ilgili şirketler raporun hazırlanmasında görev alacak nitelikte personele ihtiyaç duyuyor.

Araştırma sonuçları, şirketlerin raporlama öncesinde sürece ilişkin endişeleri bulunduğunu, ancak raporun hazırlık sürecinde bu kaygıları yaşamadıklarını gösteriyor.

Maliyet avantajı sağlıyor

'Geleceğin raporu' olarak da adlandırılan ve Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi IIRC'nin (International Integrated Reporting Council) 2011 yılında ilk kez başlattığı entegre raporlama sistemini kullanan şirketlerin yüzde 72'si, entegre raporlamanın etkinlik/verimlilik artışı ve maliyet avantajı sağladığını belirtti.

Katılımcıların neredeyse tamamı (%96), sermaye kavramının finansal sermayenin ötesine geçerek daha geniş kapsamlı olarak ele alınmasında fayda gördükleri ifade ederken, yine

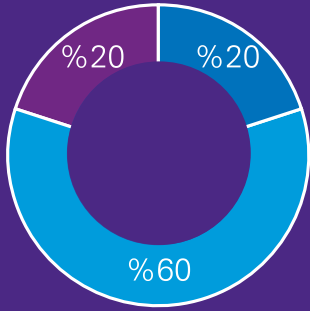


yüzde 96'sı şirketin uzun dönemli sürdürülebilirliğini değerlendirmeye imkan sağlayan entegre düşünce yapısını oluşturmaktan fayda sağladıklarını kaydetti.

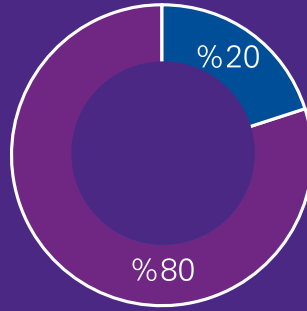
Katılımcıların yüzde 92'si çevresel, sosyal ve yönetim verilerinin finansal verilerle ilişkilendirilmesinde fayda gördüklerini söyledi. Katılımcıların yarisından fazlası da (%56) şirket risklerinin daha iyi resmedilmesi sayesinde daha düşük sermaye maliyetine ulaştıklarını vurguladı.

Paydaş ilişkilerini geliştiriyor

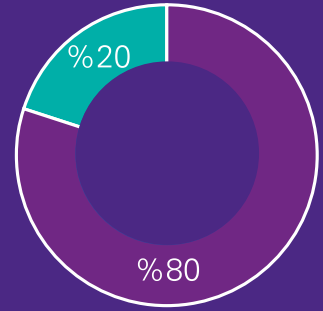
Entegre rapor hazırlayan şirketlerin tamamı, entegre rapor hazırlama sürecinin, paydaş ilişkilerini geliştirilmesine katkısı olduğunu inandığını da ortaya koydu. Şirketlerin yüzde 80'i entegre rapor hazırlama sürecinin organizasyon içi değer yaratma süreçlerinin farkına varılmasına ve daha etkin kullanımına katkısı olduğunu ifade etti. Yüzde 60'ı ise entegre rapor hazırlama sürecinin yatırımcı ilişkilerinin geliştirilmesine önemli bir katkı sağladığını belirtti.



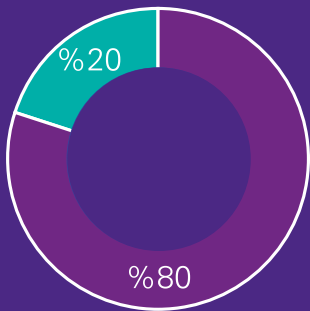
Finansal ve finansal olmayan bilginin ayrı ayrı analiz edilmesinden doğacak maliyetlerin düşürülmesine



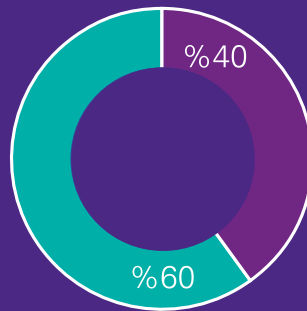
Sürdürülebilirlik risklerinin farkında olup daha iyi risk analizi yapma imkanı elde etmesine



Kısa vadeli planlar yerine daha ileriye dönük, uzun vadeli bakış açısı sağlamasına



Farklı faaliyet alanlarındaki performansın birbiriyle bağlantılı şekilde raporlanmasına



Kurumsal stratejilerin daha bütüncül bir yaklaşımla belirlenmesine

- Çok katkısı oldu
- Katkısı oldu
- Ne katkısı oldu ne katkısı olmadı
- Katkısı olmadı
- Hiç katkısı olmadı

Destek bekleyen konular

Araştırma sonuçları şirketlerin entegre raporlama konusunda kapsamlı desteğe ihtiyaç duyduğunu gösteriyor. Entegre rapor hazırlama süreci ile ilgili eğitim, üst yönetimin inancı ve desteği ve yasal düzenlemelerle raporlamayı teşvik edici uygulamaların yürürlüğe konulması, özellikle entegre rapor hazırlamayı düşünmeyen şirketlerin destek beledikleri konuların başında geliyor.

Entegre rapor hazırlamayı planlayan şirketler ise yukarıda sıralanan destek alanlarına ek olarak profesyonel danışmanlık ihtiyacı içinde.

Bu noktada şirketlerin tamamının desteğe ihtiyaç duyduğu alanlar içerisinde şunlar ön plana çıkıyor:

- Entegre rapor hazırlama süreci ile ilgili eğitim
- Yasal düzenlemelerle raporlamayı teşvik edici uygulamaların yürürlüğe konulması
- Profesyonel danışmanlık
- Üst yönetimin inancı ve desteği

Otomotivde bir numaralı trend bağlanabilirlik

41 ülkeden 981
ve Türkiye'den
61 yöneticinin
katıldığı KPMG'nin
20'nci Küresel
Otomotiv
Yöneticileri
Araştırması,
2030 yılına kadar
bağlanabilirlik ve
dijitalleşmenin
otomotiv
sektörüne yön
veren en önemli
trend olacağını
gösteriyor



Hakan Ölekli

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



KPMG'nin hazırladığı Küresel Otomotiv Yöneticileri Araştırması Raporu, otomotiv sektöründe 2030 yılına kadar yaşanacak gelişmelere ilişkin çarpıcı öngörüler sunuyor. Araştırmaya katılan sektör yöneticilerinin yüzde 59'u 2030'a kadar bağlanabilirlik ve dijitalleşmenin bir numaralı trend olacağını düşünüyor. Araştırmanın küresel sonuçları, sektör geneline uyan tek bir trend olmadığını da gösteriyor. Rapora göre bu durum, otomotiv sektörünün genel bir yeniden yapılanma süreci geçirdiğinin göstergesi.

Otomotiv yöneticilerine göre 2019 trendleri şöyle sıralanıyor:

- Bağlanabilirlik ve dijitalleşme
- Bataryalı elektrik mobilitesi
- Otonom ve sürücüsüz araçlar
- Gelişen ülkelerdeki piyasa büyümesi

Teknolojiyle artan iş birliği

5G ve bağlantılı trafik altyapısı gibi teknolojik gelişmeler, otomotiv sektöründeki trendleri de pekiştiriyor. Geleneksel otomotiv endüstrisi, teknoloji ve telekom sektöründeki büyük oyuncularla ve devlet kurumlarıyla iş birliği yaptığı yeni bir ekosisteme doğru ilerliyor. Paylaşım ekonomisi de bu ekosistemde önemli rol oynuyor.

Yeni testlerin etkisi

2018, 'dizel' skandalına yanıt olarak ortaya çıkan ve motorlu taşıtlar için yeni test/onay döngüsü anlamına gelen 'Küresel Hafif Araç Test Prosedürü' (WLTP) açısından da önemli bir yıl oldu. WLTP'nin daha gerçekçi sonuçlar vermesi nedeniyle ortalama CO2 salınımı bir önceki döneme göre yüzde 20 yüksek çıktı. Araç üreticileri belirli modellerin üretimini WLTP standartlarına uymadıkları veya yatırımların yüksek olması nedeniyle durdurdu. Ayrıca Eylül 2018'de WLTP'nin başlamasından hemen önce araç satışlarında büyük artış yaşanırken, WLTP'nin devreye girmesi ile hızlı bir gerileme yaşandı.

Mega trendler

- Hammaddenin önemi: Uzmanların dörtte üçü, bir ülkenin tercih edilen güç aktarım teknolojisinin ardındaki destekleyici gücün hammadde olacağını düşünüyor. Uzmanların yüzde 77'si, düzenleyici makamın, Orijinal Ekipman Üreticileri (OEM) gündemini, sanayi politikaları aracılığıyla yöneteceğini öngörüyor.
- Ayrım kalkıyor: Yöneticilerin yüzde 73'üne göre, gelecekte insan ve mal taşımacılığı arasında ayrım kalmayacak. Uygulamalı düşünceyi ekosistem destekli bir teknoloji yapısı ve ortak altyapı projeleriyle birleştiren şirketler mobilitede lider konuma gelecek.
- Çin'in yükselişi: Uzmanların üçte ikisine göre 2030 itibarıyla, araç üretiminin yüzde 5'inden azı Batı Avrupa'da gerçekleşecek. Çin, özellikle de bataryalı elektrik araçları ile piyasada yükselecek ve e-mobilite piyasasını oluşturacak.

Ürün değeri

Motorun geleceği: Yöneticilere göre gelecekte farklı güç aktarım teknolojileri birbirleriyle uyum içerisinde var olacak. 2040 yılı itibarıyla farklı teknolojiler arasındaki denge şöyle olacak: Bataryalı elektrikli araç (%30), hibrit araç (%25), yakıt pilli elektrikli araç (%23) ve içten yanmalı motorlu araç (%23).

Elektrikli araçlar pahalı görülüyor: Tüketiciler açısından elektrik dünyasına açılan kapının önündeki en büyük engellerin başında fiyat (%35), şarj sorunu (%24) ve menzil (%18) geliyor.

Ayrılık sürececek: Uzmanların yüzde 71'i, sürücülü ve sürücüsüz araçların birbirine karışmayacağına inanıyor. Şarj sorununu çözen altyapı ve yol davranış kurallarını belirleyen bir sistemin kurulduğu, sürücüsüz araçlar için ayrı yolların oluşturulduğu senaryoda ise uzmanların yüzde 88'i, uygulama temelli bir ürün grubunu (metropol, şehir, vb.) tercih edeceğini belirtiyor.

Müşteri değeri

Müşteri odaklılık: Araştırmaya göre hem uzmanların hem de tüketicilerin yarıya yakını OEM'nin, müşteri ilişkilerinde başarılı olacağına güveniyor. Veri gizliliği ve güvenliği en önemli satın alma kriteri olmayı sürdürecektir, toplam sahip olma maliyetine ilişkin şeffaflık da aynı önem seviyesine yaklaştı.

Talebe dayalı mobilite: Tüketicilerin araçlarını kişiselleştirmek için harcama yapmaya en çok istekli olduğu özellikler navigasyon sistemleri (%27), uyarlanabilir seyir kontrolü (%22) ve motor yükseltme (%16).

Geleceğin perakende sektörü: Araştırmaya katılan uzmanların yarıya yakını, fiziki perakende satış noktalarının yüzde 30-50 arasında azalacağından oldukça emin. Yöneticilerin yüzde 82'si, satış noktalarının devam edebilmesi için tek yolun hizmet tesislerine veya kullanılmış araba merkezlerine dönüşmesi ya da kimlik yönetimine odaklanmak olduğuna inanıyor. Perakende satışı destekleyen gücün ürün olduğunu düşünen uzmanların oranı ise yüzde 80. Uzmanların yüzde 92'si, satış sonrası ürün ve hizmetlerin büyük olasılıkla OEM faaliyetinin bir parçası haline geleceğini düşünüyor.

Ekosistem değeri

Ortak rekabetçilik: Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) şirketleri her geçen gün daha da güçleniyor. Otomotiv ve BİT şirketleri arasındaki iş birliği ise her zamankinden daha gerçekçi bir boyuta ulaştı, uzmanların çoğu rekabetten ziyade iş birliğine inanıyor.

Veri üstünlüğü: Araç verileri açısından bakıldığında, OEM'nin kazanan taraf olduğunu gösteren bulgular artıyor. Uzmanlar, otomotiv şirketlerinin verileri en iyi güvenlik ve performans odaklı hizmetlerle oluşturabilecekleri yönünde net bir görüşe sahip.

