

KİŞ 2020

Gündem

SAYI 36

Yıldırım Holding
İcra Kurulu Başkanı
Yüksel Yıldırım

**Risk
mühendisliği
yapıyorum**

Gürmen Group CFO Ali Öztayınıcı:
Markalarımızın DNA'sında inovasyon var

2019 Birleşme ve Satın Alma Trendleri:
Hacim azaldı, adet yükseldi



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



Bakış açısı

Yaşadığımız çağın önemli fütüristlerinden Alvin Toffler, 'Gelecek Şoku' kitabında "Gelecek hep ansızın gelir ve hep yanlış bir sırayla" diyor. Bu nedenle iş dünyasının oyuncularına, şoku atlatabilmek için 'adapte olma yeteneğini' sınırsızca geliştirmeyi tavsiye ediyor.

Bugünlerde dünya genelinde yaşadığımız Covid-19 salgın şokuna değinmekte yarar var. Bu salgına ilişkin koşullar hızla değişiyor ve her geçen gün etkisini artırıyor. Bilim dünyası, Covid-19 aşısının geliştirilmesi için yoğun bir çaba içinde. Ülkemizde ve dünyada gereken önlemler alınmaya devam ediyor. KPMG Türkiye olarak yaklaşımımız, üye ülkeler ağıımızın bazılarında zorlu koşullar altında hizmetlerimizi devam ettirebilmemizi sağlayan detaylı bir BT ve Güvenlik krizi yönetim protokolü ile destekleniyor.

KPMG olarak temel görevlerimizden biri olarak benimsediğimiz 'adapte olma yeteneği' konusuna geri dönersek, ülkeleri var eden ekonomilerin yapı taşları olan şirketleri, o şirketlerin kültürünü oluşturan insan kaynağını ve ekosistemi besleyen toplulukları, karşımıza aniden dikilen geleceğe hazırlamak... Onların adapte olma yeteneklerini yükseltmek. Zamanı tanımak, öngörmek, anlatmak, çözüm üretmek... Aslında geleceği normalleştirmek...

Yaptığımız her işin, sunduğumuz her hizmetin özünde bu var.

Her yıl gerçekleştirdiğimiz Küresel CEO Araştırmamız, amaçlarımıza içgörü sağlayan en önemli araçlarımızdan biri. 2017'deki CEO araştırmamız bize şunu söylüyordu; "Gelecek üç yıl geçmiş 50 yıldan daha önemli olacak." Öyle oldu. Son üç yılı geçmiş 50 yıldan yoğun yaşadık. Müthiş bir hızla ilerleyen teknoloji iş yapma şekillerini radikal şekillerde değiştirdi. Hayatımıza yeni kavramlar ve yeni perspektiflerle birlikte aydınlatılması gereken yeni gri alanlar girdi.

Önce biz, teknoloji, hız, inovasyon, siber güvenlik çevresinde yapılanan değişim çağının ruhunu yakalayıp ona adapte olduk. Yeni açılan yollara nasıl ışık olacağımıza çalıştık. Geleceğe hazırlık yaptık, büyük hamlelerle değişip dönüştük. Önceki yıl ülkemizdeki vergi dünyasının duayenlerinden Şaban Erdikler'i ve ekibini aramıza kattık. Geçtiğimiz yıl ise danışmanlık sektörünün en deneyimli isimlerinden Müşfik Cantekinler ve ekibiyle güçlerimizi birleştirdik. İş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verecek yapılar kurarken hem büyüdük hem de çitayı her seferinde biraz daha yükseğe taşıdık.

2017'den 2020'ye, sırasız gelen geleceğin şoklarıyla karşılaştığımızda, bugüne teşhis koyup çözüm üretirken yarının beklenmeyenlerine de hep pencere açtık. Şirketler için, paydaşı olduğumuz sistem için, ülke için gerçekten değer yaratmaya, büyük değişimi fırsata çevirmeye odaklandık.

Vergi, denetim ve danışmanlıkta Türkiye'nin en yetkin kadrolarıyla çalışıyoruz. Global ağıımızın güçlü vizyonu ile ilerliyor, Türkiye'nin yarınlara yatırım yapıyoruz.



KPMG Türkiye'de fikirden başlayıp uygulamaya kadar uzanan bu emek yoğun çalışmadan yansıyanlara gelince;

Dergimizin bu sayısında, dünyanın en büyük ekonomilerinde en büyük ve karmaşık şirketleri yöneten CEO'ların katılımıyla düzenlenen beşinci Küresel CEO Araştırmamızın sonuçlarını bulacaksınız. Türkiye'den de 25 CEO'nun katıldığı araştırma, 'Bilinmeyen Sular'da yol alan iş dünyasının değişimle sınavını test ediyor. 'Hazırlıksız yakalandığını yok etme tehdidiyle üzerimize gelen değişimi CEO'lar nasıl yönetiyor' sorusunun yanıtı bu araştırmada.

KPMG Türkiye çatısı altında hizmet vermeye başlayan Müşfik Cantekinler yönetimindeki danışmanlık ekibimizin hazırladığı, 'KPMG Perspektifinden Birleşme ve Satın Alma Trendleri 2019 Raporu' geçtiğimiz yıla dair çok değerli bir analiz ve 2020 için gerçekçi beklentileri sunuyor. Rapordan çıkardığımız içgörüler, yıl boyunca 'Bilinmeyen Sular'da hepimize rehberlik edecek.

KPMG Gündem'deki söyleşilerin bakış açımıza derinlik kattığını belirtmek isterim. Türk iş dünyasının güçlü oyuncularını, sektör duayenlerini konuk ettiğimiz sayfalarımız, içeriğimize renk ve enerji veriyor. KPMG'nin küresel ağından yöneticilerimizle gerçekleştirdiğimiz söyleşilerin ilgi çekeceğini umuyorum. Tespit eden, öngören, vizyon sunan ve çözüm gösteren sektör liderlerimizin verdiği her bir başlık, ufkumuzu genişletiyor.

Kaynakların kararları sınırladığı günler geride kaldı. Artık kararların kaynak yarattığı zamanlardayız. Bunun için ihtiyaç iyi bir harita ve pusula. Toeffler ne güzel özetlemiş; 'Eğer bir stratejiye sahip değilsen, başka birinin stratejisinin bir parçası olursun.'

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı



Yıldırım Holding'in İcra Kurulu Başkanı Yüksel Yıldırım: Risk mühendisliği yapıyorum

GÜNDEMİN GÜNDEMİ

Değişim tamam peki ya adaptasyon? 34

Gelirini en çok artıran şampiyon Galatasaray 44

İNGRAFİK

Radarımızda yükselen teknoloji 54

DANIŞMANLIK

Bağımsız mali durum tespit ve borçlu izleme raporları 62

Yeni bir iklim stratejisi için hemen şimdi 64

Kurumsal dönüşüm hedef ve stratejiyle başlar 70

Ticari uyumsuzluk danışmanlığı 76

VERGİ

Dış ticarete cazip rota: ASEAN bölgesi 102



KPMG Almanya Yeniden Yapılandırma Lideri Peter Wiegand: 10 yılda ne yapacağını söylemeyen işi zor



KPMG Kanada Madencilik Sektör Lideri Lee A. Hodgkinson: Türkiye madencilikte güçlü rakip olabilir



2019 Birleşme ve Satın Alma Trendleri: Hacim azaldı, adet yükseldi



2019 CEO Araştırması: Türk CEO dönüşüme sarıldı



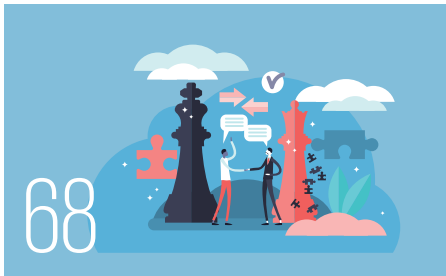
Öncü sektörler 2020 için pozitif sinyal veriyor



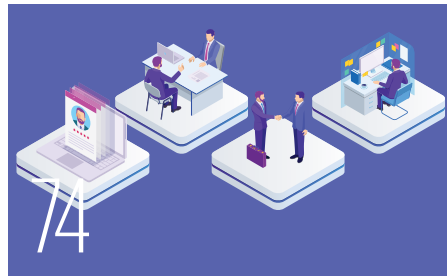
5G ile yeniden



Bağı ve dijital dünyanın güvenliği



Tedbirli işletmenin üç atlısı
Önlem-Denetim-Yatırım



Uyum çalışmaları: Maliyet değil
yatırım

FİNANSAL HİZMETLER

Fintech'lerin yükselme çağı	114
Ödeme sistemlerinde tek çatılı dönem	120
Torba kanun finans sektörüne ne getiriyor	124
Sigortacılık sektöründe yeni dönem	128

DENETİM

Teknolojiye dayalı denetim	80
Yıkıcı risklere karşı gündemi yönetmek	90
E-Belge özel entegratörlerine bilgi sistemleri denetimi	92

İNŞAAT

Mega projeler cazibesini kaybediyor	106
-------------------------------------	-----



24

Gürmen Group CFO'su Ali Öztayncı: Markalarımızın DNA'sında inovasyon var

ENDÜSTRİYEL ÜRETİM



94

Şehir içi hava ulaşımı için geri sayım

VERGİ



96

Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi'ni teşvik etmek

DENETİM



84

Daha şeffaf raporlar daha çok iletişim

TAŞIMACILIK



104

KPMG lojistikte güveni ölçüyor

İLAÇ



108

Koruyucu sağlık hizmetiyle hastalık riski azalacak

TMT



110

Otomotivle büyüyen yarı iletken endüstrisi

Künye

16 Mart 2020 / KIŞ

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:1-9
34330 Levent / İSTANBUL
T: +90 212 316 60 00
tr-fmmarkets@kpmg.com

Baskı & Cilt:
ELMA BASIM
www.elmabasim.com

Katkıda bulunanlar: Altay Alpagut, Ayşegül Eser, Aytaç Uzun, Batuhan Tellioğlu, Berra Balci, Buket Çavuşoğlu, Burak Ülgen, Bükre Bektaş, Cansu Demirtaş, Ege Kanat, Emrah Akın, Fulya Çankırı, Gamze Selek, Hakan Güzelöğlu, Hakan Orhan, Hakan Ölekli, Hande Açdoyuran, Hasan Nazıkoğlu, İdil Gürdil, İlter Lofçalı, Kerem Vardar, Mercan Ekinci, Muharrem Karataş, Murat Palaoğlu, Müşfik Cantekinler, Necati Cem Ergüven, Nesrin Tuncer, Oytun Önder, Özen Meteriz, Özlem Kızılkaya, Richard Bretts, Serkan Ercin, Servet Güzel, Sinan Çamlık, Sinem Cantürk, Tuğba Kavak, Tuğrul Uzun, Umut Otyakmaz, Yavuz Öner, Zeynep Uğursoy



KPMG Teknoloji Lideri Christian Rast: Dijital dönüşüme 5 milyar dolar harcayacağız

FINANSAL HİZMETLER



Fikri olup para arayanlar için:
Kitle fonlaması

TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ VE PERAKENDE



Mağazalarda işgücünü verimli
yönetmek



Risk mühendisliği yapıyorum

Liman işletmeciliğinden madencilğe, enerjiden kimyaya pek çok sektörde faaliyet gösteren Yıldırım Holding'in İcra Kurulu Başkanı Yüksel Yıldırım, KPMG Gündem'in sayfalarına konuk oldu. Yıldırım, neredeyse 40 yıldır durmak bilmeden devam eden zirve yolculuğundaki ana durakları, iş hayatındaki dönüm noktalarını anlattı. Yıldırım, "Başarının sırrı risk almak kadar o riski yönetebilme yeteneğinde saklı" diyor. Çünkü riski yönetmek de bir mühendislik gerektiriyor



Kendinizi biraz anlatır mısınız? Nasıl bir aile, nasıl bir çocukluk, nasıl bir eğitim?

1961 yılında Sivas'ta doğdum. 2,5 yaşındayken Samsun'a taşındık, ben Samsun'da büyüdüm. 5 yaşındayken trafik kazası geçirdim, ölümünden döndüm. Çocuklarla sokakta oynarken bana araba çarptı. Öldü diye hastaneye götürmüşler, kurtuldum. Okula erken gitmek istedim, yaşıma küçük diye almadılar. Adım İsmail'di, hızlı bir şekilde yaşıma büyütmenin yolunu buluyorlar. Dayım nüfus dairesinden birini arıyor. 'Hiç uğraşma, bunu öldü yapalım, İsmail öldü ve geç kayıtlı Yüksel diye bir çocuk doğdu gibi kayıt yapalım' diyorlar ona. Böylece 1967 yılında 01.01.1960 tarihli nüfus kağıdı veriyorlar ve adım da Yüksel oluyor. İlkokula kadar İsmail, ilkokuldan sonra Yüksel oldum yani.

