

SONBAHAR 2019

# Gündem

SAYI 35



**Değişime  
değer katmak**





Investment in Turkey, Türkiye'deki yatırım ortamı hakkında makro bakış açısı sunarken, Türkiye'nin vergi ve iş ortamı hakkında fikir sahibi olmayı amaçlayan yabancı yatırımcılar için güncel bilgi içeriyor.



KPMG Türkiye Vergi Bölümü uzmanları tarafından hazırlanan “Investment in Turkey 2019” yabancı yatırımcılara Türkiye'de yatırım ortamını genel hatlarıyla anlatıyor.

# Bakış açısı

KPMG, Türkiye’de tam 37 yıldır hizmet veriyor. İş profesyonellerinin, düzenleyicilerin ve ekonomide çarkları çeviren sektörlerin, kurumların geçmiş 37 yıllık mesailerinde izimiz var.

Gücümüzü bağımsızlığımızdan alıyoruz. İşimizin temelinde güven ve kalite var. Profesyonel etik değerlerimiz ve sadakatimiz, tercih edilmemizde öne çıkan özelliklerimiz.

Zamanı okuyan, ihtiyaçlara çözüm üreten esnek ve yenilikçi iş yapış tarzımızla ‘en iyi olma’ odağımızdan milim sapmadan 4 binin üzerindeki müşterimize uluslararası standartlarda hizmet sunuyoruz.

Her kurum, çatısı altındaki insan kaynağıyla var olur. Görünüşte koca koca binalardan ibaret şirketler, içerideki insanların kültürünü yansıtır aslında. Bu nedenle KPMG kültüründe insan önemlidir. Hizmetlerimizde ayrıştığımız güven, kalite, etik, sadakat gibi unsurlar, şirket kültürümüzün bize kattığı değerler...

KPMG, Türkiye’de 40’ıncı yılına ilerliyor. 40’ıncı yıla doğru attığımız her adımda daha çok güçleniyor, çıta’yı daha yükseğe taşıyoruz.

Sektörümüzün en iyileriyle çalıştığımızı söylemekten gurur duyuyorum.

Geçen yılın sonunda, Türkiye’nin köklü ve alanında haklı üne sahip şirketlerinden Erdikler Bağımsız Denetim ve Yeminli Müşavirlik A.Ş. ile vergi bölümümüzün birleşmesi, ‘dönüşerek büyüme’ stratejimizde önemli bir hamle oldu. Vergi alanında Türkiye’nin en güçlü vergi ekibiyle çalışıyoruz. Tüm müşterilerimize vergi hizmetleri verirken aynı zamanda rehberlik ediyor, dalgalı sulardan güvenle geçiş için kılavuzluk yapıyoruz. Birleşmede dile getirdiğimiz 1+1’in 3 ettiği iddiamızı bu yıl kanıtlayacağız.

Bu hamleden 10 ay sonra, Türkiye’de danışmanlık alanında sektörün kıdemli isimlerinden Müşfik Cantekinler aramıza katıldı, KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü’nün başına geçti. Emin Alper Karaçar, Gökhan Kaçmaz, Adnan Erem Germeyan ve Oytun Önder de şirket ortağı olarak artık KPMG Türkiye ailesindeler.



Yaşadığımız çağın açtığı ufuklara yol alıyor, teknolojinin gerektirdiği yeni hizmetleri hızla iş süreçlerimize entegre ediyoruz. Güçlü küresel organizasyonumuz, bilgi ağımız, yerel ve uluslararası deneyimlerimiz ve gurur duyduğumuz insan kaynağımızla Türkiye için değer üretiyoruz.

KPMG Türkiye olarak iş dünyasına profesyonel destek sağlamak kadar geleceğin iş liderlerini yetiştirme sorumluluğumuz da var. Her yıl üniversitelerden yeni mezun yüzlerce gence kapılarımızı açıyor, ilk iş deneyimlerini yaşarken vizyonlarını geliştirmelerine olanak sağlıyor ve her seferinde onlardan çok şey öğreniyoruz.

Bu yıl KPMG Türkiye ailesine katılmak için 33 bin başvuru yapıldı. Aşamalı değerlendirmelerden sonra 210 yeni mezun genç arkadaşımın 1 Ekim’den itibaren KPMG Türkiye’de işe başladığını duyurmak isterim. Üniversiteden yeni mezun olmuş pırıl pırıl 210 gencin KPMG Türkiye’ye katılımı çok anlamlı mesajlar içeriyor. Halen üniversitelerde eğitim gören 100 genç de stajyer olarak işe başladı. Hepsine iş hayatlarındaki ilk deneyimlerinde başarılar diliyorum, unutamayacakları anılar biriktireceklerine inanıyorum.

1 Ekim’de aramıza katılan arkadaşlarımızla bin 700 kişilik bir ekibimiz oldu. KPMG Türkiye ailesine yeni katılan tüm arkadaşlarıma tekrar ‘hoş geldiniz’ diyor, değişimin, dönüşümün, tazelenmenin, fırsatların ve yeni hizmetler üretmenin heyecanını paylaşmaya davet ediyorum.

Dergimizin içerideki enerjiyi yansıtan yeni sayısını keyifle okumanız dileğiyle...

**Murat Alsan**

KPMG Türkiye Başkanı





14

Arçelik CEO'su Hakan Bulgurlu: 150 ülkedeki evlerde dijital çözüm ortağıyız



08

KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan ve KPMG Türkiye Danışmanlık Bölüm Başkanı Müşfik Cantekinler anlattı: Değer üreten danışmanlık

## ENDÜSTRİYEL ÜRETİM

Mobilite ekosisteminin geleceği 84

## FINANSAL HİZMETLER

Takasbank Para Piyasası'nda vergilendirme 102

Fintech'te milyar dolarlık satın almalar geliyor 106

Mobil ödemelerde ve elektronik belgelerde güvenlik 110

Veri odaklı dönüşüme doğru 112

Sigortacılıkta iç sistemlere yeni düzenleme 114

## VERGİ

Gümrük ve küresel ticaret bizi nereye savuruyor? 94

## INFOGRAFIK

Yaşam Evreleri 52



34

Facebook'un kripto parası finans dünyasını sarsar



36

UiPath Avrupa Başkan Yardımcısı Tansu Yeğen: Robotsuz çıkış yok



42

SAST Türkiye ve Orta Asya Bölgelerinden Sorumlu Genel Müdürü Tayfun Topkoç: Dijital Türkiye için dijital çözümler



54

Üçüncü taraf risk yönetimi



46

KPMG EMA Yeniden Yapılandırma Lideri Angel M. Torres Doğru yapılandırma hayata döndürür



60

Denetimin kalitesini ölçmek



64

Kiralamalarda TFRS 16 dönemi



76

Otonom araçlar 5G ile şahlanacak

## GÜNDEM

CEO'ların gündemi büyüme ve jeopolitik 74

## OTOMOTİV

Otonom araçlara ne kadar yakınınız? 80

## ENERJİ

Petrolde stratejiler savaşıyor 88

Tedarik zincirinde dijitalleşme 90

## FUTBOL

Premier Lig'in bir maçı 9,4 milyon euro 118

## BİZDEN HABERLER

KPMG'de 210 yeni mezun işe başladı 120



20

Sektörlerin ilk yarısı karnesi

## İLAÇ



Sağlık sektörüne yapay zeka dopingi

## VERGİ



Cep telefonunda yeni ÖTV rejimi

## DENETİM



Finansal kiralamada yeni dönem

## Künye

22 Ekim 2019 / SONBAHAR

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, Burak Yıldırım, Burcu Tanboğa, Bükre Bektaş, Çiğdem Atılğan, Duygu Yılmaz, Ege Kanat, Ehtiram İsmayilov, Engin Bora Şahin, Emrah Akın, Figen Tahiroğlu Würsching, Fulya Çankırı, Gamze Selek, Gülcan Aydın, Hakan Güzeloğlu, Hakan Orhan, Hakan Ölekli, Hakan Uçak, Mercan Ekinci, Muharrem Karataş, Murat Palaoğlu, Nazlıcan Hızal, Necati Cem Erguvan, Nesrin Tuncer, Nurgül Günüşen, Özen Meteriz, Özlem Kızılkaya, Semih Muşabak, Serkan Ercin, Servet Gözel, Sinan Çamlık, Sinem Cantürk, Şebnem Altunordu, Tuğrul Uzun, Umut Otyakmaz, Ümit Bilirgen, Yasemin Yücel



Avrupa'nın en değerli 32 takımı

## FİNANSAL HİZMETLER



Körfez'in bankacılık görünümü pozitif

## TAŞIMACILIK



Denizcilikte siber güvenlik için zaman azalıyor



# Değer üreten danışmanlık

KPMG Türkiye, Danışmanlık bölümünü yeniden yapılandırdı. Hem danışmanlık kadrosunda hem hizmet alanlarında çitayı yine yükseltti. KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan ve Danışmanlık bölümünün başkanlığını üstlenen Müşfik Cantekinler, bu güçlü hamlenin hikayesini anlattı. İki tarafın da yeni yapılanmaya bakış açısının odağında 'daha çok değer üretmek' var



### KPMG Türkiye'nin Danışmanlık bölümünde güçlü bir yenilenme oldu. Sektörde nasıl bir dönüşüm var neden bu yapılanmaya ihtiyaç duydunuz?

**Murat Alsan:** Bu konunun bir global tarafı var bir de Türkiye tarafı var. Global tarafı şöyle; KPMG önümüzdeki üç yılda yani 2022'ye kadar yüzde 50'lik global bir büyüme hedefliyor. Bütün ülkeler de buna paralel hareket ediyor.

Türkiye'de çok güçlü denetim, danışmanlık, vergi departmanlarımız vardı. Ama bu yüksek büyümeye cevap verecek alan olarak danışmanlığı belirledik. Farklı hizmetler, müşteri için daha çok değer yaratma şansı daha mümkün danışmanlık tarafında. Biz de kendi ekibimizi tamamlayabilecek bir başka ekibin arayışına çıktık. O sırada da Müşfik Bey ve ekibiyle karşılaştık. Bütünleştiren birbirinin eksiklerini tamamlayan bir hareket olduğunu düşünüyoruz. Sayı olarak da büyük bir ekip olduk. Çok daha güçlü bir şekilde Türkiye'ye hizmet vermeye devam edeceğiz. Türkiye'deki yapıya böyle bir katkısı olacak bu katılımın.

Yeni hizmet alanlarımız var özellikle birleşme ve satın alma, sermaye ve borç yapılandırması tarafında. Teknolojide çok iyiyiz yeni hizmetlerle güçlendiriyoruz. Bunlarla KPMG'nin hizmet alanları da genişledi.

### Yeni danışmanlık tarafında bir hareket öngörüyorsunuz? Nasıl bir değişim var o tarafta?

**MA:** Öncelikle çok yıkıcı bir teknoloji dönüşümü var. Bütün araştırmalarda kendini gösteriyor. Teknoloji dünyanın ajandasında. Teknoloji şirketleri diğer büyüklük olarak, hacim olarak, ciro olarak bütün konvansiyonel şirketleri geçti. İş yapma modelleri değişti. Türkiye de bundan etkileniyor. Tüm müşterilerimiz iş modellerini, yeni teknoloji, yeni bakış açısına uygun hale getirmeye çalışıyor. Biz de global tecrübemiz, yatırımlarımız, alanında uzman arkadaşlarımızla taleplere ve teknoloji ihtiyacına yanıt veriyoruz. Bu yapılanma onun sonucu aslında.

Ayrıca Türkiye ekonomisi de geçiş sürecinde. Burada da yapısal değişiklikler var. Hem verimlilik hem yurt dışına açılma tarafında değişen taleplere de cevap vereceğiz. Bunlar en çok danışmanlık bölümümüze fırsat doğuruyor. Yılın başında vergi bölümümüzde güçlü bir adım atıp sektörün duayen isimlerinden Şaban Erdikler ve ekibini KPMG Türkiye ailesine kattık. Şimdi de danışmanlıkla devam ediyoruz.

## Bu hikayenin parçası olmak istedik

**Müşfik Cantekinler:** Teknoloji gerçekten başlı başına ayrı bir olay. Diğer yandan dünyada şu anda yaşanan sermaye ve borç hareketleri, ekonomilerdeki dalgalanmalar, ticaret savaşları, Türkiye'nin jeopolitik konumu, Suriye etkisi yüzünden danışmanlık bölümünün diğer alanlarında da değişik iş fırsatları çıkıyor. Konvansiyonel işlerde de fırsatlar var. Birçok firma sahibi, firmasının bir kısmını satmak veya başka bir alana yatırım yapmak istiyor. Buralardaki birleşme satın alma işlemlerinde çok değerli hizmet üretiyoruz. Bunun yanında geçen yıl yabancı para borçla devalüasyona yakalanmış çok fazla şirket var. Bunların yeni bir borç ve sermaye yapılanmasına gitmesi gerekiyor. Operasyonları çok iyi olsa bile finansal sorunlar şirketlerin belini büküyor. Bu noktalarda bizler devreye girerek bankalarla şirketler arasında tampon görevi görüyoruz. Daha iyi kredi olanakları sağlanabilir mi kredi yapısı değiştirilebilir mi buralarda çalışıyoruz. Şirketine hissedar almak isteyenler, Türkiye'de yatırım yapmak isteyen yabancı hala var, onlara Türkiye'de hedefleyebilecekleri sektör ve şirketleri belirliyoruz. KPMG'nin böyle bir büyüme ödevi varken danışmanlık bölümüne yatırım yapması çok makul görünüyor. Zaten piyasada çok iyi bir yerde olan KPMG, yeni katılımlarla çitayı daha yukarı taşıyor.

Değer üreten danışmanlık şu konjonktürde çok önemli. Bu değişime KPMG çatısında dahil olmak istedik. Benimle birlikte KPMG'ye katılan genç arkadaşlarımızın motivasyonu da bence kayda değer. KPMG'nin Şaban Erdikler ve ekibini bünyesine katması finansal piyasalarda tüm oyuncular arasında heyecan yarattı. Murat Alsan'ın vizyonu, bakışı, yapmak istedikleri hem beni hem de genç arkadaşları heyecanlandırdı. KPMG zaten organik olarak büyüyordu. Buna inorganik büyümeyi de eklediğiniz zaman katlamalı bir değer elde edebiliyorsunuz. 2x2 her zaman 4 etmiyor, Murat Bey bize bunu çok güzel ifade etti, biz de yazılan bu hikayeye çok inandık ve bunun parçası olmak istedik.

## Hizmetlerimizle ayrışacağız

### Bu süreçte yol haritanız nedir, neler yapmayı planlıyorsunuz?

**MA:** Yeni ortaklarımız şirkete hızla adapte oluyorlar. Sadece ortaklar değil onlarla çalışacak ekibi de büyütmek gerekiyor. Orada çok fazla hareket yapıyoruz. Sonuçta bütün ekibi büyütüyoruz. Planladığımız gibi giderse birkaç ay içinde danışmanlık tarafında yaklaşık 300 kişilik bir ekibimiz olacak. Şu anda önceliğimiz, piyasada ihtiyaç duyulan yeni hizmetleri en kaliteli şekilde global network'ü de kullanarak müşterilerimize sunmak. Biz sektörde yüksek standartlı hizmetlerimizle ayrışacağız.

Önce teknoloji. Teknolojinin bütün iş kollarında bütün iş alanlarında yaygın şekilde kullanılmasına destek olmak istiyoruz. Bir suistimal inceleme alanımız var artık, ağırlıklı olarak teknoloji kullanılan bir alan. Suistimal teknoloji kullanarak yapıldığı için onu inceleyenler de teknoloji kullanmak zorunda.

Birleşme satın alma işlemlerinin önümüzdeki dönemde Türkiye'nin gündeminde çokça yer alacağını düşünüyoruz. Bunlara çalışacağız.

Gayrimenkul değerlemesi, gayrimenkul işlemleriyle ilgili incelemeler gibi işlerde çalışmak istiyoruz. Gayrimenkul işlemleri birleşme ve satın almaların olmazsa olmaz parçası. Doğru değerlendirme çok önemli. Dolayısıyla hem değerlemeyi hem gayrimenkul danışmanlığını hizmetlerimize eklemek istiyoruz.

Sermaye ve borç yapılandırması hizmeti veriyorduk orayı büyütüyoruz. Borçların yeniden yapılandırılması, sermaye ve risk yönetimiyle ilgili alanlarda güçlendik.

Şirketini büyütmek isteyen yöneticiler ya da işini büyütmek isteyen şirketler için tüm finansman imkanlarını sunabilecek bir danışmanlık ekibi kurduk. İsterse halka arz yapabilir, isterse ortak alabilir, isterse şirketi satabilir veya banka kredisi kullanabilir, tahvil çıkarabilir... Finansmanla ilgili tüm enstrümanları müşterilerimize sunuyoruz.

**MC:** Ben de ekleyeyim, finansman yöntemleri çeşitli, birleşme ve satın alma da aslında bir finansman yöntemi, gayrimenkul satışı veya yatırım da öyle. Kurumsal finansman ve yönetim danışmanlığı alanlarında her başlıkta hizmet vermek istiyoruz.

**MA:** Aslında danışmanlığın her alanında değer üreten çözümler sunuyoruz. Bu sadece şirketlerin büyümesi değil Türkiye'nin çok ihtiyacı olan ekonominin de canlanması için önemli. Toplamda baktığımızda Türkiye ekonomisine çalışıyoruz.

### KPMG Türkiye içinde bir teknoloji merkezi kuruluyor. Ne olacak burada, nasıl bir hizmet vereceksiniz?

**MA:** Şirketimizde birkaç departmanın kendi teknoloji laboratuvarları var. Şimdi KPMG'nin bir katında bütün bu laboratuvarları toplayıp hem çalışanlarımız hem müşterilerimiz için bir teknoloji hub'ı yaratacağız. SAS ve Microsoft gibi teknoloji firmaları ile iş birliği yapıyoruz. Merkezimiz önümüzdeki birkaç ay içinde tamamlanacak. Bu merkezde KPMG'nin ve teknoloji paydaşlarının hizmetlerini, ürünlerini müşterilerimize uygulamalı olarak göstereceğiz. Yapay zeka, siber güvenlik gibi alanlardaki çözümlerimizi daha somut halde anlatacağız.

## Tüm çözümler tek çatı altında

### Önümüzdeki dönemde danışmanlıkta yıldızı parlayacak hizmetler var mı?

**MC:** Kurumsal finansman tarafında her zaman hareket var. Dolayısıyla birleşme satın alma büyüebileceğimiz, fırsat gördüğümüz alan. Şüphesiz, ana başlık teknoloji ve hayli de katmanları var. Teknolojik danışmanlık bence gelecek vadediyor. Ama geleneksel hizmetler de devam edecek. Mesela değerlendirme her zaman olacak. Ya da birleşme ve satın almada yapılan due diligence, özel incelemeler... Bunlar her zaman çok değerli.

Biz aslında bu yapılanmayla danışmanlığın tüm alanlarında hizmet verebilen bir yapıya geçtik. İş dünyasının ya da kamunun ihtiyaç duyduğu her hizmeti tek çatı altında sunabiliriz.

**MA:** Uluslararası standartlardaki değişiklikleri de saymak gerekir. Çok ciddi danışmanlık ihtiyacı doğuyor. Çünkü dünya, teknolojinin de bu kadar içeri girmesiyle daha karmaşık standartlara gidiyor. Karmaşık standartlar daha fazla danışmanlık gerektiriyor.

### Türkiye'de şirketlerin danışmanlık hizmetlerine yaklaşımı nasıl? Mevcut pazar ve potansiyel arasında fark nedir?

**MA:** Geçen yılki Dünyanın Ekonomik Görünümü Raporu'na göre GSYH büyüklüğü olarak Türkiye dünyanın en büyük 18'inci ekonomisi. KPMG Türkiye Ofisi ise 52'nci sırada. Bu bize ekonomimize göre danışmanlık hizmetlerimizin daha da büyümesi gerektiğini gösteriyor.

Danışmanlık hizmetine yaklaşımda kültürel faktörler de öne çıkıyor. Türkiye'de iş dünyasında danışmanlık hizmetinin artı değeri tam olarak algılanamıyor. Danışmanlık alma, yakın çalışma noktasında daha alacak yolu var Türkiye'nin ama bir gözlemimi aktarayım; bundan 15 yıl önce denetim bölümleri, danışmanlık bölümlerinin beş-altı katı büyüklükteydi. Oysa şimdi neredeyse eşitlendiler. Kültür değişiyor demek ki.





**MC:** Bence de ekonomik gelişmişlik ve kültürle çok ilgisi var. 10-15 yıl önce Türkiye bu konuda daha gerideydi. Görüyoruz ki çok yol almışız, gidecek bir o kadar daha yolumuz var.

Danışmanlık katma değerli bir hizmettir. Ve bizim mesleğimiz bir bayrak yarısıdır. Yolu açarız, görevimizi yaparız, gideriz. Arkadan gelen gençler bıraktığımız bayrağı devralır. KPMG Türkiye danışmanlık bölümünü büyütürken aynı zamanda iş dünyasının geleceğine ve Türkiye'nin umudu yeni nesillere de yatırım yaptı.

**MA:** Bu konunun kamuyu ilgilendiren bir tarafı da var. Mesela Türkiye'de son dönemde Türk markalarının geliştirilmesi, dünyaya tanıtılmasına yönelik 'Turquality' uygulaması son derece başarılı şekilde ilerliyor. Kamunun özellikle teknoloji ve markalaşma alanındaki desteği çok daha fazla. Yakın zamanda İngiltere'de bir sunum dinledim. İngiliz hükümeti KOBİ'lere siber güvenlik alanında danışmanlık almaları için beş bin sterlin veriyormuş. Yani kendi ölçeklerinde bir siber güvenlik geliştirebilmeleri için destek oluyormuş. İlgiyi çekti çünkü gerçekten Türkiye'de siber güvenlik konusunda alacağımız hayli yol var. Başımıza kötü işler gelmeden hazırlıkları hızla yapmamız gerekiyor. Mesela burada kamunun desteği olabilir diye düşünüyorum.

**MC:** Kamunun iş yapış şeklinde değişim var, operasyonlar değişiyor. Mesela yıllar önce hizmete giren e-devlet uygulaması şu anda birçok şeye cevap veriyor. Sonuçta bu teknolojik bir platform. Kamudaki değişimi gözlemekten memnunuz. Bu konudaki tecrübelerimiz ve yeteneğimizle kamuya da geniş kapsamlı hizmet vermek isteriz.

### Türkiye birleşme satın alma işlemlerinde yılı nasıl tamamlayacak? Ne öngörüyorsunuz?

**MC:** Türkiye yaklaşık 700 milyar dolarlık bir ekonomi. Küresel ekonomik dalgalanma her ülkeyi olduğu gibi bizi de etkiledi. İşler biraz yavaşladı. 2019 yılını tek haneli rakamla kapatacağız gibi görünüyor. Bununla birlikte Türkiye'nin geçmişte ilgi çekmesine sebep olan genç nüfus, tüketim alışkanlıkları ve hemen hemen her sektörde gelişmiş ülkelere göre penetrasyonunun azlığı hâlâ bir fırsat sunuyor yatırımcıya. Doğrudan yatırım tarafında hareketlilik var, yakınlarda açıklanacak Volkswagen'in Türkiye'de şirket kurarak, sıfırdan yatırım yapmasını çok önemsiyorum.

## Ekonomi yavaş yavaş canlanacak

### 2020'deki Türkiye'yi nasıl görüyorsunuz?

**MA:** Yoğun bir çaba var. Açıklanan Yeni Ekonomi Programı'nı yakından takip ediyoruz. Buna çalışmak bizim de sorumluluğumuz. Her bölümü ayrı ayrı analiz ediyoruz. Çözüm önerileri çalışıyoruz. Doğrusu ben bu programlarla bir makro çerçeve çizilmesini olumlu buluyorum. Kamu taahhüt ediyor. Çizilen

makro perspektifi de makul buluyorum. Ancak bu kez ekonomik canlanmanın biraz daha yavaş geri geleceğini düşünüyorum. Türkiye toparlanacak ama bu süreç biraz zaman alacak. Çünkü yüksek bir borçlanmayla döviz dalgalanmasına yakalanan Türkiye'de şirketler ciddi şekilde endişelendi. Şu anda herkes yatırım yapmak yerine borçluluk seviyesini makul düzeylere indirmekle meşgul. Bu nedenle ekonomik canlanma yavaş geri gelecek diyorum. 2020 için temkinli bir iyimserlik içindeyim. 2019'dan daha kötü bir 2020 olmayacak.

**MC:** Türkiye ekonomisi son üç çeyrekte küçülüyor. Önümüzdeki yıl çok yüksek değil ama makul bir büyüme bekliyorum.

**MA:** Çok güçlü bir güven ortamı kurulursa büyüme artar, kur stabilize olur. Tabii en çok dikkat etmemiz gereken de jeopolitik. Jeopolitik çok önemli, tüm dünyanın ajandasında ilk sıralarda. Jeopolitikte pozitif gelişmeler olursa, bizim açımızdan mesela Suriye meselesi çözülürse her şey değişir. Kademeli bile olsa ekonomi büyüme trendine girer. Büyüme her şeyin anası, GSYH büyüdüğü zaman yabancı yatırımcı da yönünü size çeviriyor.

### Peki KPMG Türkiye yılı nasıl geçirdi?

**MA:** Ülkenin zor koşullarına rağmen son bir yılda çok iyi bir büyüme yakaladık. Globalde büyüyen ülkeler arasında ilk sıralardayız. Örnek gösteriyoruz. Öngörülerimiz hedefi buluyor, planlarımızı tek tek uygulamaya koyuyoruz. Bu heyecanla ve istekle geleceğe bakıyoruz.

### Büyümeye paralel bir istihdam da yaratıyorsunuz. Sektörde çalışmak isteyen gençlere mesaj aslında bu değil mi?

**MA:** Her yıl üniversitelerden yeni mezun olmuş gençlere kapılarımızı açıyoruz. Onlar geleceğin iş liderleri. İyi eğitilmiş, yetenekli gençlerin uluslararası bir çatı altında ilk iş deneyimlerini yaşamalarını önemsiyoruz. Donanım anlamında onlara çok şey katıyoruz.

Bu yıl KPMG Türkiye'de çalışmak için gelen başvuru sayısı 33 bin. Neredeyse rekor kırdığımız bir yıl oldu. Titizlikle çalıştık, seçtik, görüştük, 210 yeni mezun 1 Ekim'de KPMG Türkiye'de işe başladı. 100 stajyer alacağız ki stajyerlerimizin çoğunu daha sonra işe alırız. Onlarla birlikte KPMG Türkiye ailesi bin 700 kişi oluyor. Çalışanlarıyla, iş ortaklarıyla, müşterileriyle burası çok büyük ve güçlü bir yapı. Dolayısıyla çok büyük ve güçlü hizmetler sunacağız.





# 150 ülkedeki evlerde dijital çözüm ortağıyız

Arçelik CEO'su Hakan Bulgurlu ile 2020'de 65'inci yaşını kutlamaya hazırlanan dünya markasının hedeflerini ve stratejisini konuştuk. Dijital dönüşümden dünyaya damga vuran yatırımlara, orta sınıfın yükselişinden Beko Yolu'na uzandık. İklim değişikliği farkındalığı için zirvelere tırmanan Bulgurlu'dan Everest macerasını dinledik



**Geçen yılın sonunda Romanya'da yeni bir fabrika açtınız. Yakın ve orta vadedeki büyüme hedeflerinizden bahseder misiniz Türkiye ve dünya ölçeğinde?**

ABD'den Tayvan'a, Rusya'dan Güney Afrika'ya, İngiltere'den Avustralya'ya uzanan geniş bir etki alanımız var. Şirketimiz, global büyümesini sağlamlaştıran adımlar atmaya devam ediyor. 150'ye yakın ülkede 12 marka ile faaliyet gösteriyoruz. Arçelik olarak, buzdolabından çamaşır makinesine, fırından küçük ev aletlerine ve TV, eğlence sistemlerine kadar geniş ürün gamımızla tüketicilerin hayatlarını kolaylaştıran çözümler sunuyoruz. Beko markamız, Avrupa'da solo beyaz eşya pazarının, İngiltere'de toplam pazarın lideri. Romanya'da Arctic Güney Afrika'da Defy, Pakistan'da Dawlance markalarımızla yine pazar lideri konumundayız. Lider olduğumuz pazarlarda konumumuzu güçlendirirken, küresel büyüme stratejimiz kapsamında organik ve inorganik büyüme fırsatlarını da değerlendiriyoruz.

Büyük potansiyele sahip Hindistan pazarında Voltas Beko markalı ürünlerimizle satışa başladık.

Romanya'da sanayide dijital dönüşümün en gelişmiş standartlarında üretim yapan yeni çamaşır makinesi fabrikamız faaliyete başladı.

İpek Yolu üzerinde bir "Beko Yolu" oluşturmayı hedefliyoruz. Güneydoğu Asya'da dağıtım ağıımızı genişleterek ciro büyümemizi güçlendirmeyi amaçlıyoruz.

ABD pazarında ise Beko ile daha geniş müşteri kitlesine hitap edecek ürünlerimizin sayısını artırmayı planlıyoruz.

Geçtiğimiz yıl Dubai'de yeni satış organizasyonumuzu hayata geçirdik, bu yıl Ortadoğu ve Afrika'da yeni satış ve pazarlama ofisleri ile bölgedeki varlığımızı güçlendirmek istiyoruz.

Türkiye'de de yeni nesil mağaza sayımızı ve ürün çeşitliliğini artırarak güçlü markalarımızla liderliğimizi sürdürmeyi hedefliyoruz.

# Arçelik

SON  
**5**  
YILDA



Tayland, Pakistan, Malezya, Vietnam ve Endonezya'da atılımlar yaptık.

**YENİ ÜRETİM  
TESİSLERİ KURDUK.**

**Beko Yolu projesinde hedefiniz ne? Beko Yolu'nda hangi ülkeler var? Siz hangi ülkelerde varsınız?**

Çin'in "Bir Kuşak Bir Yol" diye tanımladığı İpek Yolu'nun türevi olan bir projesi var. Proje kapsamındaki ülkelere altyapılarını geliştirmeleri için sermaye transferi yapıyorlar. Bunu borç olarak veriyorlar ama rakam, İpek Yolu üzerindeki ülkelerin çok hızlı büyümesini sağlayacak kadar önemli. Çin, o pazarlardan denize ulaşabilmek, enerji koridorları yaratabilmek ve diğer taraftan kendi jeopolitik güvenliğini sağlamak için bunu yapıyor. Diğer taraftan Çinli şirketlere de iş yaratabilmeyi amaçlıyor.

Beko Yolu'nda Pakistan, Hindistan, Çin, Tayland, Vietnam, Endonezya var. İpek Yolu'nun bir ucunda da biz varız. O bölgeyle çok kuvvetli bir ticaret kültürümüz var. Dolayısıyla zaman içinde o bölgede güçlenmeyi istiyoruz. Biz "Bir Kuşak Bir Yol"u Beko Yolu olarak değiştirdik. Tüm stratejimizi bunun üzerine kurguladık. Zamanla diğer ülkelerde de olacağız. İpek Yolu üzerindeki her pazarda pazar liderliği veya ilk üç oyuncudan biri olmayı hedefliyoruz. Türkiye'den Çin'e kadar faaliyetlerimizi artırarak devam edeceğiz.

**Çin ve Hindistan'ın Arçelik için stratejik önemi nedir?**

Dünya nüfusunun yarısından fazlası artık orta sınıf. Bu sayı hızla artmaya devam edecek. Orta sınıftaki artışın önemli kısmı; bizim de son dönemde pozisyon aldığımız Yakın Doğu ve Asya-Pasifik pazarlarından geliyor. Bugün dünyadaki orta sınıfın yüzde 20'si bu bölgede. Bu rakam 10 yıl sonra yüzde 60 olacak.

Son beş yılda; Tayland, Pakistan, Malezya, Vietnam ve Endonezya'da atılımlar yaptık. Yeni üretim tesisleri kurduk, satış şirketlerimiz kısa sürede mesafe kat etti.

Çin, yatırım odağımızın önemli bir parçası. Bir çamaşır makinesi fabrikamızın bulunduğu Çin, dünyanın en rekabetçi pazarları arasında yer alıyor ve hızla zenginleşiyor. Halk zenginleştiği için de ortalama fiyatlar yukarıya gidiyor. Çin'de Beko'yu çok üst bir segmente konumladık çünkü oradaki fiyatlarla rekabet etmemiz mümkün değil. Karlı operasyonumuz hızla büyümeye devam ediyor.

Şirketimizin global büyüme stratejisi kapsamında Hindistan'ın da önemli bir yeri bulunuyor. Ülkenin önde gelen şirketler grubu Tata bünyesinde faaliyet gösteren Voltas ile kurduğumuz ortak girişimle Voltas Beko markalı ürünleri Hindistan pazarında satışa sunduk. Geçen sene Gujarat eyaletinde temellerini attığımız buzdolabı fabrikasını ise yakın zamanda faaliyete almayı planlıyoruz.



# İklim değişikliği için tırmanmaya devam

Türkiye’de çoklu kanal (Omni Channel) adını verdiğimiz projeyi hayata geçirdik. Müşterimize her kanalda mükemmel deneyimi yaşatma hedefiyle mağazalarımızı dijitalleştiriyoruz. Ürünlerimiz de dijital dönüşüm yolculuğuna eşlik ediyor. Türkiye’de tüketiciyi akıllı ve bağlı teknolojiler ile tanıştırıyoruz.

**Halen 17 Ar-Ge merkeziniz bulunuyor. 2020’de kurmayı planladığınız yeni Ar-Ge merkeziyle ilgili planlarınız neler?**

Arçelik olarak toplamda 17 Ar-Ge merkezimiz ve bin 500 Ar-Ge çalışanımız bulunuyor. Dünya Fikri Haklar Örgütü’nün En Çok Uluslararası Patent Başvurusu yapan şirketler sıralamasında 67’nci sıradayız. Bu listede ilk 100’de yer alan tek Türk şirketiyiz.

Yeni bir Ar-Ge merkezi projesi üzerinde çalışıyoruz. Gerekli izinlerin alınmasının ardından gelecek yıl merkezin kurulumuna başlamayı hedefliyoruz. Bu merkezde sensör geliştirme işine odaklanmayı da planlıyoruz.

**2019 ajandanızın önemli maddeleri neler? 2019’da odaklandığınız ana konular neler?**

Ana pazarlardaki faaliyetlerimizi, özellikle beyaz eşyada ankastre ve premium segmentlerinde, diğer yandan küçük ev aletlerinde güçlendirmeyi, yeni pazarlarda organik ve inorganik büyüme fırsatlarını değerlendirmeyi, ürün portföyünü özellikle akıllı ve bağlı çözümlerle yüksek kalite anlayışından taviz vermeden genişletmeyi hedefliyoruz. Yeni yatırım fırsatları ve her alanda uygulayacağımız dijital dönüşüm projeleri ile küresel organizasyon etkinliğimizi de daha üst seviyelere çıkarmak istiyoruz.

**Arçelik’te iş etiği ilkeleri ile uluslararası kanun ve düzenlemelere uyum konusuna verilen önemin çalışanlarınız ve iş ortaklarınızla olan ilişkilerinizde şirketinize ne gibi avantajlar sağladığını düşünüyorsunuz?**

Etik kuralların işleyişi ve sağlıklı bir şekilde uygulanması Arçelik bünyesinde oluşturulmuş Etik Kurul aracılığıyla gerçekleşiyor. Tüm paydaşlarımızdan, iş etiği kuralları ve bu kuralları destekleyen tüm uygulama prensiplerine uymasını bekliyoruz. Böylece sahip olduğumuz ekosistem, Arçelik’in küresel düzeyde her geçen gün gelişen ve büyüyen yapısı ile beraber büyüyor. Bu kuralların düzgün şekilde uygulanması sayesinde iş ortaklarımız sürdürülebilirlik performansımızı artırıyor, böylece dünyamız için beraber değer yaratıyoruz.

**Avrupa da çok önemli bir pazar. Avrupa’da ne gibi fırsatlar var, planlarınız neler?**

Çetin rekabete sahne olan Avrupa beyaz eşya pazarında Beko ile solo segmentin liderliğini üstlenmeye devam ediyoruz. 2018 yılında en büyük pazarlarımızdan Avrupa’da pazar payımızı ve kârlılığımızı yükselttik. İngiltere, Polonya gibi güçlü olduğumuz pazarlarda yeni kanallar ve ankastre, küçük ev aletleri, premium ürünler gibi segmentlere odaklanarak konumumuzu daha da sağlamlaştırmak temel hedefimiz.

**Dijitalleşme kapsamında gerçekleştirdiğiniz ve gerçekleştireceğiniz projelerden bahseder misiniz?**

Arçelik olarak nesnelerin interneti, yapay zekâ, makine öğrenimi, veri madenciliği, robotik teknolojiler ve artırılmış gerçeklik gibi alanlara odaklıyız. Üretimdeki dijital dönüşüm projelerimizin başında Çerkezköy Elektronik Tesisimiz ve Romanya’daki akıllı fabrikamız geliyor.

500 milyon lira yatırımla hayata geçirdiğimiz Çerkezköy’deki televizyon fabrikamızda yıllık TV üretim kapasitemizi 3,2 milyon adete çıkardık. İhracat üssü olarak konumladığımız bu tesisteki üretimimizin yüzde 65’ini 48 ülkeye ihraç ediyoruz.

Romanya’da ise ürünle iletişim kurabilen, tüm yazılımları Türk mühendisler tarafından geliştirilen robotlar ile dünya standartlarında üretim yapma yetkinliğine sahip bir tesisi hizmete açtık. Akıllı fabrikamız Avrupa’nın beyaz eşyada önemli bir üretim üssü olacak.

Dijitalleşmeye sadece üretimde değil çalışma alanlarımızla paralel olarak pek çok farklı noktada temas ediyoruz. Hanelerin dijital çözüm ortağı olma hedefiyle; dönüşümü üretimden satış sonrası hizmetlere kadar bütün değer zincirimize yaygınlaştırıyoruz.

**2020 sürdürülebilirlik hedefleriniz arasında çevrenin önemli bir yeri var. Çevre konusundaki planlarınız neler?**

Arçelik olarak “Dünyaya Saygılı, Dünyada Saygın” vizyonumuz kapsamında stratejimizin ve iş modelimizin vazgeçilmez parçası olan sürdürülebilirlik alanında öncü ve yenilikçi uygulamaları hayata geçiriyoruz.

Bu kapsamda 2016 yılında stratejilerimizi Birleşmiş Milletler’in 2015’te yayımladığı Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile uyumlu hale getirdik ve sürdürülebilirlik önceliklerimiz doğrultusunda 2020 hedeflerimizi belirledik. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerimiz doğrultusunda attığımız bu adımla, paydaşlarımızın sürdürülebilirlik performansımızı somut hedeflerle takip edebilmelerine olanak tanıyor, böylelikle daha sorumlu ve etkili uygulamaları hayata geçirmeyi planlıyoruz.

Türkiye, Romanya, Rusya ve Çin operasyonlarımızda, ürün başına enerji tüketimini 2010 baz yılına göre yüzde 45,59 oranında azaltarak 2020 hedefini, 2018 yılı sonu itibarıyla gerçekleştirdik. Bu nedenle 2018 yılında Sürdürülebilirlik Raporu kapsamına dahil edilen Güney Afrika operasyonları, bu hedef kapsamına da alınarak, 2018 performansı yüzde 40,22 olarak raporlandı.

2018 yılında ürün başına su çekimini yüzde 48 azaltıp, 2020 hedefimiz olan yüzde 38’e ulaşma başarısını gösterdik. Türkiye, Romanya, Çin, Rusya ve Güney Afrika operasyonlarındaki ürün başına tehlikeli atık miktarını ise 2018 yılında 2012 baz yılına göre yüzde 34 oranında azaltarak 2020 hedefine başarıyla ulaştık.

**Sürdürülebilirlik vizyonunuz kapsamında iklim değişikliğinin etkilerine dikkati çekmek için son sekiz yılda dünyanın en yüksek zirvelerine tırmandınız. Son olarak Everest’e çıktınız. Hazırlık ve tırmanış süreçlerini anlatabilir misiniz?**

Everest Dağı’na tırmanış için hazırlık sürecim 2018 yılı Ağustos ayında başladı. Everest’e tırmanmadan önce Arçelik’teki çalışma arkadaşlarımla Aralık ayında Erciyes Dağı’na, sonrasında da Güney ve Kuzey Amerika’nın en yüksek dağı Aconcagua’ya tırmandık.

Hazırlık süresinde disiplini en yüksek seviyede tutmam başarımda kilit rol oynadı. Her sabah yaptığım antrenmanlarla kendimi fiziksel ve zihinsel olarak hazırlamaya çalıştım.

Bunun yanı sıra zorlu dağ koşullarına uyum için çok dengeli bir diyet programı uyguladım. Bu süreçte Everest hakkında birçok kitap okudum ve tırmanış konusunda uzman kişilerden dağ koşullarıyla ilgili bilgi aldım, tırmanış idmanları gerçekleştirdim. Everest’e normal bir tırmanış için ortalama 12-16 hafta gerekiyor. Tırmanıştan önce iki ay boyunca her gün kullandığım oksijen çadırı sayesinde yüksek rakımlardaki oksijen seviyesini deneyimleyerek dağ koşullarına hazırlandım.

Tırmanış sırasında karşılaştığınız zorluklara karşı koyabilmek için fiziksel hazırlığın ötesinde zihinsel olarak da her aşamada hazır olmanız gerekiyor. Zihinsel olarak güçlü kalabildiğiniz sürece fiziksel zorlukların da üstesinden gelebiliyorsunuz. Dağda 7 bin metrenin yukarısında ay koşulları var. Oksijensiz hayatta kalma şansınız yok ve yaralarınız çok zor iyileşiyor. Yolculuğumuz boyunca dağda bizimle birlikte hareket eden Şerpalar’ın da yardımlarını unutamam. Onlar olmasaydı bu başarıya ulaşamazdım.

**Bundan sonraki hedefiniz nedir peki?**

İklim değişikliği konusunda farkındalık yaratmak için çalışma arkadaşlarımızla doğada olmaya ve bu tür etkinlikler düzenlemeye devam edeceğiz.





# Sektörlerin ilk yarı karnesi

**Türkiye ekonomisi 2019'un ilk yarısında, 2018'de başlayan zayıflamanın ve küresel ekonomideki negatif ivmenin etkisiyle temkinli bir seyir izlese de pek çok sektör olumlu sinyaller veriyor. KPMG Türkiye, öncü sektörlerin 2019 ilk yarı performanslarını değerlendirdi, yılın ikinci yarısına dair tahminlerini sıraladı**



## İNŞAAT

### Yabancıya satış sektörü ayakta tutacak

Sektörel Bakış – İlk Yarı serisinin İnşaat raporuna göre 2019'un ilk 6 ayında sektörden gelen öncü veriler zayıf seyrin devam edeceğini gösteriyor. Yabancıya satış yüzde 76,9'luk artışla sektördeki en yüksek performans.

### Rapordan öne çıkan başlıklar:

- Sektör ilk çeyrekte geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 10,9 küçüldü. Öncü veriler sektördeki zayıf seyrin süreceği şeklinde yorumlanıyor. Genel ekonomide kalıcı toparlanma sağlanana kadar kırılganlıkların sürmesinden endişe ediliyor.
- 2018'de yüzde 21,3 ile 469 bin kişilik istihdam kaybı yaşanmıştı. Ocak-Mart dönemlerinde bu eğilim yavaşlayarak sürdü. Yılın geri kalan döneminde sektörün istihdamı 114 bin kişi azaldı. İnşaat sektöründeki toplam istihdam 1 milyon 615 bin kişiye geriledi.
- Mevsimsellikten arındırılmış verilere göre sektörde güven endeksi yılbaşından bu yana yüzde 8,9 daha gerileyerek yüzde 50,4'e indi. Alt endeksler içinde en sert düşüşler istihdam ve satış fiyatlarına yönelik beklentileri yansıtanlarda gerçekleşti.

- Sektörde yılın ilk yarısında ciro, döviz kurlarındaki dalgalanmaya paralel bir seyir izledi, asgari ücret artışı sektörün girdi maliyetlerini olumsuz etkiledi. Malzeme ve asgari ücret artışlarının etkisiyle maliyetlerde artış ise yüzde 10,8 olarak gerçekleşti.
- Ocak-Mart döneminde Türkiye genelinde yapı ruhsatlarının yüz ölçümü geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 37,7 azaldı.
- Yurt dışı yerleşiklerin ilgisi, sektördeki kayıpları kısmen telafi ediyor. Ocak-Mayıs döneminde yabancılara yapılan konut satışları geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 76,9 artış gösterdi. Yabancıların gayrimenkul yatırımları 2019'un ilk 5 ayında yüzde 32,4 artarak 2,4 milyar dolara ulaştı.
- Konut fiyatlarının yıllık artış hızı 2018 sonundaki yüzde 4,5'ten Nisan'da yüzde 2,7'e gerileyerek reel olarak yüzde 14'lük düşüşe işaret etti.
- Ticari gayrimenkul sektöründe 2019 ilk yarıda kısmi toparlanma gözlenirse de kırılgan görünüm devam ediyor. 2019 ilk çeyrekte ofis kiralama yüzde 22,4 oranında artış gösterdi, ancak ofis boşluk oranları yüzde 25 ile rekor seviyede bulunuyor.
- 2018 ve 2019 ilk çeyrek itibarıyla 453 olan Türkiye genelindeki AVM piyasasında kira kontratlarının TL'ye çevrilmesinin ve maliyet baskısının etkileri görülüyor. Ayrıca AVM'lerdeki ziyaretçi sayılarının ilk çeyrekteki yüzde 2,9'luk azalışı sektör açısından zorlu bir görünüm ortaya koyuyor.
- 2019 ilk yarıda yurt dışı müteahhitlik hizmetleri de küresel belirsizliklerin etkisiyle zayıf bir performans sergiliyor. 2018'de petrol fiyatlarının güçlü seyretmesiyle birlikte yaklaşık 20,8 milyar dolarlık 306 proje üstlenilen sektörde, 2019 ilk yarıda 5 milyar dolar tutarında 109 proje üstlenildi.
- Kentsel dönüşümüne ilişkin yeni uygulama, sektörün son dönemdeki en önemli gündem maddelerinden biri. Yapılan yönetmelik değişikliği ile üçüncü kişilere, kentsel dönüşüm projelerine ortak olma hakkının önü açıldı. Bu uygulamanın kentsel dönüşüm projelerini hızlandırması bekleniyor.
- İstanbul Havalimanı'nın açılmasıyla İstanbul'un kuzey bölgeleri gözde lokasyon oldu. Bir taraftan stoğun yoğun olduğu bölgelere ruhsat kısıtlamasını talep eden sektör oyuncularının, diğer yandan İstanbul'un kuzey istikametinde yeni havalimanı yakınlarındaki bölgelerde ve semtlerde art arda projelere başlamaları öngörülüyor.



- Toplam doğalgaz talebinin oldukça sınırlı bir tutarına karşılık gelen yurt içi üretimde ise bu dönemde yüzde 30'u aşan artış kaydedildi ve doğalgaz ihracatında yüzde 22'lik artış yaşandı.
- Petrol piyasasında ham petrol ithalatındaki yüksek artışa karşın yurt içi pazarda doğalgaz piyasasında olduğu gibi daralma yaşandı.
- 2018 sonunda 88 bin 550 MW olan Türkiye elektrik piyasasının kurulu gücü, 2019 ilk yarı sonu itibarıyla 90 bin 421 MW seviyesine ulaştı. Bununla birlikte, elektrik piyasasında üretim dalgalı bir seyir izleyerek, Ocak-Mayıs döneminde 2018'in aynı dönemine kıyasla sadece yüzde 0,5'lik sınırlı bir artış kaydetti.