Devrimler her zaman sessiz başlar: Sektör genelinde geleneksel otomotiv şirketleri için karlılığın düşmesi beklense de yöneticiler, otomotiv şirketlerinin kârlılığının düşeceği konusunda çok az endişeli. Kaygılar ilk olarak tedarikçilerin etkilenmesi yönünde. Yöneticilerin yüzde 69'u, işlem sayılarında artış bekliyor; bunun sebebi olarak otomotiv şirketlerinin büyük dijital oyunculara yatırım yaparak uzun vadede pazar paylarını genişletmeyi hedeflemesi gösteriliyor. Bu anlamda piyasayı son zamanlarda teknoloji devleri ile iş birliği yapan Çin'in domine etmesi bekleniyor. Araştırmaya katılan yöneticilere göre gelecekte pazar payını artırması en muhtemel şirket Toyota olarak görülürken, Toyota'yı BMW ve Tesla izliyor.

Müşteriye göre marka önemi

Araştırma araç satın alma veya bir mobilite hizmeti kullanma konusunda karar verirken müşterilerin nelere dikkat edeceği konusunda tüketicilerle yöneticiler arasında görüş farklılıkları bulunduğunu da ortaya koydu. Araştırmaya katılan müşterilerin yüzde 69'u araç ya da hizmet alırken ilk dikkate aldıkları unsurun marka ve imaj olduğunu ifade ederken bu oran yöneticilerde yüzde 54'te kaldı.

Paylaşım ekonomisinde ilk şart güvenilirlik

Otomotiv yöneticilerine göre mobilite ortamında başarılı bir paylaşım ekonomisine sahip olmak için en önemli faktör güvenilir marka. Listede ikinci sırada 'her zaman ve her yerde araca ulaşılabilirlik geliyor. Ulaşılabilirliği 'benzer toplum ve değerleri' ve 'toplam mülkiyet masrafları' takip ediyor.

Türkiye sonuçlarından öne çıkan başlıklar

Türkiye'nin gönlü hibrit araçlarda

Araştırma sonuçları, Türkiye'deki sürücülerin yüzde 43'ünün, beş yıl içinde araç almaları halinde hibrit elektrikli modelleri tercih edeceklerini gösteriyor

Türkiye'deki tüketicilerin yüzde 72'si, dizel araç almayı ya da elinde tutmayı bir seçenek olarak görmüyor. Tüketicilerin yüzde 43'ü, 5 yıl içerisinde otomobil alacak olsalar, güç aktarım teknolojisi olarak hibrid elektrikli modelleri tercih edeceklerini belirtiyor. Hibrid araçları sırasıyla, yakıt hücreleri elektrikli araçlar (%15), şarj edilebilen hibrid elektrikli araçlar (%15), iç yakımlı motorlar (%13), bataryalı elektrikli araçlar (%9) ve mesafesi uzatılabilen bataryalı elektrikli araçlar (%6) takip ediyor.

En büyük problem şarj

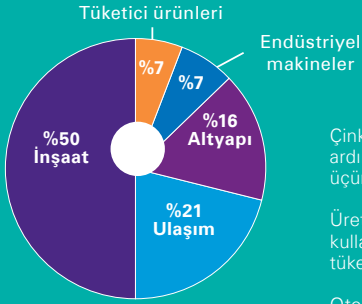
Türkiye'deki yöneticilerin %39'u elektrikli araçlarla ilgili en büyük sorunun 'şarj etme' olduğunu belirtirken, %30'u 'fiyaaat/masraf' olduğunu söyledi. Yöneticilerin %83'ü, 'Eğer elektrikli araç alırsam, araç üreticisinin her türlü şarj etme problemiyle ilgilenmesini beklerim' (uygun bir elektrik sözleşmesi sağlanması, evde kullanım için şarj kutusu kurulumu, hızlı şarj etme hizmetleri, vb) ifadesine katıldıklarını ifade etti. Katılımcıların %61'i, enerji deposu olarak hidrojenin geleneksel bataryalara göre çok daha tercih edilir olacağını düşündüklerini belirtti.

'Otonom araçlar sorun yaratabilir'

Araştırmaya Türkiye'den katılan yöneticilerin %74'ü hem otonom hem şoförlü araçların trafiğe birlikte çıkmaları durumunda ciddi güvenlik problemleri ve sorumluluk davalarına sebep olacağına inandıklarını söylerken, katılımcıların sadece %15'i bu görüşe karşı çıkıyor.

Maden 2019

Çinko talebi



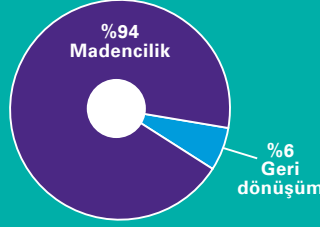
Çinko, alüminyum ve bakırın ardından en yaygın kullanılan üçüncü metaldir.

Üretilen çinkonun yarısı inşaatta kullanılan galvaniz çelik için tüketilmektedir.

Otomotiv de çinko için bir diğer önemli kullanım alanıdır.

Önümüzdeki dönemde, 2018 yılında talep edilmesi beklenen toplam 14,5 milyon ton çinkonun güçlü kentleşme ve gelişmekte olan ülkelerin gelir seviyelerindeki artış tarafından desteklenerek 2022'ye doğru yıllık ortalama yüzde 1,7 artmasını bekliyoruz.

Çinko tedariki



Çinko üretimi büyük ölçüde madencilığe bağlıdır. Çin, en önde gelen çinko üreticisidir ve küresel üretim birçok ülkenin toplam üretime katkıda bulunmasıyla geniş çaplı olarak dağılmıştır.

Çinko

2018'de üretilmesi beklenen toplam 14,2 milyon ton çinkonun 2020'ye kadar ortalama yüzde 4,7 büyümesini bekliyoruz.

Bu yıllar arasında çinko maden üretimi yükselen fiyatlar ve başlıca üreticilerin Gamsberg (250 kt), Dugald River (170 kt), Mt. Isa (160 kt) ve Zhairam (160 kt) gibi büyük projeleriyle desteklenecektir.

2020'den sonra ise fiyatların normalleşmesiyle üretimin düşüş eğilimine girmesi öngörülmektedir.



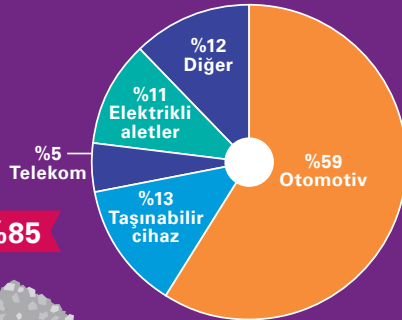
Çinko fiyatları

Çelik galvanizine bağlı olarak artan talebin, tedarik seviyelerindeki küresel artışla dengelenmesini ve 2019-2021 arasında bir fiyat düşüşüne neden olmasını öngörüyoruz. Bu yıllar arasında, fiyatlar üreticilerin marjinal maliyeti olan 2.600 USD / ton seviyesinin üzerinde kalacaktır. 2021 sonrasında, küresel rafine çinko piyasasının tedarik açıkları yaşamamasını ve fiyatların ılımlı bir yükselen trend üzerinden devam etmesini bekliyoruz.

Kurşun talebi

Kurşun tüketiminin %85'i, özellikle otomotiv endüstrisinde kullanılan kurşun bataryalardan gelmektedir.

Kurşun bataryaya kullanım alanları



ABD'deki faiz oranları, artan akaryakıt fiyatları ve ABD'ye ihraç edilen kurşun aküleri üzerindeki gümrük tarifelerinin küresel büyümeye baskı yapacaktır. Bu nedenle, 2018 yılında talep edilmesi beklenen 11,6 milyon ton kurşunun 2022 yılına doğru yıllık ortalama yüzde 1,5 büyümesini bekliyoruz.

Elektrikli araçlar, kurşun asitli aküler yerine lityum iyon pil kullanmaktadır. Bu nedenle, kurşun talebinin geleceği için önemli bir belirleyici, elektrikli araçlara geçiş oranı olacaktır.



Kurşun fiyatları

2017, düşük maden üretimi nedeniyle ciddi fiyat artışları yaşadı. Elektrikli taşıtlara hızlı bir geçiş beklemediğimizden, fiyat seviyelerinin 2018 ve sonrasında istikrarlı olmasını bekliyoruz.

Kurşun

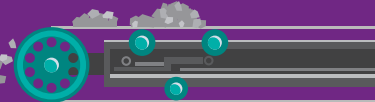
Kurşun tedariki

2018 yılında dünya genelinde üretilmesi beklenen 11,6 milyon ton kurşunun 2022'ye doğru yıllık ortalama yüzde 2,8 artması beklenmektedir.

Önümüzdeki dönemde, geri dönüşüm faaliyetlerinin daha da artmasını bekliyoruz. Toplam tedarik açısından bakıldığında bu trend, çevresel düzenlemeler nedeniyle kapatılacak olan madenlerden gelecek (özellikle Çin'de) üretim kaybını ve azalan çinko maden üretimini telafi edecektir.

Global çapta kurşun çoğunlukla geri dönüşümden elde edilmektedir.

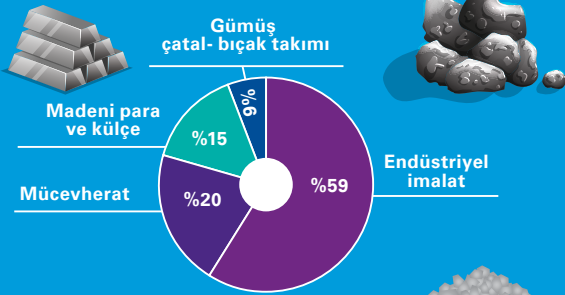
Afrika, Amerika ve Avrupa'da geri dönüşüm oranları çok yüksek olmasına rağmen, Asya üretimi büyük ölçüde madencilığe bağlıdır.



Gümüş talebi (fiziksel)

Endüstriyel üretim, gümüş için önde gelen fiziksel talep kaynağıdır. Gümüş ayrıca, elektrik ve elektronik cihazlar, lehimleme alaşımları ve lehimler, fotovoltaik ürünler ve fotoğraf ürünleri üretiminde kullanılmaktadır.

Takı ve madeni paralar ve barlar da fiziksel talepte önemli bir rol oynamaktadır.



Gümüş

Gümüş tedariki

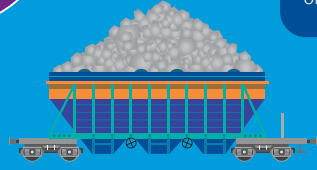
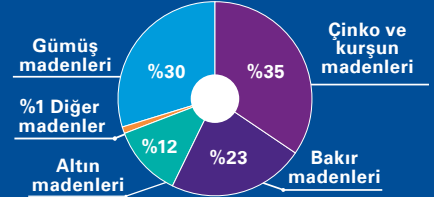
Günümüzde 1 milyar ons olan toplam gümüş tedarikinin, 2018-2022 arasında açılacak ve yeniden başlatılacak olan madenlerle yıllık ortalama yüzde 1 artacağı tahmin edilmektedir.

Durdurulmuş operasyonların yeniden başlatılması ve Meksika'da Fresnillo şirketinin San Julian madeni gibi yeni projeler, gümüş tedarikindeki büyümeye katkıda bulunacaktır.



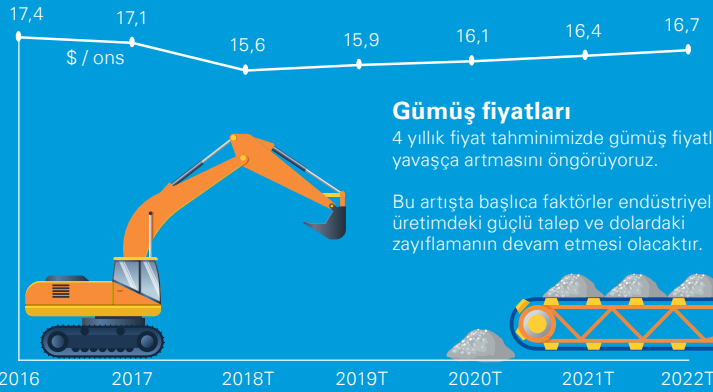
Gümüş, diğer minerallerin çıkarıldığı madenlerde sık rastlanan bir yan üründür. Aslında, gümüşün sadece yüzde 30'u gümüş üretimine adanmış madenlerden çıkarılmaktadır.

Çinko ve kurşun madenleri küresel gümüş madeni tedarikini sağlayan başlıca madenler olarak göze çarpmaktadır.



2018 yılında talep edilmesi beklenen 1 milyar ons gümüşün özellikle endüstriyel üretim talebiyle 2022'ye kadar yıllık ortalama yüzde 2 büyümeyi öngörüyoruz.