İlkokul, ortaokul ve liseyi Samsun'da okudum. Ders çalışarak, sokakta oynayarak ve babamın işlerine yardım ederek vakit geçirdim. Sonra İTÜ'yü kazandım, Makine Fakültesi'ne gittim. 1978 girişliyim, 1983'te mezun oldum ve Eylül'de ABD'ye gittim. Hem İngilizce öğrenmeyi hem de 2 sene yüksek lisans yapmayı istedim. Ama ben 10 sene kaldım. Okumayı sevdim, sonra doktora başladım. Baktım aile baskısı var. Doktorayı bıraktım ve 5 yıl mühendis olarak çalıştım. Çünkü Türkiye'ye döndüğümde ne yapacağımı bilmiyordum ama mühendislik yapamayacağımı biliyordum. Mayıs 1993'te tekrar Samsun'a döndüm ve 1997'ye kadar Samsun'da kaldım. 1997'de İstanbul'a taşındım. 22 senedir de İstanbul'dayım.

Yurt dışındaki eğitim size ne kazandırdı? Hangi kelimeyle ifade edersiniz?

Tek kelimeyle 'çok'. Ben İTÜ'de 1980 döneminde okudum. 80 ihtilali oldu, yapı değişti Türkiye'de. Biz bilgisayarı görmeden üniversiteden mezun olduk. Ben ABD'de bilgisayarla tanıştım. Bilgisayarı, teknolojiyi, ders çalışmayı ABD'de öğrendim. Üniversitede bakış açısını öğrendim. Türkiye'de sorular hep 'nedir' diye sorulur. Ama ABD'de 'niçin, nasıl' diye sorulur. Bir şeyi öğrenirken bunu niçin yapmak gerekiyor, neden öğrenmek gerekiyor ve nasıl kullanmak gerekiyor. Bunlar önemli, bakış açısını kazandım. ABD'de üniversite ve sanayi arasında bir köprü var. Hoca, endüstride çalışmasa da araştırma, proje yapıyor. Bu yüzden direkt veya dolaylı olarak sanayile berabersiniz. Onun için ABD'de bakış açısının ne kadar geniş olduğunu gördüm. Öğrencilik dönemimde aldığım bazı dersler benim hayatımda çok önemli. Mesela, mekatronik dersi aldım, makineyle elektronğin karışımı. 'Manufacturing'de otomasyonların yapım şekillerini ve programlanmasını öğrendim. Aslında karar verme mekanizmasını öğreniyorsunuz. Robotik öğrendim, bütün hayatı matris üzerine kurmayı öğrendim. Programlamayı çok iyi öğrendim. Düşünce tarzı öğretiyorlar. Sonuca ulaşacaksınız ama nasıl? Sorular sorarak evet ve hayırlarla gideceğiniz hedefe varıyorsunuz. Bunların hepsini iş hayatımda uyguladım. 'Çok' dediğim şey bu işte. Başarımdaki arkasındaki sır bu bence.



YILPORT OSLO

'Risk'i nasıl tanımlarsınız? Risk almakla ilgili hayat tecrübelerinizden kalan tavsiyeler var mı?

Klasik olacak ama Çince'de risk ve fırsat aynı kelime... Ben de aslında öyle görüyorum. Bu şirket hep kriz dönemlerinde büyüdü. Aldığımız riskleri yönetip fırsata çevirme yeteneğimiz var. Risk alıyorsam bir fırsat da görüyorum. Basit kararlardan bahsetmiyorum çünkü bisiklet sürmek bile risk... Her an bir şey olabilir. Ama sen onu bir ihtiyaç için yapıyorsun ve o riski kontrol ediyorsun. İşin özü bu bence. Sağa sola, önüne arkana bakıyorsun... İş dünyası da böyle. Ben hep geçmişle ilgilenirsem ileriye gidemem. Çok hızlı büyüyen bir grubum. Farklı şeylere odaklanacağıma hep koyduğum hedefe nasıl ulaşırım, bir sonraki hedef ne olmalı, bunu nasıl yapılandırayım, bir başarı hikâyesi nasıl çıkarırım diye hep önüme baktım. Problem çözme yeteneğiniz yüksekse, analitikseniz, pazarı iyi okuyabiliyorsanız, geçmişe değil geleceğe bakıyorsanız, başarılı olmamanız imkansız.

ABD'de öğrendiğim karar alma mekanizması bana hayatta çok yardımcı oluyor. İş hayatında en kötü şey kararsız olmak. Ben risk almayı seviyor muyum? Evet, seviyorum ama körü körüne değil. Ölçerek, biçerek yani mühendislik yapıyorum.

Risk dediniz, karar alma dediniz, geleceği okuma dediniz... Kömür ticaretinden liman işletmeciliğine geçiş nasıl oldu? Nasıl karar aldınız?

Benim için çok basit ama dışarıdan bakanlar için garip geliyor. Bir kere kömür bir ithalat işiydi. Rusya'da kömür limana geliyor, limandan gemiye yükleniyor, gemi Karadeniz'e geçiyor, Türkiye'de limana geliyor, o limanda

boşalıyor. Sonuçta 'limandan limana' bir iş var. Bizim kargomuz geldiğinde limanlara gidiyorduk. Ben ABD'de Mitsui grubunda çalışırken vinç dizayn ettim, patent aldım. Kaliforniya'da yaşarken limanlara gidip liman operatörlerinin vinçlerine servis veriyorduk. Devasa limanlar... Orada görüyorsun. Gemiler, makineler işliyor, kapı hareketleri... "Ben olsam şunu yapardım, bunu yapardım" diyorum ama param yok. 10 yılda yeterince para kazandım iş hayatımda. 2003'te hükümet Türkiye'de özelleştirmelere hız verdi. O zaman biz Trabzon limanına talip olduk, kazandık ama iptal edildi. Sonra STFA Holding aracı vasıtasıyla bana ulaştı. Limanlarını satıyorlardı. Gebze'de eski bir tersaneydi. Ufacık bir limanla işe başladım. Sonra yanındaki limanı aldım. İkisini birleştirip konteyner limanı yapacağım, dedim. Kimse inanmadı. Çünkü o gün Asya bölgesinde konteyner limanı yoktu Haydarpaşa'dan başka. Ben bir ilki yaptım. Sonra müşterileri getirdim, yaptığım servis derken işler büyüdü. Yani kömürcü biri aslında limancılığa geçmedi. Ben girişimci olarak limancılığı seçtim. Kadere ve şansa inanırım. STFA Holding bana gelme, ben paramı başka bir yere harcayacaktım, liman almayacaktım. Ama o gün sevdiğim bir işe para koyduğum ve oradan nasıl para kazanacağımı bildiğim için geçen sene dünya 12'ncisi olduk. Böyle bir başarı hikâyesi yazmak kolay değil.

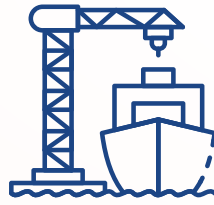
Lloyd's List her sene 'En Güçlü 100 İnsan'ı seçiyor dünyada. Orada 9 senedir peş peşe listeye girdim. Tek Türk'üm. Bu sene ilk defa Şadan Kaptanoğlu girdi kadın olarak. Limancılıkta beni dünyanın 7'ncisi seçtiler, en güçlü 7'nci adamım konteyner terminal işletmeciliğinde. Bunlar kendiliğinden olmuyor.



Yıldırım Holding 51 ülkede



51
ÜLKEDE



22
LİMAN

Madencilik sektöründe neler yapıyorsunuz? Ne görüyorsunuz, eksik ya da yararlı bulduğunuz neler var?

Madencilik deyince sektörün çok geniş bir kapsamı var. Madeni alıyorsun, ya yer altı madeni ya da açık ocak diye işletiyorsun. Bu madenciliğin altındaki kırılımlar, mineraller. Altın madenciliği yaparken farklı, gümüş-altın benziyor, kömür farklı, demir cevheri farklı, bakır farklı, krom... O madeni çıkarıyorsun ama sonra o katma değeri yaratabiliyor musun? İşlemden geçirip o katma değeri yaratırsan, ham satacağına bir türev üstünü yapıp satmak, orada bir değer yaratıp satmak daha farklı. Türkiye'de biz onu yapıyoruz. Entegre yapılanma yok Türkiye'de. Madencilik deyince ilk akla gelen Avustralya ve Kanada...

Yıldırım Holding olarak hangi sektörlerde faaliyettesiniz? Kaç ülkedesiniz, toplam istihdam nedir?

İstihdam her sene artarak 14 bine yaklaştı. Birkaç sene önce 11 sektördeydik. Sonra bunu konsolide ettik şu an 9, yakında 8 olacak. Bazılarını birleştiriyoruz grup içinde. Şu anda 51 ülkedeyiz. Portekiz'de, Mozambik'te, Angola'da ofislerimiz var. Çin'de güneş doğarken Peru'da akşam oluyor. Güneş hiçbir zaman üstümüze batmıyor. Böyle büyük bir coğrafyada çalışıyoruz. Bir sürü farklı kurla çalışıyoruz sonuçta. Burası aile şirketi gibi görünüyor ama kurumsal bir yapı. Bütün iş profesyonellerle yürüyor, iyi de gidiyor.



Stratejik sektörlere yatırım yapıyorsunuz. Büyük krizleri atlattınız. Dünyanın en büyük uluslararası konteyner operatörleri arasındasınız. Küresel oyuncu olmak size heyecan veriyor. Bunun bir bedeli var mı? Nelerden vazgeçtiniz şimdiye kadar?

En zorlandığım konu bu aslında. Küresel olmayı seviyorum gerçekten. Ama sosyalleşmede geriledim bu yüzden. Arkadaşlarımla çok fazla vakit geçiremiyorum, onlardan çaldığım zamanı işe koydum. Dengeleyebilmek en iyisi ama ben dengeyi çoktan kaçırdım. Çok çalışıyorum, iş olmasa da kendime iş yaratıyorum. Oturuyorum sektörle ilgili okuyorum, finans dünyasına bakıyorum.

Aylar, yıllar çok hızlı geçiyor. Kaçırdıklarınızı yaşamak için zamanı geri alamıyorsunuz maalesef. 'Keşke'ler var tabii ama beni mutlu eden şey bugün yaklaşık 14 bin çalışmam var. Aileleriyle birlikte düşünürseniz 40-50 bin kişi... Dolaylı istihdamı da kattığınızda neredeyse 100 bin kişiye destek oluyor bu şirket.

Yeni yatırım planları var mı?

Yeni bir sektöre girmeyi pek düşünmüyoruz artık. Sektör sayısını 8'e düşüreceğiz dedim ya belki ileride 5-6 olur. Küresel rekabet çok güçlü. Ama dikey büyümeyi devam ettireceğiz. Odaklandığımız alanlarda rakip ya da bize sinerji katacak firmaları satın almayı ve onları entegre etmeyi hedefliyoruz. O zaman güçlü büyüyeceğiz. 22 limanımız var şu anda, bu bize güç veriyor. Ne kadar güçlü olursanız iş yapıp karşılığını alabiliyorsunuz. Odaklandığımız 5 sektör var, buralarda büyümeyi planlıyoruz; metal ve madencilik, limancılık, denizcilik ve lojistik, gübre ve enerji... Liman ve metal-maden lokomotif sektörlerimiz, ondan sonra gübre ve denizcilik ya da enerji diye kendi içinde kırılıma giriliyor. Bu 5 sektörün etrafında kalacağız ama bunların yanında da finansal yatırımcı olacağız. Hedef, endüstriyel ve finansal yatırımcılık. Bu ikisini birleştirip yeni bir iş kurmak.



Dijital dönüşüme 5 milyar dolar harcayacağız

KPMG Teknoloji Lideri Christian Rast, teknolojinin ve dijitalleşmenin iş dünyasında muazzam bir dönüşüm yarattığını söyledi. KPMG'nin müşterilerinin dijital dönüşümüne yoğun yatırım yaptığını belirten Rast, gelecek beş yılda teknolojiye 5 milyar dolar ayırdıklarını açıkladı. Rast, KPMG'nin teknoloji yolculuğunu ve müşterileri için yarattığı değeri KPMG Gündem'e anlattı

Teknoloji dünyada tüm sektörleri yeniden şekillendiriyor. Bize dijital dönüşümü nasıl tarif edersiniz?