- Buna karşın elektrik tüketimi 2019'un ilk 5 ayında geçen senenin yüzde 0,1 altında kaldı. Kaynaklarına göre üretime bakıldığında, bu dönemde termik santrallerde üretim azalırken toplam üretimin yüzde 31'inin gerçekleştirildiği yenilenebilir kaynaklardan üretimin payı arttı.
- Yılbaşından bu yana dalgalı bir seyir izleyen elektrik fiyatları ilk 6 ayda, 2018 sonuna göre yaklaşık yüzde 10 geriledi. Fiyatlardaki gerilemede üretim maliyetleri üzerindeki baskının hafiflemesinin yanında, zayıf talep etkili oldu.

- Enerji piyasasında küresel gelişmelerle birlikte maliyetler de dalgalı seyir izliyor. Talebin zayıflaması ve fiyatlama mekanizmasındaki müdahaleler öngörülebilirliği zorlaştırıyor.

- Hükümetin YEP kapsamında kurulacağını açıkladığı Enerji Girişim Sermaye Fonu (EGSF) sektöre umut veriyor. Sektörün mevcut kredilerinin yaklaşık dörtte birinin geri ödenmesinde zorluklar gözleniyor. Söz konusu fonun, aktarılabacak projelere bağlı olmakla birlikte 2 milyar dolar civarında bir büyüklükte olabileceği düşünülüyor. Ancak bu süreçte başarı elde edilebilmesi için kamu otoritesinin hızı ve etkinliği kadar bankalar ve sektör temsilcileri gibi ilgili tarafların eş güdüm içinde hareket etmesi büyük önem taşıyor.

- Yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı elektrik enerjisi üretiminin teşvik edilmesi amacıyla getirilen Yenilenebilir Enerji Kaynaklarını Destekleme Mekanizması (YEKDEM) enerji piyasasının gündeminde ağırlıklı olarak yer alacak. 2020 sonrasında uygulanacak teşvik mekanizmasının nasıl şekilleneceği de sektörün yön bulması açısından önem taşıyor.



## İlaç

### Büyümenin anahtarı AR-GE

İlaç raporunda, istikrarlı iç talep sayesinde göreceli olarak hızlı büyüme eğilimi gösteren sektörün uzun vadede AR-GE harcamalarına daha fazla bütçe ayırarak üretimde dışa bağımlılığını azaltmasının önemi vurgulanıyor

### Rapordan öne çıkan başlıklar:

- 2018'de dünyada ilaç sanayine yönelik harcamalar 1 trilyon 200 milyar dolar seviyesinde gerçekleşirken, önümüzdeki 5 yıllık dönemde gerek talep gerekse yatırım eğilimlerinin yüksek oranda süreceği öngörülüyor. Ancak iş süreçlerine gelen kamu müdahaleleri ve yüksek AR-GE harcamaları, sektörün temel zorlukları olarak öne çıkıyor.

- İlk 3 ayda 114'ü yurt içinde imal edilen eş değer ilaç olmak üzere 134 ilaç pazara girdi.

- 2019'un ilk 3 ayında sektörün ihracatı yıllık bazda yüzde 5,1 azalarak 273 milyon dolara inerken, ithalat yüzde 7,4 azalışla 1.343 milyon dolar olarak gerçekleşti.

- Bununla birlikte kur etkisiyle yurt dışı cirosunda artış gerçekleşti. 2018 ortalamasında yüzde 48,4 olan yurt dışı ciro artışı, 2019 ilk 5 ayında ise yüzde 46,0 ile oldukça güçlü gerçekleşti.

- Sanayi üretimi içinde temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemelerin imalatı yerli ürün kullanma eğiliminin artmasından fayda sağlamaya devam ediyor. Bu kapsamda sektörün 2018'deki yüzde 7,3'lük ortalama büyüme temposu 2019 ilk 5 ayında da güçlü şekilde sürdü. İlk çeyrekte yüzde 13,2 olan sektörün yıllık büyüme hızı ilk 5 ay ortalamasında yüzde 15,6'ya ulaştı.

- Türkiye ilaç sektörü 2018'de değer ölçeğinde yüzde 26,1 büyüyerek, 30,94 milyar TL büyüklüğe ulaştı. Kutu ölçeğinde ise yüzde 3,6 artışla 2,30 milyar kutu satış gerçekleşti. 2019 ilk çeyrekte ise, geçen yılın aynı dönemine göre değer olarak yüzde 27,5, kutu olarak ise yalnızca yüzde 0,4 büyümeye kaydedildi.

- Sektörün yurt içi yıllık ciro artışı, 2018'de yüzde 24,1, 2019 ilk 5 ayda ise yüzde 31,0 ile reel olarak güçlü artışa işaret etti.

- Sağlık turizminin her geçen gün güçlenmesi, Türk ilaç sektörünü de destekleyen bir unsur olarak öne çıkıyor. Orta vadede sektörde lisanslama sürecindeki zorluklar, ilaç kullanımında bilincin gelişmesi ve kamu otoritelerinin düzenlemeleri sektörün dinamizmini sınırılıyor. Bununla birlikte, teknolojik gelişmeler ve yüksek AR-GE harcamaları sektörün maliyetleri üzerinde baskı oluşturuyor. Ancak özellikle Türkiye gibi gelişen pazarlar (pharmerging markets), demografik etkilerden dolayı yüksek potansiyel taşımaya devam ediyor.

- Sağlık sektöründe yerelleşme ve ihracat ciro artışını desteklerken, bu eğilimlerin kalıcılığı açısından sektörün ilaçların etken maddelerinde de dışa bağımlılığı azaltacak üretime başlaması büyük önem taşıyor. Bunun için de sektörün AR-GE harcamalarına verdiği önemi ve sabit yatırımları artırması gerekiyor.



## Otomotiv

### Tünelin ucundaki ışığa iki yıl var

Otomotiv raporuna göre Türkiye'de pazar, vergi indirimleri sayesinde yüzde 60'lık daralmanın eşiğinden döndü. Küresel ölçekteki gelişmeler nedeniyle sektör yapısal dönüşümden geçiyor. Bunun da etkili olduğu sıkıntılı süreç 2 yıl daha devam edecek görünüyor

### Rapordan öne çıkan başlıklar:

- 2017'deki hızlı büyümenin ardından 2018'de bir miktar daralan dünya otomotiv pazarı, 2019 ilk yarıyı da

## Enerji

### Gözler girişim fonunda

Enerji raporuna göre 2019'un ilk yarısını ekonomik faaliyetlerdeki zayıflık ve finansal piyasalardaki oynaklığın etkisiyle geçiren enerji sektörü ikinci yarıdan umutlu. Hükümetin YEP kapsamında kurulacağını açıkladığı Enerji Girişim Sermaye Fonu'nun sektöre taze kan getireceği öngörülüyor

### Rapordan öne çıkan başlıklar:

- Sektör küresel ölçekte 2018'de yüzde 2,9'luk oran ile son 10 yıl ortalamasının 2 katına yakın büyüdü. Türkiye'de ise genel ekonomik aktivitedeki zayıflık ve finansal piyasalardaki oynaklık sektöre olumsuz yansıdı. Türkiye enerji sektörü, BP'nin hesaplamalarına göre 2018'i sadece yüzde 0,5'lik büyümeye ile tamamladı. 2019'un ilk yarısı da ekonomik aktivitedeki kırılganlıklar nedeniyle görece zayıf bir şekilde geride kaldı.

- EPDK verilerine göre Ocak-Nisan döneminde Türkiye'nin doğalgaz ithalatı yüzde 10,4 azaldı, toplam tüketim yüzde 5,7 daraldı.



görece zayıf tamamladı. Pazar 2019 ilk çeyrekte geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 0,1'lik sınırlı bir büyüme kaydetti. Küresel ekonomideki ivme kaybı ve finansal piyasalardaki dalgalanmalar kısa vadede görünümü etkilemeye devam ediyor.

- Yurt içinde 2018'de yüzde 35 daralan otomobil ve hafif ticari araç (HTA) pazarı, 2019 ilk yarıda geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 44,8 küçüldü. Ocak-Haziran döneminde Türkiye'de otomobil satışları 2018'in aynı dönemine göre yüzde 43,3 gerileyerek 156 bin 378 oldu. Vergi indiriminin son ayı olan Haziran'da binek otomobil satışları geçen yılın aynı aya göre yüzde 13, HTA satışları da yüzde 32 azaldı.

- Satışların vergi indirimlerinin sona erdiği Temmuz ayında dip seviyeye ulaştığı bildirilirken, düşüşün devam etmesi yönünde güçlü bir kanaat bulunuyor. Sektörün yılı 400 bin adetlik satış rakamının altında tamamlayacağına dair tahminler yapılıyor.

- Vergi indirimleri satışların düşme hızını azaltıcı rol oynasa da tek başına tüm piyasaya etki etmiyor. Satışlardaki düşmenin sebepleri, kur kaynaklı fiyat artışı, gerileyen güven endeksleri, ekonomik yaşamdaki durgunluk ve satın alma gücünün azalması olarak sıralanıyor.

- 2019'un ilk yarısında taşıt kredi hacmi 2018 sonuna göre yüzde 10,8 oranında azaldı. Haziran sonu itibarıyla toplam taşıt kredilerinde yüzde 25,3 gerileme görüldü. Yıllık bazda bireysel taşıt kredileri yüzde 15,7, ticari taşıt kredileri ise yüzde 29,2 küçüldü.

- Yurt dışına satışlar adet bazında 2019 ilk yarıda toplam otomotiv pazarında yüzde 7,5, otomobil pazarında ise yüzde 9 azaldı. Otomotiv tedarik sanayi ihracatı ise aynı dönemde yüzde 6,5 daralarak 5,4 milyar dolar oldu.

- Aynı dönemde satışlardaki zayıflıkla uyumlu olarak otomobil ithalatında yüzde 51,9, toplam otomotiv ithalatında ise 52,0 daralma meydana geldi.

- 2019 ilk yarıda üretimde daha yavaş bir daralma yaşandı. Dış pazardaki daralmanın iç pazara kıyasla daha sınırlı kalmasıyla, 2019 Ocak-Haziran'da 2018'in aynı dönemine göre, otomobil üretimi yüzde 11,6, toplam otomotiv üretimi yüzde 12,8 küçüldü.

- Vergi indirimlerinin sona ermesinin etkileri, yılın ikinci yarısında ikinci el piyasasında görülecek. İkinci ele getirilen ekspertiz uygulamasının da devreye girmesinin ardından piyasanın hareketlenmesi bekleniyor.

- Sektör küresel gelişmelerden kaynaklı bir yapısal dönüşüm sürecinden geçiyor. Yurt içindeki ekonomik konjonktür bu süreci destekleyemediği için sektörün kısa vadede karşı karşıya olduğu tehditler ve zayıflıkları öne çıkıyor. Sektördeki beklenti, yaşanan sürecin iki yıl kadar süreceğine ilişkin. Bu periyodun ardından iç pazar dinamiklerinin yerine oturacağı, satışların yükseleceği ve ihracatta yüksek performans rakamlarının devreye gireceği tahmin ediliyor.



## Perakende

### Teknolojiye oynayan kazanacak

Perakende raporuna göre dünyada sektör küresel belirsizliklere rağmen sert inişler yaşamıyor. Türkiye'de ise tüketim kararlarının ötelendiği gözleniyor. 2019'un ikinci yarısındaki büyüme beklentisini fırsata çevirmenin tek yolu teknolojiyi iş modeline entegre etmek.

### Rapordan öne çıkan başlıklar:

- Jeopolitik gerilimler, ticaret savaşları ve Brexit kaynaklı belirsizliklere rağmen gelişmiş ekonomilerdeki düşük işsizlik oranları perakende sektörünü destekliyor. Küresel ölçekte enflasyonist baskının sınırlı kalması ve düşük faiz ortamı da perakende sektöründe büyümenin çok sert yavaşlamasının önüne geçiyor.

- Dünya perakende sektörü 2018'de 25 trilyon dolar büyüklüğe ulaştı. 2019 ilk 5 ayına ilişkin öncü veriler, perakende satışların yıllık bazda ABD'de yüzde 3,6, Euro Bölgesi'nde yüzde 1,2, Japonya'da yüzde 1,4 ve Çin'de ise yüzde 8,6'lık büyüme kaydettiğini ortaya koyuyor.

- Dünya perakende sektöründe yeni teknolojiler, pazarlama ve satış süreçlerini etkiliyor, firmalar maliyetleri azaltarak kârlılığı sürdürme yoluna gidiyor.

- Türkiye'de perakende satışlar reel olarak 2019 ilk çeyrekte yıllık bazda yüzde 5,3, Nisan ve Mayıs aylarında yıllık bazda sırasıyla yüzde 5,4 ve yüzde 3,4 oranında daraldı.

- Genç nüfusta elektronik ticaret tercihi her geçen gün artıyor. Firmalar yeni mağaza açmak ve reklam yapmak yerine yapay zeka ve makine öğrenimini pazarlama ve satış süreçlerine dahil ediyor.

- Bundan sonraki dönemde ekonominin dengelenmesiyle sektörün tekrar istikrarlı bir büyüme patikası yakalaması bekleniyor. Ancak bu büyüme mevcut işsizlik oranı ve döviz kurlarındaki oynaklık nedeniyle önceki yılların altında ve daha makul seviyede kalabilir. Bu süreç, maliyetlerini iyi yönetemeyen ve teknolojiyi iş modeline entegre edemeyen firmaların gerilemesine neden olabilir.

- Alışveriş turizmi tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de sektörün en hızlı büyüyen kategorileri arasında. Döviz karşısında önemli ölçüde devalüe olan TL, Türkiye perakende sektörüne yabancı ilgisini artırdı. Global Blue'nun Türkiye verilerine göre, vergisiz alışverişte geçen yılın ilk 5 ayında toplam satışların yüzde 14'ü Çinli turist tarafından yapılırken, bu yılın aynı döneminde oran yüzde 20'ye çıktı.

- İstanbul Havalimanı, 100 bin metrekarenin üzerinde kiralanabilir alanda verdiği perakende hizmetleri ile alışveriş turizminin de küreselde önemli merkezlerinden biri olmayı hedefliyor.

- İstikrarlı nüfus artışı, TL'deki değer kaybı ve alışveriş turizmindeki yükseliş perakende sektöründe orta ve uzun vadede istikrarlı bir büyüme potansiyeli sunuyor. Ekonominin dengelenmesiyle 2019'un ikinci yarısında sektörün istikrarlı büyüme patikasına girmesi bekleniyor. Sınırlı büyüme döneminde maliyetleri yönetemeyen ve teknolojiyi iş modeline entegre edemeyen firmaların gerileyeceği öngörülüyor.



## Sigorta

### Sigortacılık toparlanma yolunda

Sigorta raporuna göre 2019'a zayıf görünümle başlayan sektör yılın ilk yarısında ılımlı büyüme kaydetti. Büyük ölçüde fiyat artışlarını yansıtan büyüme oranı, kârlılık getirmede. Ekonomik faaliyetlerdeki daralma poliçe adedi ve prim üretimini sınırlıyor. Ancak sektörün orta-uzun vadedeki görünümü açısından pozitif dinamikler öne çıkıyor

### Rapordan öne çıkan başlıklar:

- Dünyada sigortacılık sektörü, iklim değişikliği, teknolojik gelişmeler, sosyal ve ekonomik faktörlerdeki dönüşümler nedeniyle yepyeni tehditlerle karşı karşıya kalan bireyler ve şirketler için bunlara uygun ürün ve hizmetler geliştirmeye çalışıyor.

- Ekonomik açıdan kritik rol üstlenen ve 2018'de çoğu ülkede büyüme kaydeden sigortacılık sektörü, 2019'da ise küresel ticaretteki kırılganlıklar ve finansal piyasalardaki dalgalanmanın etkilerini hissediyor.

- Türk sigortacılık sektörü, yılın ilk yarısında hem hayat hem de hayat dışı branşlarda prim üretiminde ılımlı bir büyüme kaydetti. Yılın ilk 6 ayında sektörde prim üretimi geçen yılın aynı dönemine göre reel olarak yüzde 3,1 büyüyerek 33,2 milyar TL seviyesine ulaştı.

- Prim üretiminde kaydedilen büyüme oranları büyük ölçüde fiyat artışlarını yansıtıyor. İlk yarıda kasko poliçe adedi yıllık bazda yüzde 6,8 azalırken, trafik sigortası poliçe adedi sadece yüzde 0,2'lik artış gösterdi.

- Bireysel emeklilik sektöründe 2019 ilk yarıda, 2018'de olduğu gibi, fon tutarı artmaya devam ederken sözleşme sayısı ve katılımcı sayılarında ılımlı azalışlar gözleniyor. Katılımcı sayısı 2019 ilk yarıda yüzde 1 daha gerileyerek 6 milyon 810 bin 149 kişiye geriledi. Katılımcıların fon tutarı ise yüzde 13 büyüyerek 87 milyar TL'ye ulaştı.

- 2019 ilk çeyrekte yıllık bazda yüzde 17,4 büyüyerek 184,7 milyar TL aktif büyüklüğüne ulaşan sektör teknik karın düşük kalması nedeniyle sadece yüzde 8'lik kâr artışı kaydetti.

- Gerek kişi başına poliçe adedi, gerekse prim üretimi açısından çok geride kalan sektörde büyümenin önündeki kısa vadeli sorun konjonktürel olarak görülüyor. Ekonomik aktivitedeki daralma bazı branşlarda poliçe adedi ve prim üretimini sınırlıyor. Ayrıca finansal piyasalardaki çalkantı sektörün maliyetlerini artırırken, ekonomideki daralma kredi gibi bazı branşlarda tazminat ödemelerinin artmasına neden oluyor. Kısa vadede sektör açısından pozitif gelişme ise, yüksek faiz ortamından dolayı sektörün finansal gelirlerinin pozitif etkileneceği bekleniyor.

- Kıdem tazminatlarının BES'lere girmesi ve tamamlayıcı emekliliğin önünün açılması ile birlikte BES'lerde ivmenin artması beklentiler arasında. Yine standart ve devlet katkısı fonlarında hisse senedi oranının yüzde 10 oranında zorunlu olması ile yüzde 5 devlet tahvili zorunluluğu fon performanslarına olumlu yansıyacak. Yanı sıra sermaye piyasaları üzerinden Türkiye ekonomisine de fon desteği sağlanmış olacak.

- Gerek OECD ülkeleriyle karşılaştırıldığında penetrasyonunun düşük olması, gerekse ticaret yolları üzerindeki Türkiye'nin uzun vadedeki güçlü büyüme eğilimi, sigortacılık sektörünün uzun vadedeki potansiyelini ortaya çıkaracak faktör olarak görülüyor.





## Taşımacılık

### Virajı dönmeye az kaldı

Taşımacılık raporuna göre yıl başından bu yana daralma eğilimi gösteren sektörün mali yapının iç talebin dengelenmesiyle ve finansman maliyetlerindeki azalışla birlikte toparlanacağı öngörülüyor.

### Rapordan öne çıkan başlıklar:

- Jeopolitik gerilimler, Brexit süreci, ticaret savaşları ve çevresel düzenlemelerin şirketlere getirdiği yeni yükler taşımacılık sektöründe iş yapma koşullarını olumsuz etkilese de küresel ölçekte düşük faizler ve teknolojik gelişmelerin getirdiği fırsatlar, dünya genelinde taşımacılık ve lojistik sektörlerinde görünümü destekleyen unsurlar olarak öne çıkıyor.
- Küresel ticaret açısından öncü gösterge olan Baltık Kuru Yük Endeksi (Baltic Dry Index) 2019 ilk çeyreğini nispeten sakin geçirmişti. İkinci çeyrekte ve Temmuz ayında ise endeks gerek artan jeopolitik gerilimle gerekse bazı endüstriyel metal piyasalarındaki göreceli canlanma ile hızla yükselerek son beş buçuk yılın zirvesine çıktı.
- Türkiye’de özellikle iç talepteki küçülme nedeniyle yurt dışı taşımacılık faaliyetlerinde, ithalattaki daralma sebebiyle de uluslararası taşımacılıkta zayıf bir

performans gözleniyor. İhracatın görece canlılığını koruması ise sektörün uluslararası taşımacılıktaki zayıflığı kısmen sınırlıyor.

- Ülkenin dış ticaret hacmi 2019 ilk beş ayda yüzde 9,7 daralırken, en sert gerileme değeri olarak hava ve deniz yolu ile yapılan taşımacılıkta gerçekleşti. Havayolu taşımacılığında yüzde 20,8 daralırken, denizyolu ile yapılan taşımacılık yüzde 12,5 küçüldü.
- Karayolu ile yapılan taşımacılıkta yüzde 7,1 gerileme olurken, ham petrol ve doğal gaz ithalatındaki canlılık nedeniyle diğer taşımacılık türünde hacim yüzde 30,9 büyüdü.
- 2019 ilk yarıda limanlarda yapılan elleçleme toplamda dış ticaret ve transit taşımacılık faaliyetleri sayesinde miktar bazında yüzde 0,9’luk sınırlı bir artış gösterdi. Havayolu ile yapılan yük taşımacılığı ise yüzde 13 azaldı.
- Yolcu taşımacılığında transit yolcu sayısındaki yüksek artış ile denizyolu yolcu taşımacılığında yüzde 18,8 büyüme kaydedilirken, havayolu yolcu taşımacılığında iç hattaki daralma sonucu yüzde 3,3 küçülme meydana geldi.
- Türkiye’nin coğrafi konumu ve dünya ticaretinden aldığı payın her geçen gün artması, taşımacılık ve lojistik sektörünün uzun vadede potansiyelinin yüksek olduğunu gösteriyor. Buna karşın yurt içinde talebin zayıflaması, petrol fiyatları ve finansal piyasalardaki oynaklık, İngiltere gibi önemli bir dış ticaret ortağındaki belirsizlik ve Ortadoğu’daki gerilim sektörün görünümünü kısa vadede olumsuz etkiliyor.
- Önümüzdeki günlerde iç talebin dengelenmesi ve finansman maliyetlerindeki azalışla sektörün mali yapısının toparlanabileceği öngörülüyor.
- Nisan ayında tam kapasite ile hizmet vermeye başlayan İstanbul Havalimanı, çok sayıda lojistik firmasına ve dev tesislerine de ev sahipliği yapacak. Bu açıdan sektöre önemli bir potansiyel yaratıyor.



## Bankacılık

### Dayanıklılık sınavından tam not

Bankacılık raporuna göre sektör küresel ve yerel belirsizliklerin hakim olduğu 2019’un ilk yarısını temkinli şekilde, dengelenme sürecinde geride bıraktı.

### Rapordan öne çıkan başlıklar:

- Sektörün finansal piyasalardaki risk iştahında meydana gelen değişimlere, küresel ve yerel düzenleyicilerin aksiyonlarına duyarlılığı oldukça yüksek. 2019 ilk yarı itibarıyla dengelenme sürecinin henüz tamamlanmadığı görünüyor.
- Sektörde 2018 sonunda 2 trilyon 392,8 milyar TL olan toplam kredi hacmi, ilk 6 ayda yüzde 6 büyüyerek 2019 Haziran sonunda 2 trilyon 537,4 milyar TL’ye ulaştı.
- Döviz kurlarındaki oynaklık özellikle ticari kredi segmentinde dalgalanmalara yol açsa da döviz kuru etkilerinden arındırılmış rakamlar, toplam kredilerde kayda değer genişleme göstermiyor.
- Döviz kurlarındaki yükseliş ve genel ekonomideki daralma kaliteli kredi müşterisi bulmayı zorlaştırdı. Çünkü dalgalı seyir izleyen kredi faizleri, talepteki zayıflık ve küresel faiz hadlerindeki gerileme nedeniyle fon talebinde bulunanlar açısından cazip görünmüyor.
- Ekonomik aktivitedeki daralma ve fonlama maliyetlerindeki artışlar nedeniyle sektörde takipteki alacaklar artmaya devam ediyor. 2018 sonunda 93,7 milyar TL olan takipteki alacaklar ilk yarıyılıda yüzde 24,1 artarak 116,2 seviyesine yükseldi.
- Mevduatlar ilk yarıyılıda döviz kurlarının da etkisiyle kredilerden daha hızlı büyüme performansı gösterdi. 2018 sonunda 2 trilyon 44,4 milyar TL olan sektördeki mevduat hacmi ilk yarıda yüzde 12,1 büyüyerek 2 trilyon 292,6 milyar TL seviyesine çıktı. 2018 sonunda yüzde 19,2 olan mevduatların yıllık büyüme hızı Haziran sonu itibarıyla döviz kurlarındaki yükselişin desteği ile yüzde 19,9 seviyesine geldi. Mevduat sahiplerinin dövizle olan talebinin sürmesi nedeniyle, mevduatlar içinde yabancı para mevduatların oranı 2018 sonundaki yüzde 48,6’dan Haziran sonu itibarıyla yüzde 54,2’e yükseldi.
- Kredilerin büyüme hızı mevduatların büyüme temposunun gerisinde kaldı, sektörün dış borç çevirme oranları da

belirgin şekilde geriledi. Sektör Ocak-Mayıs döneminde vadesi gelen 14,7 milyar dolar tutarındaki dış borcunu yüzde 74,8 oranında yenileyerek, nette ödeyici konumda yer aldı. Böylece 12 aylık toplamara göre, 2018 sonunda yüzde 76,4 olan sektörün dış borç çevirme oranı Mayıs sonunda yüzde 65,3 ile 2009 krizi sonrası en düşük seviyeye indi.

- Sektörün büyüme temposundaki yavaşlamanın yanında artan fonlama ve risk maliyetleri nedeniyle kârlılığı zayıflıyor. 2018 yılında yüzde 11,3 artışla 54,1 milyar TL net kâr elde eden sektörde 2019 Ocak-Mayıs döneminde net kâr geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 17,3 azalışla 19,7 milyar TL seviyesinde gerçekleşti.
- Büyüme temposu ve kârlılıktaki bozulma sektörün finansal dayanıklılığını gösteren parametrelerde bir miktar zayıflıklara yol açsa da uluslararası karşılaştırmalarda hala çok iyi konumda yer alıyor.
- Sektörün Mayıs 2018’de yüzde 15,9 olan sermaye yeterlilik oranı Mayıs 2019 itibarıyla yüzde 17,1 ile hem yüzde 8’lik yasal sınır hem de yüzde 12’lik hedef oranın oldukça üzerinde seyrediyor. Sektör bu seviyede bir sermaye yeterlilik oranı ile Rusya, Çin, Hindistan ve Meksika gibi pek çok gelişmekte olan ekonominin bankacılık sektöründen daha sağlam bir pozisyonda bulunuyor.
- Bununla birlikte, geçen yıl ortalarında yüzde 120’nin de üzerine çıkan kredi-mevduat rasyosu, son bir yılda 10 puandan fazla azalarak yüzde 110’a indi ve sektörün dengelenme sürecinde kat ettiği mesafeyi ortaya koydu. Buradan hareketle de sektörün, belirsizliklerin azalması durumunda Türkiye ekonomisinin lokomotifine olma özelliğini eskisinden de etkili bir şekilde yerine getirebileceği öngörülüyor.



## Telekomünikasyon

### Uzun vadede potansiyel yüksek

Telekomünikasyon raporuna göre döviz kurlarındaki yükselişle birlikte yatırım maliyetleri artsa da gelişmiş ekonomilere kıyasla düşük penetrasyona sahip olan sektör uzun vadede yüksek potansiyel taşıyor.



**Rapordan öne çıkan başlıklar:**

- Sektör, 2018 yılında sabit hat dışında dünya genelinde tüm branşlarda büyüdü ve yıl sonunda dünya nüfusunun yarısından fazlası internet erişimine ulaştı. Özellikle internet kullanımında yaygınlık mobil iletişim cihazları aracılığıyla olurken, konutta internet kullanımı devamlı olarak artış eğilimini koruyarak nüfusun yüzde 60'ının erişimine ulaştı. Dünya telekom sektörü 2019 ilk yarıda da bu eğilimini genel itibarıyla sürdürdü.

- Türkiye'de genç nüfusun dinamizmi ile bilgi ve iletişim sektörü dünya genelinden daha iyi bir performans gözlenmeye devam ediyor. 2018'de Türkiye ekonomisi yüzde 2,6'lık potansiyelinin altında bir büyüme performansı sergilerken bilgi ve iletişim sektörü yüzde 5,3 büyüdü. 2019 ilk çeyrek verilerine göre de sektör genel ekonomiden daha iyi bir performans sergilemeye devam etti.

- Elektronik haberleşme sektöründe ilk çeyrekte gelirler yıllık bazda yüzde 12,1 artarken yatırım giderlerinde yüzde 62'lik büyüme kaydedildi. Böylece 2019'ın ilk 3 ayında Türk Telekom ve mobil şebeke işletmecilerinin net satış gelirleri toplamı yaklaşık 11,7 milyar TL olurken, diğer işletmelerin net satış gelirleri 3,7 milyar TL'ye ulaştı. Yatırım giderleri ise Türk Telekom ve mobil şebeke işletmecilerinde 1,65 milyar TL, diğerlerinde ise 461 milyon TL seviyesinde gerçekleşti.

- İlk çeyrekte 2018'in aynı dönemine göre sabit abone sayısı yüzde 1,0 artarken, toplam mobil abone sayısı yüzde 2,5 yükseldi. Aynı zamanda, toplam geniş bant internet abone sayısı ise yüzde 6,7 artışla 74,7 milyona ulaştı.

- Elektronik haberleşme sektöründe faaliyet gösteren firma sayısı 2018 ilk çeyrekteki 450'den, 2019 ilk çeyrek sonunda 453'e çıktı.

- 2019 birinci çeyrekte toplam mobil trafik miktarı yaklaşık 66,1 milyar dakika olurken sabit trafik miktarı ise 1,6 milyar dakika olarak gerçekleşti.

- 2018 birinci çeyrekte yaklaşık 65,6 milyar dakika olan toplam trafik miktarı, 2019 birinci çeyrekte 67,7 milyar dakika olarak gerçekleşti.

- 2018 sonunda 74,5 milyon olan geniş bant internet abone sayısı ise 2019 ilk çeyrekte 74,7 milyon adete ulaştı.

- 2018'de döviz kurlarında görülen yükseliş nedeniyle yatırım maliyetlerinde başlayan artış 2019'da da yavaşlayarak devam etti.

- Gelişmiş ekonomilere kıyasla daha düşük bir penetrasyona sahip olan Türkiye telekomünikasyon sektöründe, özellikle alt yapının güçlendirilmesiyle ve gelirin artmasıyla hem abone sayısında hem de gelir artışında, uluslararası karşılaştırma yapıldığında gidilecek yol olduğu düşünülüyor.



## Endüstriyel üretim

**Sanayicinin yardımına ihracat yetiştirdi**

Endüstriyel üretim raporuna göre sanayi üretiminde 2019'un ilk yarısında kırılğan da olsa bir toparlanma yaşanıyor. Türk sanayisi, hem TL'nin reel olarak düşük seviyelerde seyretmesi hem de jeopolitik konumu nedeniyle ihracatını artırmayı sürdürüyor.

**Rapordan öne çıkan başlıklar:**

- Türk sanayisi ve ekonomisi, TL'nin reel olarak düşük seviyelerde seyretmesinin yanında hem jeopolitik konumu sayesinde pazar çeşitlendirmesi yapabilmesi hem de küresel tedarik zincirindeki yeri dolayısıyla ihracatını artırmayı sürdürüyor. Yılın ilk 6 ayında endüstriyel ürünlerin ihracatı reel olarak yıllık bazda yüzde 11,1 arttı.

- Öncü güven endeksleri, sektördeki ılımlı toparlanma işaretlerine karşın kırılğanlıkların sürdüğüne işaret ediyor.

- Endüstriyel üretimde kırılğanlıklar devam ederken güven endekslerindeki olumsuzluklar kısmen sektörün artmaya devam eden maliyetlerine karşın ciro artışlarının sınırlı kalmasından kaynaklanıyor.

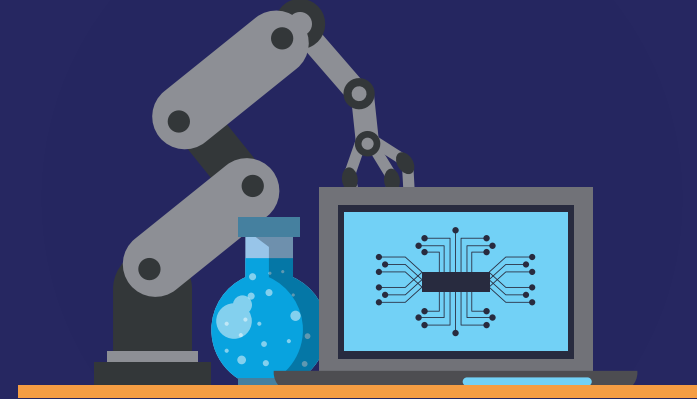
- Sektörde iş gücü girdi maliyetleri 2019 ilk çeyrekte yıllık bazda yüzde 24,3 arttı. Sanayi sektöründe üretim maliyetlerinin yıllık artış hızı ise yüzde 23,2 ile oldukça yüksek seyrediyor.

- İmalat sanayinde ÜFE ilk yarı yılda yüzde 27,6 seviyesinde gerçekleşti. Buna karşın sektörde ciro, ilk 6 ayda yıllık bazda ortalama yüzde 22 arttı. Dolayısıyla sektörde reel olarak daralma yaşanmaya devam ediyor.

- İç talepteki daralma sektörü zorluyor. Bu nedenle yurt içi talepteki toparlanma sektörün performansı için önemli.

Bununla birlikte sektör, orta ve uzun vadede küresel rekabette gücünü koruyabilmek için teknoloji yatırımlarına devam etmek zorunda.

Ayrıca ticaret ortağı ekonomilerle ilişkilerin güçlendirilmesi ve etkin sanayi politikaları oluşturulmasının önemli olduğu düşünülüyor.



## Kimya

**İbre büyümeden yana**

Kimya raporuna göre sektör yılın ortalarına doğru büyüme oranında pozitif dönüş yaptı. Sektörde hem yurt içi hem yurtdışı satışlarda 2019 ilk yarıda ciro artışına sahne oldu.

**Rapordan öne çıkan başlıklar:**

- Kimya sektöründe dünya genelinde 2018'in ikinci yarısında başlayan zayıflama 2019'un ilk yarısında da sürdü. Ham madde fiyatlarındaki oynaklık ve ticaret savaşlarının yol açtığı belirsizlik, sektörün kısa vadede görünümünü sınırlayan unsurlar. Orta ve uzun vadede ise teknolojik gelişmeler, iklim değişikliği ve çevresel duyarlılıkların üretim süreçleriyle tüketim alışkanlıklarında yol açtığı değişiklikler sektöre yön verecek. Petrol ve gazdan elde edilen kimyasal ürünlerin, 2050'ye kadar petrol talebi büyümesinin yaklaşık yarısını karşılayacak kadar büyük bir etki yaratması da bekleniyor.

- Global arenada ABD, Almanya ve Çin'in hakimiyetinde olan sektörde Türkiye, küresel eğilimlerin yanında yurt içinde artan üretim ve finansman maliyetlerine karşın, zayıflayan talebin etkisiyle zorlu bir dönemden geçiyor.

- 2019'un ilk yarısında iç talepte zayıflık devam ederken, üretimdeki canlılığın nedeni olarak güçlü dış talep öne çıktı. İlk 5 ayın verilerine göre kimyasalların ve kimyasal ürünlerin ihracatı geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 9,3 artarken, ithalatında yüzde 13,5'lik daralma yaşandı.

- 2018 ikinci yarıda iç talep ivme kaybetse de fiyat artışları sonucu sektörün yurt içi satışlardan elde ettiği cirosu yıl genelinde ortalamada yüzde 34 artış kaydetmişti. 2019 ilk 5 ayda da benzer bir eğilimle yurt içi satışlarda yüzde 24,6'lık yıllık bazda ciro artışı sağlandı. Yurt dışı satışlarda ise geçtiğimiz yıl güçlü dış talep ve döviz kurlarındaki yükselişle sektör ortalamada yüzde 50,1'lik bir ciro artışına ulaşmıştı. Bu eğilim yurt dışı satışlarda bu yılın ilk 5 ayında da büyük ölçüde devam etti. Bununla birlikte, sektörün maliyet artışları toplam ciro artışlarının altında kaldığı için diğer pek çok sektöre kıyasla daha iyi bir durumda olduğu görülüyor.

- Sektörün görece olumlu performansı İSO 500 - 2018 araştırma sonuçlarına da yansdı. Listede 2017'de 29 olan kimyasalların ve kimyasal ürünleri imalatını gerçekleştiren firma sayısı, 2018'de 32'ye yükseldi. Liste içinde firmaların sadece sayılarının artmıyıp, sıralamalarda da daha üst basamaklara çıkması sektörün orta vadedeki görünümü açısından da önemli bulunuyor.

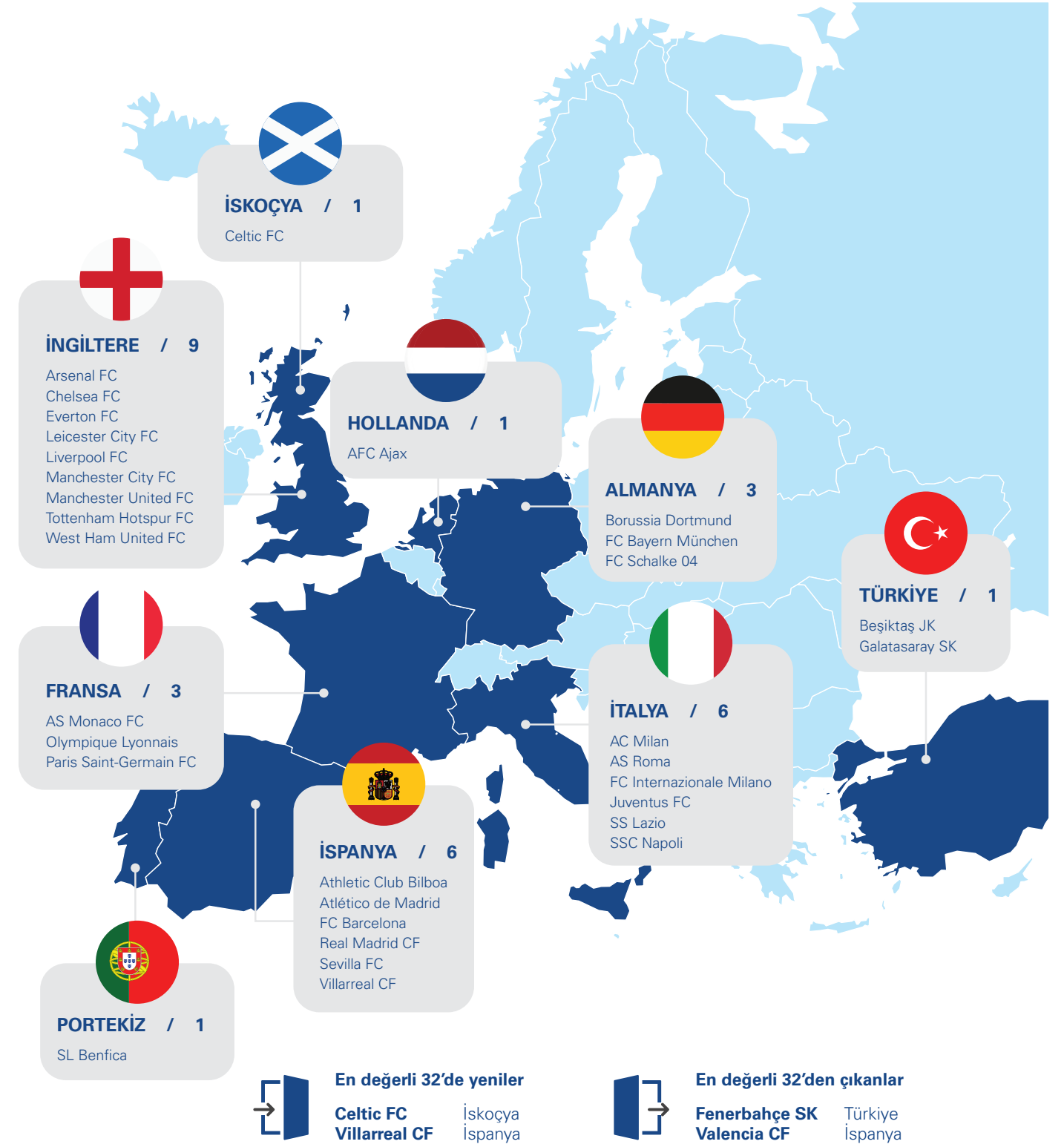
- Türkiye'de kimya sektörünün stratejik önemi konusundaki farkındalık artıyor. Sektör yüksek teknoloji ve katma değerli bir üretim yapısına sahipken, cari açığın azaltılmasına da katkısı büyük oluyor. Bu doğrultuda, hükümet 11. Kalkınma Planı'nda kimya sektörünü öncelikli sektörler arasında değerlendirdi. Ayrıca İvme Destek Paketi'nde de kimyaya ana faaliyet alanları arasında yer verildi.

- Türkiye'nin yeniden sürdürülebilir büyüme patikasına dönmesi durumunda, sektörün daha iyi bir performans sergileyebileceği öngörülüyor. Bununla birlikte, sektörde modern teknolojinin üretim süreçlerine adaptasyonunda yüksek finansmana ve üretim planlamasında kamu otoritelerinin ve diğer iş ortaklarının yönlendirmesine büyük ihtiyaç duyacağı düşünülüyor. Bu nedenle sektörün beklenen performansı yakalayabilmesi için sağlıklı bir planlama ve yeniden yapılandırma sürecinde yer alması kritik önem taşıyor.



# Avrupa'nın en değerli 32 takımı

KPMG Football Benchmark ekibi 'Avrupa Eliti 2019 - Futbol Kulüpleri Değerlendirme Raporu'nu açıkladı. Avrupa'nın en değerli 32 takımının yer aldığı sıralamaya Türkiye'den Beşiktaş ve Galatasaray girdi. Son üç yılda listede olan Fenerbahçe liste dışı kaldı



## En değerli kulüp Real Madrid

KPMG Football Benchmark ekibinin her yıl hazırladığı 'Avrupa Eliti 2019 - Futbol Kulüpleri Değerlendirme Raporu'na göre dünyanın en değerli kulübü Real Madrid oldu. Manchester United'ı geride bırakan İspanyol devi, 3 milyar 224 milyon euro'luk değeriyle zirvenin yeni sahibi oldu. Real Madrid'den sadece 7 milyon euro daha az değeri olan Manchester United, ikinci sırada yer alırken, üçüncü sırayı 2 milyar 696 milyon euro'luk değeriyle Alman ekibi Bayern Münich aldı.

Günümüzde milyar euro'ların konuşulduğu futbol endüstrisi, dünyada birçok ülkenin milli gelirine fark atmış durumda. Futbolun en gözde bölgesi olan Avrupa'daki dev kulüpler adeta para basarken, dünyanın en zengin kulübü olmak için de büyük bir yarış içindeler.
















## Beşiktaş ve Galatasaray listede

Real Madrid ve Manchester United, değeri 3 milyar Euro'yu aşan iki kulüp olurken, UEFA Süper Kupa finalinde karşılaşan Liverpool ve Chelsea ise değerini 2 milyar euroyu üzerine çıkardı. Geçen yıla göre ilk 10 kulüpten dokuzunun yeri değişirken, sadece Manchester City beşinci sıradaki yerini korudu. İtalyan devi Inter Milan ise yüzde 41'lik büyümeye Avrupa'da en çok büyüyen kulüp oldu. Avrupa'nın en değerli 32 kulübü listesine Türkiye'den Beşiktaş ve Galatasaray girerken, geçen sezon listede 27'nci sırada olan Fenerbahçe ise bu sezon liste dışında kaldı.

### İşte 32 takımdaki oyuncuların ülkeleri

ÜLKE	OYUNCU SAYISI
1. İspanya	106
2. Fransa	74
3. İngiltere	59
4. Brezilya	53
5. İtalya	53
6. Almanya	40
7. Arjantin	35
8. Portekiz	27
9. Hollanda	27
10. Belçika	27

		2016'DAN 2019'A EVRİM					
	 İŞLETME DEĞERİ 2019	 KULÜPLER	 İŞLETME DEĞERİ ARTIŞI	 FAALİYET HASILATI ARTIŞI	 TİCARİ HASILAT ARTIŞI	 UEFA ÖDÜLLERİ (MİLYON EUR)	 UEFA KUPALARI UCL VEYA UEL
▲ 1 <sup>st</sup>	3,224	REAL MADRID CF 	11 %	29 %	41 %	302	
▼ 2 <sup>nd</sup>	3,207	MANCHESTER UNITED FC 	10 %	28 %	21 %	127	
▲ 3 <sup>rd</sup>	2,696	FC BAYERN MÜNCHEN 	25 %	33 %	25 %	240	

Source KPMG Football Benchmark

Source KPMG Football Benchmark

Geçtiğimiz sezon Avrupa'nın en çok büyüyen kulübü olan Beşiktaş, bu sezon da Süper Lig'in en değerlisi oldu. Yüzde 15 büyüme sağlayan siyah beyazlılar, 346 milyon euro'luk değeriyle listede 23'üncü sıradaki yerini korudu. Geçen sezon 330 milyon euro değeri olan son iki sezonun şampiyonu Galatasaray ise yüzde 26 değer kaybederek, 246 milyon euroyla 32. sırada yer aldı.

### İşte Avrupa'nın en değerli 10 kadrosu

KULÜP	KADRO DEĞERİ (EURO)	ORT. OYUNCU DEĞERİ (EURO)
1. Manchester City (İngiltere)	1 milyar 182 milyon	49.3 milyon
2. Barcelona (İspanya)	1 milyar 111 milyon	48.3 milyon
3. Liverpool (İngiltere)	1 milyar 38 milyon	47.2 milyon
4. Real Madrid (İspanya)	958 milyon	41.7 milyon
5. PSG (Fransa)	906 milyon	39.4 milyon
6. Tottenham Hotspur (İngiltere)	876 milyon	38.1 milyon
7. Manchester United (İngiltere)	846 milyon	33.8 milyon
8. Chelsea (İngiltere)	842 milyon	38.3 milyon
9. Atletico Madrid (İspanya)	840 milyon	42 milyon
10. Juventus (İtalya)	788 milyon	34.3 milyon

## En değerli kadro Manchester City'de

İngiltere Premier Lig son iki sezon şampiyonu Manchester City, toplam 1 milyar 182 milyon euro'luk oyuncu değeriyle 'Avrupa'nın en değerli takımı' oldu. 27.2 yaş ortalamasına sahip olan İngiliz devinin bir oyuncusunun ortalama değeri 49.3 milyon euro.

Avrupa'nın en değerli ikinci kadrosu ise 1 milyar 111 milyon euroluk değeriyle son iki sezonun La Liga şampiyonu Barcelona. Şampiyonlar Ligi finalinde mücadele edecek olan Liverpool ise 1 milyar 38 milyon euroluk kadro değeriyle üçüncü sırada. Avrupa'nın en pahalı kulübü olan Real Madrid ise 958 milyon euroluk kadro değeriyle dördüncü sırada kaldı.

## En çok İspanyol var

Avrupa'nın en değerli 32 takımında en çok İspanyol oyuncu var. 106 İspanyol oyuncuyu, 74 Fransız ve 59 İngiliz futbolcu takip ediyor. Dünya futbolun en değerli ülkesi Brezilya'dan ise 53 futbolcu, 32 takımın kadrosunda yer alıyor. Beşiktaş ve Galatasaray'ın aralarında olduğu bu 32 takımda sadece 19 Türk oyuncu bulunuyor. Bonservis bedeli 40 milyon euro'nun üstü olan 58 oyuncu, İngiltere Premier Ligi'nde oynarken, 34 futbolcu İspanya La Liga takımlarında görev yapıyor. 20 futbolcunun tercihi İtalya Serie A olurken, 12 oyuncu Almanya Bundesliga, 11 futbolcu da Fransa Ligue 1'de top koşturuyor.