Öte yandan, gümüşte beklenen fiyat artışlarının, özellikle mücevher ve gümüş eşya talebindeki büyümeyi sınırlamasını bekliyoruz.



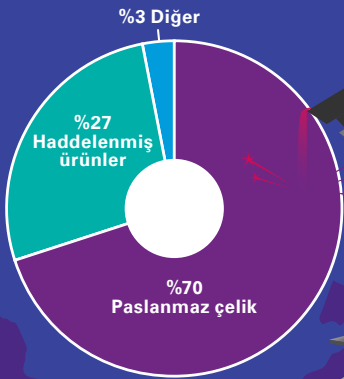
Gümüş fiyatları

4 yıllık fiyat tahminimizde gümüş fiyatlarının yavaşça artmasını öngörüyoruz.

Bu artışta başlıca faktörler endüstriyel üretimdeki güçlü talep ve dolardaki zayıflamanın devam etmesi olacaktır.

Krom talebi

Krom cevherinin başlıca tüketildiği alanlar, metal ürünler, makine mühendisliği, otomotiv, inşaat ve elektrik mühendisliği gibi birçok son kullanım endüstrisinde kullanılan paslanmaz çelik üretimidir.



Krom için ana tüketim pazarı olan Çin, dünyada son yıllarda talep seviyelerinde gerçekleşen yüksek büyümeye oranlarının başlıca sebebidir. Çin'den gelen talebin, paslanmaz çelik üretimine uygulanan çevre düzenlemeleri nedeniyle yavaşlamasını bekliyoruz. Çelik ithal eden pazarlarda uygulanan anti dumping uygulamalarının da krom talebini yavaşlatmasını öngörüyoruz. 2018'de talep edilmesi beklenen 34,7 milyon ton kromun 2022'ye kadar yıllık ortalama yüzde 2,6 büyümeyi bekliyoruz.

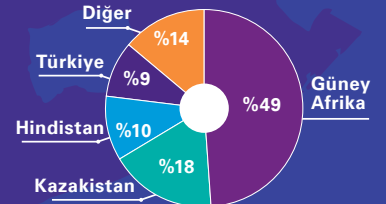
Krom

Krom tedariki

2017'de zirve noktaya ulaşan talep ve fiyatlar, krom tedarik seviyelerinde önemli büyümelere neden oldu.

Fiyatlar 2018'de önemli ölçüde düşmüş olduğu için, tedarik büyüme oranlarının normalleşmesiyle, 2018'de üretilmesi beklenen 34,7 milyon ton kromun 2022'ye kadar yıllık ortalama yüzde 2,6 büyümeyi beklemekteyiz.

Güney Afrika dünyanın önde gelen krom üreticisidir, Türkiye ise 4. büyük üreticidir.



Krom fiyatları

Krom fiyatları, son yıllarda paslanmaz çelik endüstrisindeki üretim döngüleri ve tedarik açıkları nedeniyle yüksek dalgalanmalar yaşadı. Çin limanlarında bulunan yüksek stoklar nedeniyle talep seviyeleri normalleşecektir. Artan hammadde fiyatlarının Çinli üreticiler üzerinde yarattığı marj baskısının da fiyatlar üzerinde 2019 yılına kadar stres yaratacağını öngörüyoruz.

Kâr dağıtımında doğru formül ne?

Türk Ticaret Kanunu hükümleri ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'nun belirlediği kurallar çerçevesinde bağımsız denetim yaptırma zorunluluğu bulunan kurumların kâr dağıtımını sırasında hangi finansal tabloları esas alacağındaki belirsizlik tereddüt yaratıyor. Konuyu ilgili yasa ve düzenlemeler ışığında değerlendirdik



Şaban Erdikler

Vergi Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
serdikler@kpmg.com



Şirketlerin genel kurullarına sunulan ve vergi kanunlarına uygun olarak hazırlanan finansal tabloların birbirinden farklı olması, ortaklara dağıtılan kârın genel kurulda onaylanan finansal tablolarda yer alan dönem kârından farklı çıkması, uygulamada tereddüt oluşturuyor ve birçok soruyu beraberinde getiriyor.

Bağımsız denetime tabi olmak ve bu esaslara göre finansal tablo hazırlamak tercihten öte belirli ölçütlere sahip şirketler için yasal bir zorunluluk, bu kapsamdaki şirketler birden fazla kritere göre hazırlanmış ve birbirinden farklı sonuçları içeren finansal tabloları dikkate alıyor ve özellikle kâr dağıtımlarında hangi finansal tablonun esas alınacağı konusunda tereddüt yaşıyor.

Yasal dayanağı nedir?

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK), bağımsız denetime ilişkin hükümlere kanunun 397 – 406'ncı maddelerinde yer verilir. Bu hükümler 1 Ocak 2013 tarihinden bu yana yürürlükte.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na göre şirketin finansal tablolarının denetimi; envanterin, muhasebenin, iç denetimin ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun denetimini ifade eder. Bu kapsamda denetim, bağımsız denetçiler tarafından yapılır ve şirketlerin finansal tablolarının Türkiye Denetim Standartları'na göre denetlenmesini gerektirir.

Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra şirketin finansal durumu ile sonuçlarını gösteren finansal tablolar vergi kanunlarına göre hazırlanmış olanlar değil, TTK uyarınca hazırlanmış olanlardır.

TTK'nın 397 ve 398'inci maddelerine göre de denetime tabi olan anonim şirketlerin ve şirketler topluluğunun finansal tabloları denetçi tarafından, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'nca (KGK) yayımlanan uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartları'na göre denetlenir.

Zorunlu bağımsız denetim kapsamı

26 Mayıs 2018 tarihli, 2018/11597 sayılı bağımsız denetime tabi şirketlerin belirlenmesine ilişkin Bakanlar Kurulu kararı uyarınca tek başına veya bağlı ortaklıkları ve iştirakleriyle birlikte aşağıdaki üç ölçütten en az ikisini art arda iki hesap döneminde aşan şirketler bağımsız denetim zorunluluğu kapsamına girer (Bu yazıda herhangi bir ölçüte bağlı olmadan denetime tabi olacak şirketlere ilişkin açıklamalar göz ardı edilmiştir).

Bu ölçütler şöyle sıralanıyor:

- Aktif toplamı 35 milyon TL

- Yıllık net satış hasılatı 70 milyon TL
- Çalışan sayısı 175 kişi

Bu ölçütleri sağlayan şirketler için Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile TTK uyarınca hazırlanmış olan finansal tablolar zorunluluk haline geldi.

TTK, şirketlerin vergi kanunlarına uygun davranmalarına engel oluşturmuyor. TTK'nın 647'nci maddesinde 'Bu kanuna tabi gerçek ve tüzel kişiler, 4/1/1961 tarihli ve 213 sayılı Vergi Usul kanununun defter tutma ve kayıt zamanıyla ilgili hükümleri ile 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' hükmüne yer verilerek Türk Ticaret Kanunu'nun defter tutma, değerlendirme hükümlerine uygun hareket edileceği, ancak bu durumun vergi matrahının doğru olarak tespiti zorunluluğunda değişikliğe yol açmadığına işaret ediliyor.

Hâl böyle olunca ticari işletmelerin defterlerini TTK hükümlerine göre tutacakları, ancak vergi kanunlarının yukarıda belirtilen düzenlemelerin gereklerini de yerine getirecekleri hükme bağlanmış oluyor.

Başka bir deyişle şirketlerin mali tabloları, TTK'nın ilke ve kuralları gereğince hazırlanacak, ancak vergi kanunlarının yarattığı zorunluluklar da yerine getirilecek. Esasen bu durum Tek Düzen Muhasebe Genel Tebliği'nin Resmi Gazete'de yayımlandığı 26.12.1992 tarihinden bu yana böyle. Tebliğin 'V - Yapılan Düzenlemenin Vergi Mevzuatı İle İlişkisi ve Yaptırımı' başlıklı bölümünde, 'Diğer bir anlatımla, bu düzenlemede yer alan kavram ve ilkeler ile mali tabloların düzenlenmesi ve sunulmasına ilişkin esaslar çerçevesinde düzenlenecek mali tabloların teklifi değiştirilemez olup; işletmeler söz konusu mali tablolardan hareketle vergiye tabi safi kazancın tespitinde vergi mevzuatı uyarınca istenilen bilgileri sağlayacak şekilde gerekli düzenleme ve hesaplamaları yapacaklardır' ibaresine yer veriliyor.

Bu çerçevede özet olarak belirtmek gerekirse, TTK ve ilgili Bakanlar Kurulu Kararlarına göre bağımsız denetime tabi olup, Türkiye Muhasebe Standartları ile Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na göre defter tutmak zorunluluğuna hacim ve büyüklük itibarıyla ulaşmamış gerçek ve tüzel kişi tacirler, KGK'nın 29.07.2017 tarihinde Mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanmış 'Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı Hakkında Tebliğ (Sıra No: 56)' uyarınca muhasebe tutmak zorunluluğunda.

TTK'daki düzenlemeler kapsamında bağımsız denetime tabi olan şirketler için yıllık faaliyet raporlarında ve genel kurulda bağımsız denetimden geçmiş finansal tabloların dikkate alınması mecburiyeti bulunuyor.

Kâr dağıtımına esas finansal tablolar

Sermaye şirketlerinde kâr dağıtımını uygulaması TTK'nın 507, 508 ve 509'uncu maddelerinde düzenleniyor. İlgili kanun hükümlerine göre şirketin dönem net kârı ortaklara dağıtılabiliyor. Dolayısıyla genel kurulda kâr dağıtımını kararı alınırken söz konusu finansal tablolar üzerinden değerlendirme yapılması ve karar verilmesi durumu ortaya çıkıyor. Keza Türk Ticaret Kanunu'nda da kâr dağıtımında VUK değerlendirme hükümlerine göre hazırlanmış finansal tabloda yer alan dönem net kârının dikkate alınması gerektiğine ilişkin açık bir düzenleme bulunmadığı gibi konu ikincil düzenlemelerde de ele alınmıyor.

Konunun kapsamı dışında olmakla birlikte Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine tabi olan halka açık işletmeler için konu çözüldü ve TFRS-12 no'lu standarda uyumlu yorumla kâr dağıtımına yön verildi.

Sermaye Piyasası Kurulu'na göre kâr dağıtımında üst sınır, Vergi Usul Kanunu'na göre belirlenmiş kâr ile Türk Ticaret Kanunu'na göre belirlenmiş kârdan düşük olanıdır.

Bununla birlikte Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine tabi olmayan ancak KGK'nın belirlediği kurallar çerçevesinde bağımsız denetim yaptırma zorunluluğu bulunan kurumlar için bu yönde bir belirleme yapılmadı.

Kâr dağıtımında hangi finansal tablonun esas alınacağına ilişkin soru KGK'ya yöneltilmişti. KGK, 9 Şubat 2018 tarihinde internet sitesinde verdiği cevapla kâr dağıtımını konusunda şu görüşü ifade etti:

"Türk Ticaret Kanunu'nun 88'inci maddesinin birinci fıkrası uyarınca gerçek ve tüzel kişiler münferit ve konsolide finansal tablolarını düzenlerken, kurumumuz tarafından yayımlanan, Türkiye Muhasebe Standartlarına (TMS) uymak zorundadır. Bununla birlikte, TTK'nın 64'üncü maddesinin beşinci fıkrası uyarınca TTK'ya tabi gerçek ve tüzel kişiler, 213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun defter tutma ve kayıt zamanıyla ilgili hükümlerine uymak zorundadır. Bu kapsamda, işletmeler defter tutma açısından VUK'ta yer alan hükümlere uymak zorunda olsalar da TTK uyarınca söz konusu işletmelerin finansal tablo kullanıcılarına, TMS'ye uygun olarak hazırlanan finansal tabloların sunulmasının amaçlandığı görülmektedir.

TTK'nın 88'inci maddesinin üçüncü fıkrasında 'Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, değişik işletme büyüklükleri, sektörler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için özel ve istisnai standartlar koymaya ve farklı düzenlemeler yapmaya yetkilidir. Bu standart ve düzenlemeler, Türkiye Muhasebe

Standartlarının cüz'ü addolunur' hükmü yer almaktadır. Dolayısıyla kurumumuz tarafından yayımlanan Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı da TMS'lerin cüz'ü olarak değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda kâr payı dağıtımında vergi mevzuatına göre hazırlanan finansal tablolar yerine, kurumumuz düzenlemeleri çerçevesinde TFRS'ye veya BOBİ FRS'ye göre hazırlanan finansal tabloların esas alınması gerekmektedir.