Forrester'ın ünlü bir analistinın sözleriyle ifade etmek gerekirse; "Dijital dönüşüm sadece teknolojiyle ilgili bir konu değildir. Dijital dönüşüm, hızla değişmek, yalın operasyonlar yaratmak için teknolojiden faydalanmak ve insanları karmaşık görevler konusunda özgür bırakmak amacıyla hızlı ve çevik yollarla dijital alana öncelik veren faaliyet şekline doğru yapılan gerekli ve zorlu yolculuktur."

Dijital dönüşüm tabii ki kendi içinde bir amaç değil; sağlam iş ilişkileri çerçevesinde niceliği ve niteliği pekiştiren bir olgudur. Bunun yanı sıra tümüyle yeni iş fırsatları yaratarak sektörleri dönüştürebilir.

Örneğin medya sektörü... Artık ücretsiz ve gerçek zamanlı internetten ulaşılabilir olmasıyla son 20 yılda matbu baskıda yüzde 50'lik düşüş yaşandı. Bu gelişmeye ayak uyduran yayıncılar da artık içeriklerini e-gazeteler üzerinden sunmaya başladılar ki bu yayınlar günümüzde toplam tirajların yaklaşık dörtte birini oluşturuyor.

Ancak bu tür bir iş modeli hem teknolojiye hem çalışan gelişimine ekstra yatırım yapılmasını gerektiriyor. Diğer yandan, bu durum kazancın azalmasına neden oluyor zira birçok tüketici e-gazetelere ücretli üye olmak istemiyor.

Sürdürülebilir dijitalleşme stratejisi daha bütünsel bir yaklaşım gerektiriyor. Yorumcu ve manuel araştırma süreçlerinin yerini kısmen, değerli içerik ve arka plan bilgileri sağlayan web crawler'lar alabilir.

Çeviriler algoritmalar tarafından yapılıyor ve hatta yazarlar makine desteği alıyor ya da yerlerini tümüyle makinelere bırakıyorlar.

Öte yandan mobil uygulamalar veya web portalları da müşterilerle doğrudan etkileşime geçme fırsatı sunan yeni satış kanallarını mümkün kılıyor.

Tekrarlayan ve kurallara dayalı işlerin dijitalleştirilmesi insan emeğini atıl hale getirmez. Aksine kapasiteleri serbest bırakarak bunların insan etkileşimleri, yaratıcılık ve inovatif düşünme gibi alanlarda daha iyi kullanılabilmesine olanak tanır. Görüyorsunuz ki bu konu insan emeğinin yerini makinelere bırakmasından fazlasını içeriyor. İş modeline bütün olarak bir meydan okumaya, yani bireysel süreçlerin dijitalleştirilmesinin yanı sıra iş gücünün dijital olanaklara kavuşturulması ile sonuçlanan bir değer zinciri incelemesine de uzanıyor. Dijital dönüşüm aynı zamanda belli bazı ürün ve tekliflerin son bulmasını ve tamamen yeni iş modellerinin oluşmasını da beraberinde getirebilir.

Dijital denetim deneyimi

Teknoloji hayatımızın her alanında. Peki biz henüz teknolojinin neresindeyiz?

Şu ana kadar mesleki hizmetler sektörü diğer sektörlerle kıyasla dijitalleşmeden daha az etkilendi. Biz de odağında insan olan bir şirket olarak ciddi ölçüde çalışanlarımızın becerilerine güveniyorduk.

Artık bu durum büyük ölçüde değişiyor. Denetim, vergi ve danışmanlık alanlarında yürüttüğümüz tüm faaliyetler giderek artan oranlarda teknoloji sayesinde gerçekleşiyor. Aynı zamanda müşterilerimiz, işletmelerinin dijital dönüşümü konusunda bize her zamankinden daha fazla danışıyor.

Size birkaç örnek vereyim; 2017 yılında akıllı denetim platformumuz KPMG Clara'yı uygulamaya aldık. Bu platform sayesinde dünya genelindeki 87 bin denetçimiz ve paydaşlarımızın denetim deneyimini yeniden şekillendirdik. Yeni, sezgisel, teknoloji destekli bir arayüz ile gelişmiş iş birliği kabiliyetlerine sahip bu platform, denetim devam ederken paydaşların internet üzerinden gerçek zamanlı olarak etkileşime geçmesine imkân veriyor.

Mevzuat Odaklı Dönüşüm çözümlerimiz sayesinde müşterilerimizin operasyonel gelişim kanalıyla risklerini optimize etmesine ve mevzuat uyum süreçlerinde otomasyona geçmesine yardımcı oluyoruz. Başta veri yönetimi ve raporlama gibi alanlarda olmak üzere çözümlerimiz, mevzuat uyum programlarından daha yüksek değer ve verim sağlıyor.

Ayrıca vergisel ve yasal fonksiyonların dönüşümü için bilişsel yetiler, yapay zekâ ve makine öğrenimi becerileri gibi vergi teknolojilerine yoğun şekilde yatırım yapıyoruz ve bu teknolojiler de vergi ve hukuk alanındaki yöneticilerin ve departmanlarının mevzuat değişikliklerinin üstesinden gelmelerine, süreçleri ve veri yönetimini düzenlemelerine, gelişmiş raporlama işlemlerini deneyimlemelerine ve departmanlar arası etkin iş birliği oluşturmalarına yardımcı oluyor.

Yapay zekâ ve analitikte lider

Burada özellikle yapay zekâ, ileri analitik, akıllı otomasyon dahil gelişmiş ve gelişmekte olan teknolojiler ile 5G ve kuantum bilişim gibi gelişen teknolojilere ilişkin mükemmeliyet merkezimiz olan küresel KPMG Lighthouse ağına dikkat çekmek istiyorum. Dünya genelindeki 14 bini aşkın uzmanımız sayesinde

müşterilerimize 600'ün üzerinde önceden hazırlanmış çözüm ile kişiye özel veri ve analitik ürün ve hizmetleri sunuyoruz. Forrester, HFS ve diğer küresel sektör analiz şirketleri son birkaç yıldır sürekli KPMG Lighthouse ağını şirketlere yönelik yapay zekâ hizmetleri, içgörü hizmetleri ve akıllı analitik yöntemleri gibi kilit kategorilerde lider olarak gösteriyor.

KPMG olarak dijital dönüşümün mesleki hizmetler sektörüne yönelik muazzam etkilerinin bilincindeyiz. Bununla birlikte önümüzdeki fırsatların da farkındayız. KPMG bu yüzden kendisinin ve müşterilerinin dijital dönüşümüne yoğun yatırım yapıyor. Önümüzdeki beş yıl içinde mesleki hizmetlerin dijital dönüşümündeki lider pozisyonumuzu güçlendirmeye 5 milyar ABD doları ayırmayı planlıyoruz.

Bir milyon saatlik eğitim

Tüm şirketler yapay zekâ, veri analitiği, makine öğrenimi konuşuyor. Dijital dönüşüm teknoloji, ürünü yeni bir uygulamanın iş süreçlerine entegre edilmesi demek mi? Yoksa bir zihniyet ve kültür değişiminden mi söz etmeliyiz önce?

Her ikisi de birbiriyle yakından ilişkili. Süreçlerin dijitalleşmesi ve manuel işlerin yerini makinelerin alması, bu makineleri kullanacak insanların devreye alınmasıyla aynı anda gerçekleşmelidir. Teknolojinin sunduğu tüm potansiyelden yararlanmak isteyen kişilerin teknolojiyi en iyi şekilde nasıl kullanabileceklerini bilmeleri gerekiyor. Bu yüzden KPMG'nin 5 milyar ABD doları değerindeki teknoloji yatırımının çok önemli bir kısmı çalışanlarımızın mesleki gelişimine ayrılmıştır. Florida, Orlando'da dünya standartlarında bir öğrenme ve inovasyon merkezi kuruyoruz. Ocak 2020 itibarıyla her hafta 800 şirket ortağı ve uzmanını KPMG Lakehouse'ta ağırlayarak bir milyon saati aşan bir kişisel öğrenme deneyimine öncülük etmeyi planlıyoruz.

Kasım 2019'da da KPMG Bulut eğitimi programı dahilindeki ilk dersin açılışını yapmıştık. Bu programla çalışma arkadaşlarımızın bulut teknolojisini tümüyle anlamalarına yardımcı olmayı ve gerek şirket içi gerekse müşteri



Teknoloji+altyapı+talep= Başarı

odaklı iş çözümleri geliştirme sürecinde bu araçlardan yararlanmayı amaçlıyoruz. Bulut teknolojilerinden tümüyle yararlanmak için mevcut yerleşik araçların bulut sunuculara taşınmasından daha fazlasını yapmamız gerekiyor, doğrudan bulutun içinde çözümler geliştirmeye başlamalıyız. KPMG Bulut eğitimi programı, çalışanlarımızı teknoloji ortaklarımız tarafından sunulan kapsamlı bulut fonksiyonlarını kullanmaya teşvik ediyor.

Şirket içinde veya müşterilerimizle birlikte yönettiğim tüm başarılı dönüşümlerin önemli bir ortak noktası vardı; teknolojinin uygulamaya alınması ve insanların bu anlamda yetkilendirilmesi eş zamanlı olarak ve iyi bir uyum içerisinde gerçekleşti. İşte başarıya giden yol bu!

Teknoloji ve dönüşümün olduğu her yerde yıkımdan da söz ediyoruz. Yıkıcı teknolojiyi fırsata çevirmek için ipuçları var mı?

Bir örnek olarak otomotiv endüstrisini ele alalım; 2017 yılında dünya genelinde 79 milyonun üzerinde olan yeni araç kaydı sayısı 2019'da yaklaşık 75 milyona geriledi. Küresel pazar artık doyum seviyesinde ve hız veya yakıt tüketimi konusunda minimal iyileştirmeler eşliğinde piyasaya sunulan yeni modeller de yükselen bir satış trendi sağlamıyor.

Aynı zamanda, elektrikli araç satışları 2016 ile 2018 arasında neredeyse üç katına çıktı. Bununla birlikte araç paylaşım piyasasının da büyüme kaydederek 2020 yılında dünya çapında 12 milyondan fazla kullanıcıya hizmet etmesini bekliyoruz.

Peki o halde önde gelen Orijinal Ekipman Üreticileri bu dönüştürücü trendleri nasıl görüyor ve iş fırsatlarına çeviriyor?

Büyük şirketler, start-up'lara göre daha düşük seviyede çevikliğe ve daha fazla risk bilincine sahip. Bu şirketler örneğin az gelişmiş e-altyapıları ve pazarlamaya uygun olmayan araç fiyatlarını beraberinde getiren yüksek üretim maliyetlerini dikkate alıyorlar. Ayrıca mevcut portföyleri yüksek getiri sağladığında özellikle isteksiz davranıyorlar. Henüz test edilmemiş teknolojilere yatırım yapıp dönüştürücü trendler yaratan ilk uygulayıcı kitlenin aksine bu şirketler önce dikkatle piyasa takibi yapıyorlar. Yani, uzun ömürlü ve uygun fiyatlı aküler olmadan akülü bir arabayı piyasaya sürmüyorlar. İşte bu yüzden Toyota elektrikli aracını küresel kitle pazarına sunmak için 2019'a kadar bekledi.

Büyük şirketler sadece finansman değil aynı zamanda alanında uzman ve eşine az rastlanır yetenekler de gerektiren şirket içi Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yapmak yerine gerekli teknolojik kapasiteyi başarıyla geliştiren start-up'ları satın almayı tercih ediyorlar. Örneğin Ford, sürücüsüz araçlarına yardımcı olabilecek algoritmalara ve robotik çözümlere ulaşabilmek için kısa süre önce savunma girişimcisi Quantum Signal'ı satın aldı.

Yeni teknolojilere yatırım yapmak hem riskli hem de pahalı. Bu yüzden ben mutlaka bir iş ortağı bulunmasını öneriyorum. Almanya'nın rakip şirketleri BMW ve Daimler güçlerini birleştirerek araç paylaşımı alanına ve ortak mobilite çözümlerine 1 milyar euronun üzerinde yatırım yaptılar. Toyota ise yakıt hücresi sistemi geliştirmek üzere BMW ile iş birliğine gitti.