## 1 Ocak 2019 itibarıyla 32 kulübün işletme değeri

		MID POINTS*			
Kulüpler		Yıldan yıla artış	Milyon EUR	Milyon GBP	Milyon USD
1	Real Madrid CF	+10%	3,224	2,907	3,675
2	Manchester United FC	-1%	3,207	2,892	3,655
3	FC Bayern München	+6%	2,696	2,431	3,073
4	FC Barcelona	-4%	2,676	2,413	3,050
5	Manchester City FC	+14%	2,460	2,218	2,804
6	Chelsea FC	+26%	2,227	2,008	2,538
7	Liverpool FC	+33%	2,095	1,889	2,388
8	Arsenal FC	-4%	2,008	1,811	2,289
9	Tottenham Hotspur FC	+31%	1,679	1,514	1,913
10	Juventus FC	+19%	1,548	1,396	1,764
11	Paris Saint-Germain FC	+15%	1,315	1,186	1,499
12	Borussia Dortmund	+2%	1,085	978	1,236
13	Atlético de Madrid	+12%	1,004	906	1,145
14	FC Schalke 04	+14%	765	690	872
15	FC Internazionale Milano	+41%	692	624	788
16	Leicester City FC	+6%	633	571	721
17	West Ham United FC	+9%	578	521	658
18	SSC Napoli	+10%	569	513	648
19	AC Milan	+8%	555	500	632
20	Everton FC	+6%	543	490	619
21	AS Roma	+13%	516	466	588
22	Olympique Lyonnais	+8%	463	418	528
23	Beşiktaş JK	+15%	383	346	437
24	Sevilla FC	+11%	352	317	401
25	Athletic Club Bilbao	+1%	336	303	383
26	SL Benfica	+1%	333	300	380
27	AFC Ajax	+12%	315	284	359
28	SS Lazio	+23%	297	268	338
29	AS Monaco FC	-2%	255	230	291
30	Celtic FC	YENİ	252	227	287
31	Villareal FC	YENİ	247	223	282
32	Galatasaray SK	-26%	246	221	280
Total		35,554	32,057	40,520	

\*Not: 2 Ocak 2019 itibarıyla kur değerleri:1 EUR= 0.902 GBP, 1 EUR= 1.140 USD



# Facebook'un kripto parası finans dünyasını sarsar

**Sosyal  
paylaşım sitesi  
Facebook'un  
geliştirdiği  
yeni kripto  
para birimi  
'Libra', finans  
sisteminde  
köklü  
değişikliklere  
yol açacak**



**Sinem Cantürk**

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı  
Şirket Ortağı  
scanturk@kpmg.com



**Gülcan Aydın**

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi  
Senior  
gaydin@kpmg.com

Dünyanın en değerli altıncı şirketi olan ve 413 milyar dolar değerlemeye sahip Facebook, farklı sektörlerdeki girişimlerine bir yenisini daha ekliyor. Finansal teknoloji alanında devrim yaratacak bir projeyle karşımıza çıkan sosyal medya uygulaması, 'Libra' isimli bir kripto para çıkaracağını duyurdu.

Bankalara ve 'fintech'lere rakip olacak yeni bir blok zinciri altyapısıyla çalışacak ve akıllı kontratları da destekleyecek olan Libra; global bir ödeme yöntemi olma fikriyle yola çıkarak; euro, dolar, Japon yeni gibi para birimleri döviz sepetine ve devlet tahvillerine endeksli olacak şekilde tasarlandı. Ayrıca ekonomik krizlerden olabildiğince az etkilenmesi için de tek bir varlığa endeksli olmayacağı vurgulanıyor.

Yani 1 Libra 0.5 Amerikan dolarını, 0.5 Japon yenini ve 0.5 euroyu içeren bir döviz sepetine karşılık gelecek. Bu özelliğiyle de Bitcoin, Ethereum gibi değer saklama aracı olan kripto paralardan ayrılacak. Libra'nın hangi varlığa endeksli olacağını veya para politikasını yalnızca Facebook'un yönetmeyeceğini de belirtmekte fayda var.

## Bankalara rakip olacak

Libra Facebook'tan bağımsız olarak Mastercard, Visa, Paypal, Uber, Spotify gibi 28 farklı dünya devi şirketin oluşturduğu, İsviçre merkezli, kâr amacı gütmeyen Libra Birliği (Libra Association) tarafından yönetilecek. Libra Birliği'nin içerisinde herhangi bir bankanın bulunmaması, akıllara Libra'nın mevcut finansal sisteme rakip olacağını getiriyor.

Facebook, Libra'yı günümüzdeki ödeme sistemlerinden, uluslararası para transferi şirketlerinden ve fintech'lerden daha az masraflı olacak ve bütün dünyada kullanılabilecek bir finansal sistem olarak tasarlıyor. Libra kullanımını arttırmak için de çeşitli ülkelerde Libra ATM'lerinin kurulacağı belirtiliyor. Dünyada 1.7 milyar insanın mevcut finansal sisteme ulaşamadığını hatırlatan Facebook yöneticileri, bankasız (unbanked) insanların 500 milyonunun bir akıllı telefona ve internete sahip olduğunu, ancak yine de mevcut finansal sisteme erişemediğini vurguluyor. Tam da bu noktada insanlara Libra ile ulaşmayı hedefleyen Facebook; daha uygun fiyatlı, ulaşılabilir

ve basit bir kripto para yaratmayı amaçlıyor. Üstelik kullanımının da hepimizin bildiği mesajlaşma uygulaması WhatsApp'ten mesaj atmak kadar basit olacağını da altını çiziyorlar. Libra'nın akıllı kontratları da destekleyeceğini belirtmiştik, bu konuyu biraz daha açmak gerekirse, akıllı kontratın blok zinciri ve 'dağıtık defter teknolojisi'nin (DLT) en önemli özelliği olduğunu söyleyebiliriz. Akıllı kontrat, adından da anlaşılabilirce üzere yazılım tabanlı bir anlaşma, herhangi bir aracıya ihtiyaç duymadan, güvenli ve şeffaf şekilde varlık değişimi yapmaya yarıyor.

Farz edelim ki evinizin tapusu bir akıllı kontrata tanımlanmış olsun. Eviniz için 500 bin Türk Lirası istiyorsunuz. Alıcının 500 bin Türk Lirası'nı hesabınıza göndermesi halinde, tapu herhangi bir aracı veya notere ihtiyaç kalmadan otomatik olarak alıcıya geçiyor. Libra'nın da akıllı kontrat inovasyonunu destekleyerek, aracıya ve güvene ihtiyaç duymadan, otonom şekilde değer takasını sağlayacağı konusunda şüphe yok.

## Hukuki düzenlemeler şart

Daha önce, dünya devi bir şirketin kripto para ve blok zinciri ile ilgili herhangi bir atılımda bulunmadığını ve Facebook'un Libra'sının bu konuda bir ilk olduğunu varsayarsak, bu teknolojilerde regülasyonların hızlanacağını ve ülkelerin finansal hukuklarında bu kavramların yer almaya başlayacağını öngörebiliriz. 2020 yılının ilk çeyreğinde Libra'nın hayata geçeceği düşünüldüğünde, o zamana kadar pek çok regülasyonun da çıkacağı tahmin ediliyor.

İşin özünde Facebook Libra ile global bir kripto para yaratmakla birlikte bankasız 1.7 milyar insanın bu finansal teknolojiyi kullanmasını hedefliyor. Peki bu girişim akıllarda iki büyük soruyu canlandırmıyor mu? Facebook Libra ile dünyanın merkez bankası olabilecek mi? Ve Facebook'un ABD başkanlık seçimlerindeki kişisel veri ihlalleri düşünüldüğünde Libra ekosisteminden elde edeceği veriler ile benzer ihmler yaşatmayacağını garantisi var mı?



# Robotsuz ÇIKIŞ yok

**Yapay zeka teknolojisini robotik süreçlere entegre eden UiPath, Türkiye'nin ve dünyanın en büyük şirketlerine robotik süreç otomasyonu (RPA) hizmeti sunuyor. Türkiye'de henüz bir yılını tamamlamadan büyük başarıya imza atan UiPath'ın Avrupa Başkan Yardımcısı Tansu Yeğen ile hem RPA'yı hem de kurallarını teknolojinin yazdığı yeni dünyayı konuştuk**

**HP, Microsoft, Apple, Turkcell, IBM, Samsung ve UiPath... Gartner'ın listesindeki ilk 10 şirketten beşinde geçen 25 yıl... Çocukluk hayaliniz bu muydu? Nasıl başladınız? 25 yılda odağınızda ne vardı?**

Teknolojiye olan ilgimde rahmetli babamın etkisi var. Elektroniğe çok meraklıydı. Ne zaman elektronik bir şey alsa biraz oynayıp sonra içini açardım. Alman Lisesi'ne girdiğimde her şey değişti. Çok analitik bir eğitimden geçtim, çok da keyif aldım. İlk ZX Spectrum 1982 yılında çıktığı zaman ben de aldım, birkaç gün oyun oynadım sonra oyunları kendim yazmaya başladım. O yaşta birçok arkadaşım ders verip para kazanırken ben oyun yazıp yurt dışına satıyordum.

Üniversite dönemi geldi. Boğaziçi Üniversitesi Elektronik Mühendisliği'nde ilk kez PC ile tanıştım, aşık oldum. Bilgisayar mühendisliği okumak istemedim çünkü zaten bilgisayarla ilgili bir iş yapacaktım, elektronik mühendisliği yanıma kâr kalsın istedim. Fakat mühendislikte okurken işletme okuyan arkadaşlarla yaptığım konuşmalarda şunu anladım; aslında tüm problemlerin birden fazla çözümü var. Oysa mühendislik kafası hep bir çözüm var diye öğretiyor. Bunu fark edince işletme yüksek lisansı yaptım. Dijital dünyada olmak istiyordum, DEC (Digital Equipment Corporation) hayalimdi. O zamanın en başarılı şirketi, IBM için en büyük tehditti, Türkiye operasyonu da çok iyi gidiyordu. Mezun olur olmaz orada işe başladım.



### Digital Equipment ilk durak aslında, ilk göreviniz neydi orada?

Bilgi işlem bölümündeki çalışanlara destek vermektir. Yaklaşık bir yıl gelen problemleri çözdüm. Sistemli çalıştım, hangi sorunların geldiğini nasıl çözdüğümü analiz edip haftalık bazda herkese e-posta atıyordum ki sorunların çözümünü ilgili süreç hızlansın, işler aksamasın. Bir yıl sonra bir şirket toplantısında moralim çok bozuldu. Satıcıların çok alkışlandığı ama destek ekibinin yeteri kadar takdir görmediği bir durumla karşılaştım ve görevimden istifa ettim ama istifam kabul edilmedi. Gelecek PC'lerde ben böyle bir alanda çalışmak istiyordum dedim, satış bilmememe rağmen beni o bölüme aldılar.

Böylece PC pazarına geçtim, sıfırdan başladım. Sonra 1994'te Hewlett Packard'a geçtim, 1 yıl içinde HP PC, sunucu, mobil ürünlerde 11. sıradan 1. sıraya yükseldi. 1998'de Microsoft'ta çalışmaya başladım. Çok başarılı bir yedi yıldır. 2000 yılında yaptığımız bir proje Bill Gates'ten ödül aldı. KOSGEB ve bankaların desteğiyle KOBİ'lere yönelik teknoloji kullanımına özel bir programdı. KOBİ'lere yönelik teknoloji atağının ilk adımıydı denebilir.

Ardından Koç Holding bünyesinde Bilkom'da başladım fakat bir hafta sonra şirketin adını Apple olarak değiştirdik. İki yıl Apple, sonra Turkcell, IBM, Samsung... Ve Ağustos 2018'de UiPath ülkemiz operasyonunu kurma görevini üstlendim. Kısa zamanda başarılı performansımızdan dolayı yıl başında şirketin 30 ülkeden sorumlu Avrupa Başkan Yardımcısı oldum. 1 Temmuz itibarı ile UiPath'ın Türkiye Genel Müdürlüğü görevimi Tuğrul Cora'ya devrettim. Çok güvendiğim bir arkadaşım. Hep birlikte Türkiye'de ve görev alanımdaki Rusya ve diğer BDT ülkeleri, İsrail ve Doğu Avrupa'da büyümek için çok hızlı adımlar atıyoruz.

## Yapay zeka yıkıcı geliyor

### Şimdi alanınız robotik süreç otomasyonu ve yapay zeka yazılımı... Bu kariyerin ardından UiPath'e gelirken ne hissettiniz?

İnovasyonda ben en çok ihtiyacımız olan ama farkında olmadığımız şeylerden etkileniyorum. Mesela bir PC, internet, e-posta çıktığında ne kadar ihtiyacımız olduğunu anlıyoruz. Ama daha önce 'Neden internet yok' demiyoruz.

UiPath'te bunu hissettim. Yıllarca masa başında geçirdiğimiz ama hiç sorgulamadığımız vaktin aslında boşa geçirildiğini anlayınca çok etkilendim. Süreçlere sadece robot yazılımlar koyarak işi hızlandırmak değil bu sadece. Aynı zamanda çok ciddi şekilde ve bence çok yıkıcı olarak gelen yapay zekanın da bu işin yüzde 100 parçası olduğunu görmek... UiPath'ın yaptığı şeyi baktığımda, 'Burası dünyanın en büyük yapay zeka şirketi olacak' dedim. Gerçekten sadece bir yıl içinde müthiş bir mesafe kat ettiğimizi görüyorum. Doğru yerdeyiz, doğru işi yapıyoruz.

### UiPath'ten biraz konuşalım. Kaç ülkede, kaç kişi var? Nasıl çözümler üretiliyor? RPA çözümlerine daha çok AI ve Machine Learning algoritmaları eklemek diye mi tanımlamalısınız bunu?

UiPath Daniel Dines tarafından 2005'te Romanya'da kurulmuş. 2015'e kadar şirket 10 kişi. Computer vision (bilgisayar görüşü) dediğimiz teknoloji üzerine çalışıyor. Amaç ekranı okuyabilmek. Şu demek; ekranda ne olduğunu görürsem ekranda gördüklerimle etkileşime geçebilirim. Yani Windows'a girer başlat tuşuna basabilirim, e-postayı açabilirim, e-posta atabilirim, gelen e-postayı açıp okuyabilir, içindeki bilgileri Excel'e atıp sunum formatına getirebilirim. Bunlar zaten insanların farkında olmadan robot gibi yaptıkları şeyler. Buna yapay zeka servislerini de bağlayabilirsem, şirketime gelen mesajları duygu analizleri, kızgın müşteri, mutlu müşteri, satın almaya hazır müşteri diye departmanlarıma dağıtabilirim. Ya da Google'ın yapay zeka servisini kullanarak, bir sigorta şirketi için gönderilen hasarlı araç fotoğrafını diğer araç fotoğraflarıyla karşılaştırıp ne kadar hasar olduğunu anında müşteriye sunabilirim. Yani sonsuz seçenek var. UiPath bütün yapay zeka şirketlerinin de platform olarak kullanacağı bir ortam yaratmış durumda.

UiPath'ın çalışan sayısı bugün üç binin üzerinde. 30'dan fazla ülkede ofisi var. Fortune 500'deki şirketlerin yüzde 60'dan fazlası UiPath kullanıyor. Fortune 500'deki ilk 10 şirketin 7'si UiPath kullanıyor.

UiPath'ın pazar değeri çok hızlı büyüyor. 2018 Nisan'a kadar şirketin değeri 110 milyon dolarken, Google'ın Capital G'sinin de aralarında bulunduğu yeni yatırımlarla bir gecede 1 milyar dolarlık değere ulaşıyor. Kasım 2018'de 3 milyar dolar, Nisan 2019'da 7 milyar dolar değerinde bir şirket.

Bu kadar hızlı yükselişte bence en önemli etken, kullanıcıların ürünü görüp anında kullanmaya başlayabilmesi ve hemen geri dönüş alabilmesi. Biz ürünü tanıtp, saatler içinde şirketin kullanımını sağlıyoruz.

## İnsan değil robot yapsın

### RPA neden gerekli?

Robotik süreç otomasyonu, insanların gözleriyle ve parmaklarıyla yaptığı her şeyin otomasyona geçmesi demek. RPA alanında çok şirket var fakat UiPath bu hizmeti içine yapay zekayı entegre ederek sunuyor. Ya ürünün içinde yapay zeka özellikleri var ya da üçüncü parti yapay zeka özelliklerini kullanıyor. Nasıl?

RPA bizim farkında olmadığımız birçok süreci hızla otomasyona geçiriyor. Mesela finans bölümleri çoğu zaman ay sonu kapanışlarını bir türlü vaktinde yapamaz. Çünkü birçok yerden rakamlar akıyor. Oysa onların

mutabakat süreçlerinin hızlanmasında, rakamların doğru şekilde konsolide edilmesinde, insan hatasından uzaklaştırılmasında, yüzde 100 kağıtsız ortama geçilmesinde UiPath'ın çözümleri ciddi katkı sağlıyor. Müşterilere gönderilen e-postalar, şirket hakkındaki haberleri içeren medya takibi, iş planları sunumlarının hazırlanması gibi aklınıza gelebilecek bir sürü şeyi otomasyonla dakikalara sığdırmak mümkün.

Çok aşamalı süreçlerde kazanılan hız bir başka önemli alan. Mesela insan kaynakları. Düşünün, yeni birisini işe başlatma tamamen robot bir iş. O kişinin bilgisini finans bölümüne ver, bilgi işleme ver, SGK'ya ver, 'aramıza hoş geldin' yazan e-posta'ya kadar 15-20 tane süreç. Her yeni başlayan için tekrarlanıyor. Bunun yerine İK bölümünde bir bilgisayara sadece gelen kişinin adının yazıldığını düşünün, gerisini robot yapıyor. Verimlilik artıyor, hem de nasıl artıyor; 100 kişilik bir şirketin yılda 152 kişilik iş çıkardığı ölçüde artıyor.

Yine önemli bir sonucu; otomasyon sayesinde çalışanlar günler boyu çakıldıkları bilgisayar ekranlarının önünden kalkıyorlar. Kendi aralarında ya da müşterileriyle ya da iş ortaklarıyla konuşmaya başlıyorlar. O zaman çalışanların memnuniyeti çok ciddi şekilde artıyor.

Geçen yıl sonu itibarı ile dünyada bu teknolojinin kullanım oranı yüzde 19 civarında. Ama bu oran tüm dünyadaki ülkelerin ortalaması. Yüzde 70 ise gelişmiş ülkelerdeki kurumların kullanım oranı.

Son bir yıldır sadece bu alanda hizmet veren ülkemizde ofisi ve ekibi olan tek şirketiz. Türkiye'deki kurumlar hızla UiPath çözümlerini kullanmaya başladı. Buradaki pazar hayli istekli. UiPath'ın hizmet verdiği hangi ülkeye baksanız her yıl üçe, dörde katlanarak gidiyor. Saygın analiz

kuruluşlarının raporları, RPA'yı bu yılın bir ya da iki numaralı konusu olarak görüyor. KPMG'nin yaptığı Teknoloji Trendleri Araştırması'nda RPA 2019 yılındaki en önemli teknolojiler listesinde 2. sırada yer alıyor.

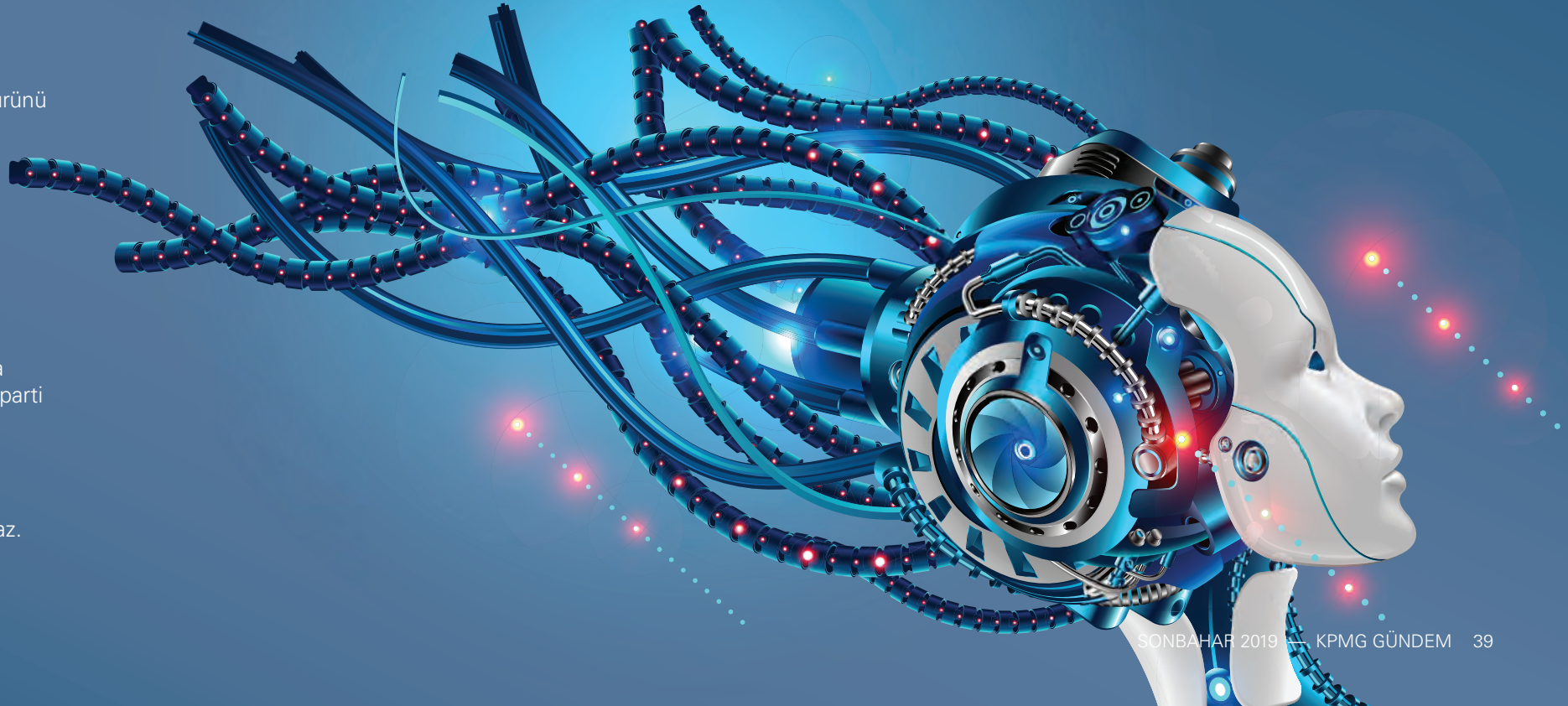
### Çok hızlı ilerlemedi mi RPA?

Aslında hiç kimse RPA'ın standart işleri yaparken bu kadar hızlı gelişeceğini tahmin etmedi. UiPath'ın durumu bunu çok açık anlatıyor zaten. 2015'te 10 kişiyken bugün 3 bin 200 kişi çalışıyor bu şirkette, önemli bölümü de son bir yıl içinde katıldı. Geçen yıl Aralık ayında ABD'de 500 bin şirketten 10 milyon çalışanla yapılan bir araştırmada, ABD'nin geleceğinde en önemli rolü oynayacak şirketler sıralamasında ikinci sırada çıktı UiPath ve ABD'deki en çok çalışılmak istenen 11'inci şirket oldu.

### Şirketinizde robotlar ne iş yapıyor?

Birçok süreçte robotlar var. Çalışanlarımız robotlar sayesinde dışarıda daha uzun süre kalabiliyor, daha esnek çalışabiliyor, raporlar, onay mekanizmaları neredeyse yok gibi. Şirketten sürekli şöyle duyurular geliyor; 'Şimdi sizi yeni çalışma arkadaşımız XXX ile tanıştıralım. Ülkenizde herhangi bir müşterinin teknik sıkıntı çekiyorsa kendisine mesaj attığınızda 24 saat içinde gerekli kişinin ülkenize gelmesini sağlayacaktır.'

Mesela belli bir miktara kadar indirim yapacaksanız robota e-posta atıyorsunuz, ondan 'İndiriminiz onaylanmıştır, teklifinizi müşterinize iletebilirsiniz' diye cevap geliyor. İndirimi verirken sadece kendi maliyetlerine değil, o ülkenin finansal durumuna bakıyor, segmentteki oranlara ve daha birçok şeye bakıyor, analiz ediyor. Bir insanın çok çabuk yapabileceği şeyler değil bunlar.





## Adayları robot belirliyor

### Buradaki ekibinin yapısı nedir ve işe alım süreçleriniz nasıl UiPath'te?

10 yıl önce bir adayla görüşürken bir sorunu açıklamasını, buna karşı nasıl aksiyon aldığını ve nasıl sonuçlandığını anlatmasını beklerdik. Durumu, aksiyonu, sonucu üç-dört örnek üzerinden anlamaya çalışırdık, adayı buna göre değerlendirirdik. 5-6 yıl önce adayların yüzde 85 iletişim becerisi, yüzde 10 iş tecrübesi, yüzde 5 de eğitimiyle değerlendirdiğimiz döneme geçtik.

Bugün iş görüşmelerinde adaylar bu iki tarz gözlemden geçiyorlar. UiPath'te adayların CV'leri sisteme yüklendikten sonra robot yazılımlar adayın özgeçmişindeki kelimeleri çıkarıyor, belirli alanlara yerleştiriyor. Aradığımız özelliklerle eşleşen adaylarla görüşmenin sağlanması için ilgili birimlere mesajlar gidiyor. Süreçlerin hepsi otomatik.

Sistemin eleyip önerdiği aday zaten tam bizim istediğimiz nitelikte oluyor. Şu anda görüşmede UiPath'te tek bir soru soruyoruz, 'Bize ne sormak istiyorsun?' Ne kadar katılmak istiyor bize, ne kadar heyecanlı bunu görmek istiyoruz. İkincisi çok hızlı büyüyoruz, hata yapmayı çok seven bir şirketiz, her hatada daha çok şey öğreniyoruz. Bizim yaptıklarımızı da sorgulayacak arkadaşların aramıza katılmasını istiyoruz.

### Bir yılda neler oldu? Neler yaptınız, 2020 için planlarınız neler?

Sunduğumuz çözümler her sektörü kapsıyor. Şirketi Türkiye'de kurduğumuz Ekim ayının ortasından Aralık sonuna kadar 25'in üzerine kuruma satış gerçekleştirdik. Bugün itibarıyla da Türkiye'de 100'e yakın kurum UiPath kullanmaya başladı. Sanayi, hava yolu, finans, sigorta, lojistik, telekom, hukuk, sağlık her alanda varız. Türkiye'deki gündemimiz hayli yoğun. Yurt dışında da hızla yayılıyoruz. Şu sıralar Ukrayna kuruluyor mesela.

## KPMG ile hızlı yol aldık

### KPMG ile iş ortaklığınız neleri kapsıyor?

KPMG, Türkiye operasyonunu kurduktan sonra ilk görüştüğümüz şirketlerdendi. Yapacaklarımızı, yatırımlarımızı anlattık. Çok hızlı davranıp gerekli yatırımlarını yaptılar, sertifikasyonları tamamladılar, bir çatı altında çalışan iki şirket gibi olduk KPMG ile. Hızlıca birçok iş de gerçekleştirdik.

KPMG öncelikle kendi içinde kullanmaya başladı ürünü. Müşterileri olan büyük şirketlerde aktif biçimde çalışıyor robotlarımız. Şu anda bu kurumlardaki kapasiteyi arttırmak için çalışıyoruz. Müşteri etkinliği, teknik çalışmalar yaptık. Yılın son çeyreği daha yoğun geçecek. KPMG ile iş birliğimiz hızlı büyüyor, bu şekilde devam edecek gibi görünüyor. Birlikte çok iyi iş çıkardığımıza inanıyorum.

### Her gün yeni bir alana giriyor AI. En son Çin'deki dijital mahkemede yapay zeka hakimın görev aldığını okuduk, Hindistan'da sınıflarda öğretmenlik yapıyorlar. Facebook'taki, Çin'deki chatbot örnekleri çok tartışılmıştı. Yapay zekadan korkmalı mıyız gerçekten?

Medyanın ve sinemanın gücünün de etkisiyle Terminator, Matrix gibi filmler 'Robotlar kötüdür, hayatımızı elimizden alacaklar' gibi bir algı yarattı. Ben bu tarafta değilim aksine robotların derinliğimizi arttıracığına inanıyorum. Çünkü bir görev bir de iş tanımı var. Görevin içinde işler vardır. İşte robotlar sıkıcı işleri üzerimizden alıyorlar. Ama bizim görev tanımımızda bir şey değişmiyor. Hatta görev tanımımız daha da genişleyebilir. Bu nedenle de derinlik artacak. Mecburuz robot teknolojilerini kullanmaya. Verimlilik için rekabet için mecburuz. Yapay zekayı, makine öğrenimini, derin öğrenmeyi bilmemiz lazım.

'Araba nedir'i bilmezsek yollarda yürümeye devam ederiz. Ama bilirsek hem kullanırsız hem de araba yapmaya çalışırız. Bu analojiyi sık sık düşünmeliyiz. ABD ve Kanada yapay zekanın geliştirilmesi için inanılmaz yatırımlar yapıyor. Avrupa'da Finlandiya'dan başlayan hareketle birçok ülke artık yapay zeka eğitimleri veriyor. Bizde de bu konuda çalışmalar var.

Özetle şöyle yanıt vereyim; bugün itibarıyla robotlar fiziksel ve yazılım alanlarında olmak üzere işlerimizin yaklaşık yüzde 30'unu yapıyorlar. 2025'te robotlar işlerimizin yaklaşık yüzde 52'sini yapacak. Korkmalı mıyız? Evet, korkmamız lazım.

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2022 öngörülerine göre 130 milyon yeni iş alanı olacak. Bunun 70 milyonunu robotlar alıyor, 60 milyonu insanlara kalıyor. Bu 60 milyon işin yüzde 54'ünü bugünkü becerilerimizle yapabilecek kapasitede değiliz. Minimum 6 ayla 1.5 yıl arasında eğitim almamız gerekiyor.

O zaman önümüzdeki tablo bize şunu diyor; bunu yapmazsak bu alanda yatırım yapan ülkeler çok daha ileriye geçecekler. Teknolojiyi çok iyi takip etmemiz ve kendimizi geliştirmemiz gerekiyor. Bireysel olarak da kurumsal olarak da böyle. Şirketlerin çalışanları, ülkelerin de vatandaşları için bu konuda harekete geçmesi gerekiyor.

## Herkese bir robot

### 'Her çalışana bir robot' diyorsunuz. Yakın mıyız o günlere?

Bizim 14 yaş grubu için özel bir eğitim videomuz var. Bütün videoları öğrenciler yapıyorlar. Öğrencilerin geliştirdikleri robotları bir görseniz... 'Kendime WhatsApp robotu yaptım' diyor. 'Saat 8'de anne ve babamla hangi tiyatroya gidebilirim' diye mesaj atıyorum, arka planda

arıyor ve bana listeliyor. Sonra 'Bana bilet al' diyorum, bileti alıyor ve bana 'Anne ve babana söyle 2 saat önceden yola çıksınlar, yolda genelde o saatlerde trafik var' mesajı gönderiyor. Çocuklar müthiş kullanıyorlar.

'Herkese bir robot' konusu şunun için çok önemli. Büyük şirketlerin 30 yıl önce teknolojiyle kurumsal olarak tanıştığı dönemlerde yazılımları aldık şirketlerimize. Bu yazılımların, şirketimizin çalışması için gerekli ortamı sağladığına inandık uzunca bir süre. Fakat bir süre sonra 'şuralarda eksiklikler var' dedik. Raporları üretmiyor, birileri bu rakamları alıp bir şeyler yapıyor... Zorlanmaya başladık. Fakat bu sırada şirketler büyüdü, çalışan sayıları arttı. Çalışanlar parmak kaldırmaya başladı, 'Ya ben çok manasız bir iş yapıyorum. E-postanın ekinde gelen dokümanı açıyorum. Oradaki rakamı alıyorum bir tane tablo uygulamasına koyuyorum. Onları konsolide ediyorum' diye itiraz ettiler... Daha büyük işlerle uğraşmaları gerekirken, 20-30 kişilik birimler genel müdüre aylık sunum hazırlamaya başladı. 'Bu işi daha hızlı yapmanın bir yolu olmalı, niye her ay ben aynı şeyleri yapıyorum' diyemediler.

İşte tam bu noktada 'Herkese bir robot', UiPath'in çok önemli bir vizyonu. Kurumlar Excel kullanıyorlarsa kesinlikle robota ihtiyaç vardır. Arada toparlayan bir şey lazım. Dünyada büyük şirketlerde binlerce robot kullanılıyor. Çalışanlar kendi robotlarını yapmaya başladılar kendi ihtiyaçları için. Zor bir şey değil. Herhangi bir Microsoft uygulamasını bilen kendi robotunu rahatlıkla geliştirebilir.

### O robotların çalışmasını kim denetliyor?

Robotları denetleyen robotlar var. Bir çalışanın geliştirdiği robot yeteri kadar iyi çalışıyor mu diye bakılıyor. Çalışana bir asistan veriliyor gibi düşünün. İşinin yüzde kaçını yapacak? Çünkü merkezden de robotlar raporlanmaya başlıyor. Eğer yüzde 5 kullanılıyorsa o robotun atıl kalan yüzde 95'lik kapasitesi İK'ya veriliyor. Şu anda insan kaynakları bölümleri artık İRK, insanlı robot kaynakları... Bu robotlara makineler atanıyor, isimleri var, insan kaynakları sicil numaraları var, İK ve finans departmanları robotların performanslarını ölçüyor. Robotların performansı da önemli. Verimli çalışmıyorsa işten çıkarıyorlar. Kapatıyorlar o asistanı.

### Nasıl isimler veriliyor?

'Herkese bir robot'ta, her çalışan kendi robotuna isim koyduğu için tamamen ona bırakılıyor. Çok sevdiği arkadaşının adını koyan da var, eşinin adını veren de...

## Geleceği derin öğrenme yazacak

### 10 yıl ve 20 yıl sonrası bize nasıl tarif edersiniz?

Bu konudaki ortak öngörülerine katılıyorum. Yapılan araştırmalara göre 10 yıl sonra iş hayatımızdaki en önemli özelliğimiz, iletişimimizin ya da insani yeteneklerimizin gücü değil analitik özelliklerimizin ne kadar iyi olduğu olacak. Çünkü yapay zeka teknolojilerindeki makine öğrenimi büyük veriye dayanıyor. Makine öğreniminin en önemli özelliği büyük veriyi analiz etmesi, oradan sonuçlar çıkarması ve öneriler yapması... Ama derin öğrenme

farklı. Bilgisayar sistemlerine ya da yazılıma bir şeyler öğretiyoruz. Mesela 1996'da IBM'in Watson'ı, Kasparov'u yenerken tamamen satranç odaklıydı. Çünkü bu sistemle sadece satranç oynanabiliyordu. Biz buna makine öğrenimi diyoruz.

Japonya'daki bir şirkete, Türkiye'de satılan tüm kıyafetler raporlanıyor. Resimleri analiz ediliyor. Bir hafta sonra diyorlar ki; 'Türkiye'deki erkekler bu ara çizgili gömlek almaktadır. Bedenler büyümüştür'. Kadınlar da mesela pembe gömlek alıyor. Şimdi tasarımcılarınıza söyleyebilirsiniz, 'Erkekler için çizgili gömleklerde farklı modeller, üst bedenler; kadınlar için de pembe gömlekler çalışılabilir'. Bu makine öğrenimi...

Derin öğrenme daha farklı. 2016'da Netflix'te Alphago belgeselinde makinelere ilk kez bir şey öğretilbildiğini gördük. DeepMind'ın sahibi Demis Hassabis, Go oyununu öğretmiş bilgisayar programına. Zaten sonra şirket Google tarafından satın alınıyor. Orada bilgisayarların bir şey öğrenebildiğini gördük. Çünkü Go oyununda 10 üstü 70 ihtimal var her hamlede. Bunu mesela Watson yapamaz.

### 'Geleceği derin öğrenme belirleyecek' diyorsunuz yani...

Makine öğrenimi gelişmeye devam edecek ama çağı değiştirecek olan derin öğrenme. Derin öğrenme insan beynindeki nöronları taklit ediyor. Beynimizde katman katman seviyeler var, bir resme baktığımızda aslında resim önce tamamen flu geliyor, yavaş yavaş netleşiyor. Bir katmanda biraz daha, bir katmanda biraz daha, yanında ağaç var, yanında araba var, orada elma var... Resmi böyle görüyoruz biz. Derin öğrenme teknolojisi işte bunu simüle ediyor. Henüz çok yeni bir teknoloji ve yapay zeka buradan atağa kalkacak.

20 yıl sonra yani 2040'larda derin öğrenme çok gelişmiş olacak. Fütüristlerin öngörüsü, 2040 ile 2080 arasında beynimizi bir yerlere yedekleyip beceri yükleyebileceğiz. İstedğin dili konuşma, pilotluk, enstrüman çalma ne istersen... Elon Musk'ın NEUROLINK yatırımı da bunu gösteriyor. Peki bu ne demek? 2070-2080'de şöyle bir dünya olacak, insanlar çalışmıyor ama bizim robotlarımız dışarıda işlerimizi yapıyor. Biz bu sırada istediğimiz yeteneklerle kendimizi geliştiriyoruz.





THE  
POWER  
TO KNOW



# Dijital Türkiye için dijital çözümler

İleri analitik ve yapay zeka yazılım şirketi SAS ile KPMG Türkiye el ele verdi, dijital Türkiye hedefi için iş dünyasına ve insan hayatına değer katacak çözümler üretmeye başladı. SAS'ın Türkiye ve Orta Asya Bölgelerinden Sorumlu Genel Müdürü Tayfun Topkoç, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı, SAS'ın vizyonunu ve KPMG iş birliğini anlattı



### SAS globalde ve Türkiye’de ne yapıyor?

SAS, 1976 yılında kurulduğu günden bu yana, ileri analitik konusunda uçtan uca çözümler üreten, makine öğrenmesi ve yapay zeka gibi alanlarda yapılan çalışmalara öncülük eden ve bu çalışmalarla 150’ye yakın ülkede projeler geliştirmiş alanında lider, global bir firma. Bunun yanında yıllık gelirinin yüzde 25’ini araştırma ve geliştirme çalışmalarına ayıran SAS, iş dünyasına ve insan hayatına katkı sağlayan yeni çözümler sunuyor.

Yatırımlarımızı aynı hızla devam ettiriyoruz. Önümüzdeki üç yıl içinde; yenilikçi yazılımlar, eğitimler, uzman hizmetler sunmak amacıyla yapay zeka teknolojilerine 1 milyar dolar yatırım yapacağız ve gelişmiş yapay zeka teknolojileri ve çözümleri sunacağız. Bunlar SAS’ın yapay zeka alanındaki ileri analitik, makine öğrenimi, derin öğrenme, doğal dil işleme (NLP) ve görüntü işleme gibi konuları içeren sağlam bir temelin üzerine kurulacak.

Yapay zeka alanındaki eğitim desteğimiz AI Accelerator Programı ile devam edecek. Kurumlardaki yöneticiler, veri bilimciler, veri uzmanları güncel içerikli eğitimlere mesleki gelişimleri için erişebilecek ve yeni teknolojileri şirketlerinde hayata geçirebilmek, dijital dönüşümü desteklemek üzere geleceğe hazır olacak.

Türkiye’de de Türkiye Bilişim Vakfı (TBV) ile Türkiye’nin dijitalleşme sürecini hızlandırmak ve geleceğin dijital ekonomisinde oyun kurucu olmasını sağlamak amacıyla “Dijital Teknoloji Geliştiriciler” projemizi hayata geçirdik. Sloganımız, “Türkiye Dijital Zekasıyla Kalkınacak” Bu bağlamda, Eylül ayı başında Türkiye’nin farklı şehirlerinden altı üniversiteden akademisyenlerle bir araya geldik ve eğitici eğitimi programımızı tamamladık. Toplamda sekiz üniversite ile projemiz devam ediyor. Katılımcı üniversitelerimiz, güz döneminden itibaren “Veri Bilimine Giriş” dersini üniversitelerinde hayata geçirmeye başlayacaklar.

Dijital Türkiye’nin temellerini atacak olan dijital ve yapay zekâ teknolojileri, uygulama alanları ve kazanımları konusunda gençlerimizin, çalışanlarımızın eğitilmesi, geleceğin mesleklerini edinmeleri ülke ekonomimiz için elzem. Bu doğrultuda SAS olarak; kamu kurumlarının, özel sektörün ve gençlerin küresel düzeyde bilgi üretmelerini, bilgiyi katma değere dönüştürmelerini sağlayacak projelerinde yapay zekâ altyapısına çözüm desteği veriyor, gençlerimizi geleceğin mesleklerine hazırlıyor, tüm alanlarda dijital dönüşümün bir parçası olarak, sürecin hızlanmasına katkıda bulunuyor, global yetkinlik ve tecrübelerimizi hizmete sunarak ülkemizi hızla Endüstri 4.0’da öne çıkaracak yeni iş modelleri geliştirilmesi için çalışmalarımıza devam ediyoruz.

### SAS ve KPMG iş ortaklığımız analitik alanda bir CoE geliştirme yaklaşımına dayanıyor. Bu konudaki görüşlerinizi alabilir miyiz?

SAS ve KPMG iş ortaklığı, ileri analitik ve yapay zeka çözümleri hizmetlerinin sağlanmasının da ötesinde müşterilerimizin dijitalleşme yolunda ihtiyaç duydukları desteği onlara sunmak, yaşadıkları zorluklara çözümler üretmek üzerine kurulu. Bu iş ortaklığı kapsamında, Türkiye’de ileri analitik alanında faaliyet gösteren Mükemmeliyet Merkezi (Center of Excellence - CoE) geliştirmek istiyoruz. Veri Bilimciler yetiştirip hem pazardaki ciddi kaynak eksikliğini ortadan kaldırmayı hem de var olan verinin KPMG’nin profesyonel yaklaşımıyla daha verimli işlenmesi için müşterilerimize destek sağlamayı hedefliyoruz. Aynı zamanda KPMG ile oluşturulacak Yapay Zeka laboratuvarı ile finanstan sigortaya, üretimden perakendeye ve enerjiye kadar birçok farklı sektörde SAS teknolojilerini ve KPMG uzmanlığını birleştirip sektörel çözümler oluşturmayı amaçlıyoruz. KPMG’nin sahip olduğu uzmanlık ile SAS’ın ileri analitik, yapay zeka çözümleri pazarda bu alandaki çok büyük bir açığı kapatacaktır. Türkiye’deki şirketlerde veri odaklı yaklaşımın daha da yaygınlaşması için KPMG ile birlikte veri bilimi, ileri analitik ve makine öğrenimi konularında tüm şirketlere öncülük etmeyi, destek olmayı planlıyoruz.



**SAS Türkiye ve Orta Asya Sorumlu Genel Müdürü**  
Tayfun Topkoç

**KPMG Türkiye İş Ortaklıkları Fonksiyon Lideri**  
Yasemin Yücel

### Bu alanlarda KPMG ile birlikte gerçekleştirebileceğiniz projeler neler?

KPMG Türkiye, önemli alanlarda faaliyet gösteren şirketlere danışmanlık veriyor. Bu süreçte müşterilerin analitik ihtiyaçlarını, içinde bulundukları durumu en net haliyle görebiliyor. Gerek UFRS9 gerekse UFRS17 konularında bankacılık ve sigortacılıkta oldukça hızlı faaliyet gösterebiliriz. Ama konunun sadece UFRS ile sınırlı kalmayacağını ve kurumsal şirketlerin dijitalleşme süreçlerinde de birlikte birçok önemli şirkete hem danışmanlık hem teknoloji anlamında değer katacağımızı düşünüyoruz.

Ayrıca suistimali önleme konusunda yenilikçi yaklaşımlarla Türkiye pazarında ciddi bir ihtiyaca yönelik ortak çözümler oluşturabileceğimize inanıyoruz. Müşterilerimize dijital dönüşüm yolculuklarında birçok alanda kazanımlar sağlayacak projelerle KPMG ve SAS; Türkiye pazarındaki liderliklerini daha da perçinleyecektir.

### Etkileyici müşteri hikayeleriniz var. İhtiyacı tespit edip çözüm üretme süreci çok hızlı ve etkili. KPMG iş ortaklığının da katkısı ile sistem nasıl işliyor?

SAS olarak Türkiye ve globaldeki tecrübelerimizi KPMG’nin müşteri analiz ve çalışmaları ile birleştirip, sadece probleme yönelik çözüm üretmekten ziyade, Analitik Yaşam Döngüsü ve dijitalleşme ile müşterilerimizin yarınlarını da güvence altına almayı hedefliyoruz. İhtiyacı tespit etmek kadar KPMG tecrübesi ve uzmanlıkları ile doğru çözümün, doğru danışmanlık yaklaşımının oluşturulması da aynı oranda önemli. Müşterilerimize, bir sorunun tespiti sonrası, sorunu

hızlı ve efektif bir yaklaşımla çözümleyen ve bir sonraki aşamada bu sorunların çıkmasını engelleyen sistemleri hayata geçirebilecekleri bir yapı kurmaları için destek oluyoruz. KPMG iş ortaklığı ve danışmanlık tecrübesi ile müşterilerimize dijital yol haritalarını veri odaklı bir temele oturtan çözümler sunmayı amaçlıyoruz.

### Son olarak, KPMG-SAS işbirliğinden nasıl bir değer ortaya çıkacak ve Türkiye pazarı hakkında ne düşünüyorsunuz?

KPMG ve SAS işbirliğinde Türkiye pazarında birlikte sunacağımız çözümler, SAS’ın yapay zeka alanındaki ileri analitik, makine öğrenimi, derin öğrenme, NLP ve görüntü işleme gibi konularını içerecek. KPMG’nin müşterilerine sunduğu danışmanlık tecrübesinin, SAS teknolojileri ile desteklenmesinin Türkiye’de veri odaklı kurumların oluşmasını hızlandıracağını düşünüyoruz.

Türkiye’nin dijitalleşmesi ve dijital ekonominin büyümesi konusunda veri bilimcilerin rolünün çok büyük olduğuna inanıyoruz. Gerekli insan kaynağının yetiştirilmesine KPMG ile birlikte destek olacağız. KPMG bünyesinde hayata geçirilmesi planlanan bir yetkinlik merkezi ile farklı ölçeklerdeki kurumsal firmalar dönüşümlerine hız verirken, birçok firma da bu yöndeki eksiklerini KPMG ve SAS işbirliği ile karşılayacak.

Türkiye’nin geleceğin dijital ekonomisinde oyun kurucu olmasını sağlamak için en köklü danışmanlık firması ile en köklü analitik firması güçlerini birleştiriyor, bu işbirliğini hayata geçirmekten mutluluk duyuyoruz.