Bununla birlikte, TTK'nın 64'üncü maddesinin beşinci fıkrası uyarınca TTK'ya tabi gerçek ve tüzel kişiler, 213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun defter tutma ve kayıt zamanıyla ilgili hükümlerine uymak zorunda olup, kâr payı dağıtımında dikkate alınacak değer belirlenmesinde başta vergi mevzuatı olmak üzere ilgili diğer mevzuattan kaynaklanabilecek muhtemel sorunların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir".

Kısaca ifade etmek gerekirse KGK, bağımsız denetime tabi şirketler için kâr dağıtımında TFRS'ye veya BOBİ FRS'ye göre hazırlanan finansal tabloların esas alınması gerektiği anlayışında.

KGK, kâr dağıtımının bu finansal tablolardaki kâra göre yapılması halinde vergi mevzuatı çerçevesinde karşılaşılabilecek sorunların da göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtiyor, ancak bu anlayış dağıtılacak kârın denetlenmiş finansal tablolarda yer alan kâr olduğu gerçeğini değiştirmiyor.

Yukarıda yer verdiğimiz açıklamalardan da görüleceği üzere şirket ortaklarının kârdan alacağı paya ilişkin düzenlemeler, TTK'da düzenlenmiştir. Kurumların gerçek kâr ve zararını ortaya koyan finansal tablo, TTK hükümlerine göre çıkarılan denetimden geçmiş finansal tablolar oluyor.

Halka açık olmayan ancak bağımsız denetime tabi olan şirketlerin kâr dağıtımında dikkate alacakları finansal tablolara ilişkin TTK'da ve KGK düzenlemelerinde açık bir belirleme yapılmadığından şirketlerin genel kurula sunduğu, TTK'ya göre bağımsız denetimden geçmiş finansal tabloların kâr dağıtımında esas alınmasının doğru ve yerinde olacağı kanaatindeyiz.

Bütçe falımızda yine dolaylı vergiler var

Bütçe kanunları, ait oldukları yılın kamu maliyesi perspektifini gösteren son derece önemli metinler. Bütçe kanunlarından vergisel anlamda değerli ipuçları çıkarmak mümkün. TBMM’de kabul edilip yürürlüğe giren 2019 Bütçe Kanunu, önemli vergisel mesajlar içeriyor



Emrah Akın

Vergi
Şirket Ortağı
eakin@kpmg.com



2019 Bütçe Kanun Tasarısı 17 Ekim'de TBMM'ye sunulduğunda 2019'da 961 milyar TL gidere karşılık 880,4 milyar TL gelirimiz olduğunu öğrendik. Başka bir deyişle 2019'da bizi 80,6 milyar TL'lik bir bütçe açığı bekliyor. Gelirler içinde aslan payı, 765,5 milyar TL ile her yıl olduğu gibi yine vergilerin. İşin bu tarafı 'vergi ödevi' olan bizleri fena halde ilgilendiriyor elbette.

Ayrıntısına girmeden, 2019 için öngörülen 'açık' rakamının -maliye politikasına şiddetle ihtiyaç duyulması muhtemel bir yılda- oldukça iyimser olduğunun da altını çizelim ve mali disipline aman dikkat diyelim!

Neden 'mali disipline dikkat' diyoruz? 2019 Ocak-Şubat döneminde bütçemiz tam 11.7 milyar TL açık vermiş durumda. Bu rakamın 2018'de sadece 201 milyon TL olduğunun da altını çizelim. Aynı dönemde 'bütçe gelirleri' bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 37,5 oranında artmışken, bütçe giderleri yüzde 47 oranında artış göstermiş. Ocak-Şubat döneminde 'vergi gelirleri' cephesinde tablo daha kritik görünüyor, vergi gelirleri, geçen yılın aynı dönemine göre sadece yüzde 8.2 oranında artabilmiş. Özetle bütçe gelirleri (özellikle de vergi gelirleri) ile bütçe giderleri arasındaki makas sert biçimde açılıyor.

Şimdi 2019 Bütçe Kanunu'nun vergisel perspektifine biraz daha yakından bakalım...

Gelir ve Kurumlar Vergisi cephesi

Bütçedeki öngörüler gerçekleşirse, 2019'da en çarpıcı artışlardan birisini yüzde 24,7 ve 171,9 milyar TL ile 'Gelir Vergisi' cephesinde göreceğiz. Gelir vergisi oranlarımız, gelir düzeyine göre yüzde 15, 20, 27 ve 35 olarak tespit edilmiş durumda. Gelir vergisinde planlanan bu ciddi artışın, vergi oranlarındaki artış yerine, kayıt dışı ekonomi ile mücadeleden kaynaklanmasını dileyelim.

'Kurumlar Vergisi' 2019'da 74,2 milyar TL gelir yazacak. Yükselen döviz kurları ve ekonomik yavaşlama gibi etkenlerin, kurumların vergi matrahlarını aşındırmasının etkisiyle 2019'da zayıf bir kurumlar vergisi performansı göreceğiz. Bu zayıf performansın tüm dünyada oran düşüş trendi yaşanırken, yüzde 20 olan vergi oranını yüzde 22'ye yükseltmemize rağmen gerçekleşeceğini de hatırlatalım. Türkiye ölçeğindeki bir ülke için kurumlar ve gelir vergisi rakamlarımızın 2019 için tatmin edici olduğunu söylemek zor.

Kayıt dışı ekonomiye ciddi neşter vurulmadan bu iki vergiden beklenen performansı 2019'da da almamız mümkün olmayacak diyebiliriz.

Amiral gemileri hâlâ ÖTV ve KDV

2019'da toplam vergi gelirlerimizin yüzde 22'si 162,6 milyar TL ile ÖTV'den gelecek. ÖTV'nin amiral gemileri olan petrol ve doğalgaz ürünleri (68,7 milyar TL) ve tütün mamulleri (47,7 milyar TL) 2019'da kurumlar vergisinden fazla vergi geliri yaratacaklar.

ÖTV konusunda dikkat çekici bir noktayı daha paylaşalım. ÖTV kaynakları arasında en yüksek artış yüzde 45.7 ile "dayanıklı tüketim ve diğer mallarda" karşımıza çıkıyor. Bu artışı, doğrudan ÖTV 4 Sayılı Liste'de yer alan örneğin, 'beyaz eşyalar gibi malların ÖTV'leri arttırılacak' şeklinde yorumlamak son derece spekülatif bir yaklaşım olur. Bu listede, beyaz eşyalardan elektronik ve kozmetik ürünlerine kadar geniş bir yelpazedeki birçok mal var. Yeni Ekonomi Programı'nda yer alan 'lüks ve ithal bağımlılığı yüksek ürünlerin vergileneceğine' dair mali politika önermesi ile bu listeden 2019'da alınacak ÖTV'nin artış oranını birlikte okumak akılcı olur. Özetle, 2019 yılında, ÖTV'nin 4 sayılı Listesi'ne bazı yeni malların eklenmesini ve halihazırda bu listede yer alan, ancak ithalat bağımlılığının yüksek olduğu değerlendirilen bazı malların da ÖTV'lerinin arttırılmasını

bekleyebiliriz. Bu arada yapılan son düzenleme ile beyaz eşyalar ve bazı dayanıklı tüketim ürünlerinden ÖTV alınmamasını içeren vergisel teşvikin de haziran sonuna kadar uzatıldığını tekrar not edelim.

2019'da KDV'den 'dâhilde' 70,7 milyar TL, 'ithalde' ise 165,8 milyar TL bekliyoruz. Merak edenler için belirtelim, 2019'da 82,3 milyar TL KDV'de 'red ve iadeye' konu olacak.

ÖTV ve KDV için verdiğimiz rakamlara bakarak 2019'da da vergi gelirleri içerisinde ağırlığın yine yüzde 60'ları aşan bir oranla 'dolaylı vergiler' lehine olduğunu söyleyebiliriz. Kaldı ki bu rakamların içinde Banka ve Sigorta Muameleleri (19 milyar TL) ile Özel İletişim Vergisi'ni (3.8 milyar TL) de eklemiş değiliz. Anayasa'nın 73'üncü maddesinde ifadesini bulan 'vergi yükünün adil dağılımı' ve 'mali güce göre vergi alınması' ilkeleri bakımından da mevcut tablonun arz ettiği durumun tatmin edici olduğunu söylemek zor. Dolaylı vergilerin, doğrudan vergilere kıyasla, bütçe içindeki payının yüksekliliği bu tabloyu çarpıcı bir şekilde önümüze koyuyor.

Konuya bir de makroekonomi ve enflasyon açısından bakalım. Yüksek nispi (oransal) vergilerin, 'enflasyon' üzerinde de ciddi yansımaları oluyor. Nispi vergide yapılan her 1 birimlik artışın, ilgili malın fiyatlarının katlanarak artmasına sebep olmasına 'nispi verginin çarpan etkisi' diyoruz. $1/[(1-\text{Satış Fiyatı Üzerinden Tüm Nispi Vergi ve Paylar})]$ formülü ile hesapladığımız 'çarpan' ne kadar büyükse, vergilerdeki artışın malın fiyatına yansımaları da o kadar büyüyor. Özetle, vergi sisteminizde nispi vergiler yükseldikçe 'çarpanlar' da o kadar yüksek oluyor. Örneğin, üzerinden yüzde 67 ÖTV ve yüzde 18 (efektif olarak yüzde 15,25) KDV alınan sigarada çarpan 9'un üzerinde. Yani sigaradaki bir birimlik vergi artışı, sigara fiyatına dokuz kattan fazla yansıyor.



Dolaylı vergilere dair 2019'da izleyeceğimiz mali politikanın, kayıt dışı ekonomi ve vergi adaletinin yanı sıra enflasyonla mücadeleyi de ciddi biçimde hedefte tutması gerekiyor. Bütçenin iki aylık sonuçları ve iç ekonomideki düşük dinamizm trendi 2019 yılının dolaylı vergiler cephesinde son derece sıkıntılı olacağını gösteriyor. Ek gelir ihtiyacına paralel olarak KDV ve ÖTV cephesinde son derece radikal adımlar görebiliriz. Bu konuda oldukça radikal bir adıma 'cep telefonlarındaki' yeni ÖTV rejimi ile şahit olduk. 7166 Sayılı Kanun'la cep telefonları ÖTV matrahlarına göre (tıpkı binek otomobillerdeki gibi) üç gruba ayrıldı ve mevcut durumda yüzde 25 olan ÖTV oranını, bu gruplar itibarıyla yüzde 50'ye kadar arttırma yetkisi Cumhurbaşkanı'na verildi.

Vergisel teşvikler bütçeye nasıl yansır?

31 Ekim 2018'de yılın son iki ayı için verilen, ancak süresi önce 31 Mart'a daha sonra da konut ve tapu harçları için 31 Aralık'a diğer konular için 30 Haziran'a uzatılan vergisel teşviklerin de bütçenin gelir kanadında baskı yaratacağını öngörmek lazım. Bu teşvikleri özetleyelim:

- Konut ve işyeri satışlarında KDV yüzde 18'den yüzde 8'e indirildi.
- Tapu harçları binde 15'e (binde 20 yerine) indirildi.
- Mobilyada KDV yüzde 18 yerine yüzde 8 uygulanacak.
- Beyaz eşya ve bazı ev aletlerinde ÖTV yüzde 6.7'den sıfıra indirildi.

- Ticari araçlarda KDV yüzde 1 olarak uygulanacak.
- 1600 cc altındaki otomobillerin ÖTV oranlarında 15'er puanlık indirim yapıldı.

Şu noktayı da vurgulamadan geçmeyelim; teşviklerin uzatılması son derece isabetli; hatta otomotiv üzerindeki ağır vergi yükünün tekrar gözden geçirilmesi ve özellikle beyaz eşya üzerinden artık ÖTV alınmaması da masaya yatırılmalı.

Peki 2019'da yeni vergilerle ve/veya vergi artışlarıyla karşılaşacak mıyız?

Bütçenin iki aylık sonuçları iç ekonomideki düşük dinamizm ve dünya ticaretindeki yaygınlaşan sıkıntılar vergi gelirleri açısından zor bir yılın bizi beklediğine işaret ediyor. Bütçedeki muhtemel gelir ihtiyacı dolaylı vergilerde her türlü sürprize hazır olmayı gerektiriyor. Sadece dolaylı vergiler de değil; gelir vergisi tarifesinde, bazı gelir ve kurumlar vergisi stopajlarında, KDV ve ÖTV istisna ve muafiyetlerinde, servet vergisi niteliğindeki bazı vergi kalemlerinde de sürprizler şaşırtıcı olmayabilir.

2019'daki muhtemel vergi falımız bize Benjamin Franklin'in yine haklı çıktığını söylüyor. Hayatta ölüm ve vergiler dışında kesin olan bir şey yoktur!