Bana göre başarıya götürecektel faktörler; etkinliği kanıtlanmış bir teknoloji, oturmuş bir altyapı ve kayda değer bir müşteri talebidir. Bu dış faktörler sürdürülebilir bir değer teklifini beraberinde getirir.

Mesleki hizmetler sektöründe bu dış faktörler arasında fonksiyonel ve güvenli bir bulut altyapısının varlığı, etkin bulut tabanlı uygulamalar, yüksek nitelikli çalışanlar ve müşterilerin verilerini buluta taşıma yönündeki istekliliği yer alıyor.

Bu çağda şirketlerin teknoloji stratejisi nasıl olmalı? Dönüşüm için ne öneriyorsunuz?

Teknolojik değişim ve dönüşüm dönemlerinde güçlü iş ortaklıkları kurulması kilit bir başarı faktörüdür. KPMG, müşterilerinin iş süreçlerini derinden anlayan bir mesleki hizmetler şirkettir. Bahsettiğimiz süreçler dijitalleşmeden ciddi şekilde etkileniyor. Bu yüzden, bu konuda müşterilerimiz tavsiye için bize başvuruyor.

Onları dijital yolculuklarında desteklemek için en son teknolojiye erişebiliyor olmamız gerek. Bunun için piyasanın önde gelen küresel teknoloji ve veri sağlayıcılarıyla çalışıyoruz. Şirketimiz yapay zekâ ve inovatif robotik çözümlerine, bulut altyapısına ve kuantum bilişime ulaşmamızı sağlayan güçlü bir iş birliği ekosistemine yatırım yapmaktadır.

Bir Nikkei forumunda iş dünyasına, dijital dönüşümde kilit sözcüğün 'eğer' değil 'ne zaman' olduğunu söylemişsiniz. Bunu biraz açıkla mısınız bize?

Dijital dönüşüm tüm sektörleri aynı anda etkilemiyor. Sohbetin başlarında örnek verdiğim medya sektörü, YouTube'un 2005'te ücretsiz video içeriği sunmaya başlaması ve ardından 2007'de Netflix'in online yayıncılığa başlamasıyla birlikte dijital dönüşümden erken dönemlerde etkilendi.

Buna karşılık insan odaklı da denilen mesleki hizmetler sektörü ise henüz tam anlamıyla bu durumdan etkilenmiş değil. Ancak otomasyonla birlikte hizmetlerimizi sunuş şeklimiz değişip ürünlerimiz bir üst seviyeye taşınacak; yani böylece mesleki hizmetler sektörü ciddi bir dönüşüm yaşayacak.

Çok nadir nitelikteki bazı niş pazarlar hariç ben tüm sektörlerin teknolojik ilerlemelerden yararlanacağından ve bunun sonucunda da yakın zamanda bir noktada köklü dijital dönüşümle karşı karşıya geleceğinden eminim.

Güçlü iş birliği ekosistemi

Teknolojiyle değişen, dönüşen, iş modellerini yıkıp yeniden kuran bir dünyada KPMG'nin görevi ne?

Yaklaşık 130 yıldır KPMG olarak müşterilerimize büyüme, değişim veya yeniden yapılanma dönemlerinde çıktıkları yolculuklarda eşlik ediyor, değer zincirleriyle her açıdan ilgileniyoruz. Denetçileri olarak şirketlerinin yapısını ve iş süreçlerini derinden anlıyoruz. Vergi ve yönetim danışmanları olarak da onlar için güvenilir bir iş ortağıyız.

Ayrıca 147 ülkede tüm sektörlerde destek veren bir şirket olarak küresel anlamda ulaşılabilir bir konuma sahibiz. Öğrenme sürecini erken harekete geçen kitleyle birlikte geçirdik ve bugün geldiğimiz noktada dönüşüm yolculuklarının başında olan müşterilerimize bu deneyimi aktarma gücüne sahibiz.

Güçlü iş birliği ekosistemimiz sayesinde müşterilerimize önde gelen teknolojilere ve 600'ün üzerinde önceden hazırlanmış veri ve analitik, yapay zekâ ve robotik çözümüne ulaşma fırsatı sunuyoruz.

Bu arada 29 KPMG Ignition Center'dan birini mutlaka ziyaret etmenizi tavsiye ediyorum. Bu merkezler KPMG uzmanlarının ve müşterilerinin inovasyon kabiliyetimizi tüm boyutlarıyla tek bir yerde deneyimlemesine olanak sağlıyor. Ignition Center'lar müşterilerimizin sektörlerinde köklü dönüşüm yaratan unsurları daha iyi anlamalarına, yeni bakış açılarını benimsemelerine ve Tasarım Odaklı Düşünme gibi yöntemleri ve çığır açan veri, analitik ve yapay zekâ platform ve çözümlerini kullanma sanatından haberdar olmalarına yardımcı oluyor.

Teknoloji şirketleriyle yaptığınız iş birliklerinden söz eder misiniz?

Yapay zekâ, blok zinciri, bulut bilişim, bilişsel ve dijital iş gücü, veri ve analitik, siber güvenlik ve kuantum bilişim

gibi teknolojik trendler müşterilerimizin sektörlerinde büyük değişiklikler yaratıyor ve dolayısıyla da dönüşüm projelerimizin önemli unsurlarını oluşturuyor.

KPMG iş süreçleri konusunda derin bir bilgi birikimine sahiptir. Sürdürülebilir kurumsal stratejiler geliştirip bunların uygulanma aşamasına destek oluyoruz. Süreç uzmanlığımızın önde gelen küresel teknoloji şirketlerinin teknoloji portföyüyle birleştirilmesi anlaşma programımızın en ileri aşamasını temsil ediyor.

Tüm önde gelen küresel teknoloji şirketleriyle iş birliğinde bulunuyor ve sürekli olarak iş ortağı portföyümüzü yeniden gözden geçirip gerektiğinde yeni anlaşmalar yapıyoruz. Anlaşmalı ortaklıklarımız aynı zamanda şirket içi çalışma ortamımızı modernize etmemizde de bize yardımcı oluyor. 2019'da güvenilir iş ortağımız Microsoft ile olan şirket anlaşmamızı yenilediğimizi duyurduk. Bu anlaşma Microsoft Teams dahil olmak üzere Microsoft

365 bulut tabanlı iş birliği ve verimlilik araçları setine erişmemizi sağlıyor. Aynı zamanda küresel bulut tabanlı platformumuzun temel direği olarak Microsoft Azure ve Azure AI yapay zekâ hizmetlerini de kullanıyoruz. Bu platform bulut tabanlı denetim kabiliyeti, vergi çözümleri ve risk yönetimi konularındaki en son yenilikler sayesinde KPMG'nin dijital ürün yelpazesini güçlendirecektir.

Microsoft CEO'su Satya Nadella, Microsoft ile olan güvenilir ortaklığımızı şu sözlerle özetlemişti: "KPMG ile birlikte bulut, yapay zekâ ve güvenlik alanındaki en son gelişmeleri fazlaca düzenlemenin söz konusu olduğu yoğun vergi, denetim ve danışmanlık alanına taşıyarak sektörler genelinde dijital dönüşümü hızlandırıyoruz. Azure, Dynamics 365 ve Microsoft 365 ürünlerini kapsayan güvenilir bulut teknolojimizin gücüyle birleşen KPMG'nin derin sektör ve süreç uzmanlığı her iki şirketin üstün yönlerini ortaya çıkararak dünyanın dört bir yanındaki müşterilerin giderek daha karmaşık hale gelen bir iş ortamında daha çevik olmalarına yardımcı olacaktır."

Stratejimizin temelinde 'güven' var

2020'li yıllarda KPMG ile çalışmak şirketlere ne kazandıracak?

Önümüzdeki 10 yıllık dönemde, yeni coğrafi bölgelere açılan, yeni ürünler geliştiren ve inovatif teknolojilerden yararlanan şirketler giderek daha karmaşık bir hal alan süreçlerle karşı karşıya kalacaktır. Değişen veri koruma yasaları, döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve jeopolitik gerilimler gibi piyasa güçleri bu karmaşıklığı artırarak sistemler ve araçlar açısından daha yüksek düzeyde bir cevap verebilirlik gerektiriyor.

Dünya genelinde 219 bin uzmanıyla KPMG, bu zorlukları ele almaya ve müşterilerine çıktıkları bu yolculukta eşlik etmeye hazır.

Bu arada akıllı denetim platformumuz KPMG Clara'nın online olduğunu ve dünya genelindeki denetim işlerimizin hizmetine sunulduğunu duyurmaktan bilhassa gurur duyuyorum. 2017'de başlatılan bu platformla Big Four içerisinde denetim iş akışını buluta taşıyan ilk denetim şirketi olduk. Microsoft Azure teknolojisine dayanan ve otomatik, çevik, akıllı ve ölçeklenebilir bir platform olan KPMG Clara bir yandan müşterilerin denetim sürecine gerçek zamanlı olarak katılmalarına imkân tanırken diğer yandan da KPMG uzmanlarının daha akıllıca çalışmalarını, güçlü veri ve analitik kabiliyetlerini tek bir arayüze taşımalarını sağlıyor.

KPMG Clara denetim kalitesini daha da artırıyor ve uygulamaya alınan yeni dijital gelişmeler eşliğinde denetim süreçlerinin teknoloji sayesinde sürekli olarak güçlendiği bir gelecek inşa edilmesine yardımcı oluyor.

Müşterilerimize dijital yolculuklarında danışmanlık verirken müşteri odaklı ve tüm şirket genelini kapsayan bir yaklaşım izliyoruz. KPMG Connected Enterprise çerçevesiyle müşterilerimizin şirket genelindeki fonksiyonlarını birbiriyle bağlantılı hale getirmelerine yardımcı olarak kendi müşterilerine sundukları deneyimi iyileştirmelerini, iş hedeflerine ulaşmalarını ve yatırım getirilerine hız kazandırmalarını sağlıyoruz. Fonksiyonel dönüşüm çözümümüz olan KPMG Powered Enterprise ise derin fonksiyonel bilgi birikimimiz ile kanıtlanmış aktarım kabiliyetimizi bulut tabanlı teknolojilerle birleştirerek müşterilerimiz için sürdürülebilir bir değişim, yükselen bir performans ve uzun soluklu bir değer yaratmamıza imkân sunuyor.

KPMG, vergisel ve yasal fonksiyonların mevzuat değişikliklerinin üstesinden gelmelerine, süreçleri ve veri yönetimini düzenlemelerine, gelişmiş raporlama işlemlerini deneyimlemelerine ve departmanlar arası etkin bir iş birliği oluşturmalarına yardımcı olmak adına bu fonksiyonların dönüşümü için bilişsel yetilere, yapay zekâ ve makine öğrenimi becerilerine daha fazla yatırım yapacaktır.

Güven, KPMG'nin kurumsal stratejisinin en önemli unsurudur. Müşterilerimizin güveni her bir projede kazanılması gereken değerli bir niteliktir. İşte bu yüzden güvenilirlik, güvenlik ve mevzuata uyum konularına büyük önem veriyoruz. Üstlendiğimiz tüm projelerde sektör uzmanlığımız ile iş süreçlerine ve mevzuat çerçevelerine dair derin bilgi birikimimizi anlaşmalı iş ortaklarımızın teknolojik kabiliyetleriyle birleştirerek müşterilerimize en iyi sonuçları sağlamak için çalışıyoruz.

Sadece otomotiv değil yan
sanayiinde de dönüşüm hızlanıyor

10 yılda ne yapacağını söylemeyen iş zor

**KPMG Almanya
Yeniden Yapılandırma
Lideri Peter Wiegand,
teknolojinin otomotiv
ve yan sanayiini nasıl
dönüştürdüğünü
anlattı. Akü ile çalışan
araçların 15-20 yıl daha
kullanılacak bir 'ara
çözüm' haline geldiğini
belirten Wiegand,
otomotiv tedarik
sanayiinde var olmak
isteyenlerin, gelecek 10
yılda ne yapacaklarını
bugünden belirlemeleri
gerektiğini söyledi**



KPMG Almanya Yeniden Yapılandırma Lideri Peter Wiegand, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı.

Uzmanlığınız otomotiv sektöründe hem finansal hem organizasyonel yeniden yapılandırma. Gündeminizde neler var, sektör nasıl bir dönüşümden geçiyor?