# Doğru yapılandırma hayata döndürür

**KPMG EMA Bölgesi Yeniden Yapılandırma Lideri Angel Martin Torres, dünyanın gündemindeki 'finansal yeniden yapılandırma' gerçeğini anlattı. Dünyanın mevcut ekonomik ve siyasi şartlarında yapılandırmanın gündemde kalmaya devam edeceğini belirten Torres, "Doğru durum tespiti, gerçekçi önlemler almak, nakit akışını hızla iyileştirmek başarılı yapılandırmanın ilk üç kuralı. Doğru uygulanırsa hayat verir" diyor**



### Yeniden yapılandırma neden dünyanın bu kadar gündeminde?

Her şey, 2006 yılında ABD'de konut kredisi balonunun patlamasıyla ve Kuzey Amerika'da subprime mortgage denilen alt gelir gruplarına verilen ipotekli konut kredisi krizini tetikleyen 2008 küresel finans krizi ile başladı. Mortgage krizinin etkileri, tüm ABD finans sistemini etkiledikten sonra dünyaya yayıldı ve derin bir likidite krizi ile sonuçlandı. Ayrıca çeşitli borsa kazaları gibi beraberinde küresel ölçekli bir ekonomik kriz getiren başka ekonomik sarsıntılara da neden oldu.

2010 yılında küresel finans krizi, euro sisteminde yeni bir krize daha yol açarak Avrupa Merkez Bankası'nı, İspanya bankacılık sisteminin yanı sıra Yunanistan, İrlanda ve Portekiz ekonomilerini kurtarmaya mecbur etti. ABD ve Avrupa'ya etkileyen krizin tüm Amerika, Asya ve Okyanusya'daki ekonomiler üzerinde de büyük veya küçük çaplı etkileri oldu.

Ekonomi yönetimleri krizin başladığı andan itibaren; merkez bankaları tarafından yapılan likidite enjeksiyonları, bankaların müdahalesi ve millileştirilmesi, daha büyük mevduat garantileri, sıkıntılı varlık edinimi için milyon dolarlık fonlar yaratma, banka borcunun teminatlandırılması ve sıkıntılı işletmelerin yok olmasını önleyecek ödeme güçlüğü öncesi ve mali yeterlilik mevzuatının uyarlanması gibi farklı çözümlere yöneldi.

Finans kuruluşlarının mali yeterliliklerini sürdürmeyi, finans kuruluşları arasında güveni yeniden tesis etmeyi, borsa dalgalanmalarını yatıştırmayı ve mevduat mudilerine güvence vermeyi amaçlayan önlemlerle birlikte gelişmiş ekonomilerdeki finans kuruluşları da risk yönetimlerini iyileştirmek amacıyla doğrudan harekete geçti. Müşterilerinin borçlarını ödeyememe nedenlerini analiz ederken ve ödeme güçlüğü işlemlerinden kaçınmak için borçların mahkeme dışında yeniden yapılandırılmasına yönelik anlaşma yolu ararken üçüncü taraf danışmanlardan faydalanılması (uzman yeniden yapılandırma departmanları aracılığıyla alacaklılara veya borçlulara sağlanan bağımsız işletme incelemeleri ve finansal danışmanlık) ve yine finans kuruluşlarına rehberlik eden ve riskten korunma fonları ile birleştiren, sorunlu varlıkların alımı ve yönetimi konusunda uzman danışmanlar aracılığıyla batık kredilerin satılması gibi çözümler öne çıktı.

Ayrıca, tüm finansal borçların yeniden yapılandırılması dolaylı olarak operasyonel yeniden yapılandırmayı içerdiğinden şirketler daha yüksek operasyonel marjlar elde etmek ve işletme sermayesini iyileştirmeye yönelik maliyet tasarrufu önlemlerinin uygulanmasını hızla tespit etmek için bu süreçte dahil olan uzman danışmanların yardımına ihtiyaç duydu.

Bugün karşımızda, ticaret savaşlarının etkilediği küresel makroekonomik durum, dijitalleşme nedeniyle ekonominin tüm sektörlerinin bozulması, bazı ülkelerin onları durgunluğa sürükleyebilecek borçluluk düzeyi, Brexit'i çevreleyen belirsizlik, petrol fiyatlarındaki dalgalanma eğilimleri ve bunların birçok ekonomi üzerindeki etkileriyle şekillenen bir tablo var. Bu tablo bazı ülkelerdeki politik istikrarsızlıkla birleştiğinde, operasyonel ve finansal yeniden yapılandırmanın, hükümetlerin, şirketlerin, bankaların ve yatırımcıların gündeminde kalmaya devam edeceği anlamına geliyor.

### Şirketlerin finansal sürdürülebilirliği nasıl alarm veriyor?

Uyarılar, iç ve dış faktörlerden kaynaklanır. Dış faktörler arasında pek çok unsurun yanında, talepteki değişiklikler (örneğin internet ya da mağaza alışverişi), ekonominin belirli sektörlerini etkileyen yasal değişiklikler (örneğin yenilenebilir enerji hibeleri), ürünlerin satışını veya alımını etkileyen önemli döviz kuru dalgalanmaları ve tarifelerin uygulanması vs. sayılabilir. Bunların tümü, şirketlerin FVAÖK rakamlarının düşüşünde ve dolayısıyla şirketin borçlarını geri ödeme kapasitesi ve kabiliyetini etkileyecek olan işletme nakit akışları üzerinde doğrudan etkilidir.

İç uyarı işaretleri ise aynı sektörde DSO, DPO ve DIO karşısında tahsilatlarda kayda değer bir gecikme, ödemelerde erteleme ve bilançoda stoklarda önemli artıştır. Bu iç uyarı işaretlerinin sebep olduğu dengesizliği karşılayacak şekilde işletme sermayesini finanse etme imkanı bulunmaması, şirketin finansal boğulmasında belirleyici bir faktör olabilir.

Üçüncü uyarı işareti ise ciddi sermaye/borç dengesizliği olan şirketlerde kaldıraç temelli büyümedir. Bir döngüdeki artış eğilimi sırasında sonradan döngü değiştiğinde değer kaybedecek veya beklenen getiriye sağlamayacak varlık veya şirket alımları için borç kullanımı, borcun geri ödenmesini imkansız hale getirecektir.



### Yeniden yapılandırma nasıl bir süreç? Şirketleri, ekonomileri ve ülkeleri nasıl etkiliyor?

“Yeniden yapılandırma” terimi, finansal borçların yeniden yapılandırılmasını (borç vadelerinin ve faiz ödemelerinin şirketin fiili ve gelecekteki nakit akışlarına uyarlanması) kapsar. Kısa sürede FVAÖK rakamlarını yükseltecek ve işletme sermayesini iyileştirecek önlemleri almak için şirketin ekiplerine aktif katılan değişim unsurları olan geri dönüş ekipleri vasıtasıyla operasyonel yeniden yapılandırmayı ve alıcıları ifade eder.

Yeniden yapılandırma ekibi, şirketlerin finansal kapasitesini sağlamak amacıyla hem şirket hem de paydaşlarıyla (borç verenler, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar) çalışacak, şirketlerin operasyonel ve finansal gerçekliğine aşina, sektör konusunda uzman, ülkenin ödeme güçlüğü ve öncesine ilişkin mevzuatlar ile diğer mevzuatlar (iş, vergi vs.) ve şirket değerlemesi hakkında geniş bilgi birikimine sahip ve potansiyel alternatif fon sağlayıcılar (hem sermaye hem borç) ile ilişkileri olan profesyonellerden oluşmalıdır. Bu noktada, şirketi mevcut durumuna getiren ekiplerin yönetimini analiz edebilmek ve yönetim seviyesinde yapılması gereken değişiklikleri bağımsız olarak önerebilmek temel husustur.



Yeniden yapılandırma süreci, şirketin borçlarını neden zamanında ödeyemediğini belirlemek için ön operasyonel ve finansal analiz gerektirir. Bu, şirketin yeniden kâra geçmesi ve borç geri ödemelerinin gelecekte nakit akışı yaratmadaki fiili kabiliyetine göre ayarlanması amacıyla uygulanması gereken operasyonel ve finansal önlemleri tavsiye eden bağımsız, şeffaf bir süreçtir. Kriz zamanlarında gerçekler, borçluların beklentilerinden farklı olabileceğinden, alternatif acil durum planlarının olması (faaliyetle ilgili olmayan varlıkların satışı), yeni yatırımcıların sürece dahil edilmesi, sözleşme fesihleri için avans ödemeleri içerseler dahi maliyet tasarrufu önlemlerinin uygulanması daima amaçlanan finansal kapasite planının parçası olmalıdır.

#### Dünyada hangi ülkelerde yapılandırma süreçlerinde bulundunuz?

ABD, Latin Amerika, Güney Afrika ve Orta Doğu'nun yanı sıra İspanya, Birleşik Krallık, Portekiz, Fransa, Polonya dahil Avrupa'nın birçok ülkesinde bu süreçlerde çalıştım.

#### Finansal güçlük içindeki şirketlerin yapılandırılması sürecinde her ülkede kamunun yaklaşımı değişebiliyor. Bize hangi örnekleri aktarabilirsiniz?

Finansal yeniden yapılandırma süreçleri finansman sözleşmeleri, ödeme gücüğü ve öncesi mevzuatının yanı sıra iş ve vergi mevzuatıyla yakından bağlantılıdır. Gelişmiş ülkelerde finansman sözleşmeleri, alacaklılara şirket ödeme gücüğü talebinde bulunmadan önce şirketin durumunu analiz ettirmek ve yeniden finansman süreçlerinde yardım almak için uzman profesyonellere başvurma imkanı tanınır. Borçlunun bunu kabul etmekten başka seçeneğinin olmadığı hallerde alacaklıların çoğu arasında anlaşmalar yapılması desteklenir. Şirketin nihai olarak ödeme gücüğü talebinde bulunduğu durumlarda yeni para girişi tercih edilir. Ödeme gücüğü öncesine ilişkin idari veya adli süreçlerin faaldır, üretim biriminin işlerliğine izin verilir. Bunların tümü finansal sistem üzerinde ve üretici yapıyı korumada doğrudan etkilidir.

ABD, İngiltere ve İngiliz Milletler Topluluğu ile 2008'de başlayan küresel krizin ardından yasama reformu yapan birçok ülkenin (ödeme aczi dışı yeniden finansman süreçlerini teşvik etmek için yeni bir direktif uygulayan Avrupa dahil) ödeme gücüğü ve öncesine ilişkin mevzuatı; verimli, şeffaf, yatırımcı çeken ve işletme yapısına daha düşük istihdam ve küresel değer kaybı ile hayat veren yeniden yapılandırma süreçleriyle sonuçlanmıştır.

Kriz zamanlarında vergi ve iş mevzuatının kolaylaştırılması da krizin etkisini en aza indirmede önemli bir faktördür. Kriz sonrası istihdamın yeniden toparlanabileceğini ve sağlam bir sanayi yapısıyla birleşen sağlıklı ekonomik büyümenin devlet gelirlerinin, vergi artışı olmadan, yeniden yapılandırılmış şirketlerde kurumsal kâr edinimi yoluyla artmasına imkan tanıdığını göstermiştir.

#### Yeniden yapılandırmada Londra Yaklaşımı güncelliğini koruyor mu yoksa her kriz sonrası her bölgeye özel yepyeni bir yaklaşım mı ortaya çıkıyor?

Londra Yaklaşımı geçerlidir. Birçok ülke, mevzuatlarını ve bankalarının risk yönetimi yöntemlerini bu yaklaşım doğrultusunda değiştirmiştir. Kriz süresince başlıca uluslararası Birleşik Krallık ve Kuzey Amerika bankaları; KPMG, uluslararası hukuk firmaları, yatırım bankaları ve sıkıntılı durumlarda alternatif yatırımcılar gibi yeniden yapılandırma konusunda uzman uluslararası danışma kuruluşları ile birlikte bu krizin etkilerini hafifletecek yasal değişiklik için metodoloji belirleme ve talep aşamasında oldukça aktif rol oynamıştır.

#### EMA (Avrupa, Orta Doğu ve Afrika) bölgesindeki ihtiyaçlar ve işlemlerin Avrupa ve ABD'dekiler ile belirgin farklılıkları var mı? Örnek verir misiniz?

Kurumsal yeniden yapılandırma süreçleri ABD pazarı ve Amerikan halkının düşünce yapısı açısından 1929 Büyük Buhranı'ndan beri bir yaşam tarzı olmuştur. Bunlar, şirketlere doğal ve itibarlı şekilde pazara dönme olasılığı sunan, son derece uzmanlaşmış profesyonellerle yürütülen esnek süreçlerdir. Aynı şey İngiltere için de söylenebilir. Avrupa Birliği'nde, farklı ülkelerin yasaları kriz durumlarındaki gerekliliklere uyum sağlamakta yavaş kalmıştır.

Ancak bugünlerde, yani 2008 krizinden yaklaşık 10 yıl sonra ödeme aczi dışı kurumsal yeniden yapılandırmaya ilişkin yeni bir AB direktifi sunulmuştur. Rusya'da, Afrika'da ve MESA bölgesindeki ülkelerde borç veren uluslararası bankaların diğer borç verenler tarafından daha az kullanılan ve Anglo-Sakson olarak adlandırabileceğimiz bir metodoloji izlediğini söyleyebilirim.

Bazı ülkelerde, ödeme gücüğü mevzuatları alacaklılardan çok borçluların yararına olacak şekilde yeniden düzenlenmiştir ve bu durum yatırımcıların sıkıntılı zamanlarda çözümün parçası olmasını bazen zorlaştırmaktadır.

#### Türkiye'deki süreç sizce nasıl ilerliyor? Gözleminiz/ öneriniz/yorumunuz var mı?

Türkiye, altyapısını, endüstrisini ve ekonomisini dönüştürmesine olanak sağlayan çok büyük bir büyümeye tanıklık etti. Ekonomik krizin sebebi, petrol ve enerji gibi dolar bazında ödeme yaptığı bazı emtialara olan bağımlılığı, yine dolar bazındaki yüksek kurumsal finansman seviyeleri, belirli ürünlerin ihracatında uygulanan tarifeler ve para biriminin değer kaybetmesidir.

Hükümetin uyguladığı makroekonomik önlemler olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Açıkça görülüyor ki yukarıdaki sebeplerin ekonomi üzerindeki mevcut etkisi, kısa ve orta vadede sadece şirketleri ve finansal sistemiyle sınırlı kalmayacaktır. Aynı zamanda işletme yapısının ekonomik gerçeğinin şirketler ve borç verenlerce kabulünü, şirketlerde hem operasyonel hem de finansal açıdan derhal ve önleyici aksiyon alınmasını, sıkıntılı durumlarda uzman yatırımcıları çekecek şekilde mevzuat düzenlenmesini, banka risk ekiplerinin yeniden finansman görevlerine uyarlanmasını, merkez bankasının finansal sisteme ve sağlamlığına ilişkin rolünü ve diğer ülkelerde kriz zamanlarında kullanılmış olan politikaların ve metodolojilerin aktif olarak derhal uygulanmasını da gündeme taşıyacaktır.

Ayrıca işin daha iyi bir kriz kontrolü sağlayacağı da kanıtlanmıştır. Durumun özünü kabul etmek, kriz durumlarında işlerin daha kötüye gidebileceğini bilmek ve şirket, borç veren ve hükümet düzeyinde derhal harekete geçmek krizden hızlı çıkışın başarı garantisidir.

#### Mevcut şartlarda her ülkenin işlevsel bir yapılandırma modeli olmalı mı? Bunun için önceden çalışmalı mıyız?

Model denenmiş ve test edilmiştir. Bence Amerika'yı yeniden keşfetmemize gerek yok. İlk fırsatta metodolojiler ve makroekonomik girişimler mevcut duruma uyarlanarak hareket edilmelidir.

#### Başarılı bir yeniden yapılandırma için yerine getirilmesi gereken üç koşul nedir?

- Durumun özünü kavramak ve altında yatan nedenleri bilmek
- Durumla gerçekçi şekilde başa çıkmak için önlemler almak ve işlerin beklendiği gibi gitmemesi halinde B planına sahip olmak. Değişiklik yapılması gerekiyorsa (ve yapacaklarsa), ne kadar erken olursa o kadar iyidir.
- İşletme nakit akışını mümkün olan en kısa sürede iyileştirecek aksiyonları almak ve işlerin daha fazla borçla çözülebileceğini düşünmemek. Borç/özkaynak dengesi,
- faaliyetle ilgisiz varlıkların satışı ve yönetimde geri dönüş, şirketin kriz sonrası çok daha güçlü olmasına olanak sağlayacaktır.

#### KPMG yeniden yapılandırma sürecinde ne tür çözümler sunuyor?

Burada belirttiğim her şeyi... İşletme çözümleri, finansal ve stratejik çözümler, yeni yatırımcı girişi, sorunlu borç portföylerinin satışı, enerji, emlak, altyapı, sağlık vs. sektörleriyle ilgili önlemlerde hükümetlere yardım, mali ve iş piyasası önlemleri.

KPMG olarak büyük uluslararası holdinglerin kâr etmelerini sağlayan işletme ve finans çözümleri sunuyoruz. Uzun ve sancılı ödeme gücüğü işlemlerinden kaçınan, ödeme gücüğü ve öncesi mevzuatında yapılması önerilen değişikliklere aktif olarak iştirak ederek ve hem hükümetler hem de yatırımcılar için sorunlu varlık yönetimine ilişkin stratejilerin tanımlanmasına yardımcı olarak kriz durumlarının teşhisi ve aktif yönetiminde daima çözümün parçası olduk.



## Ben, Hayatım, Cüzdanım

## Yaşam Evreleri

Yaşam evreleri, önceden daha tahmin edilebilir bir akış izliyordu, ancak modern nesiller daha doğaçlama hareket ediyor. Bu durum da şirketleri, yeni yaşam evrelerinin yarattığı fırsatlara ayak uydurmaya yöneltiyor.

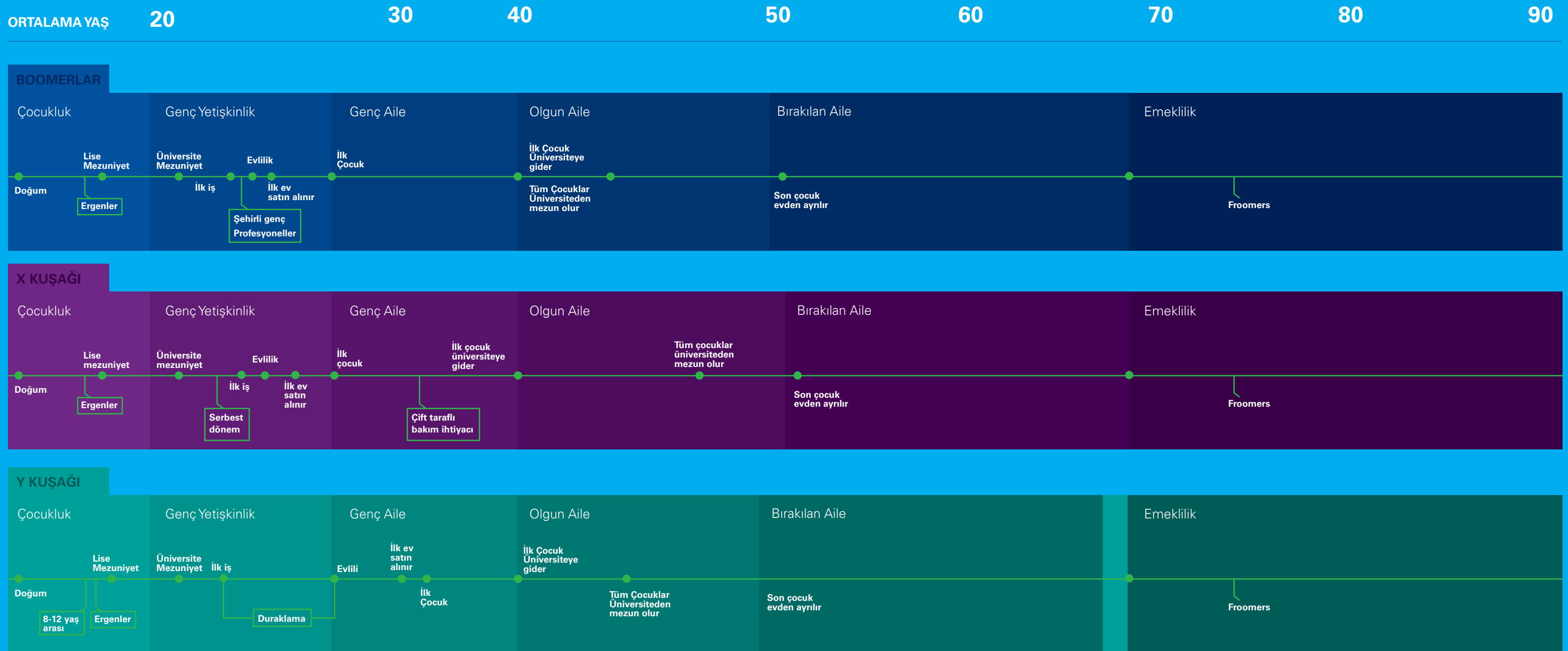
Araştırmamız geleneksel yaşam evrelerinin nesiller arasında nasıl değişim geçirdiğini inceliyor. Bu dönüşüm, yaşamdaki yeni aşamaların nasıl ortaya çıktığını gösteriyor. Şirketler iş modellerini günümüze kadar yaşam evresi normlarına göre oluşturmuştu. Söz konusu iş modellerinin çoğunlukla Boomers nesli etrafında şekillendirildiğini söyleyebiliriz.

X kuşağına bakıldığında; öğrenim kredisi borcu dahil olmak üzere sosyal değişimler ve ekonomik koşullar nedeniyle genç erişkinlik döneminin uzadığı gözleniyor. Bu durum, Y kuşağında da hız kesmeyerek devam etti. X kuşağı ayrıca hem yaşanan aile bireylerinin hem de çocuklarının bakımı için iki taraflı bir maliyet yükünün altına girdi. Y kuşağının yaşamının bir sonraki evresine geçmeden önceki bekleme

dönemini “mola” olarak açıklayabiliriz. Diğer taraftan Boomers, belirli katkı paylarının gündemde olduğu ve yaşam süresinin uzadığı bir dönemde emekli olan ilk nesil. Bu durum da, “parasız kalma korkusu” (FROOM- fear of running out of money) olarak adlandırabileceğimiz bir kavramı ortaya çıkardı.

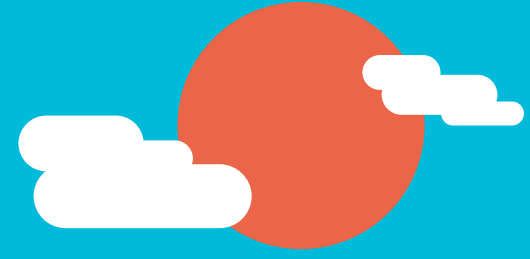
Bu esnada, farklı dönüm noktaları akışa dahil oldu veya kayboldu. Bir zamanlar, sahip olunan ilk araba dünya ile bağlantı sağlayan bir dönüm noktasıyken artık Y kuşağı veya Z kuşağının anlam yüklediği bir olay değil.

Bu durum da şu soruyu beraberinde getiriyor: Özellikle büyük şehirlerde, akıllı telefonlar yaşam döngüsünde arabanın yerini alacak mı?





# Üçüncü taraf risk yönetimi



**Sinan Çamlık CFE, CRMA**

Direktör  
Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri  
scamlık@kpmg.com

Farklı kaynaklarda çeşitli kriterlere göre sınıflandırılrsa da en genel anlamıyla, hangi sektörde faaliyet gösterdiği fark etmeksizin her işletmenin maruz kaldığı veya kalabileceği temel riskleri altı ana başlık altında sınıflandırabiliriz. Bunlar;

1. Stratejik riskler: Yeteri kadar iyi planlanmayan yatırımlar veya birleşme ve satın alma stratejileri, kaynakların verimsiz yönetimi, şirketin iş yapış tarzındaki güçlüklerle ve/veya fırsatlarla başa çıkmak için uyguladığı aksiyon planlarının yetersizliği.
2. Yükselen riskler: Tasarruf tedbirleri ve fiyat indirimleri, ürün fiyatlarını baskılayıcı düzenlemeler.
3. Finansal riskler: İşletmelerin mali değerlerinin düşmesi ve bununla birlikte azalan yatırımcı güveni, yüksek tutarlı yaptırım veya cezalar uygulanması.
4. Operasyonel riskler: Fiyat baskısı nedeniyle sürdürülemeyen kalite standartları, kalite kontrol süreçleri ile ilgili olumsuzluklar, çalışanların eğitimine yeterince katkı sağlanamaması.
5. İnsan kaynağı riskleri: Önceliklerin karlılık gibi konulara kayması nedeniyle insan kaynağına yeterince yatırım yapılamaması, çalışan devir hızının yönetiminde yaşanan problemler.
6. Uyum riskleri: Güncellenen veya yeni yayınlanan düzenlemelere uyum sağlanamaması veya bu düzenlemelerin takip edilememesi.

Yukarıda sayılan her temel riskin yönetilmesi gerekliliğinin önemi bakış açılarına ve önem sıralamasına göre farklılık arz edebilir. Bunlar arasındaki uyum risklerinin önemi, özellikle ulusal ve uluslararası kanun ve yönetmelikler kapsamında, farklı sektörlerden ithalatçı veya ihracatçı işletmelerin dikkate alması gereken öncelikli risklerden biri olmalıdır.

Bunun birçok nedeni olabileceği gibi temelde, ulusal veya uluslararası düzenlemelerin etkisini anlamakta veya düzenlemeleri takip etmekte zorlanan işletmelerin, risk iştahını belirlemede hatalar yapabildiğini, bu nedenle yanlış veya fazla risk alıp operasyonlarını tehlikeye atabileceklerini söylemek mümkün. Ayrıca, bu işletmelerin düzenleyici kurumlardan uyarı alabileceği, işletme veya şahıslar özelinde maddi veya hapis cezaları gibi yaptırımlara maruz kalabileceği hatta derecelendirme kuruluşlarının bu işletmelere duyduğu güvenin azalmasına neden olabileceği, dolayısıyla işletmelerin finansal varlıklara erişim imkanlarının dahi kısıtlanabileceğini belirtmekte fayda var.

Uyum riskleri denildiğinde, yüzlerce farklı alanda riskin yönetilmesi gerekliliği akla gelebilir fakat uyum riskinin hem yerel hem de uluslararası düzenlemelere uyumu kapsadığını söyleyebiliriz. Bu düzenlemelerden öne çıkan önemli konu başlıklarından birisi ise rüşvet ve yolsuzluk ile mücadele konusundaki düzenlemelerdir. Özellikle uluslararası ticarete aktif olan işletmeler için önemi bir kat daha yüksek olan bu düzenlemelerden ABD'de yürürlükte olan Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu (FCPA), Birleşik Krallık Rüşvetle Mücadele Kanunu (UKBA) ve aşağıdaki tabloda özetlenen diğer düzenlemelere uyumsuzluk halinde gerçek ve tüzel kişilerin, ciddi maddi cezalar, hürriyet kısıtlayıcı cezalar ve itibar kayıpları ile karşılaşma olasılıkları bulunuyor.

## Rüşvet ve yolsuzluk ile mücadele kapsamındaki başlıca düzenlemeler:

- OECD Çokuluslu Şirket Rehberi
- Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Verilen Rüşvetin Önlenmesi OECD Sözleşmesi ve Türkiye Uygulamaları
- Türk Ceza Kanunu
- Avrupa Birliği Yolsuzlukla Mücadele Politikası
- Yolsuzluğa Karşı Birleşmiş Milletler Sözleşmesi



Tedarikçi yönetiminde  
izlenecek adımlar için yandaki  
şema dikkate alınabilir:



## Peki risk odaklı üçüncü taraf durum değerlendirmesi neleri kapsar?

**Üçüncü tarafın tanımlanması:** “Know-your partner” ilkesi kapsamında üçüncü tarafın yaptığı iş ve işin yasallığı makul araştırma yapılarak doğrulanmalıdır. Üçüncü taraflarınızın iş ilişkisinde olduğu diğer üçüncü tarafları da şirketinizin üçüncü tarafları olarak değerlendirmeniz gerekebilir. Her sektör ve şirketin bu kapsamda irdelenmesi gereken hususları farklıdır.

**Riskli değerlendirme:** Risk değerlendirmesinde; firmanın geçmişi, devletle veya başka bir kuruluşla bağlantılı olup olmadığı, coğrafi konumu, uluslararası kabul görmüş bir yolsuzluk endeksine göre statüsü vb. konular değerlendirilmelidir. En riskli üçüncü taraflar, şirketi devlet kurumları veya diğer üçüncü tarafların karşısında temsil eden, şirket yönetimi adına hizmet veren ve kamu görevlileri ile temaslarda bulunanlardır.

**Durum değerlendirmesi:** Şirket, üçüncü taraflardan temin edeceği bilgileri yaptığı risk değerlendirme çalışmasına göre belirlemeli, gerekli tüm bilgiler toplandıktan sonra bu bilgiler desteklenmeli ve doğrulanmalıdır. Yaptırım listeleri kontrol edilmeli ve bu kontroller kayıt altına alınmalıdır. Bu aşamada Yaptırım Listesi Test Platformları kullanılarak izleme sistemlerinin performansı ve kalitesi artırılıp, işlemlerin daha hızlı, daha doğru ve daha tutarlı bir şekilde incelenmesi sağlanabilir. Kırmızı bayraklar dahil tüm sonuçlar değerlendirilmelidir.

**Karar ve onay:** Karar verilmeden önce durum değerlendirme sonucu benzer olan üçüncü taraflar için alınan kararlar incelenmelidir. Durum değerlendirme sonucu belgelenecek kayıt altına alınmalıdır. Durum değerlendirme sonucu ilgili kişiler tarafından onaylanmalıdır.

**Etkin takip süreci:** Üçüncü taraflar risk skalalarına göre belirli periyotlarla takip edilmeli, durum değerlendirmeleri yenilenmelidir.

FCPA ve UKBA ile birlikte bir önceki sayfada özetlenen düzenlemelerin temelinde, bu düzenlemelere tabi olan işletmelerin tüm dünyadaki iştirakleri, görevlileri, yöneticileri, çalışanları ve acentelerinin “işlerin halledilmesi” ya da “satışların artırılması” gibi sebeplerle kamu görevlilerine rüşvet, hediye ya da “değerli herhangi bir şey” vermesi veya almasının yasaklanması öne çıkıyor. Bununla birlikte, bu düzenlemelerden dolayı işletmelerde hesap verilebilir bir sistemin ve sürecin kurulması gerektiğini, işletmelerin bu kapsamda şeffaf muhasebe sistemine sahip olması gerektiğini, muhasebe hesaplarının tüm işlemlerde gerekli detayı ve tevsik edici belgeleri sağlayacak durumda olması zorunluluğunu, iç kontrol sistemlerinin etkin bir yapıda olması gerekliliğini ve çalışanların bu düzenlemeler hakkındaki farkındalığını artırmaya yönelik faaliyetlerin ilgili işletmelerde uygulanması gerekliliğini öne çıkan konular olarak belirtebiliriz.

Bununla birlikte, esasında işletmenin kendisi için olduğu kadar ilişki içerisinde olduğu paydaşlarının, başka bir deyişle “üçüncü tarafların” da bu riskler konusunda işletmenin kendisi kadar sorumlu olduğu, dolayısıyla her işletmenin bu riskleri yönetirken üçüncü taraflardan kaynaklanabilecek riskleri de değerlendirmesi ve analiz etmesi gerekliliği ön plana çıkıyor.

Kamuya açık kaynaklar üzerinden incelendiğinde, ihlallerin büyük çoğunluğunun işletmelerin uyum fonksiyonunun etkinliğini ve yeterliliğini sağlayamamasından ve üçüncü taraflardan kaynaklı risklerin yönetilmesi ve değerlendirilmesinde eksikliklere sebebiyet vermesinden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

\*Kısaca tanımlamak gerekirse, üçüncü taraf, şirket faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde belirli görevler üstlenen acente, tedarikçi, bayi, dağıtıcı, yüklenici/alt yüklenici, müşavir, danışman, konsorsiyumlar gibi tarafları ifade eder.

## Üçüncü taraflar ile ilgili bazı önemli sinyaller neler olabilir?

- Devlet görevlileri, devletle doğrudan veya dolaylı bağlantısı olan kişiler veya kurumlar ile yakın ilişkiler
- Taşeron firma kullanımları
- Firma faaliyetlerinde nakit kullanımı
- Usulsüz faturalamalar
- Yüksek tutarlarda yapılan hediye, bağış, yardım ve ağırlamalar
- Devlet görevlilerine yapılan usulsüz ödemeler
- Şirket adına/birlikte çalışan üçüncü kişi ve kuruluşların izlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrolünde görülen yetersizlik
- Ülke ve sektöre ilişkin bilinen suistimaller
- Faaliyet gösterilen ülkelerin yolsuzluk endekslerindeki durumları

## Etkin bir üçüncü taraf yönetiminin olmazsa olmazları nelerdir?

İşletmenin aldığı her aksiyonda ve stratejik kararda olduğu gibi üçüncü tarafların yönetiminde de üst düzey yönetimin desteği ve aktif katılımı elzemdir. Bu aktif katılım,

üçüncü taraf risk ve durum değerlendirme sürecinin her aşamasında kendini göstermelidir.

İşletmeler, üçüncü taraflarla iş ilişkisine girmeden önce risklerin bertaraf edilmesine ilişkin konuları içeren bir durum değerlendirmesi yapmalı, mümkünse sözleşme koşullarında bu konulara yer vermeli ve işletme bünyesindeki üçüncü tarafları kapsayan tüm süreçler, politika ve prosedürlerin de aynı şekilde yazılı olmasını sağlamalıdır. Ayrıca, çalışanların bu düzenlemeler konusunda bilgilendirildiğinden, farkındalıklarının yüksek olduğundan emin olmalıdır. Bununla birlikte üçüncü taraflarla iş ilişkisine girmeden önce yapılan değerlendirmelerde ortaya çıkan bulguların kime, ne zaman, ne şekilde iletileceği ve gerektiğinde nasıl delege edileceği belirlenmelidir. Bulgu olsun ya da olmasın, tedarikçi ile ilişki kurulması sürecindeki tüm durum değerlendirme çalışmaları yazılı olarak belgelenip saklanmalıdır.

Yukarıdakiler sağlandıktan sonra;

Üçüncü tarafların da şirket risklerini değerlendirmede dikkate alınabilmesi amacıyla, ihbar bildirim mekanizmaları üçüncü tarafları da kapsayacak şekilde kurgulanmalıdır.

Çalışanlar ve üçüncü taraflara eğitim verilmeli, gerekiyorsa destek ve sorular için danışma hattı kurulmalıdır.

Yeterli sıklıkta denetlenebilmesi amacıyla, üçüncü taraf denetimlerinin şirketlerin iç denetim fonksiyonlarınca iç denetim planına dahil edilmeli veya bağımsız risk danışmanlarından destek alınmalıdır.



# Denizcilikte siber güvenlik için zaman azalıyor

**Uluslararası Denizcilik Örgütü'nün, deniz taşımacılığı sektöründe siber güvenliğin artırılması için üye ülkelere tanıdığı zaman 1 Ocak 2021'de doluyor. Bu kapsamda Türkiye'deki firmaların Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nın getirdiği yeni güvenlik kriterlerine de uyum sağlaması gerekiyor**



**Engin Bora Şahin**

Müdür  
Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi  
enginsahin@kpmg.com

Uluslararası deniz taşımacılığı endüstrisi, dünya ticaretinin yaklaşık yüzde 90'ının taşınmasından sorumlu. İşin Türkiye boyutundan bakacak olursak, dünya tonaj sıralamasında on beşinci sıradayız ve deniz taşımacılığında önemli bir rol oynuyoruz.

Denizcilik, sektörde kullanılan teknolojinin gelişmesi ile birlikte siber korsanların başlıca hedefi haline geldi. Söz konusu durum denizcilik sektöründe nasıl siber güvenlik önlemlerinin alınması gerektiği sorusunu akıllara getirdi.

Sektörü hedef alan siber saldırılar son iki yılda gözle görülür artış sergiledi. 2017 yılında dünyanın en büyük taşımacılık firmalarından birinin bilgisayar sistemlerini hedef alan virüs saldırısında yaklaşık 300 milyon dolarlık zarar meydana geldi. 2018'de de bir başka siber saldırı ile karşılaşan gemi işleticisi ise taşımacılık operasyonlarını bir süre gerçekleştiremeyerek hem finansal zarara uğradı hem de itibar kaybı yaşadı. Bu örnekler gemilerin 'spoofing' atakları ile rotalarının değiştirilmesi, limandaki bilgisayarların hacklenerek istenen konteyner kayıtlarının silinmesi gibi vakalar ile genişletilebilir. Yazının başında da bahsettiğim sektörün bu konuda nasıl önlem alacağı sorusu bizleri Uluslararası Denizcilik Örgütü'nün (IMO) aldığı kararlara yönlendiriyor.

IMO dünya çapında denizcilik nakliye sürecini ve ilgili endüstriyi düzenlemeye yönelik standartlar hazırlıyor. Uluslararası Denizcilik Örgütü'nün ana misyonu ve sorumluluğu, denizcilik endüstrisi ve deniz güvenliği, teknik işbirliği, çevre sorunları ve yasal konular gibi faaliyetler için kapsamlı düzenlemeler ve politikalar geliştirmek ve korumak olarak açıklanabilir.

Dünya çapında denizcilik nakliye sürecini ve ilgili endüstriyi düzenlemeye yönelik standartlar hazırlayan IMO, artan siber risklere karşı üye ülkelere, gemi işletmecisi ve armatör firmaların güvenli işletme sistemleri (SMS) içerisine siber riskleri dâhil etmeleri için 2021 yılına kadar uyum süresi verdi. Aralarında Türkiye'nin de bulunduğu üye devletlerden söz konusu değerlendirme ve çalışmaları 1 Ocak 2021'den sonraki ilk uygunluk belgesinin onayına kadar tamamlamaları isteniyor.

## Türkiye'nin listesi uzun

Türkiye'de ayrıca Nisan 2018 itibarıyla, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Deniz ve İçsular Düzenleme Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan genelge ile belirlenen kriterler kapsamında bulunan firmaların, Kurumsal Siber Olaylara Müdahale Ekibi (SOME) kurmaları ve kuruluş/işletmelerini ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı'na uygun hale gelmeleri bekleniyor.

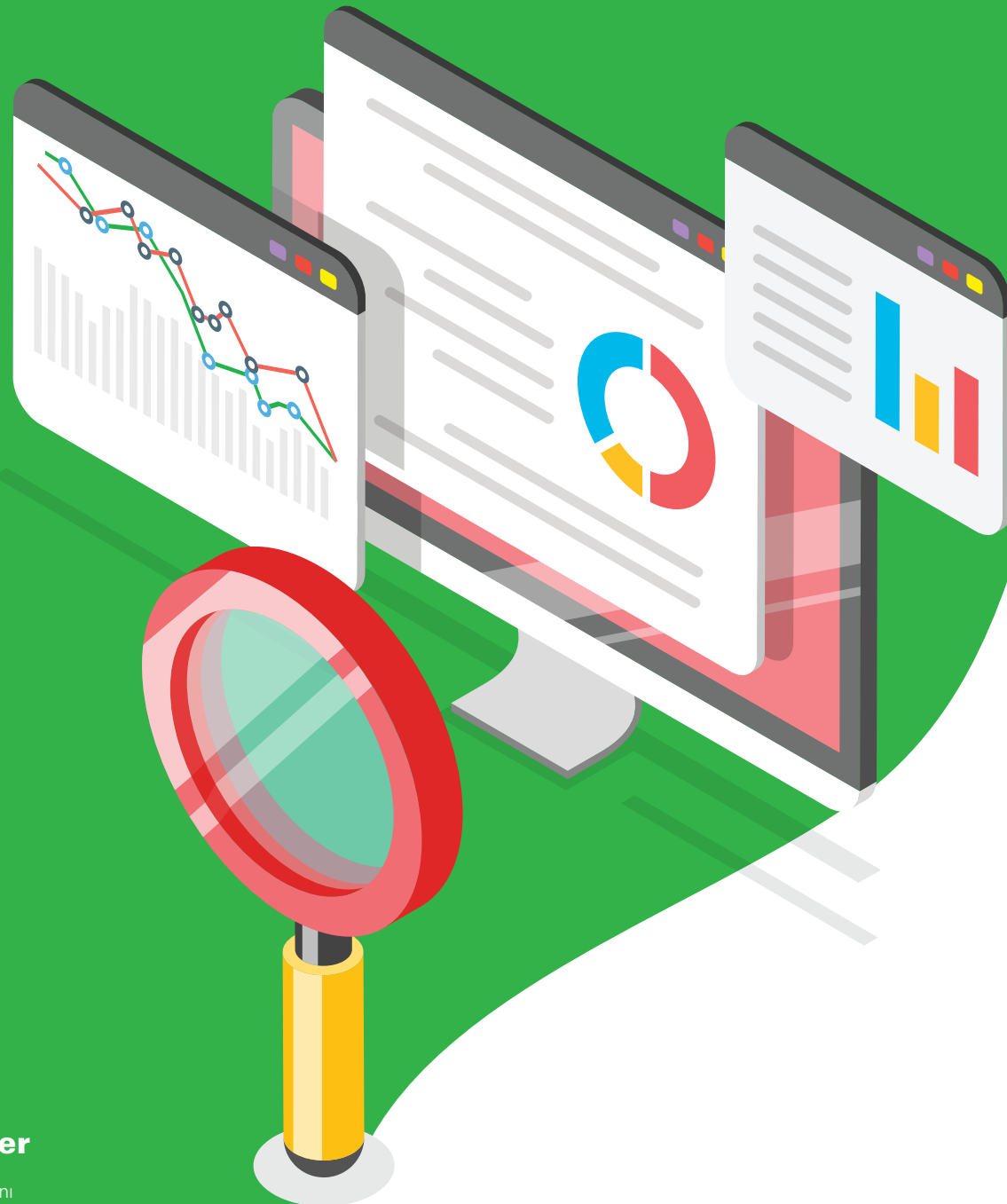
Hem IMO'nun siber risk anlamındaki hamlesi hem de Deniz ve İçsular Düzenleme Genel Müdürlüğü'nün yayınladığı genelge ile birlikte denizcilik sektöründeki bilgi ve iletişim sistemlerinde bulunan güvenlik zaafiyetlerinin azaltılması, bu sistemlerin hizmet dışı kalması veya kötüye kullanılmasının engellenmesi, kişisel bilgilerin ifşasının önüne geçilmesi, can kaybı ve büyük ölçekli ekonomik zarar olmaması, kamu düzeninin korunması ve/veya ulusal güvenliğin ihlaline neden olunmaması amaçlanıyor.

Denizcilik sektöründeki teknolojik gelişmeler, aynı zamanda sektör üzerindeki siber risklerin artmasına ve dönüşüm geçirmesine sebep oluyor. Hâlihazırda bürokrasi ve operasyonel zorluklarla mücadele ederken denkleme bir de siber saldırılar eklendi. Bu tür saldırılar büyük maddi kayıplara sebep olduğu gibi firmaların ticari itibarlarının zedelenmesine de yol açabiliyor. Bu nedenle deniz taşımacılığı alanında faaliyet gösteren firmaların bir an önce siber güvenlik önlemlerini artırmaları gerekli. Söz konusu siber riskler analiz edilirken, denizcilik sektörünün kesinlikle diğer sektörlerden ayrı ve özgün bir yaklaşıma ihtiyacı olduğu kesinlikle unutulmamalı.



# Denetimin kalitesini ölçmek

Günümüz iş dünyasında finansal bilgilerin güvenilirliğini sağlayan en önemli araç denetimin kalitesi. Denetim kalitesini sağlayan firmalar, hem yatırımcıların hem de paydaşlarının gözünde katma değer yaratıyor



**Nesrin Tuncer**

Denetim Bölüm Başkanı  
Şirket Ortağı  
ntuncer@kpmg.com

Geçmiş dönemlerde iş dünyasında yaşanan uluslararası finansal krizler, artan rekabet ve yüksek kazanç baskısı gibi etkenler nedeniyle karşılaşılan muhasebe ve finansal raporlamadaki usulsüzlükler güvenilir finansal raporlamanın önemini ortaya çıkardı, denetimin kalitesinin, paydaşlara kattığı değerin sorgulanmasına yol açtı.

Finansal bilginin kullanıcılara fayda sağlaması için güvenilir olması ve zamanında sunulması gerekir. Denetimin nihai çıktısı olan denetim raporu, denetimden geçmiş finansal tabloların güvenilirliğini sağlayan en önemli güvence kaynağıdır. Bağımsız denetimin amacı; finansal tabloların önemli hata içermediği konusunda yeterli denetim kanıtlarını elde ederek denetim bulguları doğrultusunda bir görüş oluşturmak olarak tanımlanabilir. Denetimde kalitenin ve güvenilirliğin ölçütü ise denetim faaliyetlerinin önceden belirlenmiş ölçütlere ve düzenlemelere uygun şekilde yerine getirilmesi ve kalite kontrol prosedürlerinin uygulanmasını içerir.

Denetimde kalite kavramından ne anlaşılması gerektiği ve denetim kalitesinin nasıl ölçülebileceği bu nedenle giderek daha fazla öne çıkan bir tartışma konusu hâline geldi. Denetim mesleğini icra eden bağımsız denetçiler dışında; bağımsız denetim hizmeti alan işletmeler, düzenleyici kurumlar, kamu, ortaklar, yatırımcılar, çalışanlar ve diğer paydaşlar bu tartışmaya dâhil olarak denetimin sağladığı fayda ile denetimin kalitesini birlikte değerlendiriyor. Paydaşların denetim çalışmalarından beklentilerinin artmasının kaliteyi olumlu yönde etkilediği düşünülüyor.

## Kaliteli denetimin unsurları

Denetim firmaları, profesyonel standartlara, yasal gerekliliklere ve düzenlemelere uyma konusunda rehberlik sağlamaları amacıyla çeşitli politikalar ve ilgili prosedürler uyguluyor. Bu politika ve prosedürler özellikle çalışanların bütünlük ve tarafsızlık içerisinde hareket edebilmeleri, işlerini özenle yapabilmeleri, ayrıca ilgili kanun, düzenleme ve standartlara uyabilmeleri için gerekli olan kalite kontrol unsurlarını içeriyor. Dolayısıyla, kaliteli bir denetim çalışmasının da aşağıdaki özelliklere sahip bir denetim ekibiyle yürütülebileceği söylenebilir.

- Yüksek değerlere, etik kurallara ve uygun yaklaşıma sahip
- Uygun beceri ve deneyime sahip, denetim çalışması için yeterli zaman ayırabilen, işinin her aşamasında mesleki şüpheci
- Sağlam bir denetim süreci ve kalite kontrol prosedürleri olan, profesyonel standartlara ve yasal düzenlemelere uyan
- Deneyimiyle konuları erken fark eden ve zamanında kullanıcıya fayda sağlayan raporlamalar yapan
- Tüm paydaşlarla uygun iletişim içinde olan

Kalite kontrol sistemine ilişkin standartlara uygun olarak yürütülen bir denetim, ilgili bilişim teknolojilerinden yararlanmayı, denetimde yer alan taraflarla etkin iletişim içinde bulunmayı ve etkin bir denetim süreci için denetlenen şirketin yönetimiyle üzerinde mutabık kalınan iletişim süreçlerine yer vermeyi gerektirir. Yüksek kalitede finansal raporlama ve kaliteli bir denetim ancak finansal raporlama ortamındaki tüm ilgili tarafların (şirket yönetimi, denetim komitesi, düzenleyici kurumlar) desteği ve yeterli katılımıyla mümkün olabilir.



## Denetimin kalitesi nasıl ölçülüyor?

ABD’de Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu’nun (PCAOB) çalışmaları ve Uluslararası Denetim Standartları’nın belirleyicisi olan Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB) tarafından yayımlanan ‘Denetim Kalitesi Çerçevesi’ bu konuda yapılan en önemli ve öncü çalışmalar olarak dikkat çekiyor. Bu çalışmalar kapsamında, denetim kalitesi göstergeleri tanımlanarak denetim kalitesinin ölçülebilirliği ve kalitenin karşılaştırılabilirliğinin sağlanması amaçlanıyor. Düzenlemelerdeki farklı yaklaşımlar, şirketlerin faaliyet gösterdiği iş modelleri ve denetim kalitesini etkileyen diğer faktörler nedeniyle bu konuda yürütülen araştırmalarda tanımlanan denetim kalitesi göstergelerinde bazı farklılıklar bulunuyor. Aşağıdaki tablo dünyada finansal raporlama ve denetim çalışmaları konusunda öncülük yapan farklı düzenleyici kurumlar tarafından kalitenin tanımlanabilmesi ve ölçülebilmesi için önerdiği başlıca denetim kalitesi göstergelerini içeriyor.