Geleceğin ilaçlarında değerine göre fiyatlama

İlaç fiyatlarının belirlenmesinde kullanılan birçok yöntem yakında tarih olacak. Sağlık hizmetleri tüketicilerinin ve şirketlerin beklentilerini uyumlaştıracak en iyi formül 'değer bazlı fiyatlama' olarak görülüyor



Hakan Orhan

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



Fulya Çankırı

Vergi
Kıdemli Müdür
fçankiri@kpmg.com



İlaç fiyatlarının belirlenmesinde dünya genelinde farklı uygulamalar var. Bu farklar, piyasa şartlarında serbest fiyatlamadan, fiyatın doğrudan devlet tarafından belirlenmesine kadar uzanıyor. İlaç fiyatlandırması serbest fiyat, doğrudan fiyat kontrolleri, uluslararası fiyat kıyaslamalarının kullanılması (referans fiyat) ve kâr kontrolleri fiyatlandırma yöntemlerine göre yapıyor.

Avrupa Birliği (AB) ülkelerinin çoğu gibi Türkiye de yeni ürünlerin fiyatını diğer AB ülkelerindeki aynı ürünün fiyatını karşılaştırarak belirliyor, yani referans fiyatlandırma yöntemini uyguluyor. Referans fiyat sistemi kısaca, ilaçların ecza deposuna satış fiyatının belirlenmesinde aynı veya benzer ilaçların 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 şeklinde tanımlanabilir. Türkiye 2004 yılından bu yana referans fiyat sistemini uyguluyor.

Tüm bu fiyat düzenlemelerine alternatif olarak değer bazlı fiyatlandırma sistemi (performansa bağlı ödeme sistemi olarak da tanımlanıyor) yükselen bir tartışma ve kısmen uygulama trendi olarak karşımıza çıkıyor. Son yıllarda geleneksel fiyatlandırma sistemlerinin kullanımı eskiye göre etkinliğini kaybetmeye ve piyasa beklentilerini karşılamamaya başladı. Referans fiyatın tespit edilebilirliği, maliyetlerin artması, hastalıklara daha köklü çözümler bulunabilmesi için Ar-Ge yatırımlarının yükselmesi sebebiyle sağlık sektörünün odağının hasta olmaktan çıkıp, ilaç firmalarının ve hastanelerin kâr elde etmesine doğru kaymaya başladığını iddia edenler var. Mevcut sistemde ilaç fiyatlandırması, sağlanan spesifik değerden ziyade daha çok genel pazar trendlerine, kıyaslanabilir fiyatlara, Ar-Ge başta olmak üzere maliyetlere ve patent süresine dayanıyor. Bedel, değerden bağımsız olarak iyileşme umuduyla başta ödeniyor. Oysa insan sağlığının temel alındığı bir sektörde önceliğin insanların yaşam kalitesini yükseltmeye, daha başarılı sonuçlar alabilmeye ve en önemlisi uygulanan tedavi ile yaratılan değere verilmesi gerekir.

Değer bazlı fiyatlandırma, sağlık hizmetleri tüketicilerinin ve şirketlerin beklentilerini uyumlaştıracak bir formül olabilir. Peki nedir bu değer bazlı fiyatlandırma sistemi? Değer bazlı fiyatlandırma sistemi, girdilere değil sonuçlara dayalı olarak ürün fiyatının belirlenmesi anlamına geliyor ve bu nedenle değer ölçümünde sunulan ürünün miktarı, niteliği veya referansı olup olmaması değil elde edilen sonuçların ölçülmesi gerekiyor. Örneğin, kronik kalp rahatsızlığı olan bir hasta için kullandığı ilacın yarattığı değer, hastalıkta seyreden gerileme ve yaşam kalitesinde meydana gelen artış olur.

Değer bazlı fiyatlandırma sistemi ile hastalar, geri ödeme kurumları (sigorta şirketleri veya devlet), ilaç üreticileri gibi tüm tarafların bir kazanım elde etmesi ve sağlık sisteminin ekonomik sürdürülebilirliğinin sağlanması söz konusu. Bu noktada değer kavramının fiyatlandırma sistemine taraf olanlar açısından incelenmesi bu sistemin faydalarını daha net

ortaya koyar. Sistemin işlemedeki kritik nokta, doğru verilere ulaşılması ve doğru ölçüm kriterleri tespit ederek doğru analiz yapılması olarak tanımlanabilir.

Hastalar açısından bakıldığında da hastayı odak noktasına alarak ölçümleme yapılması hastayı en yakından ilgilendiren sonuçlara ulaşılmasını sağlar. Böylece tedaviden elde edilen değer hem hasta hem de sistemdeki diğer taraflar açısından kazanım olur. Öyle ki hastaneler, ilaç firmaları, geri ödeme kurumları için somut katkıların elde edilmesi hem güvenilirliği artırır, hem ürünün etkin kullanımının test edilmesini hem de uygun tedaviye odaklanılmasını sağlar.

Geri ödeme kurumları açısından bakıldığında değer, harcanan bir birim kaynak başına elde edilen sağlık kazanımı olarak tanımlanıyor. Zaman içinde odak noktaları süreç ve çıktılara dayalı olarak verilen geri ödeme kararlarından, sağlık sonuçlarına ve maliyetlere dayalı kararlara geçmiş olup, herhangi bir teknolojinin maliyetiyle ortaya çıkardığı sağlık sonuçlarının oranı geri ödeme kararlarının önemli belirleyicisi oldu.

Mevcut sağlık sistemlerinde geri ödeme ve fiyatlandırma kararlarının bir ilacın erişilebilirliği için en kritik konulardan biri olduğu açık. Bu kritik konular sebebiyle ilaç firmaları aslında tedavi sürecinin parçası olmaktan çıkıp sadece tedarikçi konumuna geldi. Değer bazlı fiyatlandırma sistemi ile bu durum değişebilir. İlaç firmaları aslında tedavi sürecine daha fazla eğilim göstererek hem karşılaştırılabilir sonuçlar elde edebilir hem de ilaçların yarattığı değer ölçülebilir olması sebebiyle yeni tedavi yöntemleri için gelişim gösterebilir.

Değer bazlı fiyatlandırma uygulayan ilk şirket Novartis olmuştu. Firma, 2015 yılında Amerika pazarına soktuğu kronik kalp yetmezliği ilacının hastalarda kalp yetmezliğinden kaynaklı ölüm oranında düşüş yaratacağı kriteri üzerinden bazı sigorta şirketleriyle değer bazlı fiyat anlaşması yapmıştı. Değer bir sigorta şirketinde kalp yetmezliği şikâyetiyle hastaneye başvuran hasta sayısındaki düşüş ile ölçülecek, bir diğer sigorta şirketinde ise sonuçların tekrar etmesi, ölüm oranındaki düşüş ve klinik deneylerdeki başarıyla ölçülecekti.

İlaç fiyatlandırma ve geri ödemesinde ürünün yarattığı değer ölçülmesinin ve yönetiminin önümüzdeki yıllarda tüm ilaç firmalarının ve geri ödeme kurumlarının eğildiği en önemli alanlardan biri olacağı tahmin ediliyor. Değer bazlı fiyatlandırma henüz yoğun şekilde kullanılmıyor. Ancak değer bazlı geri ödeme birçok ülkede pozitif liste kararlarını etkiledi. Sistem, firmaların lansman sonrasında da geri ödeme kapsamında kalmaya devam edebilmeleri için gerçek yaşama dayalı maliyet ve etkililik verilerini toplamalarını gerektiriyor.

Önümüzdeki yıllarda, değer bazlı fiyatlandırma sisteminin sağlık hizmetleri içinde önem kazanacağı ve gündemimizde daha çok yer alacağını düşünüyoruz.

2019

altyapıda veri aydınlanması yılı

**KPMG'nin
'Gelişmekte Olan
Trendler' raporu,
altyapı sektöründe
2019'da veri
analizinin daha fazla
önem taşıyacağını
gösteriyor.
Rapora göre bu
yıl kanıta dayalı
karar vermenin
değeri hükümetler
ve sektör
yöneticilerince daha
iyi anlaşılacak**



İsmail Önder Ünal

İnşaat Sektör Lideri
Şirket Ortağı
iunal@kpmg.com

KPMG'nin hazırladığı 'Gelişmekte Olan Trendler 2019' raporu, küresel altyapı sektöründeki aktörlerin bu yıl karşılıklarına çıkacak eğilimlere yönelik çarpıcı öngörüler içeriyor. Rapora göre altyapı sektörü bu yıl, veri analizi konusunda tam bir 'aydınlanma' yaşayacak.

Raporda 2019'da altyapı sektörüne yön verecek 10 trend şöyle sıralanıyor:

1. Kamu yerini sağlamlaştırarak: Pazardaki değişimler, otoritelerin geleneksel rolünü sarstığı için hükümetler inovasyonu teşvik etme konusunda artık daha hevesliler. Teknolojik ve sosyal değişimler, düzenlemelerden daha hızlı ilerlediği için mevcut yasal altyapı kısıtlayıcı rol oynayabiliyor. Bu yıl hükümetlerin hızla değişen teknolojiye ayak uyduracak, daha proaktif yaklaşımlar sergilemesi bekleniyor. Bazıları uzun vadeli stratejiler geliştirmelerine karşın devletlerin çoğu kısa vadeli ihtiyaçlara cevap verecek taktiklerle hareket ediyor. Başarıya ulaşacak olanlar, kontrol ve inovasyon arasında dengeyi tutturabilenler olacak.

2. Veri operasyonel verimliliği yönlendiriyor: Dünya veri işlemede uzmanlaştıkça altyapı sektörünün aktörleri için de birçok fırsat ortaya çıkıyor. Veri analitiğinin tuttuğu ışık yeni yatırımların planlanmasında geçmiş trendler ve uzman görüşleriyle hareket edilmesini geride bırakacak. Gelişen teknolojik imkanlarla muazzam boyutlara ulaşmış veriyi işleme ve değere dönüştürme kabiliyeti de hızla büyüyor. Verinin serbestçe paylaşımı ve kullanılmasının önündeki güvenlik ve kişi mahremiyeti gibi endişeleri ortadan kaldıracak araçların geliştirilmesiyle bu alandaki ilerleme daha hızlı olacak.

3. Mega projeler zorlaşıyor: Son birkaç yılda mega projelerin büyüklük ve karmaşıklığı arttı. Bu artışla birlikte yeni zorluklar da ortaya çıkıyor. Projelerde hükümet iş birlikleri arttıkça politik rekabet de işin içine giriyor. Bu süreçte kapasite ve kabiliyet gitgide önem kazanıyor. Proje sahipleri, deneyimli şirketlere yüksek meblağlar ödemek ve deneyimsiz oyunculara az meblağ ödeyip risk almak arasında kararsız kalıyor.

4. Gelişmekte olan pazar fırsatları: Gelişmiş pazarlardaki rekabet, altyapı oyuncularını geliştirmekte olan pazarlardaki yatırım fırsatlarına yönlendiriyor. Fırsatlar arttıkça, 'bankalarca kabul edilebilir' projelerin seçilmesi, özelleştirilmesi, geliştirilmesi ve üretilmesi önemli faktörler haline geliyor, ancak yine de risk-kazanç analizinin iyi yapılması şart. Gelişmekte olan pazarlardaki bu eğilim daha iyi altyapı ile bu ülkelerde de yaşam kalitesinin ve rekabet gücünün artmasını vadediyor.

5. Kanıta dayalı yaklaşım: Hükümetler altyapı yatırımlarının planlanması ve önceliklendirilmesi konularında daha analitik ve kanıta dayalı bir yaklaşım sergilemeye başladı. Kamu otoritesi tarafından bir şehrin altyapısını etkileyen bir konuda alınacak muhtemel kararların birbiriyle bağlantılı sistemler üzerindeki etkilerini görmek için bir şehrin elektronik ortamda simülasyonunu hazırlamak günümüz teknolojisiyle artık mümkün. 2019'da da bu yaklaşımın devam edeceği, bu sayede kamuoyu ihtiyaçları ve beklentilerinin daha iyi karşılanacağı öngörülüyor.

6. Sürdürülebilirlik yaygınlaşıyor: Sürdürülebilirlik projeleri ilk çıktığında, proje amaçları çoğunluk tarafından beğenilse de ekonomik, sosyal ve politik ajandayı etkileyebileceğine dair şüpheler vardı. Günümüzde ise hem özel sektör hem de sivil toplum tarafından benimsendi; tüketici, kullandığı altyapı hizmetlerinin iyi bir amaca hizmet etmesini istiyor. Kamuoyu baskısının ve denetiminin bu sene altyapı planlaması ve işletmesi alanında küresel bir etki yaratacağı düşünülüyor.