Önümüzdeki yıllarda tanık olacağımız dönüşüm süreci, sektörün bugüne kadar karşılaştığı her şeyden, taşıyıcı kayışın icadından bile daha büyük ölçekli olacak. Bunun temel sebebi, yalnızca teknolojinin ICE (içten yanmalı motor) teknolojisinden elektrikli araçlara doğru değişmesi değil, aynı zamanda çerçevenin de farklı olacağı gerçeğidir. Bu değişimi sağlayacak olan CASE (Bağlantılı, Otonom, Paylaşımlı, Elektrikli) gündemidir. Buradaki 'Bağlantılı' terimi, hizmetlerini sunmak üzere pazara farklı oyuncuların girecek olmasını ve BT'nin, sürüş teknolojilerinden daha önemli olmasını ifade eder. 'Otonom' terimi, altyapı ile insanları taşıma şeklimizin değişmesini ifade eder. Paylaşım terimi, otomotive dair, özellikle de gençler tarafında farklılaşan zihniyeti yansıtır.

Teknolojik yıkım sektöre hangi yenilikleri getirdi? 10 yıl önceye göre neler farklı yapılıyor, 10 yıl sonra nasıl olacak? Öngörüleriniz neler?

Hali hazırda yenilikler pek büyük ölçekte değil. elektrikli araç sistemleri zaten 100 yıldan uzun zamandır kullanılıyor. Otomobil çerçevesini etkileyenler daha çok farklı teknolojilerin bileşimi ile BT teknolojilerinden gelen yenilikler olacak. Benim tahminim, bir yandan mobilitenin toplu taşımayla birleştirilerek çok daha bütünleşmiş bir şeklini göreceğimiz yönünde. Diğer yandan, tamamen aküyle çalışan araçların, önümüzdeki 15-20 yıl daha kullanılacak bir ara çözüm olduğunu düşünüyorum. Yakıt hücresi teknolojisi gibi çözümler gelişecek ve daha fazla önem kazanacak.

Sektörün dönüşüm yolculuğunda karşılaştığı çıkmazlar neler? Hangi engellerle karşılaşıyorlar ve bunların aşılması için neler yapılıyor?

Şu anda birçok ikilem var. Bunlardan biri, BEV (Bataryalı elektrikli araç) teknolojisinin çevresel sonuçlarının hali hazırda net olmadığı gerçeği. En üstte ise performans için gereken, yoğunlukla ilgili altyapı ihtiyaçları ile yedek altyapının oluşturduğu büyük engel bulunuyor. Diğer bir önemli engel ise yeni teknolojinin yaygınlaştırılması ve mevcut teknolojinin geri çekilmesi... Bu çalışmalar çok yüksek maliyetli olduğu gibi yönetimin dikkatini de gerektirir.

Medyada genellikle otomotiv sanayiindeki değişim geniş yer alırken, yan sanayiinin nasıl dönüştüğü pek gündeme gelmiyor. Oysa otomotiv yan sanayi çok büyük bir ekosistem içinde faaliyet gösteriyor. Ekosistemdeki tüm paydaşların aynı anda dönüşümü gerçekleştirmesi gerekmiyor mu? Bu konuda dünyadaki trend nasıl? Küresel otomotiv markalarının dönüşüm ajandasında neler var?

Bu gerçekten de önemli bir mesele. Birçok tedarikçiyi, özellikle de aktarma organları alanında faaliyet gösteren tedarikçileri ciddi zorluklar bekliyor. Tüm değer zincirinin

aşağı yukarı yüzde 30'una tekabül eden birçok parçaya artık ihtiyaç kalmıyor. Bunların yerini aküler, akü ambalajları, akü yönetimi ve akü kontrol sistemleri gibi farklı parçalar alacak. Bunlar geleneksel oyuncuların dışında ve onlar da zaten pazardalar. OEM'lerin fazlasıyla geçişe odaklandığı ve tedarikçiler için de fazla para harcamadıkları dikkate alındığında, bu durumun pazarın bazı kısımları için zorlu bir dönem olacağı görülebilir. Dahası belirsizlik, tedarikçilerin dışında finans kurumlarının da çok kritik bir konumda olduğuna işaret ediyor. Onlara 10 yıl içinde ne yapacağınızı söyleyemezseniz önümüzdeki 10 yıl boyunca size finansman sağlayamayacaklardır.

Yan sanayide neler oluyor? Onlar dönüşüme nasıl hazırlanıyor? Batarya teknolojilerindeki yenilikler neler?

Tedarikçilerin çoğu geleceğin teknolojilerine odaklanıyor. Bu da muhtemelen hiçbir geleceği olmayan işlerden çıkmaya çalıştıkları anlamına geliyor. Bu durum özellikle de söz konusu iş birimlerini satarak portföylerini temizleyen 'birinci kademe' tedarikçilerin işlem faaliyetlerinde görülebilir. Diğer yandan gelecek odaklı teknoloji alımına dair birçok faaliyet de görüyoruz. Bu da 'birinci kademe' tedarikçiler ile OEM'lerle ilişkili. Diğer önemli faaliyetler ise tabii ki maliyet düşürme yönünde. Birçok büyük tedarikçi - ve OEM - çoktan tasarruf programları yayınlamış durumdalar ve binlerce işçinin işten çıkarılacağı da kesinleşmiş durumda.

Akü teknolojisinin kendisi de ilerleme kaydediyor ve tabii ki ciddi miktarlarda fon da bu teknolojinin geliştirilmesine ayrılıyor. Bana göre bir sonraki büyük adım, lityum-iyon teknolojisinden katı hal aküsü gibi diğer bileşenlere geçiş olacaktır.

Yan sanayii şirketlerine dönüşüm için nasıl bir yol haritası önerirsiniz? Maliyet tasarrufuyla ilgili en çok karşılaştığınız soru nedir ve çözüm önerileriniz neler?

Daha önce belirtilen sorunların karmaşıklığı ve ciddiyeti göz önüne alındığında verilecek en net tavsiye, öncelikle ilerideki 10 yıl boyunca bir tedarikçi olarak konumunuzu belirlemenizdir. Ayrıca, mevcut ilişkilerinize güvenmeyin çünkü şu anda farkında olmasanız bile bu ilişkiler değişebilir. OEM'ler veya finansman kurumları üzerinden aldığınız desteğin inceleme altında olduğunu unutmayın. Yeni mobilite dünyasında bir rol oynadığınızdan emin olun. Herhangi bir sebeple bu mümkün değilse hâlâ geleneksel bir rolünüz olup olamayacağını değerlendirin - ICE ile çalışan araçlar bile uzun zaman piyasada olacak. Bu alandaki rekabet zorlu olacaktır, bu yüzden bir toplayıcı olmak bir strateji olabilir.

Maliyet tasarrufu esastır, ancak sizi yalnızca belli bir noktaya getirebilir. Yeni bir mobilite kurulumunu gerçekleştirmenizi sağlamaz, ancak buna ulaşmak için yeterli para harcamanıza imkân tanıyabilir. Her oyuncu için genel bir çözüm yoktur, ancak belirli stratejilerin bir araya getirilmesi ve uygun bir portföy analizinin yapılması kesinlikle gereklidir. Bununla birlikte, kendinizi yeniden konumlandırma konusunda çok geç kalmamanız kesinlikle çok önemlidir.

Peter Wiegard

Elektrikli araçlar konusunda çok farklı haberler geliyor. Tesla'nın faaliyetlerini yakından takip ediyoruz ama mesela Toyota'nın ve Kia'nın yeni elektrikli araç yatırımlarını okurken Dyson'un projeyi rafa kaldırdığını da görüyoruz. Coğrafi bölgeler, ülkeler, regülasyonlar şirketlerin elektrikli araçlar konusundaki kararlarında etkili oluyor mu? Yoksa bu basitçe maliyet, alt yapı, yatırım sorunu mu?

Tüm oyuncular gerçek bir küresel pazara göre hareket ediyorlar. Bunun anlamı da iş yaptığınız ülkelerde belirli düzenlemelerle başa çıkmanız gerektiğidir; bölgeler arasında, ihtiyaçlar ve tüketici davranışları bakımından farklar olduğu kesin. Dolayısıyla, teknolojik imkanlarınız yeterli olsa bile bir pazara giriş yapmak kolay değil. Ayrıca, yalnızca belirli pazarlara giriş yapabiliyorsanız uzun vadede rekabetçi değilsiniz demektir. Bu da kesinlikle çok büyük ölçekli yatırımlar gerektirir.

Elektrikli araç üretmek kadar onun ihtiyaç duyacağı alt yapıyı sağlamak da bir gündem maddesi. Geçen aylarda Alman Şansölye Merkel, Almanya'da 1 milyon elektrikli araç şarj ünitesinin 10 yıl içinde kurulması gerektiğini söyledi. Mesela Almanya'daki devlet politikaları ve küresel markaların beklentisi ve çalışmaları nasıl bu konuda?

Altyapı, e-mobilité gündeminde halen tam olarak çözülememiş bir unsur. Elbette, yeterli şarj ünitesi

olması, tüketicilerin özellikle önem verdiği bir nokta. Bununla beraber diğer kritik noktalar da fiyat ve kullanılabilirlik. Otomobillerin şarj edilmesi için gereken elektriğin fiyatı, altyapı ile elektrik üretiminin nasıl ele alındığına bağlı olarak değişir. Geleneksel tekniklerle karşılaştırıldığında bir denge olmadıkça tüketicinin ikna edilmesi zor. Birçok ülke bunun üstesinden devlet yardımlarıyla gelmeye çalışıyor. Fakat bu ancak geçici bir çözüm olabilir; pazar ilkeleri farklı işler.

Y, Z ve Alfa jenerasyonunun özelliklerini de düşünerek paylaşım ekonomisi konusunda neler söylemek istersiniz?

Gençlerin mobilité alanına farklı bir bakışı olduğunu dikkate almamız gerekir. Öncelikli hedef çevre kirliliğini ve karbon ayak izini azaltmaksa mesele yalnızca elektrikli araçlara geçmek değil. Kirliliği genel olarak azaltmakla ilgili. Bu aynı zamanda üretimin, tüketimin ve genel döngünün arka plandaki altyapısal yönleriyle de ilgili. Bunun anlamı da yüzde 100 çevre dostu bir mobilité döngümüz olmadığı sürece her şeyin, kirliliği önlemek için mobilitéyi veya mobilité ihtiyaçlarını azaltmamıza (örn. mobilitéyi paylaşarak ve en uygun seviyede kullanarak) bağlı olması. En azından Batı ülkelerindeki genç nesil bu konuya daha sıkı odaklanma eğiliminde.



Markalarımızın DNA'sında inovasyon var

Enerji, tarım, hayvancılık ve teknoloji alanlarında büyük yatırımları olan ama en çok RAMSEY ve KİP markalarıyla tekstil ve hazır giyim sektörüne imza atan Gürmen Group'u, CFO'su Ali Öztayınacı'ya sorduk. Grubun dijital dönüşüm stratejisini adım adım uygulamaya koyduklarını belirten Öztayınacı, moda ve teknolojiyi ortak paydada buluşturduklarını söyledi. Öztayınacı'ya göre, bu çağda markayı bu kadar değerli kılan ise iş süreçlerinin temeline oturtulan inovasyon...

Türk iş dünyasında en etkili CFO'lar arasındasınız ama sizi tanıyalım biraz. Teknoloji, değişim ve dönüşüm süreçlerindeki liderliğinizin öne çıktığını görüyoruz. İş yapış felsefeniz, odağınız nedir? Grubunuzda nasıl bir süreci yönettiniz?

Üniversite yıllarından itibaren finans piyasalarının içinde olmayı tercih ettiğim için 25 yıllık iş deneyimim oluştu. Büyük hayaller kurmadım ama detaylı planlar yaptım, daima büyük resme odaklandım, her zaman bir sonraki adıma uygun olacak kararlar aldım; kariyerimin ilk yıllarında bile geminin kaptanı gibi çalıştım, iş süreçlerimi bu bakış açısı ile dizayn ettim.

Henüz 23 yaşında 2001 krizini yaşadım; olağan dışı gelişmeler karşısında alternatifli ve detaylı planlarımın kazanımlarını deneyimledim.

Türkiye'nin önemli değişim süreçlerinden geçtiği 1995-2020 yılları arasında yaşanan finansal krizler ve büyük teknolojik dönüşümlerde, şirketlerin stratejilerini

belirleyenler genellikle finans yöneticileri oldu. Bu zorlu dönemde başarılı bir CFO olmak; şirketin tüm fonksiyonlarındaki iş süreçlerini bilerek, teknolojik gereksinimlerini analiz edip kaynaklarını yatırımın geri dönüşüne uygun olarak planlayarak mümkün olabilirdi. Elbette böylesi başarıların olmazsa olmazı uyumlu ve alanında uzman bir ekibe sahip olabilmektir; sanıyorum ben bu noktada biraz şanslı oldum, biraz da ekibimin kişisel gelişimini öncelikli değerlendirdim.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren çok büyük bir grupsunuz. Faaliyetlerden kısaca bahseder misiniz?