## Denetim kalitesi göstergeleri

1. Çalışan başına eğitim saatleri
2. İç kalite kontrol incelemeleri
3. Teftişler
4. Sorumlu ortak başına çalışan sayısı
5. Toplam mesleki tecrübe
6. Sorumlu denetçi üzerindeki iş yükü
7. Denetim ekibinin sektör deneyimi
8. Denetim ekibi üzerindeki iş yükü
9. Yeni denetim metodolojileri ve araçlara yapılan yatırımlar
10. Çalışanların ayrılma oranı
11. Bağımsızlık
12. Teknik yetkinliklere sahip kaynaklar desteği
13. Çalışan memnuniyeti anketi
14. Dış incelemeler
15. Yönetimin yaklaşımı

Açık ve yapıcı bir iletişim denetçinin, şirketi daha iyi tanıması sonucu şirkete özgü denetim prosedürleri tasarlayarak şirketin süreçleri ile iç kontrol sistemleri ve bilgi sistemleri altyapısı hakkında bulgular ortaya koyması açısından etkili olur. Bunun sonucunda şirket yönetimi, denetçinin gözlemlerini kullanarak, finansal raporlamaya ve iç kontrole ilişkin süreçlerin iyileştirilmesi, yeni finansal raporlama gereklilikleri, sektörel sorunlar ve yasal gerekliliklerle ilgili bulgu ve öngörülerinden yararlanır. Bu etkileşim kapsamında, denetçinin şirketin üst yönetiminden sorumlu olanlara ve denetim komitelerine iç kontrollerin etkin işleyişi, şirketin iş modeli ve süreçlerinde gelişmeye açık alanlar ve mevzuata uygunluk hakkında yaptığı bildirimler denetim kalitesinin artırılmasına da katkıda bulunur.

## Kalite nasıl tanımlanır?

Denetimin kalitesi kavramı farklı çevrelerde tartışılmasına rağmen, denetim kalitesi için bütün paydaşlar tarafından kabul gören ortak bir tanımdan söz etmek mümkün değil. Denetim kalitesinin ne olduğu ve nasıl ölçülebileceği mesleki organizasyonlar, düzenleyici kurumlar ve standart belirleyiciler tarafından çalışmalara ve akademik araştırmalara konu olmakta.

KPMG Global 2019’da, denetimin değerine yönelik çalışmaların bir parçası olarak, literatürde görüş birliğine varılmış bir tanımla bulunmayan denetim kalitesini, paydaşların beklentileri de dikkate almak üzere KPMG açısından neyi ifade ettiğini açıklığa kavuşturmak üzere tanımladı. Bu bağlamda;

- Denetimler, güçlü bir kalite kontrol sistemi dâhilinde, geçerli mesleki standartların gereklilikleri ve amaçları doğrultusunda tutarlı bir şekilde ve
- İlgili tüm faaliyetlerin tarafsızlığın, bağımsızlığın, etik ve dürüstlüğün en üst düzeyde tutulduğu bir ortamda gerçekleştirildiği durumlarda denetimin kalitesi bunların bir çıktısı olarak değerlendirilir.

Denetimin kalitesinin ölçülmesine ilişkin yürütülen farklı çalışmalarda, kalitenin ölçülmesi için önerilen göstergelerden bazıları bağımsız denetçilerin ve denetim ekibinin iş yükü, teknik muhasebe ve denetim kaynakları, sektöre özgü bilgi ve beceri donanımına sahip çalışanlar, denetim personelinin deneyimi, denetim çalışanları için ayrılan eğitim saatleri, denetim saatleri ve diğer risk alanları olarak sıralanıyor. Bu göstergelere ek olarak, denetimin sonucuna atıfta bulunan unsurlar da dikkate alınabiliyor. Bunların arasında denetçi görüşünün içeriği ve doğruluğu, finansal raporlamaya ilişkin iç kontrol eksiklikleriyle ilgili raporlamalar, denetimden geçmiş finansal tabloların bir sonraki yıl yeniden düzenlenip düzenlenmediği veya yeniden düzenlenmesinin sıklığı ve etkileri, işletmenin sürekliliği hususunun bağımsız denetim raporunda zamanında raporlanıp raporlanmadığı, düzenleyici kurumların incelemelerinin sonuçları, denetim komitesinin tamamladığı bağımsız anket sonuçları ve denetim firmasına açılan davalar yer alıyor.

## Türkiye’deki uygulamalar

Denetim kalitesinin sağlanması için Türkiye’deki düzenlemelere göre uygulanmakta olan denetim kalitesi göstergeleri denetim firmaları ve denetçilerin yetkilendirilmesi açısından takip edilir. Denetçiler denetim faaliyetlerinde görev alabilmeleri için Bağımsız Denetçiler için Sürekli Eğitim Tebliği kapsamında belirtilen eğitim gerekliliklerini tamamlamakla yükümlü. Bu eğitimler mesleki teknik konuların yanı sıra etik kuralları da içeriyor. Bağımsız denetçiler için kamu yararını ilgilendiren kuruluşların (KAYİK) denetimleri ve diğer denetimlerde sorumlu denetçi olarak yetkilendirilebilmek için Bağımsız Denetim Yönetmeliği’nde belirtilen sürelerde mesleki tecrübeye sahip olma zorunluluğu bulunuyor. Bunun haricinde özellikle Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından düzenli teftişler yürütülüyor ve incelemeler sonucunda denetim firmalarına bulgular iletiliyor.

Denetim kalitesi için denetçinin mesleki şüpheciliğini koruması, tarafsız olması ve gerektiğinde yönetimin sağladığı bilginin güvenilirliğini sorgulaması gerekir. Bu kapsamda; denetçilerin çok uzun süre görevde kalmaları sonucunda ortaya çıkabilen ve etik açıdan sorun oluşturan yakın ilişki riskini ortadan kaldırmak amacıyla denetim firması ve denetçi için azami çalışma süreleri belirlenir. KGK tarafından yayımlanan Bağımsız Denetim Yönetmeliği uyarınca, üç yıl geçmedikçe, denetim kuruluşları son on yılda yedi yıl, denetim üstlenen bağımsız denetçiler ile denetim kuruluşlarında çalışan denetçiler ise son yedi yılda beş yıl denetim çalışması yürüttükleri işletmeler için rotasyona tabiler. Ayrıca aynı düzenlemeyle, denetim firmalarının denetim hizmeti verdiği müşterisine aynı zamanda denetim dışı hizmet vermesi de yasak.

## Denetim dünyasında neler değişiyor?

Denetimin kalitesinin, yatırımcılara ve diğer paydaşlara kattığı değer ve bağımsız denetçi raporunun ihtiyaca uygunluğunun sorgulanması sonucunda, uluslararası ve yerel denetim standartlarında değişiklikler yapılıyor, sürdürülebilirlik ve entegre raporlarında yer verilen bilgilerin tamamına yönelik güvence denetimleri yaygınlaşıyor, bilgi sistemleri alt yapısı ve iç süreçlere ilişkin denetim çalışmaları ile denetimin kalitesini artırmaya ve paydaşların beklentilerini karşılamaya yönelik gelişmeler hayatımıza giriyor.

Denetim firmaları kapsamlı kalite kontrol prosedürlerini belirleyerek denetim kalitesini izliyor, yeni iç düzenlemeleri hayata geçirerek gerektiği zamanlarda denetim kalitesini tekrar gözden geçiriyor. Bu teftiş ve incelemeler denetim firmalarının ve denetim sektörünün gelişim alanlarının belirlenmesi, denetim kalitesinin takibi ve geliştirilmesi için doğrudan katkı sağlıyor.



# Kiralamalarda TFRS 16 dönemi

Kiralamaların finansal tablolara alınması, ölçümü, sunumu ve açıklanmasına ilişkin ilkeleri belirleyen TFRS 16 yürürlüğe girdi. Yeni kiralama standardı, borsada işlem gören büyük şirketlerin finansal tablolarını ve kiralama işlemlerinden doğan yükümlülüklerin nasıl etkiler?



**Muharrem Karataş**

Direktör  
Denetim  
mkaratas@kpmg.com



**Özen Meteriz**

Müdür  
Denetim  
ometeriz@kpmg.com





	TMS 17		TFRS 16
	Finansal Kiralama	Faaliyet Kiralama	Tüm Kiralamalar
Varlıklar	✈️ 🏠	.....	✈️ 🚗 🚚 🏠
Borçlar	\$\$	.....	\$\$\$\$\$\$\$
Bilanço dışı hak ve yükümlülükler		✈️ 🚗 🚚 🏠 \$\$\$\$\$	.....

## TFRS 16 ne getirdi?

TFRS 16, kiracılar açısından mevcut uygulama olan finansal kiralama işlemlerinin bilançoda ve faaliyet kiralamasına ilişkin yükümlülüklerin bilanço dışında izlenmesi şeklindeki ikili muhasebe modelini ortadan kaldırıyor. Bunun yerine tüm kiralamalar için mevcut finansal kiralama muhasebesine benzer olarak bilanço bazlı tek bir muhasebe modeli ortaya koyuyor. Öte yandan kiraya verenler için muhasebeleştirme mevcut uygulamalara benzer şekilde devam ediyor.

TFRS 16'nın yürürlüğe girmesiyle faaliyet kiralamaları da bilanço'ya taşınarak eski uygulamada muhasebeleştirilmeleri farklı olan finansal ve operasyonel kiralama ayrımı ortadan kalkmıştır. Dolayısıyla mevcut uygulamada bilanço'ya alınmayan faaliyet kiralamasına konu varlıkların kendilerinden ziyade bunların kullanım hakları artık kiracının bilançosunda yer alıyor ve bunların kullanımı karşılığında da kiralama borçları ortaya çıkmıştır.

TFRS 16'nın finansal tablolardaki etkisi sadece bilanço ile sınırlı değil. Kiralamanın amacının finansman olduğu varsayımıyla, kira ödemeleri tıpkı kredi geri ödemelerinde olduğu gibi anapara (borç) ve faiz olarak ayrıştırılacak. Kiralama süresi boyunca şirketler yıllık olarak sabit tutarda kira ödemesi yapsalar bile ilk yıllarda daha fazla faiz gideri raporlayacaklar.

	TMS 17		TFRS16
	Finansal Kiralama	Faaliyet Kiralama	Tüm Kiralamalar
Hasılat	x	x	x
Faaliyet Giderlerinin (Amortisman ve itfa hariç)	.....	Tek bir gider	.....
EBITDA			
Amortisman ve itfa	Amortisman	.....	Amortisman
Faaliyet Karı			
Finansman gideri	Faiz	.....	Faiz
Vergi öncesi kâr			

## EBITDA'ya etkisi

Şirketlerin en temel performans göstergelerinden olan EBITDA (Faiz, vergi ve amortisman öncesi kâr), TFRS 16'nın uygulamasından en çok etkilenen oran oldu. Şirketlerin bir kısmının EBITDA'larını finansal raporlarında veya faaliyet raporlarında yer verdikleri üzere operasyonel, diğer bir ifadeyle bilanço dışı kiralama sözleşmeleri yüksek olan şirketler için EBITDA'da önemli artış yaşandı. Bunun sebebi, TMS 17'ye göre faaliyet kiralamaları için yapılan tüm ödemeler faaliyet giderleri kapsamında kira gideri olarak dikkate alınırken, TFRS 16 sonrası bu giderler faiz ve amortisman olarak finansal tablolara yansıtıldığından, kira ödemeleri EBITDA hesaplamasında dikkate alınmadı.

Kiralama işlemlerinin daha önce sınıflandırılmasından kaynaklanan muhasebe farklılıkları nedeniyle yatırımcıların şirketlere yönelik analizlerinde düzeltmeler yapması gerekmekteydi. Yeni standartla kiracılar açısından sınıflandırmaya dayalı muhasebeleştirme farklılığının ortadan kaldırılmasıyla aynı sektörde yer alan şirketler açısından EBITDA'larının karşılaştırılabilirliği arttı.

## Geçiş nasıl olacak?

TMS 17 uyarınca finansal kiralama olarak muhasebeleştirilme aynen devam edecek. Asıl etki daha önce bilanço'ya alınmadan dipnotlarda açıklanan faaliyet kiralamalarında görülecek.

Kiracının geçişle ilgili olarak TFRS 16'yı:

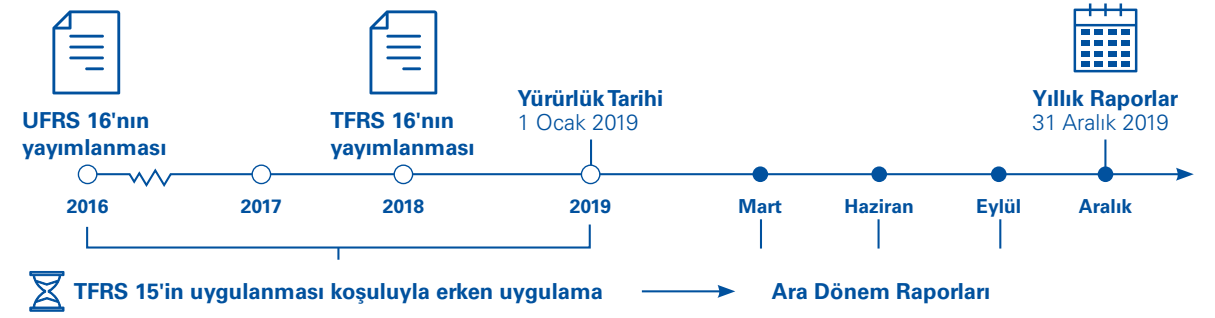
- Tüm kiralamalar için geçmişe dönük uygulamasına veya
- Karma bir yaklaşım ile bazı kiralamalara geçmişe dönük uygulamasına izin veriliyor.

Yaklaşım	2018	2019	Geçişle ilgili etkinin özkaynaklardaki düzeltmenin yapılacağı tarih
<b>Geçmişe Dönük</b>	TFRS 16* TMS 17*	TFRS 16	1 Ocak 2018
<b>Karma Uygulama</b>	TMS 17*	TFRS 16**	1 Ocak 2019

\*Şirket, 2018 yılı için finansal tablolarını hazırlarken TMS 17'yi uygulayacak. Daha sonra, 2019 finansal tablolarına dahil edilecek karşılaştırmalı finansal bilgileri hazırlamak için 2018 finansal tablolarında TFRS 16'yı uygulayacaktır.

\*\*Şirket, 2018 yılı için finansal tablolarını hazırlarken TMS 17'yi uygulayacak. Daha sonra, 2019 finansal tablolarında karşılaştırmalı finansal bilgilerin sunulmasında 2018 finansal tablolarını düzeltmeyerek, TFRS 16'ya ilişkin geçişin etkisini tek seferde toplu olarak 1 Ocak 2019 tarihinde geçmiş yıl karlarının açılış bakiyelerini düzeltmek suretiyle muhasebeleştirecektir.

## Geçiş süreci aşağıdaki şekilde özetlenebilir:



Halka açık işletmeler tarafından TFRS 16 ilk çeyrek raporlarında uygulanmaya başlamıştır.

## İlk uygulama analizi

BITS 100'de işlem gören 100 şirket üzerinden TFRS 16 geçiş etkisi analiz edildi.

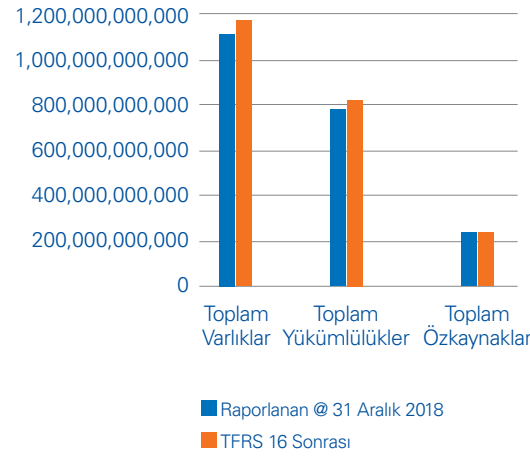
BIST 100'de yer alan şirketlerin TFRS 16'ya geçiş durumlarına ilişkin durumu aşağıda özetleniyor:

BIST 100 Şirketleri	Şirket sayısı
Toplam şirket sayısı	100
Finans sektörü (banka ve finansal kiralama şirketi)	11
TFRS 16'nın Şirket'in finansal tabloları üzerinde önemli bir etkisi bulunmadığını açıklayanlar	10
TFRS 16'nın Şirket'in finansal durumu ve performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmekte olanlar	9
Özel hesap dönemine sahip olup, 31 Mart 2019 itibarıyla ara dönem finansal raporu yayımlanmayanlar	5
TFRS 16'nın uygulanmasına ilişkin finansal raporlarında herhangi bir açıklama yapmayanlar	6
Değişikliğin Şirket'in finansal durumu ve performansı üzerinde etkisi bulunmadığını açıklayanlar	3
TFRS 16'yı erken uygulamayı seçmiş olan	1
TFRS 16 geçiş yöntemi olarak tam geriye dönük yöntemini seçen	1
TFRS 16'yı basitleştirilmiş yöntemle uygulamaya başlayıp herhangi bir açıklamada bulunmayan	1
TFRS 16'yı henüz uygulamaya başlamayanlar	1
TFRS 16'yı kolaylaştırılmış geriye dönük yöntem ile uygulayanlar	52

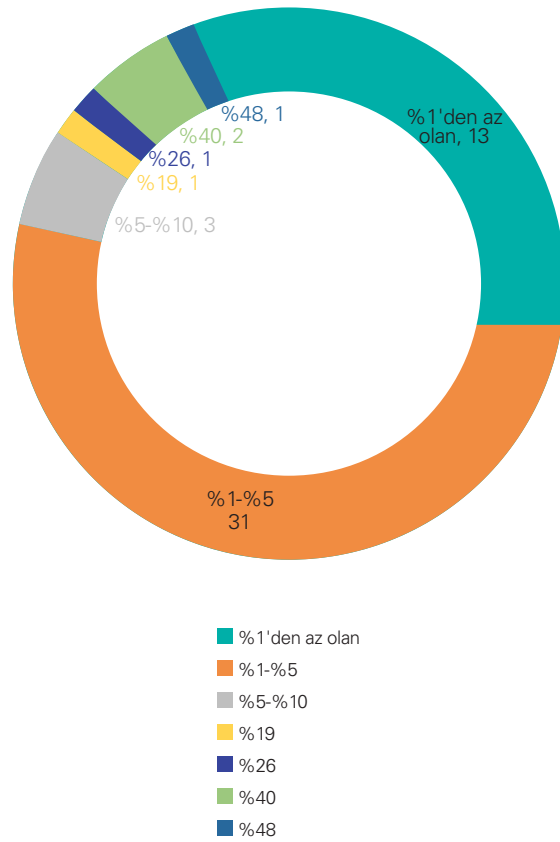


52 halka açık şirketin 31 Mart 2019 tarihinde sona eren hesap dönemine ait finansal raporlarında yapmış oldukları açıklamalardan yola çıkılarak 1 Ocak 2019 itibarıyla toplam varlık ve toplam yükümlülüklerinde meydana gelen artış aşağıdaki gibi özetleniyor:

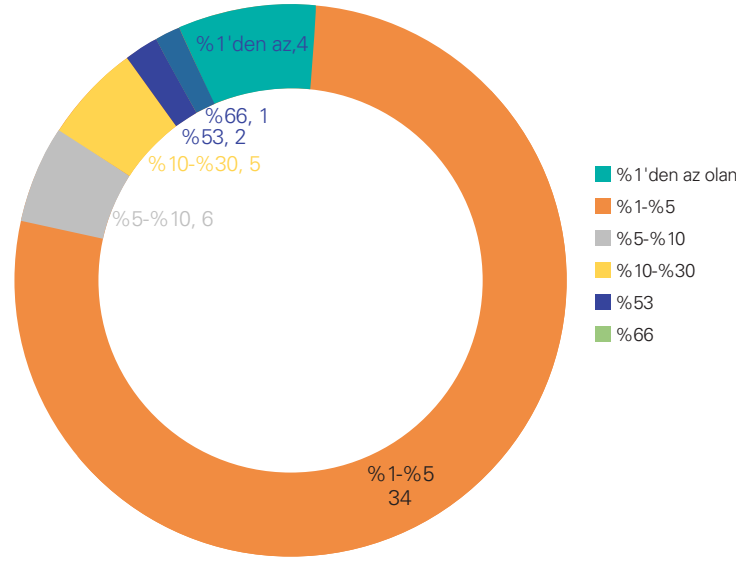
## İlk geçişin bilanço üzerinde etkisi



## Kullanım hakkı varlığı nedeniyle toplam varlıklarda meydana gelen artış (1 Ocak 2019 itibarıyla)



## Kira yükümlülüğü nedeniyle toplam yükümlülüklerde meydana gelen artış (1 Ocak 2019 itibarıyla)



## Şirketlerin TFRS 16'ya geçiş durumları

BIST 100'de işlem gören, 31 Mart 2019 tarihinde sona eren ara hesap dönemine ait finansal tablolarında TFRS 16'yı 1 Ocak 2019 itibarıyla kolaylaştırılmış geriye dönük yöntem ile uygulayan 52 şirket bulunuyor.

## Geçiş yöntemi seçimleri

TFRS 16, 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren TFRS uygulamakla yükümlü olanlar veya isteğe bağlı olarak uygulamayı seçenler tarafından kullanılmaya başlandı. Bunun yanı sıra halka açık şirketler, bankalar ve sigorta şirketleri 2019 yılının ilk çeyrek raporlarında TFRS 16'yı uygulamaya başladılar.

TFRS 16'nın ilk uygulaması için iki geçiş yöntemi bulunuyor. Bu yöntemlerden herhangi birinin uygulanması isteğe bağlı.

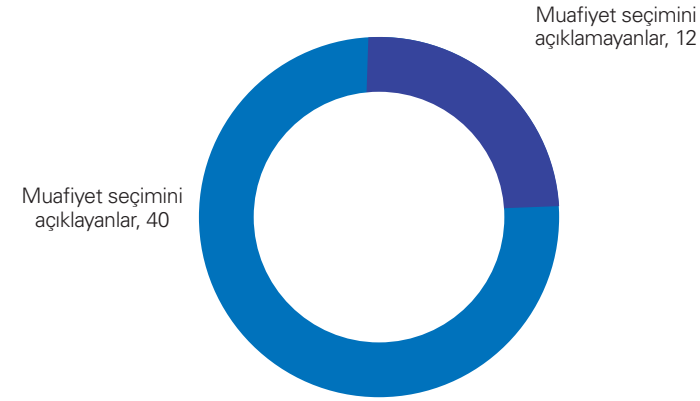
BIST 100 incelediğinde telekomünikasyon sektöründe yer alan bir şirketin erken uygulamayı seçtiği görülüyor. Perakende sektöründe yer alan bir şirket de tam geriye dönük uygulama yöntemini seçmiş. Dolayısıyla bu şirket tarafından ilk uygulama tarihindeki geçmiş yıllar kârlarının açılış bakiyesinde (veya uygun görülün diğer bir özkaynak bileşeninde) ilk uygulamanın etkisini düzeltme olarak finansal tablolarına yansıtmış. Diğer şirketler ise yeni standardı kolaylaştırılmış geriye dönük yöntemi seçerek uygulamış. Dolayısıyla karşılaştırmalı dönemlerini yeniden düzenlememişlerdir.

## İsteğe bağlı muafiyetler

Yeni standartta, kiracı açısından kısa vadeli ve düşük değerli varlık kiralalamaları olmak üzere iki önemli isteğe bağlı muafiyet (kolaylaştırıcı uygulama) bulunuyor. TFRS 16 uyarınca kiracı tarafından kolaylaştırıcı uygulamalardan yararlanılması durumunda buna ilişkin açıklama yapılması gerekiyor.



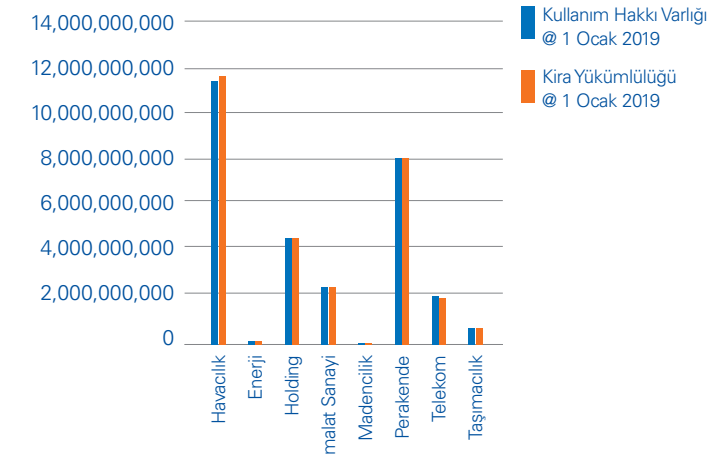
Neredeyse tüm şirketlerin bu iki kolaylaştırıcı uygulamadan yararlandığı görülüyor. TFRS 16 uyarınca 12 şirket isteğe bağlı muafiyetleri kullanıp kullanmadığına ilişkin açıklama yapmazken, 40 şirket isteğe bağlı muafiyet seçimlerini finansal tablo dipnotlarında açıklamış durumda.



## En çok etkilenen sektörler

Operasyonel kiralama bilanço alınmasının sonucunda en çok etkilenen sektörlerin havacılık, perakende ve telekom olduğu görülüyor.

Aşağıdaki grafikte etkilenen sektörler büyüklük itibarıyla gösteriliyor.



## Finans sektörü

Finans sektöründe faaliyet gösteren şirketler için kullanım hakkı varlıklarının toplam varlıklarına oranla az bir kısmını kapsadığı görülüyor. BIST 100'de işlem gören 9 banka TFRS 16 geçişine ilişkin açıklama yaparken, 1 banka ve 1 leasing şirketi TFRS 16'ya ilişkin herhangi bir açıklamada bulunmadı.

## Sunuma ilişkin gözlemler

52 şirketin 46'sı kullanım hakkını diğer varlıklardan ayrı olarak sunarken, 6 şirket kullanım hakkını ilgili maddi/maddi olmayan duran varlıklar içerisinde göstermiş olup bu tutara ilişkin açıklama yaptı.

12 şirket, TFRS 16'nın finansal tabloları üzerindeki etkilerini finansal tablo kalemi bazında sundu. Böylece finansal tablo kalemi bazında TFRS 16 etkisi daha net şekilde görülüyor.

Bütün kiralama işlemlerinden kaynaklanan nakit çıkışları doğrudan finansman faaliyetlerinden nakit çıkışı olarak raporlanmış. Kiralama işlemlerinden kaynaklanan borçların anapara tutarının finansman faaliyetlerinden bir nakit çıkışı olarak gösterilmiş ve bu kira taksitlerinden doğan faizler ödenen faizlerde raporlanmış. TFRS 16'nın uygulanmasıyla birlikte işletme faaliyetlerinden nakit çıkışlarını düşürmüş ve bununla ilgili finansman faaliyetlerinden nakit akışlarında bir artış olmuş. İşletmelerin büyük bir kısmının (30) kiralamalardan kaynaklı nakit çıkışlarını nakit akış tablolarında ayrı bir kalem olarak sundukları görülüyor.

## Dipnot açıklamaları

TFRS 16 kuralcı niteliksel açıklamalar listesi içermiyor. Bunun yerine, açıklamalara ilişkin genel amaçları ortaya koymakta ve işletmenin bu amaçları karşılayan bilgileri açıklamasını öngörmekte. Dolayısıyla, TFRS 16 yatırımcılar açısından faydalı olan bilgilerin açıklanmasına odaklanmak suretiyle kiralamalara ilişkin açıklamaların etkinliğinin artırılmasını amaçlıyor.

Şirketlerin bir kısmı TFRS 16'nın finansal tablolarına olan etkilerini finansal tabloları üzerinden nicel olarak gösterirken, bir kısmı nitel olarak açıklama yapmış. Daha önceden işletmeler tarafından tekdüze olarak yapılan açıklamalara kıyasla TFRS 16 ile birlikte işletmelerin kendilerine özgü açıklamalar yaptıkları dikkati çekiyor.



# Finansal kiralamada yeni dönem

Finansal kiralama, faktoring ve finansman şirketlerinin faaliyetlerinin ifasında kullandıkları bilgi sistemlerinin yönetimine ve yetkilendirilmiş bağımsız denetim kuruluşları tarafından denetlenmesine ilişkin usul ve esaslara ilişkin düzenlemelerin yer aldığı “Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketlerinin Bilgi Sistemlerinin Yönetimine ve Denetimine İlişkin Tebliğ” BDDK tarafından 6 Nisan 2019 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girdi



**Ehtiram İsmayilov**

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi  
Şirket Ortağı  
eismayilov@kpmg.com



Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketlerinin Bilgi Sistemlerinin Yönetimine ve Denetimine İlişkin Tebliğ 06.04.2019 tarih 30737 sayılı Resmi Gazete’de yayımlandı ve yayımı tarihinde yürürlüğe girdi.

İlgili düzenlemenin kaynağını, BDDK’nın 24 Nisan 2013’te yayınladığı “Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Yönetmelik”in 14’üncü maddesi oluşturuyor.

Yönetmelikteki Bilgi Sistemlerinin Tesisi başlığı altında, şirket nezdinde oluşturulacak bilgi sistemlerinin, şirketin ölçeği, faaliyetlerinin ve sunulan ürünlerin niteliği ve karmaşıklığı ile uyumlu olarak yapılandırılması ve şirketle ilgili tüm bilgilerin elektronik ortamda güvenli şekilde saklanmasına ve kullanılmasına imkân verecek yapıda oluşturulmasına ilişkin hükümler tebliğ içinde detaylı şekilde yer alıyor.

Tebliğde yer alan Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkeler ve hükümlere uyumunun tespitine ilişkin süreç Bilgi Sistemlerinin Bağımsız Denetimi başlıkları altında tanımlanıyor.

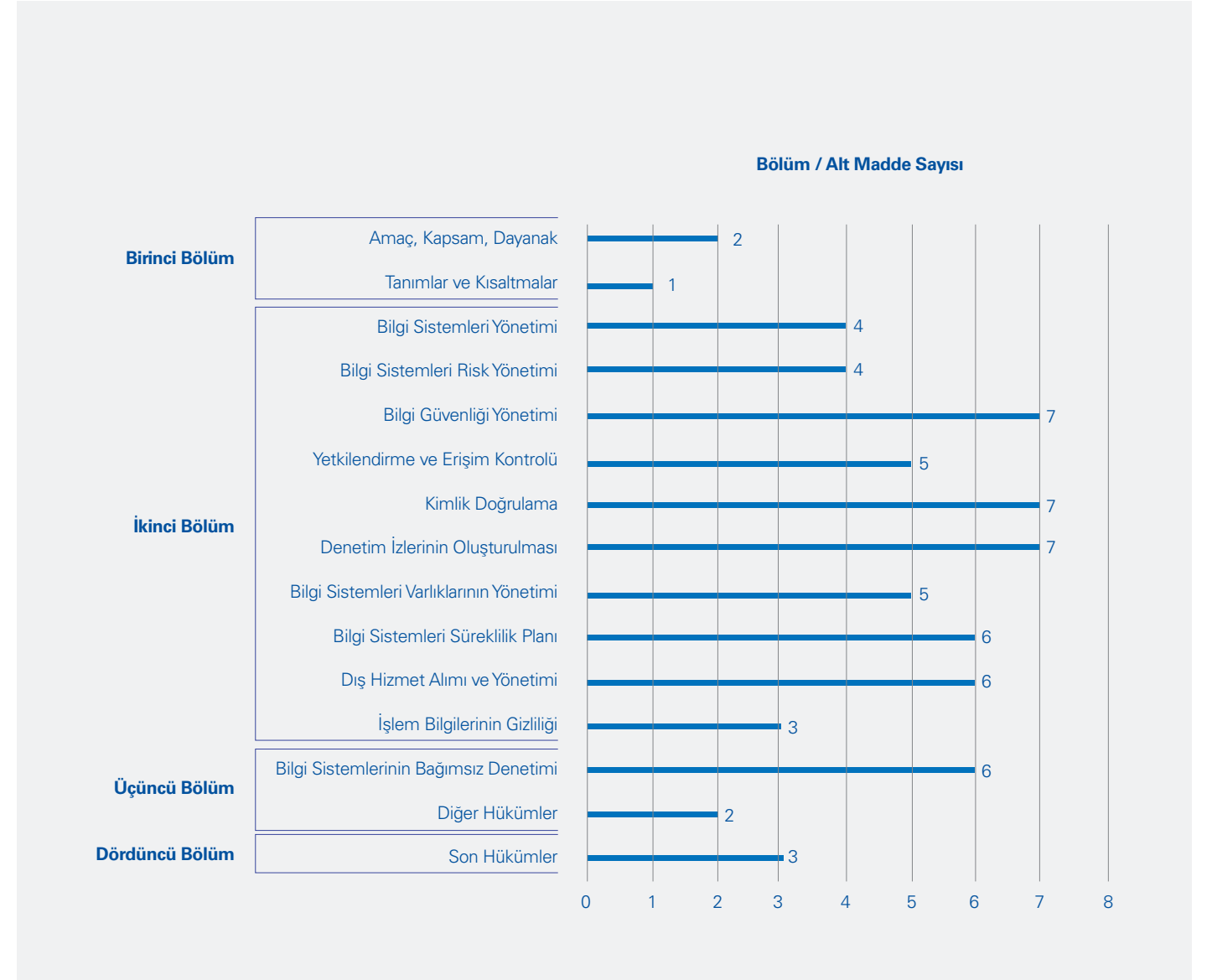
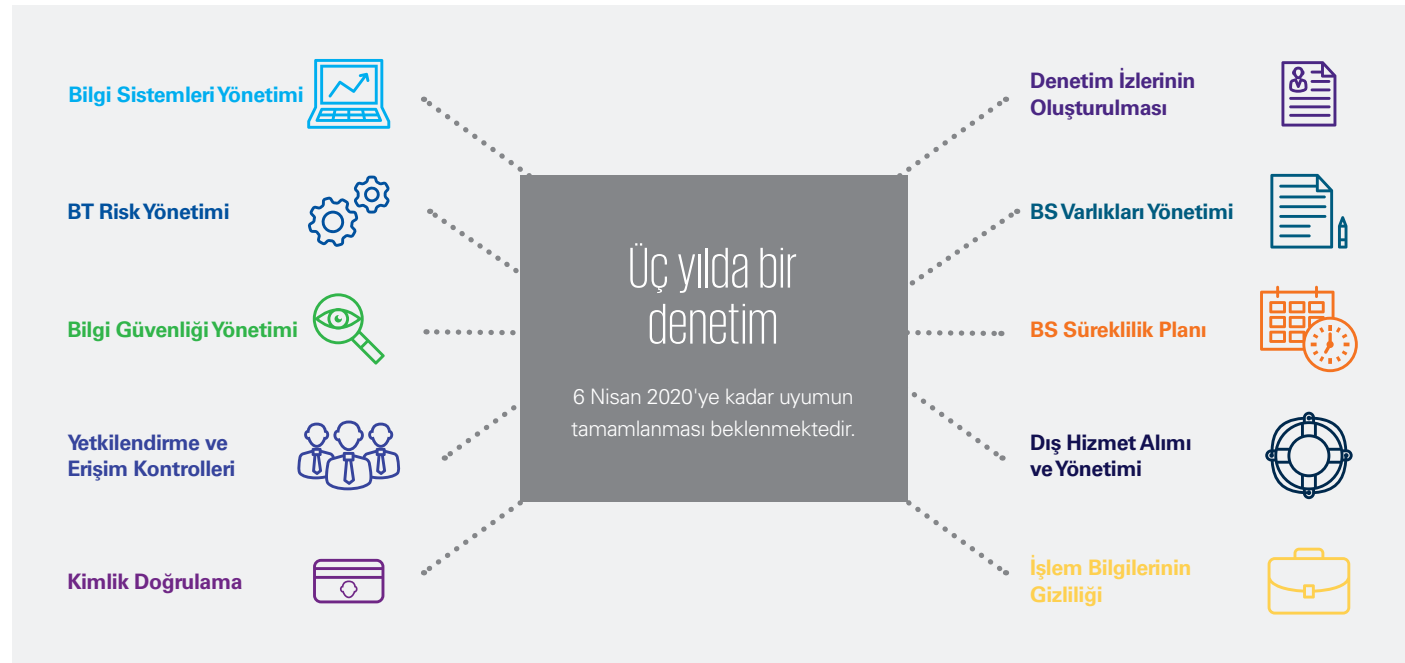
İlgili madde uyarınca şirketlerin, üç yılda bir olmak üzere yetkilendirilmiş bağımsız denetim kuruluşları tarafından tebliğ kapsamındaki uyumlarının değerlendirileceği bilgi sistemleri denetimi yaptırımları gerekiyor.

Şirketin dış hizmet olarak gerçekleştirdiği hizmetlerin, bilgi sistemlerini nasıl etkilediği göz önünde bulundurularak, gerekli olması halinde dış hizmet sağlayıcıları da denetim kapsamına alınıyor.

Tebliğ kapsamındaki şirketlerin mevcut faaliyet ve sistemlerini, yürürlük tarihi itibarıyla azami bir yıl içinde tebliğe uyumlu hale getirmeleri bekleniyor. Tebliğ kapsamında kuruluşların iki yılda bir kez sızma testi yaptırımları da zorunlu.

Denetimin yapılacağı şirketlerde, denetimin yapılacağı yılı ve raporların gönderileceği tarihi belirlemede BDDK yetkili. BDDK, gerekli gördüğü hallerde bilgi sistemleri denetiminin kapsamını ve sıklığını farklılaştırabiliyor.

Tebliğde uyulması gereken usul ve esaslar BS İlkeleri başlığı altında aşağıdaki ana kontrol hedefleri doğrultusunda detaylandırılıyor:



Tebliğde belirtilen bilgi sistemlerinin bağımsız denetimi kapsamında denetçi tarafından dört farklı denetim görüşü verilebiliyor. İlgili denetim görüşleri ve görüşün verildiği kapsam şöyle:

- Olumlu görüş
- Şartlı görüş
- Olumsuz görüş
- Görüşten kaçınma

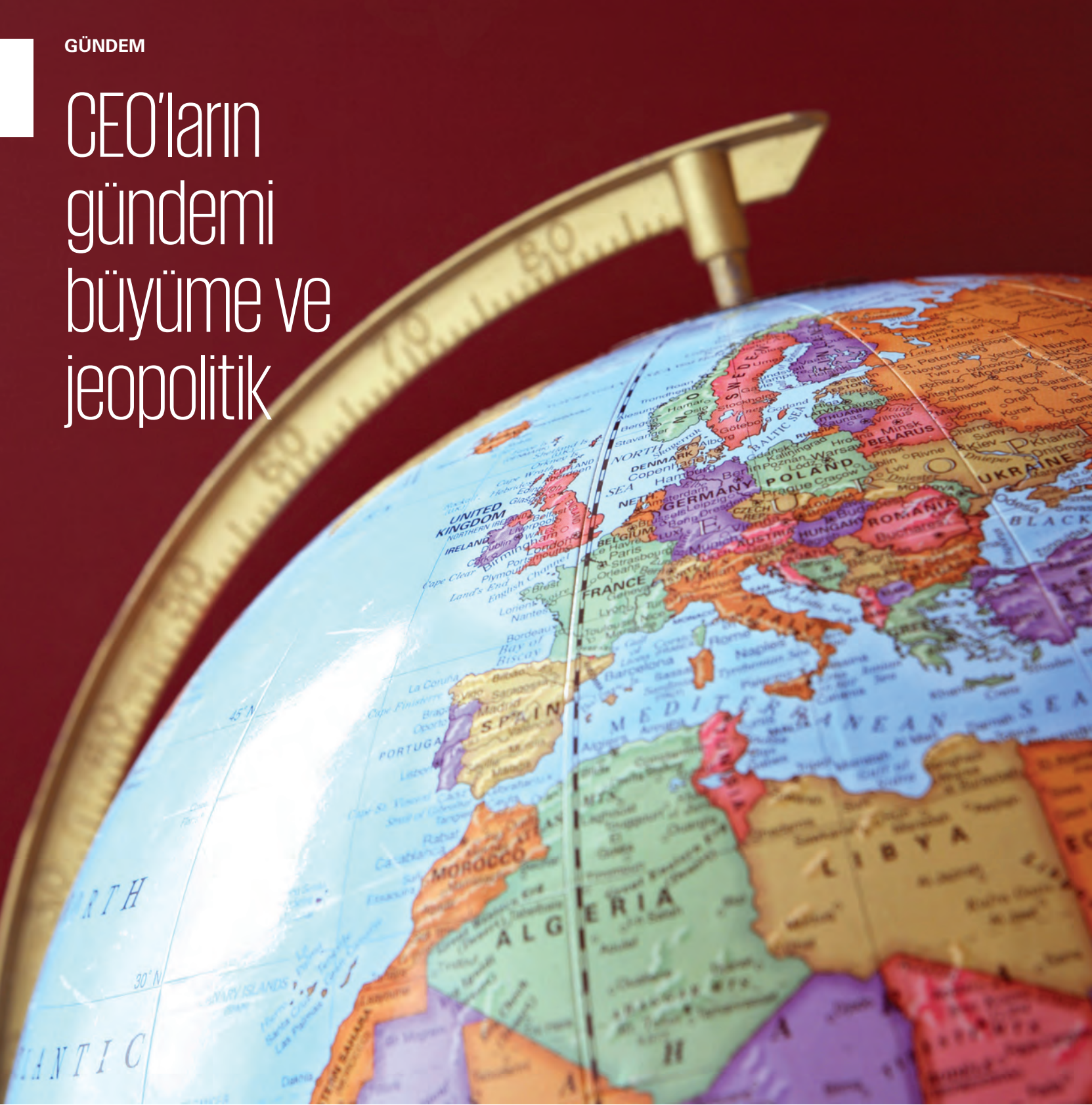
Denetçi görüşü, ilgili şirketin bilgi sistemleri üzerinde tebliğde belirtilen usul ve esaslara uygun olarak etkin, yeterli ve uyumlu kontroller tesis edilip edilmediğine ilişkin veriliyor.

Uyum süresinin 6 Nisan 2020 tarihinde bitmesi sonrasında finansal kiralama, faktoring ve finansman kuruluşlarının tebliğe uyum kapsamında bağımsız denetim firmaları tarafından denetlenmesi ve hazırlanan raporların BDDK’ya iletilmesi bekleniyor.

Bilgi sistemleri yönetimi ve denetimi kapsamında önceki benzer projelerde edindiğimiz tecrübeye dayanarak, tebliğ kapsamında alınması gereken önlemler çerçevesinde mevcut durum analizi gerçekleştirilerek aksiyon planı oluşturulmasının sağlıklı uyum süreci açısından önemli olduğunu düşünüyoruz. Oluşturulan aksiyon planı kapsamında tespitlere ilişkin önerilerin ve yapılacak geliştirmelerin tamamlanması, sızma testi çalışmalarının gerçekleştirilmesi sonrasında son adım olarak bilgi sistemleri denetiminin bağımsız denetçiler tarafından gerçekleştirilmesini uyum açısından tavsiye ediyoruz.



# CEO'ların gündemi büyüme ve jeopolitik



## Hakan Ölekli

Stratejik Pazarlama ve İş Geliştirme Lideri  
Şirket Ortağı  
holekli@kpmg.com



## Altay Alpagut

Stratejik Pazarlama Müdürü  
aalpagut@kpmg.com

Dünyada 2015 yılından beri gelişmiş pazarlar, gelişmekte olan pazarlara (Hindistan ve Çin hariç) göre daha hızlı bir ekonomik büyüme gösterse de CEO'lar şirketleri için büyüme söz konusu olduğunda hâlâ gelişmekte olan pazarlara bakıyor. Dünyadan ve Türkiye'den temsilcilerin katıldığı KPMG CEO Outlook 2019 araştırmamızın sonuçları da bu görüşü destekliyor.

Gelişmekte olan ülkelere yönelik yatırımlarda karşılaşılan yüksek piyasa belirsizlikleri ve politik risk, sosyo-ekonomik ve coğrafi parametrelerin getirdiği büyüme potansiyeli ile

her dönem ikinci planda kaldı. Hızla büyüyen orta sınıf ve müşteri tabanı, iş gücü arbitrajı ve son olarak da geleceğin doğal kaynaklarına (teknolojik gelişmeyle ihtiyaç oluşan) sahip olmaları, gelişmekte olan ülkeleri yatırımlarda gözde yaptı. Ancak politikanın “coğrafi” tarafı ve daha belirgin olarak içinde bulunduğumuz bu jeopolitik gerilim, ayrışma ve buna bağlı gerileme, bu pazarların büyüme potansiyelini etkilemeye başlayacak.

Araştırmamızda CEO'ların hangi coğrafyalara odaklandıklarını sormuştuk. ABD'deki CEO'ların üçte biri, Doğu Avrupa (yüzde 20) ve Ortadoğu'ya (yüzde 18) nazaran Orta ve Güney Amerika'yı tercih ediyor. Diğer büyük ekonomik güçler için de benzer bir durum söz konusu: Çin, Almanya, Hindistan ve Japonya'daki CEO'lar da Orta ve Güney Amerika'yı öncelikli olarak belirtiyor (sırasıyla yüzde 33, yüzde 44, yüzde 40 ve yüzde 39).

## G-Sıfır etkisi

CEO'ların yalnızca onda biri Afrika ve Asya-Pasifik pazarlarıyla ilgilense de, şirketlerin “G-Sıfır”\* dünyasındaki gelişmelerden ve büyüme potansiyelinden yararlanabilmek için nasıl çalışması gerektiğine dair ilk ipuçlarını bu bölgelerde görüyoruz.

Tam bu noktada; ABD'li siyaset bilimci ve küresel politik risk analisti Ian Bremmer'ın günümüz dünyasını tanımlamak için kullandığı “G-Sıfır” kavramı, tek başına hiçbir ülkenin/ittifakın küresel liderliğin gerektirdiği sorumlulukları üstlenemediği ve küresel sorunlara gerçekçi çözümlerin üretilmediği bir dönemi betimliyor.

Şimdi Afrika kıtasını baz alalım. Ortada çok umut verici bir durum olmadığını söyleyebiliriz. Dünya Bankası, kıtanın 18 ülkesini yüksek borç riski altında (borcun GSYİH'ye oranı yüzde 50'den yüksek) olarak sınıflandırmış durumda ve kıtanın çevresel, sosyal ve yönetim riskleri karşısında yeni iş alanları yaratılmasının sosyal istikrarı sağlamlaştırmada oynayacağı rol hakkında daha kapsamlı tartışmaların yapılması gerekiyor. Bununla birlikte Afrika'nın nüfusu 1 milyar seviyesini aşmış durumda. 2020 yılında Afrika, Latin Amerika nüfusunu ikiye katlayacak ve gelecekteki nüfus artış hızı, özellikle çalışma çağında yer alan nüfus bakımından çok daha güçlü olacak (Latin Amerika'da beklenen yüzde 0,72'ye oranla Afrika'da 2020-2030 yılları arasında beklenen yıllık bileşik büyüme oranı yüzde 2,76). Beklenildiği gibi bu artış, altyapı ihtiyaçlarını da beraberinde getiriyor. Afrika Kalkınma Bankası'nın tahmini, yıllık 130-170 milyar dolar seviyesinde altyapı yatırımı gerektiği.