7. Kalkınma, bölünme kozunu oynuyor: 2018, politik ayrılığın arttığı, toplumların kırılmaya başladığı, ticaret anlaşmalarının başarısızlığa uğradığı, ittifakların bozulduğu ve belirsizliğin hüküm sürdüğü bir sene oldu. Küresel anlaşmalar zorlaşıyor gibi görünse de çok uluslu ortaklıkların ve Küreselleşmenin ilerlemeye devam ettiği görülüyor. Bu yıl altyapı oyuncularının uzun zamanlı stratejilerini hem ilerleme odaklı hem de riskleri azaltacak şekilde modelleyeceği öngörülüyor, bu şekilde küresel altyapı oyuncuları da birbirine kenetlenecek.

8. Yeni teknolojiler için artan rekabet: Günümüzün teknolojik ortamında fikirler bir coğrafyaya veya sektöre bağımlı değil. Örneğin, Avrupa ve batısında hem yenilenebilir kaynaklar hem de elektrikli araçlar için rekabet arttı. Üreticiler en iyi teknolojiyi yaratmak, şehirler ise teşvik edici bir ortam oluşturmak için çaba sarf ediyor. Teknolojik değişim sayesinde, ortaya çıkan pazarlar bu rekabette olgun pazarların önüne geçebilir; bu yüzden de yeni teknolojilerin pazardaki rolü daha önemli hale gelecek.

9. Yeni 'kral' müşteri: Altyapı planlamacıları ve sağlayıcıları, yeni teknolojilerin, müşterilerin altyapı hizmetleriyle ilişkisi üzerindeki etkileri nedeniyle rollerini gözden geçiriyorlar. Sanallaşan dünyada, tüketicilerin bilgi edinmeye ve teknolojik iletişime verdiği önem artıyor: Veriye erişim, artık fiziksel hizmetlere erişim kadar önemli bir faktör. Bu sene, tüketici beklentilerinin ve ihtiyaçlarının değiştiğini gören hükümetler, planlamacılar ve yatırımcılar stratejilerini bunlara göre şekillendirecek.

10. Karşılıklı bağımlılık yeni fırsatlar yaratıyor: Altyapı planlaması günümüzde birçok faktöre bağlı olduğu için hem fırsat hem de risk artıyor. Tek bir alanda kapasite ve kabiliyet artırımı isteyen planlamacılar, amaçlarına ulaşmak için diğer alanları da kritik şekilde düşünmek durumunda. 2019'da hükümetlerin bu sebeple daha esnek ve fonksiyonel değişiklikler yapacağı düşünülüyor.

Denetim sektöründe blokzinciri etkisi

Çağın keşfi olarak nitelendirilen blokzincir teknolojisi, bugün pek çok alanda kullanılıyor. Blokzinciri sayesinde, yakın gelecekte denetimler de daha hızlı, daha doğru ve daha az maliyetli hale gelecek



Hakan Güzeloğlu, YMM

Finansal Vergi Hizmetleri
Şirket Ortağı
hguzeloğlu@kpmg.com

Blokzinciri nedir?

Blokzinciri merkezi otoritenin olmadığı, dağınık, güvenliği kriptografi ile sağlanan, veri silmenin ve güncellenmenin mümkün olmadığı, bunun yanında ağdaki herkesin kontrol ettiği ve yeni verilerin eklenmesinin mümkün olduğu şeffaf bir teknoloji platformudur. Bu sistem küçük gruplar arasındaki işlem kayıtlarında veya çok fazla üye bulunan sistemlerde kullanılabilir. Blokzincirinin en önemli özellikleri, merkezi bir veri tabanının olmaması, paylaşımlı bir kayıt ortamının bulunması ve dataların şifreli olarak tutulmasıdır. Kısacası bir aracı olmadan birbirine güvene dayalı işlem yapılan bu teknoloji güvenin yeni şeklidir. Hız önceliklendirilmez, bloklar arasında bir bloğun açılıp kapanmasından diğer bloğun açılmasına kadar tüm işlemler ağdaki tüm oyunculara gönderilir. İkinci bloğun açılması yeni bir kripto ile sağlanır, ikinci bloğun anahtarı üretilen kriptolu para, 'Bitcoin'dir. Bitcoin, Blokzincirinin bir ödüllendirme mekanizmasıdır.

Blokzinciri nasıl çalışır?

Blokzincirinin en önemli özelliklerinden biri özel ağ veya altyapı üzerinde işlemler içeren dijital bir defterinin olmasıdır. Bu ağda her birey tarih, unvan, belge geçmişi gibi bilgiler içeren doğrulanmış, güncellenmiş, şeffaf bir defter kaydeder. Mevcut işlemde değişiklik olduğunda, kopya defterlerinin çoğunluğu değişikliklere 'yeni bir blok' ekleneceğini doğrularsa ağ başında belirlenen bir algoritma ağdaki tüm defterleri kontrol eder. Yeni blokzincire eklenir, eğer doğrulanmaz ise zincirde herhangi bir değişiklik yapılmaz. Bu da sistemin mutabakat mekanizmasının temelini oluşturur. Doğrulanmış blok, zincire doğrusal ve kronolojik sırayla eklenir. Bu teknik, işlemlerin şeffaf kaydını oluşturur. Buna denetim izi ya da izlenebilir dijital parmak izi diyoruz. Düğümler paylaşımlı tek ve doğru bir kaynağa erişir. Tamamlanmış bir blok, Blokzinciri içindeki bir sonraki bloğa yol açar.

Blokzincirinin temel özellikleri nedir?

Blokzinciri teknolojisinin en önemli 4 özelliği şöyle sıralanabilir:

- 1) Şifreleme:** Blokzincirinde tüm bilgiler şifrelenir.
- 2) Güvenilirlik:** Blokzinciri, zincire yeni bloklar eklerken bunların birbirleriyle ilişkilerini de şifreler. Bu da ağın kendi içinde güvenli hale gelmesini sağlar. Zincir ne kadar uzun olursa güvenlik de o kadar güçlü olur.
- 3) Adem-i Merkeziyetçilik:** Blokzinciri herhangi bir aracı, merkezi yönetim veya takas ajansı olmayan bir kayıt sistemi. Merkezi sistemlerin aksine tüm kullanıcılar sisteme uygulama aşamasına katılabilir. Bu nedenle sistem daha şeffaf ve açık hale gelir.
- 4) Şeffaflık ve anonimlik:** Bu iki kavram arasında bir zıtlık olduğu düşünülebilir, ancak yüksek kaliteli bir sistemde bu kavramların yalıtılmış bir ortamda mükemmel çalıştığı öngörülmekte.



Blockchain'in Türkçe'deki karşılığı sadece blokzinciri olsa da günümüzde bu kelime çok daha derin anlamlar içeriyor. Blockchain kelimesini kullandığımızda aslında depolanan dijital bilgilerden (block) ve halka açık bir veri tabanından (chain) söz ediyoruz.

Blokzinciri için vazgeçilemez unsur 'güven'dir. Yakın gelecekte pek çok sektörde kullanılacak olan blokzinciri, şimdiden yeni yüzyılın keşfi olarak nitelendirilmekte. Blokzinciri uygulamaları adem-i merkeziyetçi bir mimari olarak popülerlik kazanmakta. Yeni teknolojilerin çoğu gibi blokzinciri de aynı anda birçok fırsatı ve riski bir arada barındırıyor. Bir alanda blokzincir teknolojisinden yararlanmak için öncelikli üç şartın gerçekleşmesi gerekiyor:

- 1) Yönetilecek işin, konu edilen alanın bir değerinin olması
- 2) Blokzincirine konu edilecek alanda taraflar arasında güven problemi bulunması
- 3) Aracılar ve tasdikçilerin bulunduğu bir mekanizma olması

Yukarıdaki şartları sağlayan her alanda blokzincir teknolojisinin uygulanabilir olduğu söylenebilir. Bu yazıda vergici gözüyle blokzincirinin öncelikle ne olduğunu, özelliklerini, hangi alanlarda yenilik getirme potansiyeli bulunduğunu ve bu teknolojinin denetim alanında neler sağlayacağı üzerine özet değerlendirme yapmak istedik.

Blokzincirinin uygulama alanları neler?

Geleneksel sistemler, üçüncü taraf veya herhangi bir etkileşim ile ilgili sorunları çözmek için bir aracıya ihtiyaç duyması nedeniyle yavaş, hata oranı yüksek ve katı kabul edilir. Doğal olarak bu durum strese neden olur ayrıca zaman ve para kaybına yol açar. Blokzinciri ise eski sistemlerin yanında daha ucuz, daha hızlı ve daha şeffaf olarak kabul görmekte.

Kripto paralar ve akıllı sözleşmeler blokzincirinin uygulama alanlarını oluşturuyor. Günümüzde sadece finans ve para transferi için değil, birçok alanda blokzinciri kullanımına yönelik adımlar atılıyor. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- Oylama işlemleri
- Önemli vasiyetlerin korunması
- Pırlanta ve elmas borsasında her bir değerli taşın güvenli şekilde kayıt altında tutulması
- Sahte ilaç kullanımının önlenmesi amacıyla ilaç kayıtlarının tutulması
- Önemli patentlerin saklanması
- Bankacılık ve sigorta sektörleri
- Puan kazanılan kartların kullanımı, ödeme sistemleri ve kripto paralar

(!) Yukarıda sayılan alanlara baktığımızda blokzincirinin sermaye ve para piyasalarında, örneğin menkul kıymetler borsası gibi hızlı aksiyon alınmasını gerektiren alanlarda kullanımının mümkün olmayacağını söylemek doğru olur.

Blokzinciri teknolojisinin muhasebe ve denetim uygulamalarına etkisi:

- Blokzinciri ile denetim ve muhasebe işlemlerinin şeffaflık ve izlenebilirlik özellikleri artacak, yapılan işlemleri detaylı incelemek için denetçinin bilgi ve yeteneğine daha az ihtiyaç duyulacak.
- Manuel denetim terkedilerek gerçek zamanlı ve dijital denetime geçilecek, denetçinin teyit ve doğrulama yöntemlerine gerek kalmayacak.
- Blokzinciri kayıt oluşturulurken her işlem için mutabakat işlemi uygulaması ve değiştirilemez ya da silinemez olması sebebiyle işlemlere ait kayıtları yok etmek, güncellemek ya da değiştirmek mümkün olmayacak. Bu da klasik muhasebe uygulamalarına göre kayıtları daha güvenilir kılacak.
- Muhasebe uygulamalarında geçmişe dönük kayıt sistemi yerine gerçek zamanlı kayıt sistemine geçilecek. Böylelikle mali tablolar ve raporlar anlık olarak görüntülenebilecek.
- Blokzincir teknolojisi ile muhasebede yer alan klasik defterlerin yerini dijital defterler alacak.
- Denetim maliyetleri düşecek buna karşın danışmanlık maliyetleri artacak.
- Merkezi sistemlere artık gerek duyulmayacağından özellikle kamu sektörü, vergi idaresi, hazine idaresi gibi denetleyici ve düzenleyici merkezi yapılarda tapu, sicil işlemlerinin gerçekleştirilmesi için blokzinciri yatırımları yapılacak. Tapuda tescile gerek olan bina, konut ve arsa satışları ile trafikte tescile ihtiyaç olan gayrimenkul ve menkul devirleri blokzinciri ile daha az maliyetle ve daha güvenli gerçekleşecek.

Blokzincirinin muhasebe ve denetime etkileri

Birçok alanda yenilik yaratacak olan blokzincir teknolojisi, elbette denetim sektörüne de yenilik getirecek. Günümüzde 'Big Four' olarak tabir edilen sektörün büyük isimleri Blokzincirine yatırım yapıyor, kripto para ve blokzinciri laboratuvarları olan kurumlarla ortak projelere imza atıyor.

Bu yatırımların temel amacı denetimlerde harcanan zamanı azaltarak maliyetleri düşürmek ayrıca daha güvenli ve şeffaf bir denetim metodolojisi oluşturmak.

Blokzinciri sayesinde muhasebe işlemleri de anında şeffaf ve mutabakatı sağlanmış şekilde kayıt edilebileceğinden kayıtların incelenmesi ve denetlenmesi için işlem sonrasında mutabakata da gerek kalmayacak.

Ayrıca denetim günlüğü oluşturularak varlıkların bütün geçmişi kolaylıkla ve hızla görüntülenebilecek. Böylelikle raporlama ve mutabakatlar kolaylaşacak, üstelik bunların hepsi anlık gerçekleştirilebilecek.