Gürmen Group, tekstil-hazır giyim, enerji, tarım-hayvancılık ve teknoloji alanlarında yatırımları olan; yaklaşık 2 bin kişiye istihdam sağlayan bir grup. Ayrıca toplam 21 bin metrekare kapalı alana sahip Kastamonu ve Karabük'te yer alan fabrikalarımızda 30 yılı aşkın sürede yaklaşık 10 bin kişiye iş sağlayarak bölgede kendi alanımızda en yüksek istihdam sağlayan şirket olduk.

Ve yaklaşık 50 yıllık başarı hikâyesi yazmış bir grubuz...

Grubumuzun temelleri 'tekstil' alanındaki yatırımlarımızla atılıyor ancak günümüzde enerji, teknoloji gibi geleceğin sektörleri olarak nitelendirilen farklı başlıklarda da güçlü bir yere sahibiz.

Maspo Enerji, 2010 yılında kurulan ve çevre dostu, yenilenebilir enerji yatırımlarının hayata geçirilmesi konusunda çalışmalarını sürdüren şirketimiz. Maspo Enerji için yenilenebilir enerji kaynakları açısından 'jeotermal' çok önemli ve ilk yatırım alanımız da 'jeotermal' oldu. Maspo ile şu anda toplam yenilenebilir enerjide 40 MW'lık kurulu güce sahibiz.

Yapılan yatırımlarla; şirketimizin bağlı olduğu Gürmen Group da tükettiği enerjinin daha fazlasını yenilenebilir kaynaklardan üretir duruma geldi. Hatta dünyanın yenilenebilir enerji ligi olarak kabul edilen RE100'e de kabul edilen ilk Türk şirketi olduk. Açıkçası bir Türk şirketinin e-bay, GM, Google gibi dünya devleri ile aynı platformda bulunması bizi gururlandırıyor.

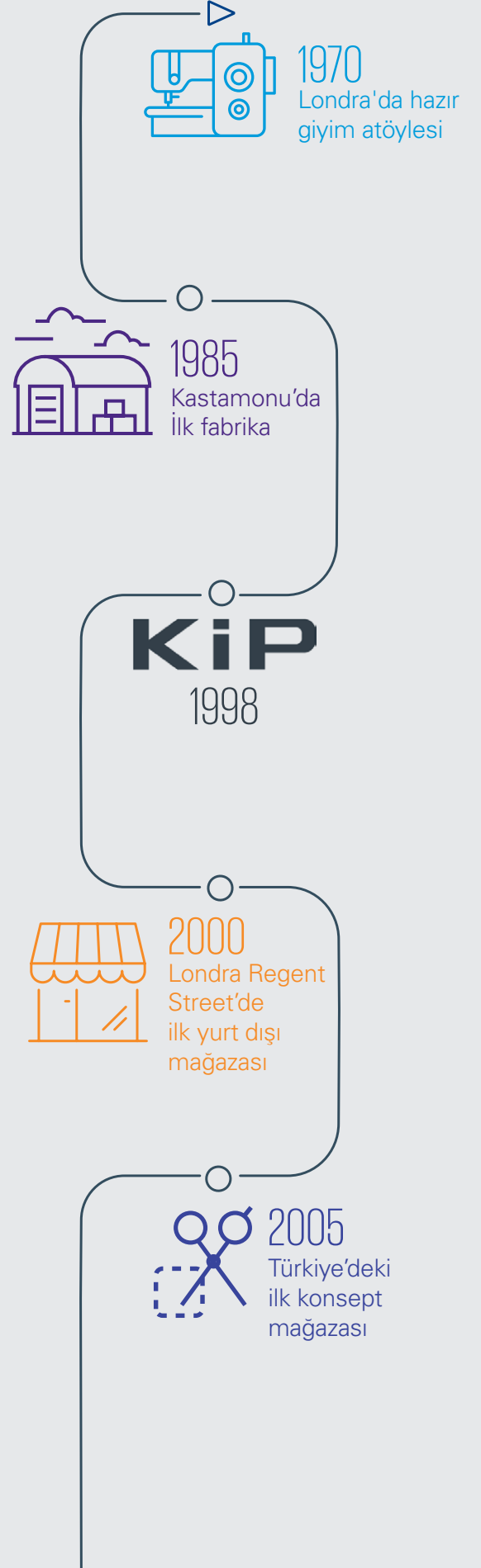
Gökkale Tarım şirketimiz; özellikle ülkemiz için stratejik öneme sahip tarım-hayvancılık sektöründe faaliyet gösteriyor. İlk olarak Kastamonu Devrekani'de süt ve besi hayvancılık tesisi Gökkale Çiftliği hayata geçirilirken tarımdaki yatırımları da önce Aydın Sultanhisar'da topraksız sera domates üretimi, Kuzey Marmara Bölgesi'nde ceviz üretimine yönelik ceviz bahçeleri kurulması ve ardından da yine Aydın'ın Karacasu ilçesinde Türkiye'nin tek tapudaki en büyük zeytin bahçesi kurulumu izledi. Gökkale Tarım günümüzde; kendi üretimini yapmış olduğu zeytinyağı, süt, tereyağı gibi farklı ürünleri, sağlıklı nesiller için tüketicilerle buluşturuyor. 'İyi tarım' ile daha temiz ve sağlıklı bir dünya için çalışıyoruz.

Gürmen Teknoloji'yi 2017 yılında, grubumuzun teknolojik dönüşüm sürecinde Yıldız Üniversitesi Teknopark'ta kurduk. Teknoloji şirketimizle birlikte liderlik ettiğim dijital dönüşüm ajandamızı hayata geçirdik. Arkadaşlarımızla birlikte 'Data is the new oil' dedik ve veri odaklı, müşterimizi doğru tanımladığımız bir yapının temellerini attık.

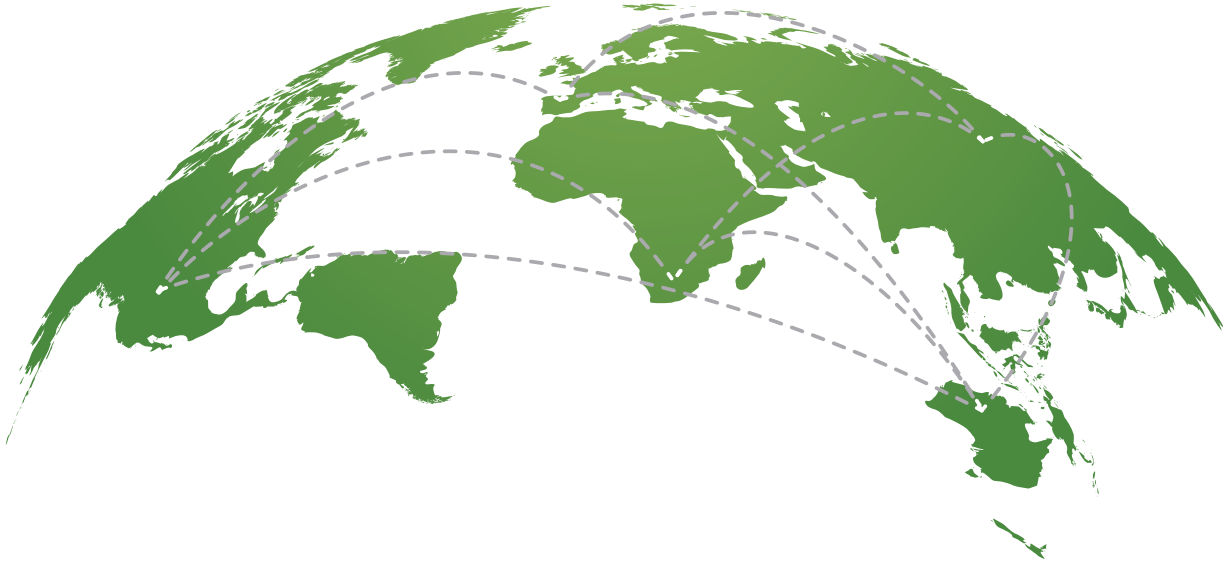
Biz şirketi kurarken kendi markalarımıza ve sektöre dijital projeler kazandırmanın yanı sıra doğru insan kaynağı ile çalışabilmeyi, gelişmeleri yerinde takip edip; teknoloji alanında yetenek yetiştirmeyi de hedefledik. Başarılı sonuçlar da alıyoruz, gelecek dönemde teknoloji şirketimizin katma değerinin yükseleceğine inanıyorum.

Mobil satış ve akıllı algoritmalarla çeşitli öneriler sunarak mağazacılık alanında farklı bir bakış açısını markalarımıza kazandıran 'ChicApp - Mobil Mağazacılık'; global olarak tüm mağazalarımızın dijital ekranlarını merkezi noktadan yönetebilmeyi sağlayan 'Digital Signage' uygulamamız; müşteri davranışlarını daha iyi analiz edebilme ve mağaza

Gürmen Group



20 ülkede 130 mağaza



konseptlerimizde bu bilgilere göre değişim yapabilme imkanı sunan, veri odaklı bir yönetim sergileme imkanı sağlayan 'Isı Haritası' uygulamamız Gürmen Teknoloji'nin geliştirdiklerinden yalnızca birkaçı...

Gürmen Group'un yazdığı hikâyenin başlığını siz vermek istesenez ne derdiniz?

'Vizyonerlik ve tutkuyla yazılan bir başarı hikâyesi' derim.

Türkiye'nin en önemli erkek moda markalarından biri dünyada bayrak gösteriyor. Kaç ülkedesiniz? Dünyada kaç mağaza var? 2019 ihracat rakamı nedir?

Aslına bakarsanız; Gürmen Group'un kuruluş hikâyesi Avrupa'nın moda başkentlerinden Londra'ya uzanıyor. 1970'li yıllarda Londra'da bir hazır giyim atölyesiyle temelleri atılan grubumuz; sonrasında kurucularının doğduğumuz topraklara yatırım hedefiyle Türkiye'ye yönelmiş.

İlk fabrikamız Kastamonu'da açılırken kurucularımız ve yönetim kurulu başkanımız Remzi Gür, rahmetli Hasan Doğan ve yine rahmetli Hüseyin Doğan'ın global marka kurma hayali ve vizyonu; 1985 yılında RAMSEY markamızın hikâyesi başlamış. Arkasından 1998 yılında Türkiye'nin ilk erkek giyim markalarından KİP'i de satın alarak daha geniş bir müşteri kitlesine erişebilir hale geldik.

2000'li yıllara kadar önce üretim odaklı bir yapıdan toptana, ardından perakendecilik ve koleksiyon odaklılığa yönelen bir gelişim süreci yaşanmış. 2000'lerde Londra Regent Street'de açılan ilk yurt dışı mağazası ile markalaşma adına önemli bir adım atan perakende grubumuz; Türkiye'deki ilk konsept mağazasını 2005 yılında açtı.

Baktığınızda grubumuz aslında yurt dışından yurt içine yöneldi. Sonrasında Türkiye'de AVM sayısının da artmasıyla perakendenin ve markalaşmanın hız kazandığı bir dönem başladı.

Günümüzde; Türkiye başta olmak üzere Azerbaycan, Kazakistan, Rusya, Türkmenistan, Romanya ve Güney

Afrika'nın da aralarında bulunduğu 20 ülkede 130 mağazada RAMSEY ve KİP markalarımız ile farklı coğrafyadaki erkeklere hizmet veriyoruz.

Üretim tarafında ise Kastamonu ve Karabük Safranbolu'da bulunan iki fabrikamızda takım elbise, ceket, pantolon ve gömlekte yıllık 1.5 milyon adede ulaşan bir kapasiteye sahibiz. Bu kapasitenin yüzde 50-60'lık bölümü grubumuz markaları tarafından kullanılıyor.