Buradan itibaren jepolitiğe geçecek olursak, 2017'de Afrika'da altyapı yatırımlarına harcanan kaynağın neredeyse dörtte birinin Çin'den geldiğini görürüz (19,4 milyar dolar).

\* G-Sıfır, KPMG'nin küresel iş ortağı Eurasia Grup'un kurucusu ve başkanı Ian Bremmer'in; günümüzde hiçbir ülke veya ittifakın küresel gündemi yönlendirebilecek ve küresel sorumlulukların tamamını üstlenebilecek durumda olmadığını belirten bir kavramdır.

Afrika ülkelerinin dış borcunun yüzde 20'sine sahip olan ve 2006-2017 arasında devlet kredileri ve ticari krediler yoluyla 132 milyar dolar borç ihracında bulunan Çin, Afrika'nın açık ara en büyük kreditörü olarak tahmin ediliyor.

## Küresel işletme mimarisi

Peki bu rakamlar CEO'lar için neden önemli? Yakın geçmişte, dünyanın birçok bölgesinde ekonomi, ticaret ve yatırım politikalarının, özellikle teknoloji söz konusu olduğunda ulusal güvenlik çerçevesinde değerlendirilmeye başlandığına tanıklık ettik. Başta gelişmekte olan ekonomilerin, gelişmiş ülkeler ile olan ekonomik, ticari ve kredi bağlantıları, her ülkeyi ekonomik ortağına yakınlaştıracığından küresel işletme mimarisi (özellikle teknoloji) ve iş standartlarının parçalanmasına yol açma potansiyeli taşıyor.

Bu durum, çok taraflı çalışan uluslararası ve hatta bölgesel şirketlerin iş ortamlarını zorlaştıracak. Aynı zamanda “X” ülkesinde üretim yapan bir şirketin, “Y” ülkesinin ekonomik (ve büyük ihtimalle politik) modeline bağlı ve/veya bağımlı olan bir pazarda faaliyetlerini sürdürmesi güçleşecek.

Öte yandan ticaret alanındaki gerilimler de uluslararası şirketleri “JIT-just in time” (tam zamanında) tedarik zinciri modelinden “JIS-just in case” (her ihtimale karşı) tedarik zinciri modeline geçmeye teşvik eder ve bu gelişmeler küresel ekonomik büyümeyi aşağıya çekerse, şirketler hedeflerindeki gelişmekte olan pazarlardan bekledikleri büyümeyi gerçekleştirmeleri yolunda döngüsel etkilerden de uzak kalacak.

Her ne kadar jeopolitik riskten bahsetsek de jeopolitik etkilerin desteklediği büyüme potansiyelinin de altını çizmemiz gerekiyor. Teknolojik bir soğuk savaş veya ticaret savaşları bazı şirketler, sektörler ve ürünler için yeni pazarlarda büyük fırsatlar yaratabilir. Çin ile ABD arasında süren ticaret savaşında bazı Avrupa şirketleri, örneğin Hollandalı ticaret şirketi Louis Dreyfus Company, son ticari gelişmeler sonucunda soya fasulyesi ticareti kârında yüzde 12 artış elde ettiğini duyurdu. CEO'lar, jeopolitik dalgalanmalardan yararlanabilmek ve rekabet üstünlüklerine fayda sağlamak için öncelikle tek başlarına başa çıkabilecekleri ya da mevcut küresel yayılımlarında güçlü oldukları coğrafyaları belirlemeli. Yeni pazarlara açılırken yalnızca alışagelmış düzenleyici ve ekonomik etkilere değil aynı zamanda hangi gelişen pazarların içe kapanan bir dünya ile başa çıkabileceğine ve büyüme için en büyük fırsatı sunabileceğine karar verebilmek için birbirine bağlı çevresel ve politik riskleri de hesaba katmalılar.

KPMG olarak önümüzdeki dönemde hem 2019 CEO araştırmamızın çıktıları hem de jeopolitik alanda düşünce liderliği çalışmalarımızla, CEO'ların yanında olmaya devam edeceğiz.



# Otonom araçlar 5G ile şahlanacak

Geleceğin teknolojik devrimi IoT'nin yapı taşı sayılan 5G sayesinde, otonom araçlar da kusursuz hale gelecek



**Serkan Ercin**

Teknoloji, Medya, Telekomünikasyon Sektör Lideri  
Strateji ve Operasyon Bölüm Başkanı  
sercin@kpmg.com



**Bükre Bektaş**

Strateji ve Operasyon  
Kıdemli Müdür  
bbektas@kpmg.com





Kapıya dayanan 5G teknolojisi günlük yaşamımızı baştan sona değiştirecek. Mobil cihazlarımızda kullanacağımız internetin hızındaki artış belki bu değişimlerin en görünür olanı ancak fakat 5G'nin asıl etkisini sağlık, enerji, ulaşım, üretim, enerji gibi sektörlerde yaratacağı yeni uygulamalarla ve yeni olanaklarla fark edeceğiz. Asıl soru ise bunlar bize ne kadar yakın, ne kadar uygulanabilir? Bu soruların cevaplarını biraz da deneyimleyerek göreceğiz.

5G teknolojisiyle mobil geniş bant üzerinde daha hızlı bir internet hizmetinin yanı sıra hayatımıza birçok yeni terim ve tanım girmeye başladı bile. Kablosuz ağlarla desteklenen otomatik sürüş özelliğine sahip 'otonom' araçlar 5G ile daha kusursuz bir hal alacak. Cihazdan cihaza her şeyin birbiriyle daha düşük kesinti süreleri ve daha yüksek hızla bağlı olduğu sistemlerde, sürücüsüz araçlar için hata riski azalacak. Araçların içerisinde yer alan her kontrol noktasının, 5G devrimi ile kesintisiz olarak yönetilebileceği bir sistem bağlantısı söz konusu olacak. Birçok dünya devinin bu alanda yaptığı yatırımlar da otonom araçların giderek önem



\*Google'a ait sürücüsüz araç



\*Microsoft – Renault işbirliğiyle üretilen sürücüsüz araç

kazanacağını gösteriyor. Günümüz piyasasında yer alan araçlar göz önüne alındığında, araçların yaklaşık yüzde 30 oranında elektroniğe dayalı olduğu görülmekteyken; 5G teknolojisinin beraberinde getirdiği inovasyonlarla birlikte bu oranın yüzde 80'lere çıkacağı, birbirine bağlı ve daha elektronik araçların üretileceği öngörülmüyor. Şu an için araçlar otonom şekilde yolda hareket edebiliyor fakat başka araçlarla konuşmaları veya internet üzerinden anlık veri alarak hareket etmeleri mümkün olmuyor. Bağlı araçlarla beraber ise araçlar arası anlık iletişim oluşturularak yol durumuna göre rota çizme, refleks gerektiren hamleler, araç içi üçüncü parti uygulamalar 5G internete bağlı olarak yönetilecek.

Sürücüsüz araçlar, içerisinde bulunan birçok sensörden gelen verileri merkezi sistem üzerinde analiz ederek direksiyon kontrolü, frenleme, hızlanma gibi aksiyonları gerçekleştirebiliyor. M2M (machine to machine) teknolojisinin gelişmesi ve iletişim sistemine uygun araçların üretilmesiyle, insan kaynaklı hataların önlenmesinde önemli bir yer alacak olan sürücüsüz araçların yaygınlaşması bekleniyor. Böyle bir sistemin uygulanabilir ve kullanılabilir olmasıyla tüketici odaklı teknoloji dünyasında yeni talepler doğmaya başlayacak.

5G teknolojisinin sağladığı gecikme süresinin kısıllığı ile araçların konuşarak hareket etmesinin özellikle trafikte insan hatasından kaynaklanan kazaların önüne geçeceği ve birbiriyle koordine çalışan araçlar sayesinde trafik sorununun da önümüzdeki dönemde azalacağı öngörülmüyor.

ABI (Association of British Insurers) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, 5G teknolojisiyle birlikte yaklaşık 67 milyon aracın bu teknoloji ile uyumlu olarak piyasaya sunulması, bu araçların ise yaklaşık olarak 3 milyonunun düşük gecikme bağlantıları bulunan otonom araçlardan oluşması beklenmekte. Teknolojiden şehir planlamasına kadar büyük bir ekosistemi etkileyecek olan otonom araçlar, araç üreticilerinin yanı sıra teknoloji şirketlerinin de ilgisini çekiyor. Uber, Tesla, Ford, Volkswagen ve General Mobile gibi birçok dünya devi bu alanda yatırım, inovasyon ve işbirliklerine devam ediyor. Dünya devi yazılım şirketleri Google ve Microsoft sürücüsüz araç teknolojisi ile deneme çalışmalarını sürdürüyor.

Otonom araçlar 5 seviyeden oluşuyor. 0 seviyesi aracın otonom olmadığı gösterirken, 5'inci seviye bir araç tam otonom olarak tanımlanıyor.

## Otomasyon seviyeleri

		Direksiyon kontrolü ve hızlanma/ yavaşlama	Sürüş ortamının gözetimi	Otomasyon başarısızlığı durumunda yedek plan	Otonom sistem kontrolde	
<b>Tam otomasyon</b>	<b>5</b>					
<b>Yüksek otomasyon</b>	<b>4</b>				Bazı sürüş modları	
<b>Şartlı otomasyon</b>	<b>3</b>				Bazı sürüş modları	
<b>Kısmi otomasyon</b>	<b>2</b>				Bazı sürüş modları	
<b>Sürücü yardımı</b>	<b>1</b>				Bazı sürüş modları	
<b>Otomasyon yok</b>	<b>0</b>				Uygulanamaz	İnsan sürücü
						Otonom sistem

\*Tabloda otonom araçların nitelendirildiği 5 seviye gösterilmiştir.

Sektörde bulunan bütün oyuncular, 5G teknolojisi ile gelecek olan daha hızlı ve kesintisiz bir servis sağlayıcısı hizmetiyle üretebilecekleri araçlar ve yaratabilecekleri farklılıklar için her türlü işbirliği için açık hale geldi. Sürücüsüz araç teknolojisinin beraberinde bu araçlara yönelik geliştirilen teknolojiler, çok da uzak olmayan bir gelecekte trafik akışlarında iyileştirme, karayollarında emniyeti artırma ve geleceğin şehirleri için yapılacak gelişimleri beraberinde getirecek.

## Dünyada 5G teknolojisi

Dünyada 5G'yle ilgili araştırmalar ve deneyler tüm hızıyla sürerken hâlihazırda ihalelerini tamamlayan veya ticari olarak 5G hizmetini sunmaya başlayan ülkeler de bulunuyor. Güney Kore'de telekom şirketleri 2019 Nisan ayında ülke çapında 5G'yi kullanıma sunarken, İngiltere ve ABD'deki pilot şehirlerde 5G kullanımı başladı. Yine Çin 2019'un Ekim ayından itibaren 5G'yi ülke çapında kullanıma sunacağını açıkladı. Dünyanın en çok abonesine sahip telekom şirketi China Mobile şirketi 5G lisansını aldıktan hemen sonra ülke çapında kullanacağı ekipmanlar için tedarikçileriyle 2 milyar dolarlık altyapı anlaşması imzaladı. Çin'in ardından Japonya ve Rusya gibi ülkelerin de 2020 itibarıyla 5G kullanımına geçmesi öngörülmüyor. Son olarak Almanya'da 5G ihalesi toplam 6.5 milyar Euro bedelle tamamlandı. En son ihale haberi ise İsrail'den geldi. İsrail'de ihale sonrası ticari kullanıma 2020 yılında başlanması planlanıyor.

Tüm bu gelişmelere karşın birçok telekom şirketi sunulan hizmetin 5G değil 4G'nin ileri bir versiyonu olduğunu savunuyor. Bu durum "Altyapılar hazır değil mi?" sorusunu gündeme getiriyor. Şirketlerin şu an için kullandıkları 5G

altyapısı çoğunlukla mevcut 4G altyapılarının üzerine kurulmakta, fakat altyapı konusundaki öngörü şirketlerin mevcut altyapılarını genişleterek sonrasında kademeli şekilde 5G geliştirmelerini yapması yönünde. 5G ile ilgili belirsizlikler ve gelişmeler sürerken, şirketlerin yatırım hamlelerini de izleyeceğiz.

## Türkiye'de son gelişmeler

Türkiye'de henüz ihale tarihi kesinleşmiş değil fakat Ulaştırma Bakanı Cahit Turhan son açıklamasında 5G'yi ilk kullanan ülkeler arasında olmayı hedeflediğimizi belirtti ve 5G'nin 2020 yılında ülkemizin belirli bölgelerinde kullanılabilir olabileceğini söyledi. 2019'un başında ise Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) telekom şirketlerine İstanbul, Ankara ve İzmir'de farklı frekans bantlarında 5G denemesi yapma izin verdi. Bu izin kapsamında Turkcell, Türk Telekom ve Vodafone yıl sonuna kadar 5G testlerini yapacak ve mevcut durumlarını gözlemleyecek.

Günden güne gelişen, sürekli değişime ve yeniliklere olanak sağlayan 5G teknolojisiyle yeni bir dünya kuruluyor. Görüntülü konuşmanın devrim sayıldığı yıllara bile halen çok yakinken, bugün yakın geçmişin çok daha ötesinde bir dünyaya doğru gidiildiğini görüyoruz. Her sektörden birçok oyuncunun birbiriyle yarıştığı, pazarların büyüdüğü, yeni pazarların oluştuğu, işbirliklerinin arttığı ve hızlı internet servisi almanın çok daha ötesinde yapay zekadan, otonom araçlardan ve akıllı şehirlerden oluşan bir dünyaya geçiliyor. Bu değişimlerle birlikte şirketlerin iş planları ve müşteri tanımları da değişmeye başladı. Şirketlerin bu yarışta ayakta kalmalarının tek yolu, modern çağın teknoloji anlayışına uyum sağlayabilmekten geçiyor.



# Otonom araçlara ne kadar yakınız?

**Yakın geleceğin ulaşım çözümü olarak görülen otonom araçların yaygınlaşması için teknolojiyen altyapıya, üretim maliyetlerinden tüketici davranışlarına kadar pek çok alanda dönüşüm gerekiyor**



**Burak Yıldırım**

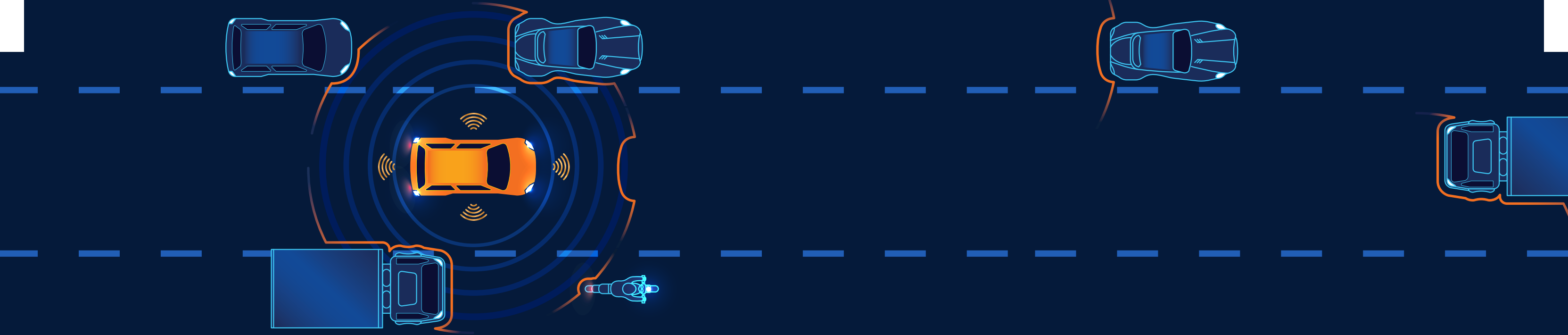
Direktör  
Danışmanlık  
burakyildirim@kpmg.com



İlk otomobil Henry Ford'un montaj hattı ve seri üretiminden çok daha önce icat edilmişti ama yüksek maliyeti sebebi ile sadece çok varlıklı kişiler tarafından satın alınabiliyordu. Ancak Ford'un devrimsel yaklaşımıyla maliyetler aşağı çekilerek, daha ucuza ve daha hızlı üretim gerçekleştirilebildi ve böylelikle otomobil kitlelere ulaştı. İlk aracı icat etmedi ama Ford'un otomobil üretim süreçlerini dönüştürmesi ve geniş kitleler için ulaşılabilir kılması ulaşım verileri anlamı tamamen değiştirdi. Otomobil teknolojisi ilk günden itibaren hız kesmeden gelişmeye devam etti ve son yıllarda muazzam bir ivme kazandı. Bugün bazı ülkelerde, otoyolda veya şehir içinde giderken yanınızda sürücüsüz araç görürseniz artık pek şaşırırmazsınız bile! Birçok şirket kendi otonom aracını üretmek için kolları sıvadı. Teknoloji ve otomobil firmaları bu alana önemli yatırımlar yapıyor. Bu otomobillerin bazıları günümüzde birkaç ülkede, henüz sınırlı alanlarda da olsa, trafiğe çıkmış durumda.

Henry Ford'dan sonra bu kez de otonom araç teknolojisi ulaşımın anlamını değiştiriyor. Otomotiv sektöründe büyük bir dönüşüme neden olacak sürücüsüz araçların beraberinde ekonomik, sosyal ve çevresel değişimlere de yol açacağı düşünülüyor. Fiziksel engelli vatandaşların seyahat engellerinin ortadan kalkması, çocukların ve yaşlıların trafiğe çıkabilmeleri mükemmel bir sosyal statü eşitliğine yol açacak gibi duruyor. Trafikte sürücülerden kaynaklı kazaların önemli ölçüde (yüzde 90'a kadar) azalma imkânı ve beraberinde gelecek sağlık ve sigorta sistemindeki değişiklikler, hayatı ve ekonomiyi geniş anlamda dönüştürme potansiyeline sahip. Dahası bazı araştırmalar da otonom araçların akıllı şehir altyapıları ve trafik sistemleri ile senkronizasyon sayesinde kişi başına yıllık 50 ile 200 saat arası trafikte tasarruf sağlayabileceğini belirtiyor. Peki, bu dönüşüme ne kadar yakınız?





## Henüz yolun başındayız

Otonom araç fikri ilk kez 1920’li yıllarda düşünülmüş olsa da dünya bu alanda gerçek anlamda teknoloji geliştirme sürecinin henüz çok başında. Otomotiv Mühendisleri Derneği’nin seviye tanımlarına göre bugün yollarda karşılaşılabileceğiniz otonom araçlar 2’nci veya 3’üncü seviye araçlar ve henüz tam otonom değil. Yani bu araçlar hızlanma, frenleme, şerit merkezleme, park sistemi gibi belirli fonksiyonları otomatize edebiliyorlar. Belirli durumlarda bazı kritik güvenlik işlevlerini yerine getirebiliyorlar. Ama hâlâ bir sürücünün her an kontrolü eline alabilecek şekilde araçta hazır bulunması gerekiyor. Seviye 1, 2 ve 3 otonom araçlar uzun süredir yollarda.

Seviye 4 olarak ifade edilen ve tüm kritik güvenlik işlevlerini yerine getirebilen, tüm yolculuk boyunca karayolu koşullarını gözlemleyebilen otonom araçlar pazara girmenin eşiğinde. Uber ve Google Waymo dijital olarak haritalanmış coğrafi şehirler üzerinde seviye 4 otonom araçları test ediyor.

Seviye 5 ise her yerde ve her senaryoda insan sürücüler kadar iyi kullanabilecek otonom araçları ifade etmekte. Burada odaklanmak gereken ‘her yerde’ kelimesi henüz seviye 5’in çok uzak bir teknoloji olduğunu ve belki de 40-50 yıldan önce ulaşılamayacağını ima ediyor aslında.

Otonom araçların bugün yollardaki manuel araç kadar her yerde yaygınlaşmasının henüz çok uzağındayız. Yaygınlaşmanın önündeki temel zorlukların başında teknolojik altyapı ve yüksek maliyetler geliyor.

## Akıllı şehirler şart

Kitlesel olarak otonom araçların yaygınlaşması için şehirlerin bazı teknik altyapı özelliklerine ihtiyaçları olacak. Fakat şehir merkezi veya dağlık, kırsal fark etmeden ülkenin her sokağı ve caddesi için gerekli algoritmayı yazmak ve akıllı şehir altyapı yatırımı yapmak süre ve maliyet açısından her zaman ekonomik olmayacak. Ülkenin büyüklüğü ve gerekli araç nüfusunu düşününce bu tür yatırımlar her ülke ve şehir için çok hızlı gerçekleşmeyecek. Bu nedenle, uzun bir dönem otonom araçlar sadece belirli bölgelerde aktif olabilecek.

Türk otomotiv yöneticileri de bu konuda benzer görüşlere sahip. KPMG Türkiye’nin bu sene beşincisini gerçekleştirdiği ‘Türkiye Otomotiv Yöneticileri Araştırması’na göre ülkemizdeki otomotiv yöneticilerinin büyük bir bölümü de Türkiye’de e-mobilite ekosisteminin önündeki en büyük zorluğun, akıllı şehir altyapısının olmaması olduğunu düşünüyor.

Ayrıca otonom araç ekosistemi inanılmaz derecede karmaşık bir yapı. Otonom araçlar yollara çıktığı her ülkede farklı sistemler ve altyapılar ile karşılaşacak. Bu araçların sıfır hata toleransı ile birbirleri ve ülke altyapılarıyla uyumlu şekilde çalışması gerekecek. Otonom araçlardaki muazzam derecede teknolojik karmaşıklık göz önüne alındığında tüm bileşenlerinin (hardware, software, data, güvenlik, entegrasyon ve uyum) başka bir ülkede tahmin edilemeyecek dış çevresel faktörlere rağmen uyumlu şekilde hareket etmesi gerçekten büyük bir zorluk. Bu nedenle bir ülkede sorunsuz çalışabilen otonom araçların, başka bir ülkede o ülkenin teknolojik altyapısına uyum sağlaması çok kısa sürede gerçekleşemeyebilir.

## Sensör maliyetleri en büyük engel

Mevcut üretim maliyetleri göz önüne alınınca, seviye 4 bir otonom aracı ortalama tüketicinin karşılayabileceği fiyattan satmak, üreticiler için ekonomik açıdan makul ve mantıklı görünmüyor. Üreticiye göre değişiklik göstermekle beraber seviye 4 bir aracın ihtiyacı olacak sensör (lidar, radar, sonar, kamera ve diğer algılama teknolojileri) maliyetinin 50 bin ile 150 bin dolar arasında olması bekleniyor. Bu sensörler orta sınıf bir araca eklendiği zaman, orta sınıf araç hedefleyen bir tüketicinin bütçesinden fazlasıyla uzaklaşmış olunuyor. Ancak yüksek fiyatlı ve yüksek kaliteli (birinci sınıf) araçlar sensör fiyatlarındaki kısıtın üstesinden gelebilir ama seri üretim bu araçlar için uygun olmayacak. Diğer birçok alanda olduğu gibi burada da bir süre teknolojinin ucuzlamasını veya yeni bir Henry Ford çıkmasını beklemek gerekecek.

Türkiye özelinde düşündüğümüzde ÖTV, KDV ve kurlar devreye girince senaryonun daha iyimser olmayacağı aşikâr. Son dönemde bazı otonom araç projeleri ülkemizde de konuşulmaya başlandı ancak ülkenin bu konuyu gündeminde üst sıralara taşıması ve beraberinde akıllı şehir yatırımlarına odaklanması o kadar çabuk olmayabilir. Önce elektrikli araçlar için devletin yapacağı yatırımları ve destekleri gözlemleyeceğiz. Ardından sürücüsüz araçlar için de birkaç ‘babayiğit’in çıkacağına eminiz.

## İlk nerede yaygınlaşacak?

Otonom araçların bir sonraki seviyeye geçmesi, geniş kitlelerce kabulü ve yaygınlaşması tabii ki bir gecede olmayacak. Otonom araçlar ilk başta nüfusun ve talebin yüksek olduğu, teknolojik olarak gelişmiş ve dijital olarak haritalanması kolay kentsel çevrelerde, kablosuz internetin sorunsuz olduğu bölgelerde yaygınlaşacak.

Çok sayıda kamera, sensör ve iletişim sistemleri ile donatılan otonom araçlar, sürüş esnasında aracın görmesine, duymasına, düşünmesine yardımcı olacak çok sayıda veri üretiyor ve diğer araçlardan aldığı veriler ile besleniyor. Bu nedenle ilk çıkacak otonom araçlar bolca sürüş ortamını gözlemleyebilecekleri coğrafi-çit (goefenced - dijital olarak haritalanmış coğrafi şehirler) şehir merkezlerinde verimli olarak çalışabilecekler. Böylelikle etraftan sürekli performanslarını artıracak veriyi toplayabilecekler. Bu sebeple öncelikle gündelik hayatta sıkça kullanılan ev, iş, okul, hastane, havaalanı gibi rotalarda seyahat için sıkça kullanılacak.

## Önce kiralık filolar

Konvansiyonel yakıtlı araçlarda olduğu gibi otonom araçların da yaygınlaşması için öncelikle orta gelirli nüfus için uygun fiyatlı ve ulaşılabilir olması gerekiyor. KPMG’nin tahminlerine göre ilk yaygınlaşan otonom araçlar bireysel kullanım amaçlı araçlar yerine geniş kitlelere mobilite hizmeti sağlayan (AVMaaS-autonomous vehicles mobility-as-a-service) filo kiralama alanında olacak. Otonom araç filoları geniş kitlelere mobilite servisi sağlayınca her aracın kullanım oranı yükselecek. Böylelikle bireysel araç sahiplerinin yıllık ortalama 10-12 bin mil kullanması yerine 50-100 bin mil kullanılarak otonom araç sahipliğini ekonomik ve uygun fiyatlı bir iş modeline çevirebilecek. Ancak 2030’lu yıllarda otonom araçlar bireysel kullanım amaçlı olarak satın alınması makul olacak.

Elbette diğer faktörler de devreye girecek. Hükümetler ve regülatörler otonom araçların gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli. Şehirler daha akıllı ve daha internete bağlı olmalı. İnsanlar ancak otonom araçların daha ucuz, daha güvenli ve daha kullanışlı olduğunu gördüğü zaman yaygınlaşacak. Akıllı şehir altyapısının olması otonom araçların bireysel teknik gelişmişlikleri kadar önemli ve gerekli.



# Mobilite ekosisteminin geleceği

Gelişen teknoloji ve değişen tüketim alışkanları, geleceğin ulaşımını da hızla dönüştürüyor. Mobilitedeki değişim, bu alanda faaliyet gösteren firmaları da kullanılan yolları da şehirleri de günümüzden çok farklı bir noktaya taşıyacak



**Hakan Ölekli**

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



Teknoloji bütün sektörlerin DNA'sına sızdı. Yaşanan büyük değişim, iş yapış biçimlerimizden günlük yaşam alışkanlıklarımıza, hayatımızı kolaylaştıran araçlara hatta yollarımıza kadar çok şeyi dönüştürüyor.

Yıkıcı teknolojilerle birlikte taşımacılığın rolü, kapsamı ve işleyişi de yeniden şekilleniyor. Dijitalleşen dünyada sürücü koltuğunda oturan kişi 'müşteri' olduğundan, yerel yönetimlerin ve firmaların hizmetlerini nasıl sunacaklarını tekrar düşünerek, hızlı bir şekilde ihtiyaçlara çözüm bulması gerekiyor. İletişim ve bilgi akışı artık saniyeler içinde gerçekleştiğinden, hem insan hem de mal taşımacılığına yönelik beklentiler her gün artıyor. Firmaların, daha fazla ve daha iyi ulaşım seçeneği isteyen yolcuların ihtiyaç ve beklentilerini göz önüne alarak hizmetlerini şekillendirmeleri gerekiyor. Hızla artan nüfus, şehirleşme ve çevre sorunları, ulaşım sektöründeki yüksek fiyatlar, kazalar, trafik ve verimsizlik sorunlarıyla birleştiğinde yeni mobilite çözümleri zorunlu hale geliyor.

Değişim var olan geleneksel sektörleri yıkmakla beraber, yeni pazarlar yaratıyor ve yeni oyuncuları piyasaya sürüyor. Bunlardan en yaygın olan ve gelecek vaat edenler arasında elektrikli araçlar, bağlantılı otonom araçlar ve mobilite hizmetleri geliyor.

## Paylaşım yaygınlaşıyor

KPMG'nin 20'nci Küresel Otomotiv Yöneticileri Araştırması'na göre günümüzde araç sahiplerinin yarısı 2025'e kadar kişisel motorlu taşıt sahibi olmak istemediklerini belirtiyor. Müşteri mobilitesinin artık bir hizmet olarak verilmesi, araç mülkiyetine ilginin azalmasındaki temel nedenlerden biri... Uber ve Lyft gibi paylaşım dayalı mobilite uygulamalarının dünyada yaygınlaşmasının yanı sıra müşterilerin birçok ulaşım yöntemine tek platform üzerinden erişebilmesi, esnek araç kiralama servisleri, araç paylaşma ve shuttle servisleriyle toplu taşımayı dinamikleştirilen ulaşım opsiyonları şehirlerde mobiliteyi hızlandırıyor. Örneğin, Helsinki'de geliştirilen Whim uygulaması, aylık abonelik sistemiyle çalışan bir ulaşım ürünü. Müşteriler, bireysel yolculuklarını tren, otobüs, taksi, araç kiralama ve bisiklet paylaşma gibi seçeneklerle planlayıp tek uygulama üzerinden sabit fiyatla gerçekleştirebiliyor. Yollar ve taşıtlarının entegre edilmesinde Helsinki gibi birçok şehir çözüm önerileri üretiyor. Bu sayede mobilite farklı boyutlarda gelişebiliyor.

Mobiliteyi ve ulaşım sektörünü kökünden değiştirecek uygulamalar ve servisler kapsamında bağlı ve otonom araçlar büyük önem taşıyor. Araçtan araca (V2V) ve araçtan merkeze (V2G) iletişim kuracak bu araçlar, trafikte oluşan verimsizliği ve risk faktörlerini azaltma hedefiyle

geliştirildiğinden günümüzde yaşadığımız trafik yoğunluğu ve sorunlar da ortadan kalkacak. Otonom araçlar sayesinde yollarda verimlilik ve güvenlik artacak, böylece sürücülerin geleneksel görevlerinin yerini yeni bir ulaşım deneyimi alacak. Bağımsız mobilite, ehliyet ve araba kullanımında dışlanmış olan genç ve yaşlı yolculara da açık olacağı için toplumun her kesimine hitap edecek.

Bağlantılı ve otonom araçların yüksek veri üretimi, kullanımı ve mobilite sağlayıcılarının hizmetlerini dijital platformlarla veri tabanları üzerinden yönetmesi, iletişim altyapısının oldukça gelişmiş olmasını gerektiriyor. Bu sebeple telekomünikasyon, medya ve teknoloji alanlarında V2V / V2G algılama ve iletişim konularının da devreye girebileceği geniş fırsatlar ortaya çıkacak. Müşterilerin gün geçtikçe hizmet kalitesi ve deneyim için daha fazla bilgi paylaşması nedeniyle gelecekte bağlanabilirlik, sensör teknolojileri ve otonom araçların ihtiyaçları doğrultusunda daha fazla veri elde edileceği öngörülmüyor.

Bu verilerin paraya çevrilmesi iki ana trendi şekillendirecek; ilki verinin müşterileri daha iyi anlaması ve daha verimli kullanılması için veri birleştirme / işleme platformlarının yaygınlaşarak birçok kaynaktan toplanan karma verinin ortak fayda için kullanılması. Bu noktada herkes için uygun çözümler ve yeni fırsatlar yaratmak hedefiyle yerel / özel kurumlardan veri kullanımı / paylaşımı konusunda birbirleriyle işbirliği içinde olmaları bekleniyor. Günümüzde bile cep telefonlarından, navigasyon cihazlarından, GPS'lerden ve araç paylaşım uygulamalarından elde edilen gerçek zamanlı veriler derin bir bilgi kaynağı sunuyor. Bu veri müşteri deneyimini geliştirmek ve ihtiyaçlarını gidermek amaçlı kullanıldığında mobiliteyi hızlandıracak.

## Müşteri verisine göre seyahat

Geleneksel veri kaynakları dışında kullanılan verinin yeni ve alternatif kaynakları da bulunuyor. Yerel kurumlar ve taşıma kuruluşları, geleneksel veri kaynakları dışında veriler kullanarak arza dayalı sabit otobüs rotalı hizmetlerini, talebe dayalı, duyarlı ve müşterilerin ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş hizmetlere dönüştürebilecek. Konuma dayalı anonim verinin yaygınlaşması, seyahatlerin başlangıç ve varış noktalarına dair bilgilerin elde edilebilmesi, ulaşım hizmetlerinin gerçek zamanlı geliştirilmesini sağlarken, öngörü sahibi yetiler de taşıyarak gelecek için yeni hizmet fırsatlarının önünü açıyor. Harcama alışkanlıkları ve demografiye dayalı müşteri verileri, sunulan yolculuk deneyimini birçok ulaşım biçimini kapsayacak şekilde geliştirmek adına kullanılabilir. Bu yeni yöntemlerle geleneksel veri kaynaklarını birleştirerek elde edilen kıyaslama çalışmalarının verileriyle, ulaşım kuruluşlarına diğer oyunculara kıyasla performanslarını değerlendirmek ve bu doğrultuda yeni kararlar almak için bir referans noktası olarak sunulabilir. Böylesine geniş bir veri ağında, ulaşım sektöründeki oyuncular elde ettikleri verileri, müşteri deneyimini geliştirmek, ihtiyaçlarını gidermek için kullanmalı ve hızlı kararlar vererek onları ileriye taşıyacak işbirlikleri kurmalı.

## Yeni enerji modelleri

Mobilite ekosisteminde otonom araçların yanı sıra yeni ulaşım yöntemlerini ve teknolojilerini barındırmak için altyapı ve enerji ihtiyaçlarını gidermek de büyük önem taşıyor. Elektrikli araçların yaygınlaşmasıyla beraber şarj üniteleri, alternatif yakıt, elektrik ve güç hizmetleri sağlayabilecek altyapının oluşturulması, bu gelişen değer zincirine odaklanmış yeni iş modelleri ve fırsatları üretecek. Otonom araçlar yolcu taşımak için kullanılacağından artık işlevi kalmayacak olan park etme fonksiyonlarının ve buna hizmet eden otopark gibi özel altyapı oyuncularının değişerek sürücü alışkanlıklarına uyum sağlaması gerekiyor. Bunların yanı sıra kentsel yaşam alanlarının veri merkezleri, servis, bakım ve tamir istasyonları, akıllı trafik yönetimi uygulamaları etrafında yeniden şekillendiğine de tanıklık edeceğiz.

Yakın zamanda gerçekleştirilen Orijinal Ekipman Üreticileri (OEM) satın alma işlemleri, geleceğin otomotiv stratejilerinde finans sektörünün de kilit bir görev üstleneceğini gösteriyor. Otonom araçlar yaygınlaştıkça, kasko ve sigorta ihtiyacı azalacak ve bu durum üreticilerin mobilite servis filolarına sağlayacağı yeni ürün sorumluluğu çözümleri geliştirmesini gerektirecek. Ödeme alanında ise şarj noktalarındaki ödemeler ve mobilite hizmet anlaşmaları gibi yeni hizmetler, yenilikçi ödeme sistemlerinin geliştirilmesini gerektirecek.

Müşteri talebi, denetimlerden kaynaklanan baskının gücü, araç otomasyonu ve dijitalleşme konusundaki teknolojik gelişmelerin hızı katlanarak artıyor. Yeni mobilite ekosisteminde yer edinmek ve öne çıkmak için kurumların hızlı hareket ederek, verimli işbirlikleri ve satın alma hedeflerini garantiye almaları, kurum içi finansal ve operasyonel modellerini de yapılandırmaları gerekiyor. Şirketler için bu yoldaki ilk adım, dönüşümün boyutunu ve olası etkilerin büyüklüğünü / zamanlamasını kavrayabilmek. Dijital dönüşüm yolculuğunda başarılı olan kurumlarda, ancak sektörler / kurumlar arası yetkinliklerin ve fırsatların birleştirilerek taşımacılıkta kalıcı çözümlere ulaşabildikleri görülüyor. Günümüzde birçok teknoloji firması ve OEM'lerin başarılı işbirliklerine şahit olduk. Derin otomobil deneyimiyle yeni dönüştürücü teknolojileri birleştiren bu işbirliklerine Daimler-Uber, Hyundai-Cisco, Volkswagen-Nvidia örnek olarak gösterilebilir. Geleneksel üreticiler ve hizmet sunucuları ancak gelişen teknolojiyle uyum ve işbirliği içerisinde kalarak mobilite ekosisteminde yerlerini koruyabilir.

Mobilitenin artması ile beraber yaşam tarzımıza etkileri çok köklü olacak. Mobilite ile beraber ortaya çıkan atıl zamanın nasıl ve ne için etkin hale geleceği kritik önem taşıyor. Ancak her halükarda akıllı yeni nesil telefon ve tabletlerin yarattığı yeni yaşam tarzı gibi mobilitenin artmasının da hayat tarzımızı değiştirici bir etkiye sahip olması muhtemel görünüyor.





# Petrolde stratejiler savaşıyor

**Son yıllarda ulusal petrol şirketleri, gösterdikleri istikrarlı büyüme ile uluslararası petrol şirketlerini geride bırakmaya başladı. Petrole hükmetme yarışında yeni stratejiler sahnede**



**Ümit Bilirgen**

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

Günümüzün önde gelen petrol şirketlerinin üretimi, en büyük uluslararası şirketlerin üretimini geçmeyi başardı. Öyle ki, Suudi Arabistan'ın ulusal petrol ve doğal gaz şirketi olan Saudi Aramco'nun üretim hacmi, en büyük beş uluslararası petrol şirketinin üretiminin yüzde 60'ından fazlasını oluşturuyor. Dünyanın en büyük üç ulusal petrol şirketi - yani Saudi Aramco, Gazprom ve İran Ulusal Petrol Şirketi - tek başlarına küresel hidrokarbon üretiminin yüzde 25'inden fazlasını üretiyor. Ulusal şirketlerin uluslararası üretimde bu kadar önemli paya sahip olabilmelerinde tabii ki petrol ve doğal gaz rezervlerine erişimleri büyük önem taşıyor. Ulusal petrol şirketlerinin, küresel petrol rezervlerinin yüzde 85'inden fazlasını ve küresel petrol / doğal gaz altyapısının büyük bölümünü kontrol ettiği tahmin ediliyor. Ayrıca, henüz keşfedilmemiş rezervlerin de bu ulusal şirketlerin doğrudan veya imtiyazlı erişim hakkına sahip olduğu ülkelerde olduğu düşünülüyor.

Ulusal petrol şirketlerinin kuruluşunun temelinde yatan asıl amaç, hükümetlerin hidrokarbon rezervlerini kontrol etmesini sağlamak ve hükümete bütçe gelirleri yaratmak iken günümüzde bu şirketlerin hedefleri önemli bir değişim içerisinde. Kuruluş hedefleri hala birer öncelik olmakla beraber ulusal petrol şirketleri giderek yeni stratejiler belirleyip küresel ölçüde rekabet edebilmeye ağırlık vermeye başladı. 2014'ten beri düşmekte olan petrol fiyatları ve hidrokarbon yakıtlara olan bağlılığın azaltılmasına yönelik küresel baskı, ulusal petrol şirketlerinin gündemine yeni stratejik boyutlar ve odak alanları ekledi.

## Stratejiler güncelleniyor

Ulusal petrol şirketlerinin uluslararası şirketleri bile geride bırakabilmesinin altında, sahip oldukları doğal kaynaklar dışında uyguladıkları bazı stratejiler de yatıyor. Küresel faktörlerin de etkisiyle güncellenen bu stratejiler, ulusal şirketlerin uluslararası boyutta rekabet edebilmelerini sağlıyor. Bu stratejilerden ilki, operasyon verimliliğini artırıp maliyeti düşürmeyi hedeflemeleri. Emtia fiyatlarındaki düşüş, ulusal petrol şirketlerini üretim operasyonlarında yeni düzenlemeler yapmaya ve nakit akışını artırırken üretim maliyetlerini düşürecek önlemler almaya itti. Sonrasında tekrar yükselen fiyatlar, uygulanan bu strateji sayesinde fazladan nakit akışı elde edilmesini ve dolayısıyla uzun vadeli stratejik hedeflerin desteklenmesini de sağladı.

Diğer bir strateji olarak da petrol şirketlerinin teknolojik ilerlemeye verdikleri önem sayılabilir. Brezilya'nın ulusal şirketi olan Petrobras, bu konuda iyi bir örnek. Petrobras derin su sondaj teknolojilerinin üstünlüğüyle biliniyor ve bu konuda üstünlük sağlamalarının sebebi de sahip oldukları teknolojilerin yanı sıra gerekli iş süreçlerinde hizmet ve mühendislik şirketlerinden de faydalanmaları. Teknolojik üstünlük ve gerekli süreçlerde dış kaynaklardan faydalanılmasının yanı sıra akıllı otomasyon uygulamaları, Big Data ve yapay zeka da şirketlere büyüme ve küresel düzeyde rekabet etme yolunda önemli faydalar sağlıyor.

Ulusal petrol şirketleri önceden yerel rezerv arayışında olsa da birçoğu günümüzde uluslararası pazarlara açılmayı hedefliyor. Uluslararası varlıkları sayesinde yeni pazarlar ve kaynaklara erişmek de ulusal petrol şirketlerinin güncel stratejileri arasında sayılabilir.

Son olarak, tıpkı uluslararası şirketler gibi ulusal petrol şirketleri de üretimlerini hidrokarbon kaynaklar dışında alternatif enerji kaynakların da kullanılacak şekilde dönüştürmeyi hedefliyor. Örneğin Saudi Aramco önümüzdeki altı yıl içinde üretiminin yüzde 10'unu yenilenebilir enerji kaynaklarından üretmeyi planladığını açıkladı. Bu kaynaklara yapılacak yatırım ise 50 milyar doları bulabilir. Benzer şekilde, Cezayir'in ulusal şirketi olan Sonatrach ve İtalyan şirket Eni de Cezayir'deki yenilenebilir enerji ortaklıklarını güçlendirmek için bir anlaşma yaptı.

Birçok küresel yatırımcıya göre, ulusal petrol şirketlerinin izledikleri yeni stratejilerden biri de halka arzın gerçekleşmesi. Bu sayede operasyonlarını ve teknik becerilerini geliştirebilir ve küresel rekabet içine girebilirler. Fakat dikkat edilmesi gereken nokta, halka arzın zamanlaması. Bir ulusal petrol şirketi ancak gerçek anlamda kârlı ve rekabetçi bir noktaya geldiğinde halka arz uygun olabilir. Eğer halka arzın zamanlaması doğru yapılmazsa doğacak maliyetler, halka arzın getireceği faydalardan fazla olabilir. Doğru zamanlanmış bir halka arz ise büyümeyi hızlandırıp kâr marjını artırarak ulusal petrol şirketini uluslararası arenaya taşımakta önemli rol oynayabilir.

Ulusal petrol şirketlerinin hızlı yükselişi, uluslararası pazarda yeni bir rekabet ortamı oluşturdu. Bu yükselişi globalleşen dünyaya ayak uydurmak için belirledikleri stratejilere borçlu olan ulusal petrol şirketleri, yenilenebilir enerji kaynaklarını da kullanarak doğru zamanda halka arz imkanını değerlendirip hem şirketlerine değer katabilir hem de uluslararası arenada bilinirliklerini artırıp bu sayede yeni pazarlara ve kaynaklara ulaşabilirler. Tabii ki bu stratejileri uygulamanın yanında bu şirketler, gelişen teknolojiyi yakından takip etmeli ve iş süreçlerini maksimum verim alabilecekleri şekilde optimize etmelidir. Dijitalleşen dünyanın sunduğu imkanlardan ve gerekli noktalarda dış kaynaklardan yararlanmaları da ulusal petrol şirketlerinin büyümesini hızlandıracak, küresel ölçüde rekabet etmelerine yardımcı olacaktır.



# Tedarik zincirinde dijitalleşme

**B2C pazarlarının sağladığı hızlı ve erişilebilir hizmetlerin B2B pazarlarındaki beklentiyi yükseltmesiyle birlikte kimya sektöründe de yeni bir dönem başlıyor. Ayrıca, küreselleşen dünyada, ticaret ağlarının genişlemesi şirketler için yeni pazarlara daha kolay ulaşma imkanı getiriyor ancak bazı zorluklar da var**



**Ümit Bilirgen**

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



Şirketlerin modern gelişmelerin yol açtığı zorluklarla baş edebilmek için tedarik zincirlerinde modernleşme ve dijitalleşmeye gitmeleri şart. Gelişen teknolojilere ayak uydurabilmek, özellikle kimya sektöründeki şirketlerin ayakta kalabilmesi için kritik önem taşıyor. Sektörün tedarik zincirinde yaşadığı problemlere dijitalleşen çözümler sunmak, şirketlerin maliyetlerini düşüreceği gibi, onlara büyümek için yeni imkanlar da sağlıyor.

## Müşteri odaklı deneyim sunmak

Hızla büyüyen e-ticaret siteleri, müşterilere sundukları deneyimle hizmet beklentisini oldukça yükseltti. Aynı gün nakliye hizmeti daha birkaç yıl öncesine kadar imkansız olsa da bu hizmet artık müşteriler için standart beklenti haline geldi. Doğrudan müşteriye hitap eden B2C şirketler için artık sıradanlaşan bu düzen, modern dünyada başka şirketlerle çalışan B2B şirketler için de bir gereklilik oldu. Kimya sektöründeki şirketlerin de müşterilerine, globalleşen ve dijitalleşen dünyada gelişme gösterebilmeleri için tıpkı B2C şirketlerdeki gibi bir satış deneyimi sunmayı hedeflemesi gerekiyor.

## Yükselen piyasalara giriş

Yükselen piyasalara yeni giren şirketler, fiyatlar ve dolayısıyla gelir-kâr değerleri üzerindeki baskıyı artırır. Kimya sektöründeki arz-talep dengesizliğinden zaten düşen faaliyet kâr marjı, yeni pazarlara açılacak şirketler için tehdit oluşturabiliyor. Bu nedenle yeni bir pazara girmeyi planlayan kimya şirketleri, tedarik zincirlerini hem yerel hem de küresel rekabete ayak uydurabilecek biçimde yapılandırmalıdır. Bunu yapabilmek için ise teknolojiden destek almaları gerekiyor. Gelişen teknoloji ve elde edilen veri, bu şirketlerin kendi tedarik zincirlerini birden fazla pazara ve tüketici segmentine göre yapılandırmalarına olanak sağlayacak, dolayısıyla küresel ölçüde büyüebilmelerini mümkün kılacak.

Tıpkı doğrudan müşteriye hitap eden B2C şirketlerde olduğu gibi dijital dönüşüm B2B şirketler için de gerekli hale geldi. Kimya şirketleri de elde ettikleri verileri, tedarik zincirlerini kendilerini rakiplerinden farklı kılacak şekilde optimize etmekte kullanabilirler. Tedarik zincirinde dijitalleşmeye gitmek şirketlerin rakiplerinin arasından sıyrılmasını sağlayacağı gibi şirketlere hizmet maliyetini düşürecek imkanlar da sunabiliyor. Dijital dönüşüm sırasında kullanılacak teknolojiler arasında ise ileri analitik teknolojileri, birbirleriyle iletişim içinde olan nesnelerin oluşturduğu bir ağ olarak tanımlanan "nesnelerin interneti" (IoT), robotik teknolojisi ve yapay zeka (AI) sayılabilir. Örneğin yapay zekadan faydalanarak optimize edilmiş lojistik zincirinde bir robot, müşterilerin siparişini alabilir ve hazırlayıp onlara gönderebilir. Benzer şekilde, yapay zeka, satış verilerini analiz ederek gelebilecek sipariş miktarını tahmin edip belirlenen merkezlere robotların gönderilmesi, stok kontrolü gibi sorumluluklar üstlenebilir.