Denetimler, geleneksel yöntemlerin aksine daha hızlı, daha doğru ve daha az maliyetli hale gelecek. Daha önce aylar süren denetim süreçleri blokzincir teknolojisi sayesinde daha küçük bir denetim ekibi ile daha verimli ve kolay şekilde yapılabilecek. En önemlisi blokzincir teknolojisi ile denetim prosedürleri örnekleme yöntemleri yerine kayıtların yüzde 100'üne uygulanacak ve finansal tabloların gerçekliği için makul güvence yerine mutlak güvence verilebilecek.

Sorumlu vergicilik anlayışı ile

Blokzinciri sahip olduğu özellikler denetim ve muhasebe sektörlerine katkıları azımsanmayacak kadar çok. Bu özellikler denetimlerin daha güvenilir, hataya yer vermeyen, anlık, şeffaf ve tüm kayıtların tamamına kısa sürede bakılabileceğini göstermekte.

Bu nedenle Blokzinciri uygulanması halinde denetim ekiplerinin çalışma saatlerinin, iş yükünün beraberinde denetim maliyetlerinin hatırı sayılır bir biçimde azalacağını söyleyebiliriz.

Blokzinciri özellikleri sayesinde kayıt ve güvenlik konusunda şeffaflık gerektiren bankacılık ve sigorta sektörlerinde daha ön plana çıkacak. Bunun yanında Gelir İdaresi, tapu daireleri, Trafik Tescil Müdürlükleri, noterler gibi kurumların gerçekleştirdiği denetim, tescil, benzeri resmi işlemlerde uygulanabilecek.

SWIFT'te siber güvenlik

Dünyadaki bankalar arasında elektronik fon transferine standardını oluşturan SWIFT topluluğu, yakın gelecekte yaşanacak olası siber saldırılara karşı duvarı yükseltiyor. SWIFT, siber güvenliği artırmak amacıyla hazırladığı 'Müşteri Güvenlik Çerçevesi'nin yeni versiyonunu yayımladı



Servet Gözel, CISA

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Direktör
servetgozel@kpmg.com



Küresel ölçekte bankaların SWIFT sistemlerine yapılan siber saldırılar önemli finansal zararlarla sonuçlandı. Bu tür tehdit ve saldırıların, bilinmeyen açıkların keşfiyle önümüzdeki yıllarda daha da artabileceği öngörülüyor. Kısaca SWIFT topluluğu olarak da bilinen 'Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication', uçtan uca işletilen küresel mesajlaşma ağı ve bu ağ üzerinde yürütülen işlemler konusunda gerekli tedbirlerin alındığından emin olmak için 2017 yılında yayınladığı Müşteri Güvenlik Çerçevesi'nin (Customer Security Framework) 2019 versiyonunu çıkardı. Yeni versiyonla birlikte, tüm üye kuruluşlar tarafından 2019 sonuna kadar 19'u zorunlu, 10'u tavsiye niteliğinde olmak üzere toplamda 29 kontrol hedefine uyumluluğu gösteren bir beyan hazırlanması bekleniyor.

Bağımsız denetim isteniyor

Beyanın yanı sıra, SWIFT tarafından dünya genelindeki üye kuruluşlar arasından seçilen üyelere, Müşteri Güvenlik Politikası madde 6.1.2'ye istinaden bağımsız bir denetim kuruluşu tarafından hazırlanmış Müşteri Güvenlik Çerçevesi değerlendirme/denetim çalışması talep edilmeye başlandı. Üye kuruluşlara gönderilen talep zorunlu olup, talebin ulaştığı tarihten itibaren 6 ay içinde, üye kuruluşun mimari tipine uygun olarak bütün zorunlu kontrollere uyum durumunu gösteren bağımsız denetim/değerlendirme raporunun SWIFT'e iletilmesi gerektiği belirtiliyor. Üye kuruluşların beyan değerlendirmesini gerçekleştirmeden önce ilgili bağımsız değerlendirmeyi yapması bekleniyor.

Zorunlu güvenlik kontrolleri, tüm SWIFT üyeleri için bir güvenlik temeli oluşturmak ve tüm kullanıcılar tarafından yerel SWIFT altyapılarında uygulanmak amacıyla yayımlandı. SWIFT, kısa vadede riski azaltmak ve kullanıcıların güvenliğini artırmak amacıyla zorunlu kontrollerin öncelikli olarak uygulanmasını talep etti. Tavsiye kontrolleri ise SWIFT'in kullanıcılarına önerdiği iyi uygulamalara dayanıyor. Zaman içinde, zorunlu kontrollerin gelişen tehdit ortamı nedeniyle değişeceği ve bazı tavsiye niteliğindeki kontrollerin ise zorunlu hale geleceği kullanıcılarına duyuruldu.

Zorunlu kontroller artırıldı

Müşteri Güvenlik Kontrolü Çerçevesi (Customer Security Controls Framework - CSCF) 2019 versiyonu, 'ortamlarını koru', 'erişimleri tanı ve sınırla' ve 'tespit et ve yanıtla' kontrol hedefleri altında sekiz adet ilke barındırıyor. 2019 versiyonu ile birlikte bir önceki versiyonda tavsiye niteliğinde olan 'Operatör Oturumu Gizliliği ve Bütünlüğü', 'Zafiyet Taraması' ve 'Fiziksel ve Mantıksal Şifre Depolaması' kontrolleri zorunlu hale getirildi. 'Sanallaştırma Platformu Koruması' ve 'Uygulama Güçlendirme' kontrolleri ise yeni tavsiye niteliğinde kontrol olarak çerçeveye eklendi:

- İnternet erişimini kısıtla
- Kritik sistemleri genel BT ortamından ayır
- Atak yüzeylerini ve zafiyetleri azalt
- Fiziksel ortamı koru
- Kimlik bilgilerini koru
- Kimlikleri yönet ve imtiyazları ayır
- Anormal aktiviteleri ve işlemleri tespit et
- Veri paylaşımını ve olaylara müdahaleyi planla

Yeterli zaman var

SWIFT tarafından 'Müşteri Güvenlik Kontrolü Çerçevesi'ni geliştirmek için işletilen 'Değişim Yönetimi' süreci ile SWIFT üyelerine Kontrol Çerçevesi'nde gerçekleştirilecek kontrol gereksinimi değişikliklerini anlamak ve uygulamak için yeterli zamanı tanıyor.

Yeni kontrollerin eklenmesi ve güvenlik seviyesinin yükseltilmesi sürecinde, mevcut ve yeni ortaya çıkan tehditler ele alınarak güçlü bir siber güvenlik uygulaması yaratılması amaçlanıyor. SWIFT tarafından, tüm yeni zorunlu kontrollerin ilk önce tavsiye olarak sunulacağı, böylelikle tüm kullanıcılara planlama, bütçe ve uygulama için en az iki döngü sağlanacağı da duyurulmuş durumda.

Beyan sürecinin devam etmesi planlanmakla birlikte, SWIFT dünya genelinde değişik büyüklüklerdeki kullanıcıları arasından örnek seçerek bağımsız bir kuruluş tarafından uyumluluğunun değerlendirmesini talep ediyor. SWIFT, bu uygulama ile birlikte beyan sürecinin verimliliğini ve doğruluğunu da test ederek, bütün SWIFT evreninin güvenliğini önemli derecede artırıyor. Kuruluşlar tarafından müşteri güvenliği programına uyum anlamında beyan çalışmalarının kontrol hedefleri seviyesinde detaylandırılması, eksiklerin tespit edilip teknik, organizasyonel ve süreçle ilgili iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi ve bağımsız bir kuruluş tarafından gerçekleştirilen çalışmaların değerlendirmeye tabi tutulması öneriliyor.



Küresel bankacılık sektörü büyümeden umutlu

'Bankacılıkta Kurumsal Gelişim: Birleşme ve Satın Alma İşlemlerinin Yönü' raporu, dünyanın önde gelen bankacılık kuruluşlarının, küresel krize rağmen, gelecek 3 yılda organizasyonel büyüme konusunda iyimser olduklarını ortaya koydu



Sinem Cantürk

Finansal Hizmetler Sektör Lideri
Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com

KPMG'nin hazırladığı 'Bankacılıkta Kurumsal Gelişim: Birleşme ve Satın Alma İşlemlerinin Yönü' raporu, kurumsal gelişim ekiplerinin, bankaların yeniden yapılandırma süreçlerinde izledikleri yöntemlere ilişkin çarpıcı sonuçlar içeriyor.

Rapor, dünyanın önde gelen bankalarının 2018'deki birleşme ve satın alma işlemlerini gözden geçirirken, bankacılık sektöründeki kurumsal gelişim trendlerini öne çıkarıyor ve değişim çağında kurumsal gelişim ekiplerinin kendilerini nasıl yenileyip, yeniden şekillendireceğini ortaya koyuyor.

Raporu incelediğimizde öne çıkan başlıklar şu şekilde:

Günümüzdeki işletme görünümü

- Bankalar dünya genelinde istekli: Bankaların büyüme isteği küresel bir trend olarak ortaya çıkıyor fakat sektörel farklılıklar söz konusu. Araştırmaya katılan ekiplerin yüzde 80'i önümüzdeki 3 yıl içerisinde alım yapmayı, yüzde 68'i ise satış yapmayı planladığını belirtiyor. Kurumsal gelişim ekiplerinin genellikle kurum içi işlemlere aşina olması ve farklı alanlarda yetenekli olması sayesinde bu süreç kolaylaşıyor. Fakat tecrübesi olmayan kurumsal gelişim ekiplerinin özellikle satış alanında kendilerini geliştirmesi gerekiyor.

- Organik büyüme dünya genelinde kazanıyor: Araştırmaya katılan küresel bankaların yüzde 90'ı organik büyüme yolu izleyeceğini belirtiyor. Fakat bazı bölgesel farklılıklar göze çarpıyor. Asya Pasifik ve Avrupa bankaları organik büyümeden yanayken, Kuzey Amerika bankaları inorganik büyüme sergiliyor. Her ne kadar büyüme trendi devam etse de birleşme ve satın alma aktiviteleri krizden dolayı yavaşlamış halde.
- Gelecekteki fintech anlaşmaları: Kurumsal gelişim ekipleri fintech'in bankaların büyüme stratejileri üzerinde büyük bir etkisi olacağına inanmakla birlikte, kendi bankalarındaki fintech ajandaları henüz olgunlaşmamış halde. Gerçekleşen fintech anlaşmalarının bölgesel ekonomik koşullara ve bireysel banka isteklerine bağlı olarak yoğunlaştığı görülüyor. Küresel Fintech araştırmalarımıza göre, bazı bankaların fintech anlaşmalarını riskli bulmasına rağmen işlem değeri oldukça hızlı bir şekilde artıyor. Bu sebeple bankalar içerisinde, start-up yatırımları için destek sağlayan yeni ekipler oluşuyor.

Günümüzdeki anlaşma sağlayıcılarına genel bakış

Bankaların güncel büyüme stratejileri kurumsal gelişim ekipleri üzerinde bir etkiye sahip. Küresel ekonomik krizden önce birçok kurumsal gelişim ekibi sabit dış işlemlerle ilgilenirken, kriz sonrasında yeniden organize olma, iç birlikteliği güçlendirme gibi stratejik önceliklere yönelmiş durumdadır.

Kurumsal gelişim liderlerinin stratejik ajanda oluşturma, CEO'lar ve CFO'larla iş birliği alanlarındaki rolü arttıkça ekipleri zenginleşiyor. Bu bulgular, CEO'ların anlaşma sağlama, anlamlı veri kaynakları bulma, zaman yönetimi ve yeterli uzmanlık elde etmede karşılaştıkları zorlukları paylaştığı 2018 Küresel CEO Araştırması'ndaki bulgularla uyum içerisinde.

Bu sonuçlar, kurumsal gelişim ekiplerinin stratejik karar verme sürecine değer katma fırsatı olduğunu gösteriyor. Ekiplerin yeterli donanım ve tecrübeye sahip olması sayesinde bu süreçler kolaylaşıyor ve bankaların büyümesi mümkün hale geliyor.

Kurumsal gelişim ekiplerinin donanımı artıyor

Küresel olarak kurumsal gelişim ekiplerinin beceri, tecrübe ve donanımını artırmak için bazı stratejiler izleniyor. Amerika'daki işe alımlar, ekibin ödeme sistemleri ve değerlendirme yetenekleri gibi temel işlem becerilerini güçlendirme odaklı gerçekleşiyor. Avrupa'da ise ekibe yetenek kazandırma odaklı ilerledikleri için operasyonel ve BT geçmişi olan adaylar tercih ediliyor. Asya'da kurumsal gelişim ekipleri küçültülüyor veya orta bölge ofisleri ile birleştiriliyor. Küresel olarak, bankalar var olan ekiplerini regülasyon değişiklikleri, karmaşık ve gelişen ödeme sistemleri konusunda eğitmenin önemini vurguluyor.