Günümüz dünyasında sadece üretmek değil; katma değerli, nitelikli üretim önem kazandı ve rekabette ancak bu tip yaklaşımlar öne çıkmanızı sağlıyor. Grup olarak kapasiteden öte tasarım odaklı, ürüne değer katan bir anlayışa da sahibiz. Fabrikalarımızda kapasiteyi verimli kullanarak, nitelikli ve değerli ürünler üretiyoruz. Kendi markalarımıza üretim yapmakla beraber, katma değeri yüksek ürünlerimizi pek çok global markaya ihraç ediyor, bu şekilde Türkiye ihracatının lokomotif sektörlerinden biri olan hazır giyim ihracatında önemli bir rol oynuyoruz. Avrupa'dan Asya'ya 25 farklı ülkeye kendi alanında lider dünya şirketlerine koleksiyon ihracatı yapıyoruz.

Erkeğe değer katıyoruz

Moda ve teknoloji nasıl bir araya gelir?

Moda ve teknoloji dışardan bakıldığında iki farklı alan gibi görünebilir ancak teknoloji moda-tekstil sektörü için çok değerli bir alan. Grubumuz erkek moda markaları RAMSEY ve KİP ile erkeklere moda sunuyoruz ancak teknoloji ve dijitalleşme de işimizin önemli bir parçası. Burada aslında değerli bir başlık var; inovasyon.

'İnovasyon markalarımızın DNA'sında var' diyebiliriz. Çünkü inovasyon; 'erkeğe değer katan', 'onları iyi ve değerli hissettiren tasarımlar' sunma mottomuzu destekleyen bir konu. Ürünlere işlevsellik katma, ürünü anlamlı, katma değerli hale getirme ve kişiselleştirilmiş bir ürün deneyimi yaşatma, yaratıcılığı ateşleme anlamında teknolojinin moda endüstrisindeki varlığı güçleniyor.

Yenilikçi ürün geliştirme anlayışımız çerçevesinde grubumuz Ar-Ge'ye büyük önem veriyor ve yaklaşık 25 kişiden oluşan Ar-Ge ekibimiz değişen moda dinamikleri, gelişen teknoloji ve erkeklerin beklentilerini güncel bir şekilde takip ederek inovatif ürünler, giyilebilir teknolojiler konusunda sürekli iş geliştiriyor.

Türkiye'de katma değerli üretime büyük katkı sağlayacağına inandığımız Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri'nin desteklenmesine yönelik kanun kapsamında 2018'de 'Tasarım Merkezi' seçilen tasarım departmanlarımız özellikle giyilebilir teknolojiler, dijital dünyayı tasarım ile daha etkin şekilde bir araya getirme konusunda müşteri beklentilerini karşılayacak yenilikçi ürünler konusunda yoğun mesai harcıyor.

Bu çalışmalarını biraz örneklendirmekte fayda var. Bunlardan aslında en ünlüsü; üretim patentine de sahip olduğumuz normal bir takım elbiseye göre yüzde 50 daha hafif tasarımı RAMSEY Zero Weight. AR-GE ekiplerimizin iki yıllık çalışma sonucu hayata geçirdiği bu inovatif tasarımı; takım elbisenin şık ve formal duruşunu korurken erkeğe yüzde 50 daha hafif bir deneyim sunuyor.

Bu yıl sonbahar-kış koleksiyonumuzda erkeklerle buluşturduğumuz ve erkeği daha uzun, daha fit gösteren Thin&Taller takım elbisemiz, gömlek kadar rahat hareket etmeyi sağlayan Shirt Shoulder ceketimiz, hareket kabiliyetini sınırlamayan, beli lastikli pantolonu ile formal görünümünden taviz vermeden mükemmel rahatlık sunan Performance takım elbisemiz, ter kokusunu hapseden gömlek, kırışmayan pantolon ve daha birçok inovatif ürünümüz Ar-Ge vizyonumuzun moda dünyasına kazandırılan örnekleri...

Kişiyeye özel dikim

'Kişiselleştirilmiş hizmet' bu çağın kilit pazarlama sözcüğü. Siz dikimi kişiselleştirerek sektörde dikkat çeken bir hamle yaptınız. 'Kalıpların dışında'yı anlatırmısınız biraz bize? Ne amaçladınız, nereden yola çıktınız ve nasıl yorumlar aldınız?

Günümüzde 'kişiselleştirme' yükselen trend. Herkes kendini özel ve değerli hissetmek istiyor, bu yüzden kişiselleştirme altında yapılan çalışmalar daha da önemli hale geldi; yükselen kişiye özel dikim trendi daha da güçleniyor. Tüketiciler artık sadece bir ürün değil, deneyim, bir hikâye satın almak istiyor.

RAMSEY olarak biz de 'kişiselleştirme' trendinin içselleştirilmesi adına 'kişiselleştirilmiş stil deneyimi' olarak nitelendirdiğimiz; aynı zamanda yeni nesil özel dikim hizmetimiz 'Made to Measure'ı hayata geçirdik. Made to Measure'da RAMSEY ile sahip olduğumuz inovasyon ve teknoloji gücünü moda ile buluşturduğumuz yenilikçi işlere bir yenisini daha ekledik diyebiliriz. Kişiyeye özel dikim hizmetimiz Made to Measure ile erkekler kumaş, kalıp ile birlikte astar, düğme gibi aksesuarlarda da her detayında seçimlerine, zevkine uygun şekillenen ve üretilen takım elbise, ceket, palto, smokin gibi tasarımlar,



kombinasyonlar sunuyoruz. Bu sayede standartları aşan, erkeğe kendi mükemmel stilini yaratma imkanı veren bir deneyim sunuyoruz.

Bu süreçte RAMSEY özellikle fark yaratan, erkeğe değer katan, fonksiyonel fayda sağlayan yenilikçi kalıplarıyla Made to Measure'da ayrışıyor.

RAMSEY Made to Measure; yüzde 50 hafiflik sağlayan Zero Weight, daha uzun ve fit gösteren Thin&taller, hareket kabiliyetini sınırlamayan mükemmel bir dinamizm sağlayan Performance gibi yenilikçi konstrüksiyonlar ve hassas üretim teknikleri gerektiren bir deneyim içeriyor.

RAMSEY; el işçiliğini gelişen teknoloji dinamikleriyle harmanlayan yeni nesil Made to Measure deneyimini erkeklerle; üç hafta gibi hazır giyim servisine çok yakın bir sürede sunabiliyor. Bunun ardında da teknoloji ve teknolojiyle gelen hızın yarattığı değer yer alıyor.

RAMSEY Made to Measure hizmetinden erkeklerin yararlanması için İstinyePark, Zorlu Center ve Ankara'da Panora AVM mağazalarımızı ziyaret etmesi yeterli.

Ayrıca Türkiye'de herhangi bir lokasyonda MTM süpervizörümüzden randevu alarak da bu hizmetten yararlanması mümkün. Henüz bu hizmetimizle genel bir duyuru yapmadan bile çok güzel dönüşler, yorumlar ve siparişler aldık. Sadece İstanbul da değil; Gaziantep, Adana, Kayseri gibi şehirlerden tavsiye ile siparişler aldık ve teslim ettik.

Böylesine özel ve lüksü kişiselleştiren bir deneyim için erkeklerin yorumları çok olumlu...

Yeni projeler var mı?

Grubumuz; 2020'de de yatırımlarına devam edecek. Projeler açısından özellikle; 'mükemmel müşteri deneyimine odaklı'; 'online ve e-ticarete değer yaratan', 'dijitalleşme'nin ön plana çıktığı işlerin öncelikli olacağı bilgisini verebilirim. Gelişen teknolojilerin bir sonucu olarak rekabet gücünü artırmak için yeni iş modelleri geliştirmek, yeni teknolojileri iş süreçlerimize dahil etmek artık bir zorunluluk. Grup olarak tüm iş yapış süreçlerimizi birbiriyle uyumlu ve dijital hale getirecek şekilde aksiyonlarımızı alıyoruz. Tüm iş yapış süreçlerini dijital hale getirecek adımlar 2020 gündemimizin önemli bir başlığı.

Diğer önemli bir konu başlığımız ve proje alanımız da sürdürülebilirlik olmaya devam edecek. Çevreye, insana, doğaya ve kültürel dokuya karşı sorumluluk anlayışıyla faaliyetlerini yürüten bir grubuz. Bu konuda uzun zamandır çalışmalar yürütüyoruz ancak net bir sürdürülebilirlik stratejisine sahip olmak için bu yıl daha çok enerji harcayacağız. Üretimden tasarıma, mağazalardan genel merkeze kadar; atık yönetimi, enerji tasarrufu, tedarikçi akreditasyonu, tasarımlarda daha fazla doğal içerik kullanımı gibi bir çok noktaya dokunacak başlıklardan oluşan bir gündemle en kısa zamanda 'sürdürülebilirlik stratejimizi' oluşturmayı hedefliyoruz.

2000'li yıllarda grup enerji sektöründe adımlar atmaya başladı. Yenilenebilir enerji ile ilgili farkındalığı yüksek şirketlerden birisiniz. Dünya yenilenebilir enerji ligindesiniz. Maspo Enerji neler yapıyor?

Maspo Enerji, 2010 yılında grubumuzun çevre dostu ve yenilenebilir enerji sektörüne yatırım yapma hedefiyle yola çıkan çok değerli bir şirket. 2017 yılında da ALA-1 JES 10 MW'lık jeotermal enerji santralimizi, bu yıl da ikinci faz santral yatırımımız ALA-2'yı işletmeye alarak; yenilenebilir enerji alanında toplam 40 MW kurulu güce ulaştık. Türkiye'nin en büyük ilk 10 jeotermal santral yatırımı arasına da girdik. Maspo Enerji; şu anda 12 bin 650 hektarlık jeotermal sahası ile yatırımlarımızın bulunduğu Manisa yöresinin en büyük ve verimli ruhsatına sahip olarak faaliyetlerini sürdürüyor.

Şirketimizin yatırım yaptığı sahanın büyük bir potansiyeli ve kapasitesi var. Türkiye'nin en verimli ve değerli bu sahasında yeni yatırım alternatiflerini de ayrıca değerlendiriyoruz; santral yatırımlarımızın üçüncü fazı için fizibilite çalışmalarımız sürüyor.

Maspo Enerji olarak hedefimiz; yüksek kapasiteli yatırımlar, nitelikli insan kaynağı, yenilikçi çözümlerle enerjide dışa bağımlılığı azaltarak, karbon emisyonunun azaltılmasına da katkıda bulunmak ve tüm bunların sonucunda da Türkiye'nin jeotermal enerjiden elektrik üretimi alanında lider şirket olmak.

Maspo Enerji ile ayrıca bu yıl güzel ödüller de aldık. Bu yıl finansal piyasalar değerlendirme ödüllerinde dünyanın en prestijlileri arasında gösterilen '2019 Türkiye Bonds & Loans Ödülleri'nde iki ayrı kategoride ödüle layık görüldü. 'Yılın Enerji Projesi Finansmanı' kategorisinde ikincilik, 'Yılın Proje Finansmanı' kategorisinde ise üçüncülük ödülünün sahibi olduk. Yine bu yıl dünyanın önde gelen finans yayınlarından EMEA Finance tarafından düzenlenen EMEA Finance Awards 2018'de Orta ve Doğu Avrupa'nın 'En İyi Yeniden Finans Anlaşması' ve 'En İyi Yenilenebilir Enerji Anlaşması' ile iki ödül birden aldık.

Dijitalleşiyor ve dönüşüyoruz

Biraz da teknolojiyi konuşalım: Teknopark'ta iki yıldır faaliyet gösteren bir teknoloji şirketiniz var. Ar-Ge'den, Ar-Ge yatırımlarından ve teknolojiye verdiğiniz hizmetlerden bahseder misiniz? Buradan ana iş alanlarınızı nasıl destekliyorsunuz? Teknoloji tarafındaki vizyonunuz nedir?

Yoğun rekabet ortamında artık en iyi ürünü, en iyi kalite ile üretmek ve iyi bir tedarik zinciri, lojistik yeterli değil. Hem müşterinizi iyi tanımak hem de daha veri odaklı olup bu veriyi iyi kullanmak farklılaşmak adına her zamankinden daha önemli. Biz de bu gereksinimlerden yola çıkarak yalnızca bir perakende şirketi değil, teknoloji ve perakende şirketi olabilmek adına 2017 yılında Yıldız Üniversitesi Teknopark'ta Gürmen Teknoloji'yi kurduk. Bugüne kadar yaklaşık 25 milyon TL'lik yatırımı hayata geçirdik. Sektöre de dijital projeler kazandırmak, doğru insan kaynağı ile çalışabilmek, gelişmeleri daha hızlı takip edip dışa dönük olmak adına kurduğumuz bir şirket bu.