Tedarik zincirindeki dijitalleşme, teslimat süresini kısaltacağı gibi, tedarik zincirinde insan ihtiyacını azaltıp verimliliği artıracak. Benzer şekilde, tedarik zincirlerini teknoloji desteğiyle optimize edebilen kimya şirketleri daha geniş bir ürün yelpazesi elde etme ve farklı segmentlerden müşterilere hitap edebilme fırsatını yakalayacak.

## Ağlardaki fırsatlar

Geleneksel tedarik zinciri ağlarına baktığımızda, üretim ve dağıtım merkezlerinin uygun maliyetli merkezlerde toplanmış olduğunu görürüz. Bu dağılımın sebebi ise rekabet üstünlüğü kazanmaktır. Ancak günümüzde, müşteri merkezli pazara geçiş olduğundan, şirketler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için daha farklı stratejiler izlemeyi tercih ediyor. Şirketler, müşteri odaklı bir piyasada rakiplerinden ayrılabilmek için tek tesise yatırım yapmak yerine bölgesel ekosistemler oluşturup uçtan uca tedarik zinciri entegrasyonu oluşturmaları. Hatta bu yerel ekosistemlerde dış kaynaklı hizmet partnerlerinden bir ağ oluşturabilir ve oluşturdıkları bu ağı ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmak ve lojistiklerini daha etkili bir biçimde yönetmek için kullanabilirler. Bu modeli kullanarak oluşturdıkları tedarik zincirleriyle ertesi gün teslimatlarının zamanında ve tam olarak yapılmasını sağlayabilirler. Hızlandırılmış teslimatları başarılı şekilde gerçekleştirebilmek verileri toplayıp işleyebilen ve müşteri davranışının iç yüzünü anlamlandırabilen bazı dijital araçlar gerektirebilir. Bu dijital araçları ve onların şirkete sağlayacağı imkanları kullanabilmek, hem kimya şirketlerinin tedarik zincirlerini optimize etmelerini hızlandıracak, hem de onlara birçok yeni fırsat sunacaktır. Örneğin bu şirketler, ağ stratejilerini hazırda bulunan panolar, analizler ve modellere dayandırarak daha sık uygulama fırsatı bulabilirler. Aynı şekilde, stratejinin uygulanma hızı da artacaktır. Ellerindeki verileri daha etkili şekilde bir araya getirip sunma şansı bulan şirketler, bu verileri başka faaliyet alanlarında da kullanabilecek ve bu verilerin ışığında yeni iş fırsatları yaratabilecekler. Dijitalleşmenin sunduğu bu imkanları fark edip bunlardan faydalanmayı başarabilen şirketler sektörde lider olma şansını yakalayabilirler. Çünkü tedarik zincirlerini dijital trendlere göre optimize edebilen kimya şirketleri, hem müşterilerine daha düşük fiyatlar sunabilecek hem de üretim maliyetlerini düşürebilecekler.

Günümüzde kimya sektörü, küreselleşmenin ve teknolojinin de etkisiyle, müşterinin merkezde tutulduğu dijital bir sektör haline geldi. Bu nedenle kimya şirketleri, bu sektörde rekabet edebilmek için geleneksel tedarik zincirlerini dijitalleşen dünyaya uygun hale getirmeli ve tıpkı B2C şirketler gibi müşteriye hizmetin merkezinde tutan bir yaklaşım içinde olmalı. Bu sayede müşteri memnuniyetini maksimum seviyede tutup küresel bir ölçekte büyüme fırsatı bulurken, aynı zamanda dijitalleştirdikleri tedarik zinciri sayesinde maliyetlerini de minimuma indirebilirler.



# Cep telefonunda yeni ÖTV rejimi



**Emrah Akın**

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

Cep telefonları modern hayatımızın ayrılmaz bir parçası, sadece bir cihazdan değil iş ve özel yaşamın her noktasına temas eden 'akıllı' bir cihazdan bahsediyoruz. Cep telefonlarındaki yeni Özel Tüketim Vergisi (ÖTV) rejimine değinmeden önce birkaç istatistik verelim.

TÜİK verilerine göre Türkiye'deki cep telefonu abone sayısı 2018 Eylül sonu itibarıyla 80,7 milyona; internet abone sayısı ise 73,8 milyona ulaşmış durumda. Bu rakamlar cep telefonu ve internet penetrasyonunun ulaştığı muazzam düzey hakkında ciddi bir fikir veriyor. "Cari denge" bağlamında çok eleştirilen cep telefonlarının ithalat tarafına da bakalım. 2018'de 9,8 milyon cep telefonu ithal etmiş ve bunlar için yaklaşık 2 milyar dolar ödemiş durumdayız. 2 milyar dolar oldukça dikkate değer bir bedel ancak bunun 2015 ve 2016'da yıllık bazda ödediğimiz 3 milyar dolar tutarlarının bir hayli altında olduğunu da not edelim.

## Bütçeye katkısı ne kadar?

Cep telefonları Özel Tüketim Vergisi Kanunu'na ekli (IV) Sayılı Liste uyarınca ÖTV'ye tabi tutuluyorlar. (IV) Sayılı Liste bir "torba liste" niteliğinde; yani diğer üç listedeki ürünler spesifik niteliği olan benzer ürünlerken, birbiriyle alakasız birçok ürün (IV) Sayılı Liste'de toplanmış durumda. Bütçe vergi gelirlerimiz için amiral gemisi diyebileceğimiz ÖTV gelirleri içinde (IV) Sayılı Liste'nin ağırlığının son derece düşük olduğunu söylememiz mümkün. 2018'den örnek verelim;

2018'de vergi gelirlerimiz yüzde 15,8 artışla 621,3 milyar TL olarak gerçekleşti. 2018 vergi gelirlerimizin yüzde 21,6'sı tek başına 133,9 milyar TL ile ÖTV'den kaynaklandı. Buna göre 2018'de;

- Petrol ve doğal gaz ürünleri 55,6 milyar TL,
- Motorlu taşıt araçları 17,3 milyar TL,
- Alkollü içecekler 12 milyar TL,
- Tütün mamulleri 42,7 milyar TL,
- Kolalı gazozlar 859 milyon TL ile hedefini tutturmuş.
- Dayanıklı tüketim ve diğer mallar 5 milyar TL ÖTV geliri yarattı.

Yaklaşık 134 milyar TL'lik ÖTV içerisinde yüzde 4'e yakın bir ÖTV geliri (IV) Sayılı Liste'den gelmiş. Listenin içerisinde elektrikli bazı ev aletlerinin, beyaz eşyaların, deodorant, traş kremi gibi hızlı tüketim ürünlerinin ve daha birçok başka ürünün de yer aldığının altını çizelim. Özetle cep telefonlarından aldığımız ÖTV'nin bütçe içinde ciddi bir ağırlığından bahsetmemiz son derece zor.

## Yeni ÖTV rejimi nasıl geldi?

Konuya ilişkin ilk adım 22 Şubat 2019 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 7166 Sayılı Kanun ile atıldı. Bu kanunla birlikte önceden tüm cep telefonları için yüzde 25 olarak uygulanan ÖTV oranı, cep telefonlarının ÖTV matrahına göre üç ayrı dilime ayrıldı. Aynı kanunla Cumhurbaşkanı hem cep telefonları için belirlenen ÖTV matrahlarının alt ve üst sınırlarını dörtte birine kadar indirmeye ve dört katına kadar artırmaya; hem de bu

dilimlerin ÖTV oranlarını yüzde 50'ye kadar artırmaya yetkili kılındı. Akabinde 1 Mayıs 2019 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 1013 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ile cep telefonlarındaki yeni ÖTV rejimi son halini aldı. Buna göre; Özel Tüketim Vergisi matrahı 640 TL'yi aşmayan cep telefonları, yüzde 25; matrahı 640 TL'yi aşan, bin 500 TL'yi aşmayanlar, yüzde 40 ve matrahı bin 500 TL'yi aşanlar da yüzde 50'ye tabi tutulmaya başladılar.

## Cüzdana nasıl yansiyacak?

Bu soruya cevap vermeden önce cep telefonları üzerinden yüzde 10 TRT payı ve yüzde 18 KDV alındığını; TRT payının ayrıca hesaplanacak ÖTV'nin matrahına girdiğini ve TRT payı ile ÖTV'nin de tekrar KDV'nin matrahına eklendiğini not edelim.

- 1 Mayıs 2019 öncesinde vergisiz çıplak bedeli bin TL olan bir cep telefonu üzerine; 100 TL TRT payı, 275 TL ÖTV (yüzde 25) ve 247,5 TL KDV olmak üzere toplam 622,5 TL bir mali yük binerken; aynı cep telefonu için artık; 100 TL TRT payı, 440 TL ÖTV (yüzde 40) ve 277,2 KDV olmak üzere toplam 817,2 TL mali yükümlülüğe katlanmak gerekecek.

Cep telefonlarından alınan TRT payı hem ÖTV hem de KDV'nin matrahına girdiği için, artan ÖTV oranı TRT payının cep telefonları üzerindeki nihai yükünü de artıracak. Şöyle ki; yukarıdaki örneğe göre önceden 100 TL TRT payı üzerinden ek 25 TL ÖTV ve 22,5 TL KDV ödenirken; yeni durumda 40 TL ÖTV ve 25,2 TL de KDV ödenecek. Özetle ÖTV'deki yeni rejim TRT payı üzerinden alınan ek vergileri de 17,7 TL artırdı, TRT payını önce ÖTV, sonra da tekrar KDV matrahına dahil edip 100 TL'lik TRT payını nihai olarak 165,2 TL bir mali yüke dönüştüren vergi rejimimizin çarpıklığına da bu noktada değinmeden geçelim.

## Sorumlu vergicilik bakışıyla...

Vergi koymak, devletin hükümlerlik yetkisinin doğal bir yansıması. Anayasa'nın 73'üncü maddesinde hükme bağlandığı haliyle, vergisel yükümlülükler ancak kanunla konulur, değiştirilir veya kaldırılabilirler. Özetle, vergilendirme yetkisi yasama organına aittir ve kendisine çizilen çerçeve içerisinde yürütme organı da bu alanda ikincil düzenlemeler yapabilir. Bu bağlamda cep telefonları için yapılan yeni ÖTV düzenlemesinin anayasamızda karşılığını bulan ve yukarıda özetlediğimiz "kanunilik ilkesi" ile tam uyum içerisinde olduğunu söyleyebiliriz. Ancak çağımızın ekonomik gerekleri, bilginin ve bilgiye hızla ulaşmanın önemi, dijital dünyaya uyum ve dijital dönüşümün gittikçe artan kıymeti karşısında yapılan düzenlemenin isabetli olup olmadığını dikkatlice tekrar sorgulamak elzem görünüyor. Cari açık ve bütçenin ÖTV gelirleri bağlamında mutlaka pozitif yansımalarının olacağını öngörebileceğimiz bu düzenleme ve ayrıntısına girmedikimiz (yurt dışı kayıt harcının bin 500 TL olması gibi) diğer önlemlerin; gittikçe küreselleşen ve hızlanan dijital dönüşüm aleminde bizi zor durumda bırakmamasını umalım.



# Gümrük ve küresel ticaret bizi nereye savuruyor?

Son dönemde gümrük ve küresel ticaret politikaları, özellikle ticaret savaşları, Trump ve Brexit'in de katkılarıyla oldukça popüler oldu. Teknoloji ve siyasetin etkisiyle kurallar ve kararların hızlı değişimi, ticarete doğru yatırım, doğru strateji ve isabetli öngörüyü gerekli kılıyor



**Murat Palaoğlu**

Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri Lideri  
Şirket Ortağı  
mpalaoglu@kpmg.com



Gümrük ve dış ticaret dendiğinde daha önceleri akla beyanname, vergi, ceza veya süre gibi kavramlar gelirken; şu sıralar korumacılık, ilave gümrük vergileri, gözetim, yetkilendirilmiş yükümlü, otomasyon, dijitalleşme ve entegrasyon gibi kavramlar öne çıkıyor. Aynı dönemde öne çıkan kavram ve uygulamaların kısmen birbiriyle çelişmesi kafaları karıştırıyor. Örneğin ilave gümrük vergileri veya ithalatı zorlaştırıcı düzenlemelerle ticaretin kolaylaştırılması aynı anda karar alıcılar tarafından düzenlemelere tabi tutuluyor. Esasen bunu altında yatan küresel ticaretteki güncel gelişmeleri takip etme zorunluluğu ile rekabetçiliği artırma çabası. Şöyle ki; dünyada ticaret savaşları ve korumacılığın ön plana çıkması karşısında Türkiye de bu uygulamalara hedef olabiliyor. Bunun karşısında benzer önlemler almak kaçınılmaz oluyor. Aslında YEP ve 11'inci Kalkınma Planı'na baktığımızda, sistemsel yatırımlar, dijitalleşme ve ticaretin kolaylaştırılmasının öne çıktığını görmek mümkün.

## Bu gelişmeler bizleri nereye savuruyor?

Ticaret savaşları ve Brexit gibi gelişmeler küresel ticarete belirsizliği artırıyor. OECD Global Görünüm Raporu'na göre tüm malların yaptırma tabi tutulması durumunda küresel ticarete yüzde 1,6 daralma öngörülüyor. Küresel resesyon yaşamamak için yüzde 2,5 ve üzeri küresel büyüme gereken ve ortalama yüzde 3,2 büyüme öngörülen dünya için ticaret savaşları konusunun önemini ayrıca vurgulamaya gerek kalmıyor. Dolayısıyla ülkeler hem kendilerine karşı alınan tedbirlere hızlı cevap vermek ve yerli üreticilerini korumak durumunda kalıyor, hem de kendi ihracatçıların rekabetçiliğini artırmak için Serbest Ticaret Anlaşmaları (STA), gümrük uygulamaları ve ticareti kolaylaştırıcı tedbirleri artırma konularında çalışmalar yürütüyor.

## Peki Türkiye açısından durum nasıl?

Türkiye'nin son birkaç çeyrektir küresel trendlere paralel bir seyir takip ettiği gözlemleniyor. Yerli üreticileri korumak ya da karşılıklılık nedeniyle bazı ürünlerde ek vergi veya ithalatı düzenleyici uygulamalar getirilirken, diğer taraftan Yetkilendirilmiş Yükümlü Sertifikası'nın (YYs) yaygınlaştırılması, tek pencere sistemi veya ihracatta kağıtsız ortam gibi kolaylaştırıcı uygulamalar hayata geçiyor.

## Rakamların verdiği ipuçları

Türkiye'nin dış ticaret yaptığı ilk 10 ülkeye baktığımızda, en çok ithalatı yaptığımız ilk 10 ülkeden sadece beş tanesi ile STA'mızın bulunduğunu görüyoruz. En çok ihracat yaptığımız ilk 10 ülkeden ise sekiz tanesi ile STA'mız var. Dolayısıyla detay analiz yapmadan şu argümanları tartışmak mümkün görünüyor:

- STA'lar Türkiye'nin ihracatını artırıyor mu?
- İthalatımızın en çok olduğu ülkelerin yarısı ile STA'mızın bulunmaması ithalatı frenlememize destek oluyor ve cari açığı yönetmeye yardım ediyor mu?
- Korumacılıkla mücadele ederken doğru argümanları doğru dozda kullanmak hem cari açığı yönetmede, makro-ekonomik politikaları hayata geçirmede hem de ihracatçıyı korumada etkin bir yöntem mi?

Bu sorulara farklı kesimlerden farklı cevaplar almam mümkün görünüyor. Maalesef bu sorunun siyah-beyaz bir yanıtı bulunmuyor. Bu gri tonun gerekçesini de rakamlarla açıklayalım.

Ticaret Bakanlığı verilerine göre son 10 yıl içinde ihracat yapan firma sayısı yaklaşık 50 binden 83 bine yükseldi. Yüzde 50'den fazla artış gösteren ihracatçı firma sayısına karşın, ihracat 132 milyar dolardan 167 milyar dolara yükseldi. İthalatçı firma sayısının da 79 bin civarında olduğu bir yapıda esas dikkat çeken rakam ise 33 bin şirketin hem ithalat hem ihracat yapması.

Dolayısıyla sadece ithalatçılara ya da ihracatçılara yönelik alınan adımların sonuçlarının çok da öngörülebilir olmayacağını söyleyebiliriz. Zira doğal olarak dış ticaretimiz son derece karmaşık ve iç içe geçmiş bir yapıda ilerliyor. Büyük ihracatçıların çoğunluğunun büyük ithalatçılar olduğunu akıld tutmak gerekiyor. Aksi takdirde yapılan yeniliklerden beklenen fayda elde edilemeyebiliyor.

## Cari açığın azalması ne kadar sevindirici?

Muhakkak döviz ihtiyacı ve kur için pozitif olan bu gelişmenin neyin sonucu olduğunu anlamak gerekiyor. Kurlardaki hareketten sonra ihracatçıların pazarlık baskısında kalarak fiyat kırmak zorunda oldukları bir gerçek. Kilo başına ihracat rakamları bu tezi destekliyor. 1,3-1,6 USD/Kg bandına sıkışan rakamı yukarı kırmak kalıcı çözümü ve ihracata dayalı büyümeyi destekleyebilir. Cari dengenin diğer bacağı olan ithalatta ise kurlardan dolayı görülen düşüş, korumacılıkla desteklenerek kontrol altına alınmış görünebilir. Ancak ara mal ve hammadde ithalatındaki azalma aslında üretim ve ihracattaki gelecek azalmanın ön habercisi de olabilir.

Dolayısıyla ürün ve pazar özelinde bu rakamların takip edilip politikalarla desteklenmesi önemli görünüyor.

## Operasyonel açıdan gümrükler

Bütün bunları yaparken Ticaret Bakanlığı ve gümrük idarelerinin ulusal güvenlik, halk sağlığı, cari denge, yasal ticaret ve hızlı ticaret öncelikleri ile büyük bir operasyonel yükü idare ettiğini vurgulayalım. İthalat, ihracat, transit ve antrepo gibi rejimlerle 400-500 milyar dolar ticaret hacmini, 6 milyondan fazla beyanı, 7 milyondan fazla taşıtı işleme tabi tutup tüm bütçe gelirlerinin yüzde 23,4'ünü tahsil eden bir yapının gündeminde etkinlik ve kolaylaştırmanın, dolayısıyla sistem entegrasyonu ve dijitalleşmenin olduğunu görüyoruz. Şirketlerin bu işaretleri okuyarak gerekli yapıyı şimdiden kurmaları gerekiyor.

## Gelecek projeksiyonu

Yerli üretimi korumak, istihdam ve ihracatta destek olmak için korumacılıkla ilgili önlemlerin devam edeceğinin ipuçları YEP'de yer alıyor. Karşılıklılık İlkesi gereği ticaret savaşlarının devam ettiği bir küresel ortamda bu sürpriz değil.

Bununla beraber 11'inci Kalkınma Planı'nda önemli birçok gelişmenin işaretleri veriliyor. E-ticaretin perakende pazarındaki oranı ve lisanslı depo sayısının 2023'te iki katına çıkacağı, 5 bin siteye güven damgası sahibi e-ticaret sitesi ünvanı verileceği, e-ticarete Türkiye'nin bölgesel merkez olmasının amaçlandığı, gümrüklerde bürokrasinin azaltılacağı, ticaretin kolaylaştırılacağı ve etkin kontrollerin artırılacağı vurgulanıyor. Ayrıca YYS sahibi şirketlere tanınan kolaylıkların artacağı, ithalat ve ihracat bekleme sürelerinin azaltılacağı, veri analitiği kullanılan sistemlerin entegre edileceği ve yeni otomasyon sistemlerinin hayata geçirileceği yer alıyor.

Dolayısıyla etkin denetim ve kolay ticaretin öne çıktığı bir plan, bizlere kağıtsız ortama hazır veri analitiği yapan ve dijital dönüşüme ayak uyduran bir ticaret dünyası gerektiğini gösteriyor.

## Ihracat Master Planı

Bu yazı kaleme alınırken henüz kamuya açıklanmamış olan İhracat Master Planı çalışmalarının hızla ve etkin şekilde yürütüldüğü biliniyor. Bu planda ihracatçının rekabetçiliğinin, kilo başına ihracatın artırılmasının, sektör ve ülke özelinde hedefleme yapılması, Ar-Ge faaliyetlerinin bu başlıklara özgü desteklenmesi gibi unsurların yer alması bekleniyor.

## Şirketler ne yapmalı?

Küresel konjonktüre de baktığımızda karar alıcıların küresel ticarete ve iş hayatına önemli şekilde etki ettiği bir süreç yaşıyoruz. Bu nedenle gelişmeler olduktan sonra tedbir almanın yeterli olmadığı, önden okuyarak ticari kararları zamanında almanın gerektiği öne çıkıyor. Şirketlerin bu dinamik çevrede hızlı karar almaları için öncelikle doğru yere bakmaları, doğru okuma yapmaları ve çevik bir yapı kurmaları gerekiyor.

Bunun için de küresel trendleri ve YEP, 11'inci Kalkınma Planı, İhracat Master Planı gibi konuları analiz etmeleri, öngörülen konularda örneğin YYS sahibi olma, dış ticarete otomasyona geçme, veri analitiği gibi konularda yatırımlarını önceden yapmaları, tedarik ve ihracat pazarlarında çevik bir yapı kurmaları gerekiyor.



**Hayatın her alanına dahil olmaya başlayan yapay zeka ve makine öğrenimi gibi teknolojiler, yakın gelecekte sağlık sektörünü de baştan aşağı değiştirecek. Yapay zeka destekli sağlık sektörü çok daha isabetli, uygun fiyatlı teşhis, tedavi ve bakım imkanı sunacak**



Yapay zeka ve makine öğrenimi uygulamaları hızla hayatımıza girmeye başladı. Sürücüsüz otomobiller, platformlarda önceki beğenilerimizden yola çıkarak önerilen içerikler, sosyal medyada karşımıza çıkan paylaşımlar veya reklamlar, kişisel asistanlar, bankaların kredi verme kararları, anında tercüme yapan uygulamalar makine öğreniminin ve yapay zekanın günlük uygulamaları haline geldi.

Datadan ve geçmiş tecrübeden,  
 öğrenerek ek bir programlamaya  
 gerek duymadan öğrenmeyi sağlayan  
 makine öğrenimi ve insan zekasını  
 taklit ederek karar vermeyi amaçlayan  
 yapay zeka uygulamalarına sağlık  
 sektöründen de büyük yatırımlar var.  
 2021 yılında sağlık alanındaki yapay  
 zeka yatırımlarının 6,6 milyar doları ve  
 sağlık sektörünün 2026 yılında yapay  
 zeka sayesinde yapacağı tasarrufun  
 150 milyar doları bulacağı tahmin  
 ediliyor(1).

Sağlık sektörünün geleceğini  
değiştirecek yapay zeka trendlerine  
bir göz atalım;

## Yeni ilaçlar geliştirilmesi

İnsan vücudunun kompleks yapısını anladıkça, farklı moleküllerin hastalıkları ve sağlıklı hücrelerle nasıl etkileşim göstereceğini simule etmek daha kolay olacak. Üzerinde çalışılan yeni moleküllerin protein yapısını şu anki sistemlerden çok daha hızlı ve doğru tahmin eden yapay zeka uygulamaları sektörde kullanılmaya başlandı. Bu protein yapılarını doğru tahmin ederek geliştirme aşamasındaki ilaçların hastalıklarla nasıl mücadele edeceğini öngörmek, ilaç geliştirme maliyetlerini aşağı çekecek, süreyi kısaltacak ve yeni ilaçlara erişimi kolaylaştıracak.



## Hakan Orhan



Fulya Çankırı





Dünyada son 50 yılda 450(2) yeni ürün, piyasaya sürüldükten sonra özellikle karaciğerdeki yan etkileri sebebiyle toplatıldı. Kompleks yapısı yüzünden karaciğerin yeni moleküllere vereceği tepkiyi öngörmek kolay değil. Makine öğrenimi de tam bu noktada devreye giriyor. Geçmiş öğrenimlerden yola çıkarak yeni bir molekülün karaciğerde yan etkiye sebep olup olmayacağını insanlardan ve mevcut yazılımlardan çok daha doğru şekilde tahmin etmesi bekleniyor.

Yapay zekanın teşhis esnasında doktor gibi davranması için ihtiyacı olan şey, davranış trendlerini yakalayabilmesini sağlayacak bol miktarda dijital ortama aktarılmış geçmiş teşhis datası. Yapay zeka potansiyel olarak dünyadaki tüm görüntüleme ve tahlil sonuçlarını inceleyerek buradan öğrenim sağlayabilir ve karşısına gelen yeni hastanın sonuçlarını geçmiş öğrenimlerinden yola çıkarak yorumlayabilir. Böylesine geniş tecrübeye sahip bir yapay zeka uygulamasının vereceği kararlar bir kaç farklı alanda artı değer sunabilir:

- Milyonda 10 sıklıkta görülen ultra nadir hastalıklar daha doğru ve erken teşhis edilebilir. Ultra nadir hastalıklar, görülme sıklığının düşüklüğü nedeniyle teşhis esnasında ilk akla gelen hastalıklar olmayabilir. Hastalar doğru tedaviye ulaşmadan önce farklı teşhisler ve tedaviler alarak zaman kaybedebilir. Ancak yapay zeka uygulaması elindeki hasta verilerini dünyadaki tüm örneklerle karşılaştırma şansına sahip olduğu için ultra nadir hastalıkların erken teşhisini mümkün kılabilir.
- Yapay zeka, tıbbi görüntüleme sonuçlarını incelerken görüntü işleme hassasiyeti sayesinde insan gözünden kaçan detayları yakalayabilir, daha önce benzer görüntüleme sonuçlarına sahip hastaların bilgileriyle kıyaslayarak teşhisin daha erken ve doğru konmasına yardımcı olabilir.

- Yapay zeka görüntü işleme yeteneği sayesinde rutin muayene süreçlerinde doktorların iş yükünü azaltabilir. Örneğin yapay zeka bir dermatoloğun insan cildindeki lekeleri inceleme işini rutin olarak yapabilir ve milyonlarca farklı cilt lekesi görüntüsü ve teşhisi ile birleştirerek teşhise yardımcı yorumlarda bulunabilir.

Ticari kullanıma sunulan ve Amerikan Gıda ve İlaç Kurumu (FDA) tarafından onaylı bir derin data uygulaması nadir görülen kalp ve damar hastalıklarını 15 saniyede doğru şekilde teşhis edebiliyor. Daha önce bu hastalığın teşhisi için doktorların ortalama 30 dakika verileri incelemesi gerekiyordu. (3).

Uzman doktora erişimi olmayan insanların teşhis ve tedavisini kolaylaştırmak da yapay zekanın hedefleri arasında. Bugün doktorlarla benzer doğruluk seviyesinde teşhis koyan bir yapay zeka uygulamasının mobil uygulamaya eklenerek Batı Afrika ülkelerindeki tüberküloz vakalarını teşhis etmesi, bu sayede doktora erişimi kısıtlı olan bölgelerdeki insanların ortalama ömürlerinin uzatılması öngörülebilir.

## Doğru tedavi

Kolon kanseri teşhisi konmuş Brezilyalı erkekler kültürel sebeplerle kolon ameliyatını reddederken başarı oranı yüzde 20 olan radyoterapi kemoterapi gibi uygulamaları kabul ediyor. Ancak doktorlar hastanın bu tedavilerle iyileşecek yüzde 20'lik gruba girip girmeyeceğini tahmin etmekte zorlanıyor (4). Bu gerçeklerden yola çıkarak başlayan bir pilot uygulamada, dünyadaki milyonlarca kolon kanseri datası yapay zeka tarafından işlendi. Verilerin analizinden sonra yapay zekanın, kanserli hastanın ameliyat olmadan tedavisiyle ilgili tahmin denemeleri başlatıldı.

Sağlık sektöründe yeni bir çağ başlatacak adımın ise kişiselleştirilmiş tedavi olacağı öngörülüyor. Makine öğrenimi sayesinde bir kişinin tedavisinde kullanılması gereken yöntemin bulunması, alternatif tedavilerin simule edilerek sonuçlarının öngörülmesi ve en doğru tedavinin uygulanmasının önü açılacak.

## Önleyici tanı ve risk tahmini

Geçmiş hasta bilgilerini kullanarak doktorlara belirli bir hastalık veya ölüm riski altında olan hastalarını gösteren yapay zeka uygulamalarının çalışmaları devam ediyor. Örneğin;

- Hastanın taburcu olduktan sonraki 30 gün içerisinde hastaneye tekrar gelme ihtimalini hesaplayan ve buna göre taburcu öncesi ek tedavi önerisi yapan birçok uygulama şu anda deneme aşamasında
- Sadece retinanın resmine bakarak hastanın kardiyovasküler riskini hesaplayan bir uygulamanın başarılı çalışmaları yayınlandı
- Hastaların altı yıl içinde Alzheimer'a yakalanma ihtimalini hesaplayan bir uygulamanın çalışması yayınlandı
- Hastanın konuşma şeklinden ve ses tonundan intihar etme riskini hesaplayan çağrı merkezi programları da çağrı merkezi çalışanlarına destek olarak kullanılmakta
- Giyilebilir teknolojilerin kişinin telefonundan çektiği selfie fotoğraflarından nabız bilgisine kadar elde ettiği tüm datayı anlık olarak kullanarak hastalık risk profilini çıkarması ve anında uyarılar yaparak riskleri ortaya koyması da üzerinde çalışılan başka bir alan.

Gelecekte hastaların demografik, biyometrik, klinik ve hayat tarzı gibi datasını kullanarak risk modellemesi yapan uygulamalar hem erken uyarı sistemleri sayesinde hastalara teşhis ve tedavi imkanı sunacak hem de sigorta şirketlerinin daha doğru bir tahmin ve fiyat modellemesi yapmasını sağlayacak



Bu alanlara ek olarak hasta ve yaşlıların robotlar tarafından bakılması, otonom ameliyat robotları, hasta kayıtlarının otomatik olarak tutulup doktorların üzerinden yönetimsel işlerin alınması, yoğun bakım ünitelerinde birçok farklı cihazdan gelen bilgiler ışığında alarm sistemlerinin oluşturulup tedavilerin düzenlenmesi gibi birçok çığır açıcı yenilik şu anda geliştirilme aşamasında.

Yapay zeka günlük hayatımızı kolaylaştıran bir çok olumlu yönünün yanında özellikle etik tartışmalarla da gündemde. Yapay zekanın doğru karar vermesi için geçmiş bilgiye güvenmesi bu bilgilerin doğruluğunu, bilgiye erişimin etik yanını ve bilgi koruma hassasiyetini tartışma konusu yaptı. Bir yandan "Acaba yapay zeka insanların yerini mi alacak?" tartışmaları gündemde. Neyse ki yapılan birçok çalışma yapay zeka tarafından desteklenen insanın, yapay zeka veya insanın tek başına göstermiş olduğu performanstan daha iyi bir performans gösterdiğini ortaya koyuyor. Yani yapay zeka insanın yerini almaktan çok hız, doğruluk ve verimliliği arttıran tamamlayıcı bir faktör olarak hayatımıza adım adım giriyor..

## Referanslar

- (1) Forbes: <https://www.forbes.com/sites/insights-intelai/2019/02/11/ai-and-health-care-a-giant-opportunity/#10be18374c68>
- (2) the-scientist.com <https://www.the-scientist.com/bio-business/artificial-intelligence-shakes-up-drug-discovery-65787>
- (3) Arterys company. <https://www.arterys.com>
- (4) General Electric Report <https://www.ge.com/reports/looking-unknown-artificial-intelligence-ai-find-new-patterns-eluded-researchers/>



# Takasbank Para Piyasası'nda vergilendirme

Dilimize pelesenk olan bir kelimedir “Money Market”, para piyasası. Özellikle finansçılar bu kelimeyi ister istemez gerçekleştirdikleri işlemlerde yabancı dille telaffuz ediyor. Aslında, bu kelimeyi kullandığımızda akabinde hangi para piyasası sorusuna da cevap vermemiz gerekiyor.

Para piyasası, organize olmuş yani borsası olan ya da piyasayı işleten bir kurumu varsa;

- Borsa İstanbul nezdindeki borçlanma araçları piyasası,
- TCMB yani Merkez Bankası nezdindeki para piyasası,
- Veya son dönemde işlem hacmi artarak popüler olan Takasbank Para Piyasası olabilir.

Yukarıda bahsettiğimiz piyasaların dışında bir alternatif daha var. Eğer bahsi geçen para piyasası organize para piyasası değilse bu sefer “OTC” yani “Over the Counter” yani Türkçe “Tezgahüstü Para Piyasası” olarak adlandırılır.

Bu yazımızda kısaca yukarıda yer verdiğimiz organize para piyasalarından Takasbank Para Piyasası'nda yapılan para alım ve satış işlemlerinin vergilendirilmesine değinmek istedik. Nitekim Takasbank Para Piyasası Yatırım Fonları'nın bu piyasada işlem yapanlara son dönemde getiri avantajı yaratması sebebiyle ön plana çıktığını görmekteyiz.

## Takasbank Para Piyasası nedir?

Takasbank Para Piyasası (TPP); fon fazlası ve/veya fon ihtiyacı olan üyelerin talep ve tekliflerinin karşılaşmasını sağlayan, 1996 yılında kurulmuş ve o tarihten bu yana işletilen organize bir para piyasası.

Takasbank TPP'de katılımcı değil, alıŖ-satıŖ kotasyonu vermiyor ve TPP Prosedürü'nün ilgili maddeleri kapsamında gerçekteŖen işlemlerden doğan yükümlölükleri garanti ediyor. Piyasada işlem yapan tarafların yükümlölüğü TPP'ye karşıdır işlemlerin karşı taraf bilgisi paylaşılmaz.

## Kimler üye olabilir?

8 Nisan 2019'da Takasbank tarafından yayımlanan TPP işleyiŖ ve uygulamalarına ilişkin usul ve esasların düzenlendiğı prosedüre göre aŖağıdaki kuruluşlar üye olabiliyor:

- Sermaye Piyasası Kanunu'nda tanımlanan yatırım kuruluşları (aracı kurum ve bankalar)
- 6361 sayılı kanunda tanımlanan finansal kiralama, faktoring ve finansman Ŗirketleri
- Sigortacılık Kanunu ile Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu'na tabi olan kuruluşlar (sigorta ve emeklilik Ŗirketleri)
- Kamu Haznedarlığı Genel Tebliğ kapsamında tanımlanan kurumlar
- Kendi özel kanunu olan ve belirlenmiŖ katkı esasına göre çalıŖan emekli yardım sandıkları
- 5411 sayılı Bankacılık Kanunu kapsamındaki varlık yönetim Ŗirketleri
- TCMB (doğal üye)

Uygulamada finansal kiralama, faktoring ve finansman Ŗirketleri ile sigorta Ŗirketleri de Takasbank Borsa Para Piyasası platformunu kullanarak söz konusu piyasadan kısa vadeli fon sağlayabiliyor ve aynı piyasadan fon kullanılabiliyor. Yapılan işlemlerde üyeler karşılıklı sadece Takasbank'ın alıcı ve satıcıyı bir araya getirdiğı ve ödemelerin bu banka aracılığıyla sağlandığı işleme Takasbank dışında hiçbir banka veya aracı kurumun dahil olmadığı işlemler gerçekteŖirebiliyor.

Söz konusu işlemler Gelir Vergisi Kanunu geçici 67'nci maddesi kapsamında değerdendirilerek stopaj yükümlölüğü banka ve aracı kurumlarca yerine getiriliyor.

## Vergilendirilme nasıl olacak?

Mevcut menkul kıymetlerin vergilendirilmesine ilişkin düzenlemelerin yer aldığı Gelir Vergisi Kanunu Geçici 67'nci maddesi ve ilgili tebliğ ve sirküler düzenlemelerine baktığımızda bankalar ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na göre kurulan aracı kurumlar arasındaki borsa para piyasasında değerdendirilen paralara ödenen faizler mevduat faizi olarak addediliyor.

Bununla birlikte bankalar arası mevduat ile aracı kurumların borsa para piyasasında değerdendirdikleri kendilerine ait paralarına yürütölen faizler hariç olmak üzere gerçekteŖirilen mevduat işlemlerinde iradı ödemeyi yapanlarca yüzde 15 oranında vergi tevkifatı yapılması gerekiyor.

Ayrıca Takasbank'ın tahsiline aracılık ettiğı gelirlerde, tahsile aracılık eden başka bir aracı kurum, banka veya saklamacı kuruluşun bulunmaması durumunda tevkifatın Takasbank tarafından gerçekteŖtirileceğı 257 sayılı Gelir Vergisi Genel Tebliğ'de düzenleniyor.

257 Sayılı Gelir Vergisi Genel Tebliğ'in

### “2.1.1. Saklamacı kuruluşların tevkifat sorumluluğı” başlıklı bölümünde;

“Takasbank-Merkezi Kayıt Kuruluşu dışındaki saklamacı kuruluşlardan saklama hizmeti alan yatırımcılar açısından, tevkifatın bu yatırımcıların varlıklarının bulunduğı saklamacı kuruluşlarca yapılması uygun bulunmuŖtur.”

### “2.1.1.3. Tahsiline aracılık ettikleri gelirler” başlıklı bölümünde ise,

“Öte yandan, itfa ve/veya kupon ödemesine konu tahvil ve bonolarda, bu menkul kıymetlere ilişkin itfa gelirlerinin fiziken veya hesaben nezdinde bulunduran saklamacı kuruma ödenmesi esnasında ödemeyi yapanlarca tevkifat yapılmayacaktır. Saklamacı kuruluşlarca tahsil edilen bu gelirler üzerinden nihai sahibine ödeme aşamasında tevkifat yapılacaktır.

Ayrıca Takasbank nezdindeki hesaplarda bulunan tahvil ve bonoların itfa ve kupon ödemelerinde tahsile aracılık eden başka bir aracı kurum, banka veya saklamacı kuruluşun bulunmaması durumunda Geçici 67'nci maddenin 17 numaralı fıkrasının Bakanlığımıza verdiğı yetki çerçevesinde söz konusu menkul kıymetlerle ilgili itfa ve kupon ödemelerindeki tevkifatın kendisine bildirilen alıŖ maliyeti bilgisi esas alınarak Takasbank tarafından yapılması uygun bulunmuŖtur” ifadelerine yer veriliyor.

Bu kapsamda üye kuruluşlar, Takasbank Borsa Para Piyasası platformunda karşı tarafı görmeksizin ve işleme aracı banka ve aracı kurum olmaksızın gerçekteŖirdiğı kısa vadeli fon sağlama veya fon kullanırma işlemlerinde (plasman/ mevduat işlemlerinde), alıcı ve satıcıyı bir araya getiren Takasbank tahsili ile ödenmesine aracılık ettiğı faiz gelirleri üzerinden Gelir Vergisi Kanunu Geçici 67'nci maddesi kapsamında yüzde 15 stopaj hesaplamakla yükümlüdür.

Diğerd taraftan faiz gelirini elde eden kurumun kazancından banka ve aracı kurum tarafından yapılan tevkifat, beyan edilen kurumlar vergisinden (tevkifatı yapan banka ve aracı kurumdan tevsik edici yazı alınması suretiyle) mahsup edilebiliyor.

Sorumlu vergicilik ilkesi gereğı, Takasbank tarafından yayımlanan TPP işleyiŖ ve uygulamalarına ilişkin usul ve esasların düzenlendiğı prosedüre göre bu piyasada işlem yapan kurumların yukarıda yer verilen vergilendirme ilkelerini gözeteerek işlemlerini gerçekteŖtirmesi doğru olur.



**Hakan Güzeloğlu, YMM**

Finansal Vergi Hizmetleri  
Ŗirket Ortağı  
hguzeloğlu@kpmg.com



# Körfez'in bankacılık görünümü pozitif



**KPMG'nin Körfez bankalarını incelediği yeni GCC (Gulf Cooperation Council - Körfez İşbirliği Konseyi) Bankaları raporuna göre bölge bankacılığı sektöre olumsuz yansıyan küresel gelişmelere karşın 2019'u da büyümeye kapatacak**

KPMG'nin bu yıl üçüncüsünü hazırladığı GCC Bankaları raporu yayınlandı. Raporda Körfez ülkelerini oluşturan Bahreyn, Kuveyt, Umman, Katar, Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde faaliyet gösteren 56 önde gelen bankanın finansal tabloları geçmiş yıllar ile karşılaştırılarak paylaşıyor.

KPMG uzmanları tarafından 2019 sonuçlarının analizi ile tespit edilen finansal eğilimler, hükümetlerin ekonomik büyümeyi hedeflediği, müşteri ve yatırımcı duyarlılığını geliştirme üzerine odaklandığı Körfez ülkelerinde büyük ölçüde olumlu görünüyor. OPEC'in petrol üretimini kısıması sonucu yavaşlayan Körfez ekonomisi 2018'de toparlanarak yüzde 2,2'lik büyüme yakaladı, 2019'da da bu büyümenin yüzde 2'nin altına inmemesi bekleniyor. Fakat küresel ticaretteki gerginliklerin ham petrol fiyatlarını düşürmesi, ticareti ve lojistik endüstrilerini yavaşlatması, alüminyum üzerindeki vergileri ve sermaye ihracatını etkilemesi durumunda GCC bölgesindeki büyümeyi yavaşlatacağı düşünülse de köklü ekonomik kuruluşlar sayesinde şoku atlatabileceği öngörülüyor.



**Sinem Cantürk**

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı  
Şirket Ortağı  
scanturk@kpmg.com

Çin ve Avrupa'dan gelen talebin yavaşlaması, Brexit sürecinin getirdiği politik belirsizlik, ticari gerginlikler ve Fed'in benimseyeceği sıkı para politikası küresel ekonomik ortamı güçsüzleştiriyor. Fakat bu durgunluk, GCC için ekonomik büyümede görebileceğimiz deniz aşırı ülkelerden gelebilecek olası negatif etkileri önleyecek. Günümüzde GCC ülkelerinin para politikası, döviz kurunu Amerikan dolarına sabitlemek üzerine odaklanmış durumda. Sıkı para politikası devletlerin genişleme planlarını kısıtladığından ve özel sektör büyümesini güçsüzleştirdiğinden bölgede olumsuz etkiler yarattı. Fakat Fed'in oran artışında daha yavaş bir politika benimsemesi, borçlanma maliyetlerini 2019'da daha uzun süre düşük tutacağından bölgenin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Beklenenin aksine kârın etkileyici ölçüde arttığı ve net kazancın yüzde 11,8 büyümeye 36,1 milyar dolara ulaştığı bir yıl oldu. Bu durum petrol fiyatlarıyla beraber varlığın artması, yükselen faiz oranlarının hâkim olduğu bir ortamda yeniden fiyatlandırma yapılabilmesi, maliyet verimliliğinin artması ve GCC ülkelerindeki ekonomik durumun iyileşmesine bağlanabilir. Bütün Körfez ülkelerinde gözlemlenen aktif büyüme, devlete ve ilişkili kurumlara verilen borçlar sayesinde toplam mal varlığını yüzde 4,5 arttırarak 2,1 trilyon dolara taşıdı.

Rapor ayrıca bölgedeki büyük altyapı projeleri için artan hükümet harcamalarıyla birlikte bankaların daha yenilikçi ve büyüme odaklı bir stratejiye yönelmesine yol açan bu olumlu finansal sonuçların arkasındaki iyimserliği de vurguluyor.

Raporda perakende ve kurumsal müşterilerin bankalarla başta mobil uygulamalar olmak üzere alternatif kanallardan iletişiminin artmasıyla bankaların müşteri memnuniyetinin de arttığı gözlemlendi. Finansal hizmetler sektöründeki teknolojik gelişmelerin artan hızı, bankaların dijitalleşme yolunda başarıya ulaşması için önümüzdeki senelerde de bu yönde teknolojik gelişmelerin ve yatırımların artırılmasını zorunlu kılıyor.

Banka hisse fiyatlarının da yüzde 25 artması, Körfez bölgesinin son yıllarda şahit olduğu benzersiz siyasi ve ekonomik koşullar göz önüne alındığında bankacılık sektörünün dayanıklılığını yansıtıyor. Bankalar sayesinde finansal sistemler güçlendi, bankacılık sistemleri yeterli likidite ve güçlü kapitalizasyonla Körfez bölgesinde oldukça gelişme kat etti. Kamu harcamalarının artışıyla beraber kredi kullanımının da artacağı, bunun da ekonomik gelişmeyi hızlandıracakları öngörülmekte. Petrol fiyatları ve jeopolitik durum sabit kaldığı takdirde GCC bankalar sisteminin de istikrarlı kalması bekleniyor.

Zorlayıcı politik durum ve artan düzenleyici yükümlülükler nedeniyle bankalar da kredi aktivitelerinde daha tutumlu davranmaya başladı. Yavaşlayan kredi büyüme oranı ve özellikle gayrimenkul ile sözleşme alanlarında

risk yönetimine ve politikalarına odaklanılması buna kanıt niteliğinde. Bankaların 2018'de yaşadıkları kredi kayıplarının bilinciyle daha geleceğe dönük bir bakış açısı benimsemesi krediler üzerindeki net karşılık ücretlerini yüzde 4,9 arttırdı. Artan faiz oranları ve bankalar arası rekabet de kârlılığa olumsuz olarak yansıdı. Genel olarak bankalar güçlü duruşlarını korusa da, geçmiş yıllarda çift basamaklı sayılara ulaşan varlık büyümesinin bu yıl gözlemlenmemiş olması, izlenen temkinli stratejinin bir sonucu. Sermaye yeterlilik oranı yüzde 0,2 düşerek, ortalama yüzde 18,5'a geriledi. Risk ağırlıklı malvarlığındaki artışa paralel olarak sermayede benzer bir artışın görülmemesi bu durumu açıklıyor.

## Gündem mevzuat ve verimlilik

2019 yılı için bankaların gündemi mevzuat ve operasyonel verimliliklere odaklı gözüküyor. GDPR ve IFRS 9 gibi denetleyici düzenlemelerin detaylandırılması ve yaygınlaşması, önümüzdeki yıllarda kurumlarda mevzuatın uygulamaya konulmasını gerekli kılacak ve uyum gerekliliklerini arttıracak.

Bankaların iş modellerini yeni muhasebe standartları, Basel IV Yönetmeliği ve kara para aklama konusunda artan ağırlık ve mali suçlar üzerine güncellenen yeni düzenlemelere uyacak şekilde yaratması gerekiyor. Yeni yönetmelikler yüzünden bankaların kredi kullanım ve kullandırımında temkinli duruşlarını koruyacakları düşünülüyor. Fakat kredi büyüme hızının inşaat sektörü ve altyapı projeleri sayesinde artacağı öngörülmüyor. Körfez bölgesinde 2018'de bankaların üzerindeki kâr baskıları nedeniyle önümüzdeki dönemde kredilerde maliyet ve operasyonel uygunluğa önem verilecek.

Bankalar maliyetlerini robotik süreçler, veri analizi ve fintech'ler gibi yeni teknolojilerle daha verimli şekilde yönetebilecekleri uygulamaların arayışı içinde olacak. Büyük ölçekte daha gelişmiş pazarlarla karşılaştırıldığında Körfez ülkelerinin bankacılık sektörü oldukça olumlu görünüyor. 2018'de bütün GCC ülkelerinde geleneksel ve İslami bankacılık sektörlerinde gözlemlenen birleşmeler daha büyük ve dayanıklı finansal kuruluşlar ortaya çıkarıyor. Uzmanlar bu birleşme hareketlerinin 2019'da da devam edeceğini düşünüyor. Süregelen devlet desteği, artan petrol fiyatları ve altyapı yatırımlarının devam etmesi bankacılık sektöründe istikrar sağlayacağından, genel olarak bankaların güncel ekonomik ve politik dalgalanmalara karşı güçlü konumunu koruyacağını söylemek mümkün.