Anlaşma sağlayıcılar arasındaki en iyi uygulamalar

Katılımcılara göre, kurumsal iletişim ekiplerinin başarılı olması için aşağıda sıralanan temel özelliklere sahip olmaları gerekiyor:

- Uzmanlık, tecrübe ve yüksek kalitede hedefler bulmak için gerekli piyasa bilgisi
- Belirgin bir strateji, banka departmanları ve seviyeleri arasında koordinasyon
- Değerlendirme yetenekleri ve pazarlık gibi uygulama becerileri
- Öngörü kapasitesi ve karşılık verme yeteneği
- Anlaşmayı uçtan uca değerlendirme yeteneği

Dönüşümü planlama ve gerçekleştirme: Katılımcılar, kurumsal gelişim ekiplerinin verimliliğini artırmada kurum içi koordinasyonun önemini vurguladı. Katılımcılar, bunun fintech ve bankacılık dışı işlemleri desteklemek için gerekli olduğunu belirtirken, bu sayede strateji ve veri analitiği çalışmalarının da hız kazanmasını beklediklerini vurguladı. Bankaların bir kısmı da, ekiplerini kıdemli müdürlerin 'güvenilir' danışmanı olarak konumlandırmak istediğini belirtti.

İnovasyon için yetenek paylaşımı: Bankaların birçoğunun, kurumsal gelişim ekipleri için uzmanlaşmış yetenekleri işe almasına rağmen, çoğu durumda kurum içi iş birliği daha pratik çözümler sağlıyor. Kurum içi iş birliği sayesinde beceri ve fikir paylaşımı daha kolay hale geliyor ve kurumsal gelişim kabiliyetleri artıyor.

Veri analitiğine odaklanma: Araştırmaya göre küresel bankaların yarısından çoğu, veri analitiğini kurumsal gelişim faaliyetlerine dahil ediyor. Birçok ekip veri analitiğini satın alma işlemlerinin risk analizinde kullanırken, müşteri ve iş analizi için de uygulamaya başladı. Bazı durumlarda ise kalite ve miktar konusunda belirsizlikler söz konusu; bankaların, verilerin kalite olarak yeterliliğinden emin olması gerekiyor. Yetersiz, kalitesiz, dağınık veri ve destek verecek ekip eksikliği dolayısıyla bankaların veri analitiği çalışmalarını aksatabiliyor, fakat bankalar uygulama konusunda oldukça hevesli.

Birleşme ve satın alma değerini artırma: Karşılaşılan zorluklara rağmen, bankalar veri ve veri analitiğinin rollerini değiştirme ve artırmanın önemini farkındalar. Örneğin, satın alma taleplerinin artması fiyat ve risk artışını da beraberinde getirdiği için alıcıların bunu göz önünde bulundurması gerekiyor. Veriye bağlı değerlendirme yeteneklerini geliştirmek alıcıların kendine güvenmesini sağlıyor. Artan veri analitiği kullanımı sayesinde kurumsal gelişim ekiplerinin değeri de artıyor. Bu sebeple, kurumsal gelişim ekipleri birçok departmanın başarısı için önemli bir rol oynuyor.

KPMG Akademi

KPMG Akademi düzenlediği eğitimlerle iş dünyasını ilgilendiren en güncel değişiklikleri ve veri düzenlemelerini sektörlerin profesyonelleriyle paylaşmaya devam ediyor

Özellikle konuya ilişkin ülkemiz müzakerelerinde önemli rol oynamış Timur üstadımız tarafından verilen bu eğitim içeriği zengin ve bilgiyi güvenilir kıldı. Vergisel boyutların 1 günlük kısa sürede bu kadar detaylı incelenmesi ve sorularımıza verilen net cevaplar ile de ilgiyi hep yüksek tuttu. Eğitim ortamı, anlatımda kullanılan örnekler ve sizin de samimi ilginiz ile başarılı bir eğitim gerçekleşti. Ankara'da da uzmanlık gerektiren alanlarda sık eğitimler verilmesini rica ederim.

Anıl TEMEL, Kıdemli Mali İşler Uzmanı
Roketsan Missiles Inc.

Öncelikle, eğitim için ön bilgilendirmeler, ulaşım, otopark, yemek gibi her ayrıntı düşünülerek tasarlanmıştı. Bizleri karşılayan KPMG personelinin güler yüzlülüğü sıkıcı bir eğitim olmayacağını ön göstergesiydi. Eğitimde dikkatimi en çok hocalarımızın standart eğitim harici sorularımızla yön bulan bir nevi canlı eğitim yapmaları ve bu yönde ilerleyen bir süreç izlemeleri çekti. Göstermiş olduğunuz saygı ve sevecenlik için teşekkür ederim. KPMG eğitimlerini takip ediyorum, bir sonrakinde görüşmek üzere.

Mesut KÖYLÜ, İç Denetim Şefi
ASD Laminat A.S.

KPMG'nin kapısından girdiğiniz anda profesyonel bir ekip olduklarını hemen fark ediyorsunuz. Temel Düzey Muhasebe eğitiminin bu kadar akıcı ve canlı geçeceğini düşünmezdim. Eğitmenimizin sektörel deneyiminin de eğitime katkı sağladığını düşünüyorum. Ayrıca eğitim süresince büyük ilgi ve güler yüz gösteren KPMG personeli de beni çok etkiledi. Bir başka eğitimde tekrar bir araya gelmeyi dilerim.

Selen HALKA, Muhasebe Uzmanı
Coca – Cola İçecek

Nezih bir ortamda, sıcakkanlı ve güler yüzlü insanların arasında; verimli, keyifli, eğlenceli ve dolu dolu geçen 8 saatlik bir eğitim için teşekkürler.

Selin GÜLER, Denetçi Yardımcısı
Cumhur İnan Bilen Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.

Oldukça verimli ve keyifli bir eğitimdi. Özellikle risk yönetimi ve risk esaslı iç denetim için oldukça güzel bir rehber olduğunu düşünüyorum. Benzer eğitim ve seminerleri takip etmeye devam edeceğim.

Seçil Nazlı ÖZÇAKIR, Finansal Kontrol Müdürü
Constantia Flexibles

Bilgi ve deneyimli hocalardan eğitim aldığım için öncelikle çok memnunuz. Unuttuğum konularda kendi adıma tekrar oldu. Finans bölümünde çalıştığım için finans eğitimi benim için farkındalık yarattı. Eğitimleriniz vizyonları genişletmektedir. Güler yüzlü ve bilgili deneyimli ekip ile karşılaşmak beni çok mutlu etti. Çok teşekkür ederiz.

Ümmühan DILMEN, Nuh Çimento

KPMG'nin Temel Düzey Muhasebe eğitimine katılmışım. Bazı konularda eksik olduğumun farkındaydım ve bunu bilerek başvurduğum. Hem orada bize eğitim veren üstat hem de bizim için hazırlanan sunum ve diğer materyaller benim için başarılıydı. Eğitime katıldığım için mutluyum, herkese güler yüzü ve yardımları için ayrıca teşekkür ederim.

Uğurcan EKEN, Muhasebe Uzmanı
Coca – Cola İçecek

Eğitimleriniz gerçekten faydalı, işinde uzman kişiler tarafından veriliyor ve güncel iş hayatıyla da uyumlu (sadece teoriden ibaret değil). Ben her defasında katılmaktan mutluluk duyuyorum, başarılarınızın devamını dilerim.

Adviye Banu ÖZCAN, Finans ve Muhasebe Müdürü
Bonprix Turkey

Yöneticilere Özel

29.04	Finansçı Olmayanlar İçin Finansal Tabloları Okuma ve Yorumlama
06.05	Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Finansal Bilgiler

Muhasebe & Vergi

09-10.05	Temel Düzey Muhasebe
15-16.04	Temel Düzey Vergi ve Muhasebe Uygulamaları
17.05	Transfer Fiyatlandırması Temel İlkeleri
25.06	Güncel Değişiklikler Sonrası Damga Vergisi
18.06	Maliyet Muhasebesi

Gümrük & Dış Ticaret

18.04	Yeni Başlayacaklar İçin Gümrük ve Dış Ticaret
12.04	Gümrük Denetimleri (Sonradan Kontrol) ve Sıkça Yapılan Yanlışlar
24.04	Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Kapsamındaki Eğitimler
26.04	Yöneticilerin Gümrük İşlemlerinde Dikkat Etmesi Gereken Temel Konular ve Gümrük İncelemelerinin Yönetimi

UFRS

15-16.04	Temel UFRS (İzmir)
24-26.04	Uygulamalı Temel UFRS
15-17.05	Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standartları (BOBI FRS)
21.05	UFRS 16 - Kiralamalar

Veri Analizi

26-27.06	R ile Veri Analizine Giriş
----------	----------------------------

Finans & Finansal Analiz

07.05	Finansal Matematik
28-29.05	Satış ve Pazarlama Alanında Çalışanlar İçin Mali Analiz
11-12.04	Makro Ekonomik Göstergelerin Yorumlanması
25-26.04	Finansal Piyasalar, Şirketlerde Hazine Yönetimi ve Türev Ürünlerin Kullanımı
1-19.04	Şirketler İçin İleri Düzeyde Türev Ürünlerin Kullanımı
10.04	Ürün Maliyeti, Performans Analizi ve Karar Alma
10.05	Şirket Değerlemesine Baz Bilanço ve Gelir Tablosu Analizleri

İç Denetim

9-10.05	Uygulamalı İç Denetim
9.04	Suistimal İnceleme ve İfade Alma Teknikleri

Bilgi Teknolojileri ve Siber Güvenlik

2-3.05	Bilgi Teknolojileri Denetimine Giriş
27-28.06	Beyaz Şapkalı Hacker

Kişisel Verilerin Korunması

14.05	Kişisel Verileri Koruma Kanunu
-------	--------------------------------

İnsan ve İnsan Kaynakları

19.04	Bordro Atölye Çalışması (İzmir)
20-21.06	Proje Yönetimi Metodolojisi

İLETİŞİM

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı
malsan@kpmg.com

Nesrin Tuncer

Denetim Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
ntuncer@kpmg.com

Hakan Ölekli

Clients & Markets Lideri
holekli@kpmg.com

Şaban Erdikler

Vergi Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
serdikler@kpmg.com

Figen Tahiroğlu Würsching

Kurumsal İletişim Kıdemli Müdürü
ftahiroglu@kpmg.com

Hande Şenova

Danışmanlık Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
hsenova@kpmg.com

Altay Alpagut

Stratejik Pazarlama Müdür Yardımcısı
aalpagut@kpmg.com

SEKTÖRLER

Endüstriyel Üretim Hakan Ölekli

Denetim, Şirket Ortağı
holekli@kpmg.com

Finansal Hizmetler Sinem Cantürk

Denetim, Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com

Enerji Ümit Bilirgen

Danışmanlık, Şirket Ortağı
ubilirgen@kpmg.com

Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon

Serkan Ercin
Danışmanlık, Şirket Ortağı
sercin@kpmg.com

İlaç Hakan Orhan

Vergi, Şirket Ortağı
horhan@kpmg.com

Tüketici Ürünleri ve Perakende Emrah Akın

Vergi, Şirket Ortağı
eakin@kpmg.com

Taşımacılık Yavuz Öner

Vergi, Şirket Ortağı
yoner@kpmg.com

ÜLKE MASALARI

JAPONYA / Hakan Orhan

Vergi, Şirket Ortağı
horhan@kpmg.com

KPMG OFİSLERİ

İSTANBUL (Merkez Ofis)

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

İZMİR

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

İsmail Önder Ünal

Denetim, Şirket Ortağı
+90 232 464 20 45
iunal@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



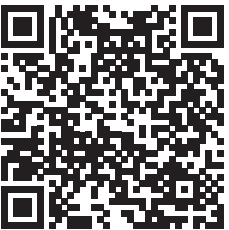
Mutluluğa çevir, kapak olsun!

KPMG Türkiye, ofislerindeki plastik kapakları toplayarak ihtiyacı olan kişileri tekerlekli sandalyeye kavuşturuyor.



TÜRKİYE
OMURİLİK
FELÇLİLERİ
DERNEĞİ

KPMG
GÖNÜLLÜLERİ



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.

© 2019 KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., bir İsviçre kuruluşu olan KPMG International Cooperative'e bağlı bağımsız üye firmalardan oluşan KPMG ağına üyesi bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

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