**KPMG'nin hazırladığı 'Pulse of Fintech'in 2019 ilk yarısına ilişkin araştırmasına göre küresel fintech yatırımları yılın ilk 6 ayında azaldı. Yılın ikinci yarısında sonuçlanması beklenen 80 milyar dolar tutarındaki birleşme ve satın alma anlaşmaları ise görünümü pozitifte çevirecek**



Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı  
Şirket Ortağı  
scanturk@kpmg.com



KPMG'nin hazırladığı ve küresel fintech sektöründeki temel trendlerle işlemleri inceleyerek genel bir bakış sunan Pulse of Fintech araştırmasına göre fintech yatırımları yılın ilk yarısında ABD, Kanada ve Latin Amerika'da güçlü seyrederken Asya'da sert düşüş gösterdi.

## Geleceğin anahtarı veride

Açık bankacılığın makine öğrenimi ve yapay zeka teknolojilerinde olduğu gibi fintech yatırımları açısından da önemli fırsatlar sunduğuna değinilen çalışmada, wealthtech ve proptech gibi sektörlerde büyümeler göze çarpıyor. Büyük teknoloji firmalarının 'derin' müşteri verilerinden yola çıkarak finansal hizmetler alanında daha fazla büyümenin yollarını aradıklarının altı çiziliyor.

## Raporda öne çıkan başlıklar şöyle:

- 2018'de 120 milyar doları bulan küresel fintech yatırımları 2019'un ortalarına gelirken toplam 962 anlaşmayla sadece 37,9 milyar dolar seviyesinde kaldı. Buna karşın yakın gelecekte tamamlanması beklenen büyük birleşme ve satın alma anlaşmalarının bu düşüşü sonlandıracağı öngörülüyor.
- 2019'un ilk yarısında 6,9 milyar dolarlık Dun & Bradstreet (ABD) satışı, 6 milyar dolarlık Concardis (Almanya) satışı ve 1,3 milyar dolarlık eFront (Fransa) satışı en büyük birleşme ve satın alma anlaşmaları olarak kayıtlara geçti.
- Fidelity'nin Worldplay'i (43 milyar dolar), Fiserv'ün ise First Data'yı (22 milyar dolar) satın alacağını açıklaması, Global Payments'in da Total System Services ile (21,5 milyar dolar) birleşeceğini duyurması, fintech yatırımlarının 2019'un ikinci yarısında yükselişe geçmesini sağlayacak işlemler olarak görülüyor.
- 2018'de 25,3 milyar dolar civarında gerçekleşen kurumsal girişim sermayesi yatırımları 2019'un ilk yarısında 4,75 milyar dolara kadar gerilemiş durumda. Bunda kurumsal firmaların büyük anlaşmalara bir süre ara vermesinin etkisi olduğu düşünülüyor.

## Kripto para gözden düştü

Blokszinciri ve kripto para sektörlerine yönelik yatırımlar 2019'un ilk yarısında gözle görülür bir düşüş yaşadı. 2018'de toplam 586 anlaşmada 5 milyar dolarlık yatırım sağlanırken, 2019'un ilk altı ayında bu rakam 171 anlaşmada 1 milyar dolara kadar geriledi. Aynı dönemde insurtech yatırımları da 1,1 milyar dolara düştü. 2018'de bu alanda gerçekleşen yatırımların toplamı 7,6 milyar dolar seviyelerindeydi.

## ABD'nin güçlü seyri sürüyor

- ABD'deki fintech yatırımları 2019'un ilk yarısında toplam 470 anlaşmayla 18,3 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti.
- İlk 6 ayda gerçekleşen en büyük birleşme ve satın alma anlaşmaları; Investment Technology Group (1 milyar dolar), CSI Enterprises (600 milyon dolar), PIEtech (500 milyon dolar), IQMS (425 milyon dolar) ve Viteos Fon Hizmetleri (330 milyon dolar) olarak sıralanıyor.
- Fintech merkezli risk sermayesi yatırımları ikinci çeyrekte ABD'de rekor seviyeye ulaştı.
- ABD'deki fintech hub'ların sayısında da 2019'un ilk yarısında artış var. En büyük altı anlaşmada yer alan firmaların merkezleri de bu artışı destekler nitelikte: Dun & Bradstreet (New Jersey), Investment Technology Group (New York), CSI Enterprises (Florida), PIEtech (Virginia), Onestream Software (Michigan), and SoFi (California).
- Ödemeler ABD'de yatırım için gözde sektörler arasında yer almayı sürdürürken B2B anlaşmalarında da artış gözleniyor. Mastercard'ın Transfast'i, JPMorgan'ın da InstaMed'i satın alması buna en iyi örnek.

## Latin Amerika pazarı hareketli

- 2018 boyunca fintech yatırımcılarının en önemli hedefleri arasında Latin Amerika yer alıyordu. Geçen yıl 31 anlaşmayla 500,1 milyon dolarlık rekor yatırıma sahne olan Brezilya, bu yıl sahneyi Arjantin'e devretti. Advent International'in Arjantin merkezli Prisma Medios de Pago'yu 725 milyon dolara satın almasının bu değişimde büyük etkisi var.
- Latin Amerika'nın dışında Kanada da fintech yatırımları açısından güzel bir dönem geçirdi. 2019 ikinci çeyreğinde Kanada 1,55 milyar dolar fintech yatırımı aldı.

## Avrupa'da düşüş devam ediyor

- Avrupa'daki fintech yatırımları 2019'un ilk yarısında 13,2 milyar dolara ulaştı ancak işlem hacminde son bir buçuk yıldır görülen düşüş devam ediyor. Bu durum, Avrupalı yatırımcıların enerjilerini daha olgun firmalar için sakladıkları şeklinde yorumlanıyor.
- Avrupa'da yılın ilk yarısında değeri 100 milyon doları geçen 10 fintech anlaşması gerçekleşti. Bunların başında Almanya'daki Concardis satışı (6 milyar dolar) geliyor.
- İngiltere, bahsi geçen 10 anlaşmanın altısına ev sahipliği yapan ülke konumunda: Greensill Capital (800 milyon dolar), World First (717 milyon dolar), OakNorth (440 milyon dolar), Checkout.com (230 milyon dolar), Iwoca (196 milyon dolar), WorldRemit (175 milyon dolar)
- Özel sermaye yatırımları Avrupa'da yılın ilk yarısında 1,2 milyar dolar gibi rekor bir seviyeye ulaştı. Bu rakam 2018 genelinde 1,96 milyar dolar olarak gerçekleşmişti.

## Asya'da mega anlaşmalara ara

- Asya genelinde 2018'de rekor kıran fintech yatırımları 2019'un ilk yarısında 102 anlaşmayla 3,6 milyar dolar seviyesinde kaldı. 2018'i hareketlendiren mega anlaşmalar, bu yıl ara vermiş durumda.
- Asya genelindeki en büyük 10 anlaşma yedi farklı ülkeden çıktı. Çin ve Güney Kore'deki beş anlaşmaya ek olarak, Avustralya (AirWallex / 100 milyon dolar), Endonezya (Akulaku / 100 milyon dolar), Vietnam (Momo / 100 milyon dolar) ve Singapur'dan (GoBear / 80 milyon dolar) birer anlaşma haberi gelirken, Blockchain Exchange Alliance tarafından gerçekleştirilen 200 milyon dolarlık anlaşma da listeye girdi.

## Hong Kong'tan 'dijital açılım'

Hong Kong yönetiminin 2019'un ilk yarısında bir ilke imza atarak dağıttığı sekiz 'dijital bankacılık lisansı', fintech gelişimi açısından son derece büyük önem taşıyor. Lisansı alan firmalar arasında sigorta ve telekom firmalarının yanı sıra Tencent ve Ant Financial gibi Çin'in büyük teknoloji şirketleri de yer alıyor.

Hong Kong'un dışında Singapur da bankacılık dışı sektörler için beş dijital bankacılık lisansı dağıtacağını açıkladı.

# Mobil ödemelerde ve elektronik belgelerde güvenlik



Bilgi-iletişim ve finansal teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler sayesinde elektronik belge uygulamalarında kat edilen önemli mesafeler, mükelleflerin iş süreçlerini, ödeme ve tahsilat işlemlerini yeniden düzenliyor. Müşteriler için düzenlenen belgelerin oluşturulması, iletilmesi ve muhafazasında sağlanan verimlilik, maliyet avantajı, etkin analiz, denetim ve işlem kolaylığı nedeniyle yeni uygulamaların kullanıma sunulması her gün önemini artırıyor.

Bu kapsamda bankalar, elektronik para kuruluşları, ödeme kuruluşlarının sunduğu alternatif ödeme çözümleri ortaya çıkmaya başladı. Teknolojik gelişmelere uygun, kullanımı kolay, mobilitesi yüksek, fiziksel/klasik tahsilat araçları (fiziki POS cihazları) gerektirmeyen daha düşük maliyetli çözümler artık alışverişlerde sıkça kullanılıyor. Buna uygun olarak vergi mevzuatı çerçevesinde mal ve hizmetlerin satışına yönelik işlemlerle bununla ilgili tahsilatların güvenliğinin ve belge düzeninin sağlanması da büyük önem kazanıyor.



## Necati Cem Erguvan

Müdür  
Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi  
cerguven@kpmg.com



## Semih Muşabak

Müdür  
Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi  
smusabak@kpmg.com

1 Haziran 2019 tarihi itibarıyla Hazine ve Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından banka, elektronik para kuruluşları ve ödeme kuruluşlarına ilişkin mal ve hizmetlerin satışına yönelik işlemlerle ilgili tahsilatların güvenliğinin ve belge düzeninin sağlanmasını amaçlayan “Güvenli Mobil Ödeme ve Elektronik Belge Yönetim Sistemi” Tebliği yayımlandı.

Buna göre:

- Ödeme kabul eden araçların, finans kuruluşu ya da ödeme kaydedici cihaz üreticisi tarafından güvenliği sağlanmış ve tebliğ kapsamındaki satış-tahsilat-belge oluşturma süreçlerine ilişkin işlemlerin doğru şekilde yapılmasına ait sorumluluğu bunlar tarafından kabul edilmiş nitelikte olması gerekiyor. Ödeme kabul eden araçların tebliğde belirtilen elektronik belgelerin oluşturulması sürecinde belgelerde yer alması gereken zorunlu bilgileri temin edecek özellikte olması zorunlu hale geliyor.
- Ödeme kabul eden araçlar sadece tebliğde tanımlanan finans kuruluşları ya da ödeme kaydedici cihaz üreticileri tarafından tebliğde belirtilen sistemden yararlanmak isteyen mükelleflere verilebilecek.
- Ödeme kabul eden araçların kullanılması suretiyle gerçekleştirilen mal ve hizmet satışlarına ait ödeme işlemlerinin, özel entegratör kuruluşları aracılığıyla, belge düzenleyecek mükellefin mükellefiyet türüne uygun şekilde, anlık olarak, mevzuatta öngörülen elektronik belgelere dönüştürülmesi ve düzenlenen bu belgenin elektronik (e-posta, sms, bankacılık uygulamaları vb.) ve/veya kağıt ortamda muhatabına iletilmesi zorunlu oluyor.

Kuruluşlar tarafından yapılacak mal ve hizmet satışlarında artık elektronik fatura belgesi (e-fatura) imkânı sunuluyor. Tebliğde belirtilen kısıtlar dâhilinde fatura sürecini e-faturaya taşımak isteyen mükelleflerin hizmet alacakları özel entegratör ile yazılı olarak başkanlığa başvurmaları gerekiyor. Başkanlık tarafından yapılacak değerlendirme sonucu verilecek yazılı izin sonrası entegrasyon süreci başlatılıyor.

Değerlendirme süreçlerini başarıyla tamamlayan, ardından Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından da izin verilen finans kuruluşları ile cihaz üreticileri, kendilerine verilen izin yazısında belirtilen tarihten geçerli olmak üzere ödeme-tahsilat ve elektronik belgelerin düzenlenmesi konusunda mükelleflere hizmet verebiliyor.

Bakanlık veya başkanlık ise sistem kapsamında sunulacak hizmetler nedeniyle mükelleflerden ya da özel entegratörlerin finans kuruluşları ile ödeme kaydedici cihaz üreticilerinden talep edebileceği komisyon, ücret gibi bedellerin azami tutarını belirleme ve bu konuda finans kuruluşlarından, ödeme kaydedici cihaz üreticilerinden ve özel entegratörlerden yazılı taahhütname almaya yetkili olacak.

Kuruluşlar ya da ödeme kaydedici cihaz üreticileri tarafından sunulan e-fatura sisteminde aşağıdaki belirtilen mükellef grupları faydalanabiliyor:

- Ticari kazancı basit usulde tespit edilen mükellefler,
- İşletme hesabı esasına göre defter tutan mükellefler,
- Bilanço esasına göre defter tutan mükellefler,
- Serbest meslek kazancı elde eden mükellefler,
- Gerçek usulde vergilendirilen zirai kazancı elde eden mükellefler,
- Vergiden muaf esnaf

Sisteme dahil olan mükelleflerin faaliyetlerinde ödeme kaydedici cihaz kullanma mecburiyetleri bulunmuyor. Ancak sisteme dahil olan mükelleflerden halihazırda ödeme kaydedici cihaz kullanmakta olanlar söz konusu cihazlarını perakende satış fişi ile belgelendirilebilecek satışlarında kullanmaları mümkün. Bununla birlikte söz konusu ödeme kaydedici cihazların sistem kapsamında gerçekleştirilen ve e-belge düzenlenen hallerde kullanılması durumunda elektronik belgelere ilişkin olarak “Bilgi Fişi”(usul ve esasları Başkanlıkça [www.ynokc.gib.gov.tr](http://www.ynokc.gib.gov.tr) internet adresinde yayımlanan Bilgi Fişleri Teknik Kılavuzu’nda belirtilen) düzenlemeleri gerekiyor.

Sistemi mükelleflere sunan finans kuruluşları ile bu sistem kapsamında elektronik belgelerin oluşturulmasına yönelik hizmet sunan özel entegratörler, hizmet verdikleri mükelleflere ait tahsilat ve elektronik belge bilgilerini, tahsilatın yapılmasıyla elektronik belgelerin oluşturulması, imzalanması, gönderilmesi ve alınması amacı dışında kullanamıyor.

E-fatura entegrasyon sürecine ilişkin başvuru, test değerlendirme, izin, onay, güvenlik, denetim ve sorumluluğa ilişkin usul ve esaslar ile ilgili olarak uyulması gerekli kural ve standartlar, teknik kılavuzlarla “[www.efatura.gov.tr](http://www.efatura.gov.tr)” internet adresinde yayınlanıyor.

Tahsilata ilişkin bilgiler ile sistem kapsamında oluşturulan elektronik belgelerin 10 yıl süreyle gizliliği ve güvenliği sağlanacak şekilde muhafaza edilmesi bekleniyor. Finans kuruluşlarının tahsilata ilişkin bilgileri, özel entegratörlerin ise bu sistem kapsamında oluşturulan elektronik belgeleri GİB’e anlık olarak sunma, iletme veya uzaktan erişime açma sorumluluğu bulunuyor.

Söz konusu sistemi mükelleflere sunan finans kuruluşları, ödeme kaydedici cihaz üreticileri ve bu sistem kapsamında elektronik belgelerin oluşturulmasına yönelik hizmet sunan özel entegratörler, faaliyet sırasında elde ettikleri ticari sır niteliğindeki verilerin güvenliğinden ve gizliliğinden de sorumlu tutuluyor.

Tebliğ’de, sistem mükellefleri ve entegrasyon hizmeti verecek özel entegratörler tarafından gerçekleştirilecek işlemlerdeki sorumluluklara bağlı cezalara ilişkin detaylı bilgilere de yer veriliyor.



# Veri odaklı dönüşüme doğru

**Veri çağında şirketlerin etkin bir veri yönetişimi oluşturmaları, sürdürülebilirlikleri için kritik önem taşıyor**



**Servet Gözel, CISA**

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi  
Direktör  
servetgozel@kpmg.com

Veriler artık tüm sektörlerin ve kuruluşların merkezinde yer alıyor, ancak çok az kuruluş verilerini stratejik ve tekrarlanabilir olarak, değer ve verimlilik yaratacak şekilde yönetebiliyor. Kuruluşlar, verilerine genellikle olması gerekenden çok daha az değer biçiyor. Birçok şirket ise kötü yönetilen, şeffaflıktan yoksun ve düşük kaliteli verileri stratejik hedeflerine ve dijitalleşme hedeflerine ulaşmak için kullanarak kendilerini operasyonel, ticari ve itibarla ilgili risklere maruz bırakıyor. Veri kirliliği işletmeleri kötü kararlara yönlendiriyor, gelir kaybına sebep oluyor ve regülatörler karşısında hatasız faaliyet gösterme yeteneklerini kısıtlıyor. Bu nedenle etkin bir veri yönetişimi, başarılı bir dijital dönüşüm için anahtar niteliği taşıyor.

Kuruluşların kullandığı ticari ve idari sistemler her gün doğru yönetilmediği takdirde bozulmaya sebep olacak milyonlarca işlem, değişiklik ve harekete uğruyor. Sürekli dijital dönüşüm içerisindeki bir kuruluşun, verilerinin kendiliğinden sabit ve güvenilir kalmasını da bekleyemeyiz. Verinin kuruluş içindeki dinamik haline ve akışına ilişkin veri yönetimini geliştirmek verinin değerini en üst düzeye çıkarmak için büyük önem arz ediyor. Kullanılan veriler ancak iyi yönetildiğinde ve kritik iş kararları için kullanılabilir olacak şekilde güvenilir olduğunda stratejik hedeflere ulaşmak bir o kadar mümkün olabiliyor.

Kuruluş içerisindeki ana ve anahtar veriler için sınıflandırmanın verilere ilişkin üst veri (meta-data) tanımlarının yapılmaması, veri kalitesine ilişkin süreçlerin ve araçların geliştirilmemesi, veri modeli ve mimarisinin net tanımlanmaması, tüm bu raporların ve çıktıların doğruluğuna gölge düşürebiliyor. Büyük hacimli verilerin kuruluş içine ve dışına doğru hareket etme şekli ve hızı da veri güvenliği konusunda önemli kaygılar yaratıyor.

Kuruluşlar aşağıdaki hedeflerine ulaşabilmek için verilerini iyi tanımak ve yönetmek zorundalar:

**Mevzuata uyum:** Yönetim raporları, mali ve yasal raporlarda kullanılan verilerin güvenilirliğine ilişkin endişeler yöneticilerin öncelikli gündem maddelerinden. Mükerrer veri içerebilecek çoklu kaynakların, veri ambarlarının ve raporlama uygulamalarının bulunması bu raporlamalara ilişkin veri kalitesi sorunlarını ortaya çıkarıyor. Diğer yandan iş ve teknik süreçlerin karmaşıklığından kaynaklı olarak verilere sürekli erişimin ve müdahalenin bulunması da verinin doğruluğu ve tamlığının önünde engel olabilir.

**Operasyonel mükemmellik:** Bir kuruluşun gerçeklerle ilgili tekil bir doğruluğa (single version of truth) sahip olması, yönetimin karar verme ve stratejik yönlendirme kabiliyeti için kritik bir özellik. Veri kalitesinin artırılması aynı zamanda operasyonel verimlilik ve maliyetlerin düşürülmesi için de süreçlerde önemli faydalar sağlayabilir.

**Risklerin azaltılması:** Finansal ve operasyonel risklerin tespit edilebilmesi, zamanında aksiyon alınabilmesi ve sürekli izlenmesi de ancak yeterli bir veri yönetişimi yapıyla mümkün olabilir.

**Müşteri bağlılığı ve finansal performans:** Tüm bu zorlukların yanında müşterileri daha iyi anlamak, müşteri edinimi ve müşterilerin korunabilmesi (retention) için verilerin doğru analiz edilip tahminlerin doğru verilerle yürütülmesi, müşteri kârlılığını ve dolayısıyla da kuruluşun finansal performansını artırabilir.

## Veriyi yönetebilmek

Gelişmiş Veri Yönetimi (Advanced Data Management) çerçevesi ile öncelikli olarak hedeflenen, veri ortamında güven oluşturulması ve verilerden maksimum değer elde edilmesi olarak özetlenebilir. Kuruluş stratejileri ve hedefleri yönünde bu çerçevenin kritik bileşenleri seçilmeli ve uygulanmalı. Bazı bileşenler tüm kuruluş hedeflerini adreslerken, bazı bileşenler belirli hedeflere hizmet eder. Örneğin, yasal raporlama güvenilirliği için veri yönetişimi ve modeli çok kritik öneme sahipken, müşteri bağlılığı için ana veri yönetimi daha ön plana çıkabilir.

Bu çerçeve, verinin yaşam döngüsü boyunca değerini sağlayan, kontrol eden, koruyan ve geliştiren planların, politikaların, programların, uygulamaların ve araçların geliştirilmesi, yürütülmesi ve izlenmesi şeklinde tanımlanabilir.

## Hedef operasyon modelin tanımlanması

Çerçevenin doğru bileşenlerini belirledikten sonra kuruluşun veri yönetimi çerçevesine göre olgunluk seviyesi belirlenebilir ve buradan hareketle bir uygulama yol haritası çıkarılabilir. Bu yol haritasındaki en önemli bileşenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- **Veri yönetimi yol haritası:** Veri yönetimi çerçevesinin uygulanması için veri yönetişimi, mimarisi, kalitesi ve analitik yapılarının devreye alınması
- **İnsan kaynakları ve organizasyon:** Hedeflere ulaşılması ve veri yönetişimi yapısının işlemesi için optimum organizasyon ve rol yapılarının belirlenmesi/uygulanması
- **Sistem mimarisi:** Veri kaynaklarının, raporlama ve analitik faaliyetlerinin verimli ve sürdürülebilir kılınmasını sağlamak için gerekli platformlar ve araçların belirlenmesi/uygulanması
- **Dijitalleşme yol haritası:** Sürekli dijital dönüşüm yolculuğu içerisinde yasal uyum, risk yönetimi, operasyon ve müşteri konularındaki dönüşüm projelerinin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi

Kuruluşların faaliyetlerin her alanına dokunan veriler, gelecek vizyonu için hayati önem taşıyor. Bu verileri doğru yönetebilmek ise hedeflere ulaşmada başarının anahtarı niteliğinde. Dijital yolculuğu benimsemiş olan kuruluşlarda veri-odaklı dönüşümü gerçekleştirmek önemli faydalar sağlıyor. Gelecekte hayatta kalacak olan kuruluşlar bugünden verilerini en iyi yönetenler olacak.



# Sigortacılıkta iç sistemlere yeni düzenleme

Türkiye’de sigortacılık sektörünün düzenleyici kurumu olan Hazine ve Maliye Bakanlığı, yeni bir yönetmelik hazırlığında. Sektör paydaşlarının da görüşleriyle oluşturulan taslak yönetmelik, sigorta ve reasürans şirketlerinin iç sistemlerine kapsamlı düzenlemeler getiriyor



**Tuğrul Uzun**

Denetim  
Direktör  
tuzun@kpmg.com



Denetim komitesinin etkinliği yeni taslak yönetmelik ile hissettiriliyor. Komite iç sistemlerin etkinliğini ve yeterliliğini yönetim kurulu adına takip etmekle görevlendiriliyor. Bağımsız denetim, değerlendirme ve destek hizmeti kuruluşları ile dönemler itibarıyla değerlendirmeler yapmak ve eğer konsolidasyona tabi ortaklıklar varsa bu işleyişi konsolide biçimde takibinden de denetim komitesi sorumlu tutuluyor. Denetim komitesinin diğer ana yetki ve sorumlulukları arasında şirket içi iletişimin sağlanması, iç sistemlerin şirket risk politikasına ve faaliyet alanına uygun olup olmadığını düzenli kontrol etmesi, üst düzey yönetim ile sürekli iletişimde kalarak sürece onları da katkılarının sağlanması, denetçilerin ve/veya müfettişlerin görevlerini bağımsız ve tarafsız şekilde yerine getirip getirmediklerinin izlenmesi olarak sayabiliriz.

## Kimlerden seçilecek?

Denetim komitesi üyelerinin, öncelikle son 2 yıl da dahil olmak üzere icrai görevi bulunan yönetim kurulu üyelerinden olmamak ve şirket ya da konsolidasyona tabi ortaklık personelinden olmamak kaydıyla bağımsız kişilerden seçilmesi öngörülmüyor. Taslak yönetmelik yine denetim komitesi üyelerinin nitelikleri ile ilgili daha detaylı düzenlemeler öngörmekte. Yönetmelik komitenin ancak bu şartları sağlayacak kişilerin varlığı ile etkin ve verimli şekilde çalışacağını vurguluyor.

## Bilgi sistemlerinin yapısı

Bilgi sistemlerinin yapısı iç sistemler taslak yönetmeliğinin deindiği diğer önemli konulardan biri. Bilgi sistemlerinin yapısının şirketin ölçeği, faaliyetlerinin ve ürünlerin niteliği ve karmaşıklığı ile uyumlu olması zorunlu kınıyor. Bilgi sistemlerinin asgari elektronik ortamda güvenli şekilde saklanması, istenildiği zaman erişilebilir olması ve gerekli yedekleme olanaklarının sağlanmasına olanak vermesi öngörülmüyor. Ayrıca bilgi sistemlerinin muhasebesel ve finansal raporlama anlamında daha etkin çalışabilmeyi, bütçe takibinin kontrollü ve düzenli şekilde yapılmasını sağlayabilmesi, muhasebe kayıtlarını ulusal ve uluslararası uygulamalar ile sürekli olarak güncellenebilecek hale getirilmesi, risk ve fiyat politikaları ile uyumlu ve bunları sorgulayabilecek düzeyde olması taslak yönetmelikte diğer önemli bilgi sistem altyapısı özellikleri olarak sayılıyor.

## İç kontrol faaliyetleri

Yönetmelikte, iç sistemlerin diğer fonksiyonlarından birisi olarak iç kontrol faaliyetlerinin yapısı ile düzenlemeler de yer alıyor. Faaliyetlerin icrasına yönelik işlemlerin kontrolü, iletişim kanalları ile ilgili bilgi sistemlerinin ve finansal raporlama sistemlerinin kontrolü, hizmet alımlarının kontrolü ve uyum kontrolleri iç kontrol faaliyetlerinin asgari unsurları olarak sayılıyor. İç kontrol faaliyetleri, ilgili süreçlerin sahipleri ile görüşülerek yazılan ve şirket içinde duyurulan iç kontrol faaliyetlerine dair politika - uygulama usullerine dayandırılıyor. İç kontrol biriminin fiziken şirket genel müdürlüğünde yer alması gerektiği açıkça belirtilirken ayrıca iç kontrol personelinin nitelikleri de ayrıca düzenleniyor. İç kontrol biriminin şirketin ölçeği, faaliyetlerinin niteliği ve karmaşıklığına göre yeterli sayıda olması, mesleki olarak da bu birimde çalışacak uygun personel bulunması gerektiği belirtiliyor. İç kontrol faaliyetlerini yürüten personel, tüm faaliyetleri güvenli biçimde icra edilmesini izlemek, incelemek, birimlerden gerekli raporlamaları almak, gerekli inceleme teknikleri kullanarak kontrol yapmak, varsa tespitlerini bir rapor ile ilgili birimlere sunmakla yükümlü kınıyor.

## İç denetim sistemi

İç denetim sisteminin amacı taslak yönetmelik ile düzenlenen ana başlıklardan bir diğeri. İç denetim sisteminin amacı, üst yönetime şirket faaliyetlerinin mevzuata uygun yürütölüp yürütölmediği, iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği konusunda güvence vermek şeklinde tanımlanıyor. İç kontrol faaliyetlerine benzer olarak iç denetim faaliyetleri de iç denetim birimi tarafından denetime konu, bölüm ve personel ile belirli denetim teknikleri kullanılarak veri ve bilgi alışverişi sağlamak, bunların uygunluğunu denetlemek ve belirli dönemler itibarıyla yönetim kuruluna raporlamaları kapsıyor.

İç denetim faaliyeti iç denetim birimi ya da teftiş kurulu tarafından yürütölür. Bu birim ya da kurulun şirketin ölçeğine ve faaliyetlerine uygun olarak kurulması esas. İç denetçiler görevlerini tarafsız ve bağımsız olarak icra ederken yönetim kurulu haricinde şirket içinde hiçbir kişiye hesap verme zorunluluğu bulunmaz. Ayrıca, iç denetçiler iç denetim dışında herhangi bir iş ve birimde görevlendirilemez. İç denetim birimi, denetim komitesinin de görüşünü alarak iç denetim planı hazırlar ve yönetim kurulu onayı ile iç denetim planı yürölüğe girer. İç denetim planında yer alması gereken asgari unsurlar da taslak yönetmelikte detaylı olarak belirtiliyor. Denetim dönemleri itibarıyla hazırlanan raporlamalar yönetim kuruluna sunulacak aksiyonlar ve yapılacak işlemler karara bağlanıyor.

İç sistemler yönetmeliğinin diğer fonksiyonu olan risk yönetiminin amacı şirketin nakit akımlarının risk ve getiri yapısını, buna bağlı faaliyetlerinin niteliğini ve düzeyini izlemeyi, kontrol altında tutmayı ve gerektiğinde değiştirmeye yönelik politikaları, risk limitleri, risk tanımları ve bunların ölçülmesini/izlenmesini kapsıyor. Risk yönetimi politikalarının ve uygulama usullerinin neler olacağı, risk limitleri ve tanımları taslak yönetmelikte detaylı olarak tanımlanıyor. Risk yönetim biriminin diğer fonksiyonlar gibi şirket ölçeği ile uyumlu ve yeterli düzeyde olması isteniyor. Risk yönetim biriminin risk ölçümü ve risk izleme sonuçlarını yönetim kuruluna, denetim komitesine ve genel müdüre düzenli ve zamanında raporlanması da isteniyor.

İlave olarak taslak yönetmelik teknik karşılıklarının ve fiyatlamının doğru şekilde hesaplanabilmesini, reasürans politikası ve mali bünyesi hakkında öngöründe bulunulması için aktüerya biriminin oluşturulmasını zorunlu kılıyor. Diğer fonksiyonlardan farklı olarak bu birimin özellikleri ve burada çalışacak kişilerin nitelikleri için bakanlık tarafından ayrıca belirlenecek düzenlemelere atıfta bulunuyor.

Bütün detayları kapsayacak şekilde hazırlanan taslak yönetmeliğin daha önce de belirttiğimiz gibi sektörden alınan görüşler neticesinde bakanlık tarafından gerekli görülen düzeltmeler de yapıldıktan sonra yakında zaman çıkması bekleniyor. Taslak yönetmelikte belirtilen yürürlük tarihi 1 Ocak 2021. Dolayısıyla bu yürürlük tarihi itibarıyla sigorta şirketlerinin uyumlarının tamamlanacağı varsayımı ile zaman kaybetmeden, varsa mevzuata ilişkin eksikliklerin ya da düzeltmelerin bir an önce yapılarak çalışmalara başlanması gerekiyor.



# Premier Lig'in bir maçı 9,4 milyon euro

**KPMG Football  
Benchmark ekibinin  
analizine göre  
İngiltere Premier  
Lig'de bir maçın  
yayın hakkı 9  
milyon 400 bin euro.  
Dünyanın en pahalı  
liginin 200 maçının  
değeri ise 1 milyar  
884 milyon euro**



## Hakan Uçak

Direktör  
Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri  
hucak@kpmg.com

"Futbol sadece futbol değildir" demişti Simon Kuper... Çünkü futbol çoktandır başlı başına büyük bir endüstri oldu. Milyar dolarlarla oynayan iş insanlarının bu çok renkli endüstriye girmek için dünyanın her yerinden futbol kulüplerini satın aldığı bir dönemdeyiz. Bonservis bedellerine milyon euroların verildiği bu dönemde kulüplerin en büyük gelir kapısı yayın hakları... Federasyonlar liglerin yayın haklarını yüksek fiyatlara satmak için yarışırken, dünyanın değerli ligi olan İngiltere Premier Lig'i yayın haklarında da zirvede yer alıyor.

KPMG Football Benchmark ekibinin raporu, Avrupa'nın beş büyük liginin yayın haklarının hangi seviyelere geldiğini ortaya koyuyor. İngiltere Premier Lig'in 2019 - 2020 sezonunun 200 maçlık yayın hakkı 1 milyar 884 milyon euroya alıcı buldu. Tek maçın değeri 9 milyon 400 bin euro olurken, Premier Lig'de kalan 180 maç ise ekstra yayın hakkı bedeliyle satılacak.

Dünyanın en pahalı ligi olan İngiltere Premier Lig'i yayın haklarında Almanya Bundesliga takip ediyor. 306 maçlık yayın hakkı 1 milyar 160 milyon euroya satılan Bundesliga'nın tek maçının değeri ise 3 milyon 800 bin euro... Dünyanın en değerli beşinci ligi olan Fransa Ligue 1, yayın haklarında üçüncü sırada yer alıyor. Mbappe ve Neymar gibi yıldızların oynadığı Ligue 1'in 380 maçlık yayın hakları 1 milyar 153 milyon euroya alıcı bulurken, tek maçın değeri 3 milyon euro oldu.

Dünyanın en değerli ikinci ligi olarak gösterilen İspanya La Liga, yayın haklarında bir hayli geride kaldı. La Liga'nın 380 maçlık yayın hakları 1 milyar 140 milyon euroya satıldı. La Liga'nın tek maçlık fiyatı tıpkı Fransa Ligue 1 gibi 3 milyon euro... Cristiano Ronaldo'nun oynadığı İtalya Serie A'nın ise 380 maçlık yayın hakkı 973 milyon euroya satılırken, tek maçın değeri 2 milyon 600 bin euro oldu.

## Avrupa'daki beş büyük ligin yayın hakları

LİG	TOPLAM MAÇ	YAYIN HAKKI DEĞERİ (€)	TEK MAÇ DEĞERİ
Premier Lig	200	1 milyar 884 milyon	9 milyon 400 bin
Bundesliga	306	1 milyar 160 milyon	3 milyon 800 bin
Ligue 1	380	1 milyar 153 milyon	3 milyon
La Liga	380	1 milyar 140 milyon	3 milyon
Serie A	380	973 milyon	2 milyon 600 bin

## Avrupa'nın en değerli beş ligi

LİG	DEĞER (€)
Premier Lig (İngiltere)	8 milyar 900 milyon
La Liga (İspanya)	5 milyar 900 milyon
Serie A (İtalya)	4 milyar 900 milyon
Bundesliga (Almanya)	4 milyar 200 milyon
Ligue 1 (Fransa)	3 milyar





# KPMG'de 210 yeni mezun işe başladı

Üniversiteden yeni mezun olan gençlere kapılarını açarak geleceğin iş liderlerini yetiştirmeyi amaçlayan KPMG Türkiye'de bu yıl da 210 yeni mezun iş başı yaptı. 90'ların sonunda doğan Z kuşağının öncüleri ilk iş deneyimlerine adım attı, artık dört kuşak bir çatı altında çalışıyor.

Bu yılki yeni mezun işe alım sürecinde 33 bin başvuru alan KPMG Türkiye ailesine katılanların sayısı 310'u aşacak. KPMG Türkiye yaş ortalaması yeni katılan mezunlarla birlikte 29 oldu. Yeni işe başlayan gençlerin yüzde 50'si kadın, yüzde 50'si erkek.

Üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun gençlerin en çok çalışmak istedikleri şirketlerden birinin KPMG olduğunu belirten KPMG Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Emre Çavuşoğulları, "Bu yıl rekor başvuru aldık. İş dünyasında olmak isteyen gençlerdeki algımızı yansıtan bu rakamı önemsiyoruz. Artık Z kuşağının iş dünyasındaki öncüleriyle bir aradayız. KPMG Türkiye'de şu anda dört farklı kuşak bir arada çalışmaya başladık. Bu değişimin iş dünyasına etkisini önümüzdeki yıllarda gözlemleyeceğiz. İnsan kaynağındaki dönüşüme tanıklık edip, yön vereceğiz" dedi.



# KPMG Akademi

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

İş hayatım boyunca katıldığım onlarca eğitim arasında en açık, anlaşılır, bilgilendirici ve verimli eğitimimdi. Bunda, eğitmeninizin payı çok büyüktü. Konusuna hâkim ve sunum dili etkindi, verimli bir eğitim oldu. Tek eleştirim, eğitim dokümanlarının PDF olarak mail yoluyla verilmeyişi olabilir. Tekrar başka bir eğitimde buluşmak dileğiyle, iyi çalışmalar

**Murat ERHAN,** Muhasebe Müdürü  
LimakPort İskenderun

“KPMG’den almış olduğum Dış Ticaret ve Gümrük eğitimi, gerçekten iş hayatına yeni başlayanlara veya bilgisini tazelemek isteyenler için adeta özellikle tasarlanmış gibiydi. Gerek eğitmen arkadaşımız, gerek KPMG çalışanları her anlamda, katılımcılar için tüm imkanları sağlayarak gayet güzel ve interaktif bir öğrenim ortamı hazırlamışlar. Kendilerine bu verimli eğitim için teşekkürü borç bilirim.

**Yiğit ŞEN,** Tedarik Uzmanı  
Opet Fuchs

MAN Kamyon ve Otobüs Tic. A.Ş. firmasında, ağırlıklı olarak ihracat yapan bir birimde çalıştığımız için departman müdürüm Sn. Özgür Özdiil ile birlikte gümrük ve uluslararası ticaretin genel konsepti hakkında almış olduğumuz eğitim ile ihracat süreçlerimizde nelere dikkat etmemiz gerektiği konusunda bilgi edindik. Eğitim, kapsamına uygun bir şekilde, hocamızın da keyifli ve bilgilendirici anlatımı ile gerçekleşti. Teşekkür ederiz.

**Ecem TUFAN,** Raporlama ve Planlama Mühendisi  
MAN Kamyon ve Otobüs Ticaret A.Ş.

“Finansal Piyasalar Şirketlerde Hazine Yönetimi ve Türev Ürünlerin Kullanımı” eğitimi ile ilgili olarak eğitimcimiz ve ortam çok güzeldi, anlayarak konuşarak ve eğlenerek çok güzel iki gün geçirdik. Her şey için teşekkürler KPMG diyorum.

Çok geçmeden katıldığım “İleri Düzey Vergi ve Muhasebe Uygulamaları” eğitimi de çok renkli bilgili bir eğitim olarak kariyerim açısından önemliydi.

Birçok eğitmenle ve farklı şirketlerden gelen muhasebe yetkilileri ile tanışma fırsatımız oldu. Devamını isteyerek ve dileyerek.

**Adem YILMAZ,** Muhasebe Uzmanı  
Çolakoğlu Metalurji A.Ş.

“Tam üç gün yılmadan anlattılar, örnek verdiler ve fikir önerdiler. Tüm sorularımıza tek tek uygulamalı cevap verdiler. Yetmedi, tek kişi bekliyorduk üç kişi geldiler. Gayet güzel ve keyifliydi. Rakamlar ilk defa bunaltmadı...”

**Oğuz ALTINTAŞ,**  
Bütçe ve Mali Kontrol Birim Yöneticisi & İK Birim Yöneticisi  
Askeri Fabrika ve Tersane İşletme A.Ş.

UFRS 9 ve UFRS 16 gibi çok teknik iki standart ile ilgili eğitim aldım. Gerek eğitimin genel planlaması ve gerekse eğitmenlerin konuya hakimiyeti ile gerçek dünya örnekleri üzerinden eğitimi işlemeleri, eğitimleri teknik karmaşadan çıkartıp günlük hayatta da faydalanılabilir hale getirmiş, ihtiyacı olan herkese tavsiye ederim.

**Murat DELGİ,** Finans ve Operasyon Müdürü  
Edding Ofis ve Kırtasiye Ürünleri Tic. Ltd. Şti.

## Yöneticilere Özel

21 Ekim	Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Finansal Bilgiler
29 Kasım	Finansçı Olmayanlar İçin Finansal Tabloları Okuma ve Yorumlama

## Muhasebe & Vergi

2-3 Aralık	Temel Düzey Muhasebe
5-6 Aralık	İleri Düzey Vergi ve Muhasebe
13 Kasım	Güncel Değişiklikler Sonrası Damga Vergisi
19 Kasım	Katma Değer Vergisi İadeleri Eğitimi
21 Kasım	Maliyet Muhasebesi
6 Aralık	Kurumlarda Dönem Sonu İşlemleri
9 Aralık	Ar-Ge ve Teknokentler Hakkında Her Şey
19 Aralık	Yurt Dışına Yapılan Ödemelerin ve Yurt Dışından Elde Edilen Gelirlerin Yerel ve Uluslararası Vergi Mevzuatı Kapsamında Vergilendirilmesi

## UFRS

26 Kasım	UFRS’de Vergi Uygulamaları (UMS 12 – Kurumlar Vergisi & Ertelemiş Vergi)
28 Kasım	UFRS 15 - Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat
16-18 Aralık	Uygulamalı Temel UFRS
19 Aralık	UFRS 16 - Kiralamalar

## Finans & Finansal Analiz

15 Kasım	Şirket Değerlemesine Baz Bilanço ve Gelir Tablosu Analizleri
18 Kasım	Finansçı Olmayanlar İçin Finans
20 Aralık	Şirket Ortaklıklarında Değerleme Teknikleri

## İç Denetim

15 Kasım	Suistimal İnceleme ve İfade Alma Teknikleri
----------	---------------------------------------------

## Bilgi Teknolojileri ve Siber Güvenlik

21-22 Kasım	Bilgi Teknolojileri Denetimine Giriş
-------------	--------------------------------------

## Sermaye Piyasası

4 Aralık	Sermaye Piyasası Araçları
10 Aralık	Sermaye Piyasası Mevzuatı

## İnsan & İnsan Kaynakları

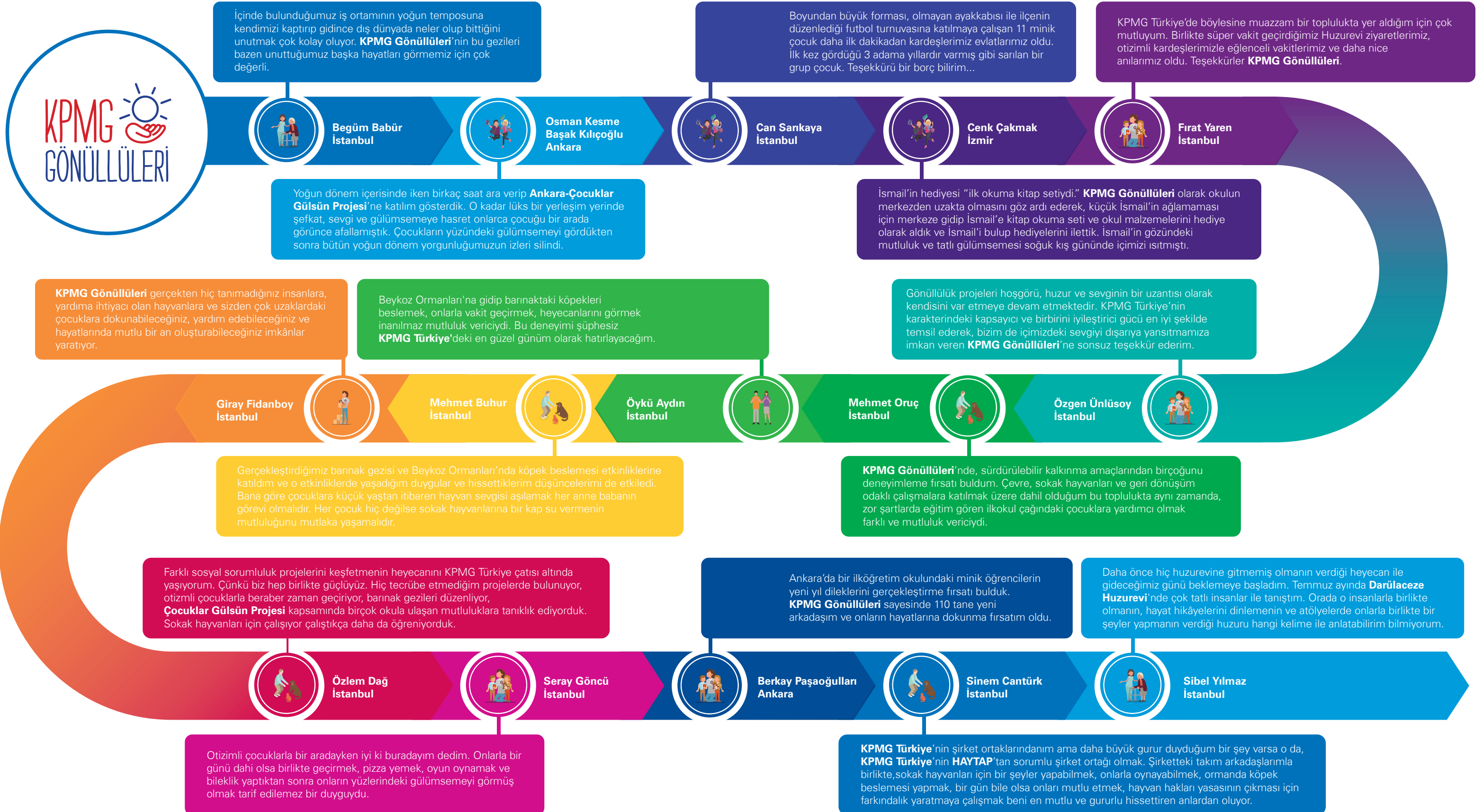
13 Aralık	Temel Bordro
-----------	--------------



# Gönüllülük hikayelerimizle büyüyörüz...



Ekim 2018’de başladığımız gönüllülük yolculuğunda anlatacağımız çok değerli hikayeler birikti. Yaptığımız küçük değişikliklerin ne kadar büyük bir etkiye sahip olabileceğine birlikte tanıklık ediyoruz...





## İLETİŞİM

### Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı  
malsan@kpmg.com

### Nesrin Tuncer

Denetim Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı  
ntuncer@kpmg.com

### Şaban Erdikler

Vergi Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı  
serdikler@kpmg.com

### Müşfik Cantekinler

Danışmanlık Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı  
mcantekinler@kpmg.com

### Hakan Ölekli

Stratejik Pazarlama ve İş Geliştirme Lideri  
holekli@kpmg.com

### Figen Tahiroğlu Würsching

Kurumsal İletişim Kıdemli Müdürü  
ftahiroglu@kpmg.com

### Altay Alpagut

Stratejik Pazarlama Müdürü  
aalpagut@kpmg.com

## SEKTÖRLER

### Endüstriyel Üretim Hakan Ölekli

Denetim, Şirket Ortağı  
holekli@kpmg.com

### Finansal Hizmetler Kerem Vardar

Danışmanlık, Şirket Ortağı  
kvardar@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

### Kamu Emin Alper Karaçar

Danışmanlık, Şirket Ortağı  
akaracar@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

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

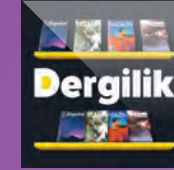
The Paragon İş Merkezi  
Kızılırmak Mh.  
Ufuk Üniversitesi Cd.  
1445 Sk. No: 2 Kat: 13,  
06550 Çukurambar, Ankara

### Timur Çakmak

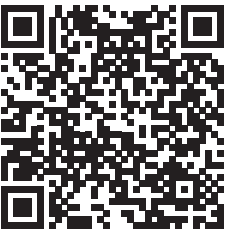
Vergi, Şirket Ortağı  
+90 (312) 491 72 31  
tcakmak@kpmg.com



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







**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.