Şirketlerin teknoloji yönetimlerini farklı yapılar ve ayrı bir şirket gibi yönetmelerinin de etkinlik kazandıracağı bir dönemdeyiz, bu yapıları doğru kurgulayan, yapay zekâ uygulamalarını etkin kullanan şirketler yakın dönemde daha büyük fark yaratacak. Gürmen Teknoloji bu anlamda grubumuz için önemli bir güç...

Ve bu şirketimiz; 20 kişilik bir ekip ile çalışmalarını sürdürüyor. Hedefimiz teknolojiyi kullanarak daha hızlı, daha verimli, daha kaliteli işler yaparak fark yaratmak..

Gelişen teknolojilerin bir sonucu olarak rekabet gücünü artırmak için yeni iş modelleri geliştirmek, yeni teknolojileri iş süreçlerimize dahil etmek artık iş dünyası için bir zorunluluk. Grup olarak net bir 'Dijital Dönüşüm' stratejimiz var. Ve tüm iş yapış süreçlerimizi birbiriyle uyumlu ve dijital hale getirecek şekilde aksiyonlarımızı alıyoruz. Dijitalleşmeyi tasarımdan üretime, planlamadan mağazalarımıza farklı başlıklarda içselleştirdik ve bu süreci devam ettiriyoruz.



Türkiye madencilikte güçlü rakip olabilir

KPMG Kanada Madencilik Sektör Lideri Lee A. Hodgkinson, sektör devi Kanada'daki uygulamaları ve deneyimleri anlattı. Hodgkinson, Türkiye'nin güçlü bir madencilik sektörü için gereken şartların çoğuna sahip olduğunu söyledi. "Sermaye çekmek isteyen her ülke küresel rekabete girmek zorunda" diyen Hodgkinson, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı

Madencilik sektörü, küresel ekonominin temel taşlarından biri. Sektör dünyada ne durumda? Madencilik endüstrisinin geleceği için ne görüyorsunuz?

Madencilik dünyanın en eski sektörlerinden biri ve dünyada ekonomik faaliyet olduğu sürece madencilik sektörü de varlığını sürdürecektir. Madencilik sektörü pek çok açıdan dünya ekonomik büyümesini takip ediyor. Küresel ekonomi geliştikçe ham maddelere talep yükselir ve bu da madencilik sektörünün güçlenmesi anlamına gelir. Küresel ekonomi yavaşlarsa madencilik sektörü de bundan etkilenir. Bu bağlantının gelecekte değişeceğini sanmıyorum. Teknoloji, mülkiyet ve coğrafi konum anlamında sektör değişebilir ancak temel arz ve talep küresel ekonomiyi izleyecektir.

Dünyada rezervler ne durumda? Maden arama faaliyetleri yeterli mi? Bölgesel olarak değerlendir misiniz?

Madencilikle ilgili bilinmesi gereken şey, yeni maden rezervlerinin artık yapılmıyor oluşu. Pek çok maden yaygın olarak bulunuyor fakat bunları rezerve dönüştüren şey madeni yasal ve ekonomik bir şekilde çıkarma ve işleme becerisidir. Gelecekte bugün çıkarılanlardan farklı rezervler bulunabilmesi şirketlerin maden arama işine yaptıkları yatırımlara bağlı ancak ne yazık ki kemer sıkma politikaları söz konusu olduğunda bütçe kesintilerinin hedef aldığı ilk alan genellikle maden arama faaliyetleri oluyor. Madencilik sektörünün maden arama faaliyetlerine daha fazla para ayırması gerekiyor fakat bu riskli bir iş ve küresel sermaye piyasaları da son yıllarda maden arama faaliyetleriyle ilgilenen küçük çaplı şirketlerin yanında olmadı.

Yapılması gereken çok şey var... Hükümetler ülkelerinde madencilik gelişimine katkı sağlamak istiyorlarsa sağlam arazi kullanım hakkı kuralları ve jeolojik haritalama olanağı sağlayıp maden arama faaliyetlerine destek vererek iyi bir başlangıç yapabilirler. Yeni projeler bulunmazsa ham madde fiyatları yükselir.

Sektörün çevre hassasiyeti yüksek

Sürdürülebilir madencilik için neler yapılıyor?

Sürdürülebilir madencilik çok geniş bir kavramdır ve insanlar için farklı anlamlara gelebilir. Yeni bir maden söz konusu olduğunda birtakım arazi anlaşmazlıkları elbette çıkacaktır; tıpkı yeni bir fabrika ya da yeni bir park alanı veya yol söz konusu olduğunda çıktığı gibi. Bugün çoğu madencilik şirketi ayak izini minimuma indirme ve maden çıkarma işlemi sonrasında kullandıkları araziye ıslah etme ve ayrıca genelde dezavantajlı uzak noktalarda olmak üzere çeşitli bölgelerde refah ve iş yaratma konularında iyi bir üne sahip.

Madencilik sosyal ve çevresel etkisi hiç şüphesiz günümüz

madencilik şirketlerinin yönetim ve yönetim kurulları tarafından oldukça ciddiye alınan bir sorun. Bu problemin çözümü doğrudan etkilenen yerel toplumlarla temas kurmakla başlar ve madenin ömrü boyunca devam eder.

Çevre, sektörle ilgili en hassas konulardan biri. Özellikle su ile ilgili alınan/alınabilecek tedbirler konusunda bir çalışmanız var mı?

Az önce söylediğim gibi madencilik çevre üzerinde belli bir etkisi olacaktır. Ancak deneyimlerim ışığında bu etkinin minimuma indirilmesi için genellikle çok özenli davranıldığını söyleyebilirim. Faaliyetler süresince su kullanımının suyun özenle geri dönüştürülmesi yoluyla gerçekleştirilmesi ve çevreye geri salınan suyun izlenmesi bu anlamda örnek verilebilir.

Geleneksel iş yapış modellerinin hakim olduğu madencilik sektörü, Endüstri 4.0'dan nasıl etkileniyor?

Madencilik sektörünün pek çok geleneksel sektörden bir farkı yoktur. Endüstri 4.0'ın etkisinin öncelikle halkla doğrudan muhatap olan perakende, telekomünikasyon ve bankacılık gibi sektörlerde hissedildiğini düşünüyorum. Müşteriler şirketlerle etkileşime girmenin yeni yollarını arıyorlar ve ayakta kalmak isteyen şirketler de bu arayışa cevap vermek zorunda. B2B sektörler ise henüz aynı seviyede bir etkiye maruz kalmadı ama bu kalmayacakları anlamına gelmiyor.

Madencilik şirketlerinde aşırı otomasyonun pek çok örneğini halihazırda gördük. Batı Avustralya'da sürücüsüz kamyonlar ve trenler demir cevheri madenlerinde giderek yaygınlaşıyor. Günümüzde yeni madenler, yer altı operasyonlarının yer üstündeki kontrol merkezlerinden yönetilebileceği şekilde tam otonom tasarlanıyor. Madencilikte değişimlerin gerçekleşmekte olduğunu ve bu değişimlerin sektörün ekipman tedarikçilerinin geleceğin maden şirketleriyle yakından çalışmaya devam etmesiyle gelecekte de süreceğini düşünüyorum.

Maden sektöründeki şirketlerin stratejileri değişiyor mu? Sektördeki şirketlere ne öneriyorsunuz?

Madencilik riskli bir sektör. Henüz herhangi bir kazanç belirtisi olmadan önden ciddi miktarda sermaye gerektiriyor ve hatta bu sermaye konulduğunda bile kazanç emtia fiyatlarına bağlı kalıyor ki genelde uzun yıllar boyunca bir kazanç da sağlanamayabiliyor. Şirketlerin çeyrek bazlı sonuçlara değil uzun vadeli hedeflere odaklanması gerekiyor. İçerisinde faaliyet gösterdikleri toplumlar ve ülkeler, çalışanlar ve şirket sahiplerini kapsayan paydaşları için değer yaratmaya yoğunlaşmaları gerekiyor. Bunun yeni bir şey olup olmadığından emin değilim ancak tüm paydaş menfaatlerinin birbirleriyle uyumlu olması kesinlikle kilit noktadır.



Kanada erken fark etti

Kanada dünyanın en güçlü maden üreticisi ülkelerden biri. Nasıl bir model var Kanada'da?

Kanada her zaman madencilik ve madencilik sektörünü merkezine almıştır. Kanada hükümeti güçlü bir madencilik sektörünün geliştirilmesinin, ülkede ekonomik büyüme ve refah yaratmanın bir yolu olduğunu erkenden fark etti. Ayrıca bu durum dünyada madencilik şirketlerine yönelik önde gelen finansal piyasa olan Toronto Borsası'nın da büyümesini sağladı. Dünyadaki madencilik şirketlerinin yarısından fazlası Kanada'da kote edilmiş durumda ve küresel madencilik sektöründeki özsermayenin üçte biri Kanada'da bulunuyor. Bu durum hem ülke içinde hem de yurt dışında madencilik konusunda ciddi bir uzmanlığı beraberinde getirdi. Finansal piyasaların (hisse senedi piyasaları ve bankalar), hükümetin ve sektörün tek bir ortak hedef doğrultusunda birlikte çalışması da çok etkili oldu. Kanada'nın devasa maden yataklarına sahip olması da elbette işe yaradı!

Türkiye'deki sektörle ilgili gözlemlerinizi nedir?

Türkiye'de güçlü bir madencilik sektörü için gerekli pek çok faktörün mevcut olduğunu görüyorum. İyi bir altyapı ve oldukça güçlü bir eğitimli iş gücü buna dahil. Türkiye yatırım sermayesine ihtiyaç duyuyor ve uluslararası sermayeyi çekmek için dünya genelindeki madencilik ülkeleriyle rekabete girmek zorunda. Yani, Türkiye'nin madencilik sektörünün izin kolaylığı ve vergilendirme rejimi açısından küresel arenada nasıl göründüğünü anlaması gerekiyor.

Türkiye için örnek olacak bir model var mı? Devlet ve yatırımcı/girişimciye önerileriniz nedir?

Kanada'da olduğu gibi yerel toplumlar, hükümet, madencilik şirketleri ve yatırımcılar (bankalar ve özsermaye yatırımcıları) dahil tüm paydaşlar arasında risk ve kazanımların nasıl adil paylaşılacağı konusunda bir uzlaşının olması gerekiyor. Bu modele ulaşmak için tek yol taraflar arasında temas ve diyalog kurulmasından geçiyor. Biraz önce belirttim, madencilik küresel bir sektör ve sermaye çekmek isteyen her ülke küresel rekabete girmek zorunda.

Ticaret savaşları, küresel maden sektörünü nasıl etkiler?

Güçlü bir küresel madencilik sektörü güçlü bir küresel ekonomiye dayanır. Pek çok emtia için pazarlar yerel çapta değil, küresel arz ve talebe göre şekilleniyor. Bu açıdan ticaret savaşları küresel ekonomiye etki ettikçe küresel madencilik sektörü üzerinde de negatif bir etki oluşacağını düşünüyorum.



Değişim tamam peki ya adaptasyon?

Teknoloji çağında şirketlerin en önemli gündem maddesi, değişim. Tüm dünyada yüz binlerce şirket 'değişim' için radikal adımlar atıyor. Kritik soru şu; peki ya şirketlerin içindeki insan kaynağı bu değişime nasıl uyum sağlıyor? Şirketlerin içinde yaşayan kültürün değişim ve dönüşüme nasıl hazırlanacağını KPMG Türkiye 'People&Change' servisinden İnsan ve Değişim Yönetimi, Danışmanlık Şirket Ortağı İdil Gürdil ve İnsan ve Değişim Yönetimi, Kıdemli Müdür Tuğba Kavak'a sorduk



KPMG olarak iş dünyasının nabzını ve gündemini yakından takip ediyorsunuz. Sizce, İnsan ve Değişim Yönetimi CEO'ların ajandasında nerede?

Dijital dönüşümün etkisindeki iş dünyasında değişim, hazırlıksız yakalanana yok etme tehdidi ile geliyor. Bu tehdit karşısında kurumların yönlendirici gücü olan CEO'lar virajı alabilmek için değişime ayak uydurmak ve kurumlarını uyum sağlamaya teşvik etmek zorundalar. Bu noktada da küresel ekonomik pazarda var olmak isteyen kurumların CEO'larının öncelikli gündem maddesi çeviklik oluyor. Küresel ölçekte bin 300, Türkiye'de ise 25 CEO'nun katılımı ile gerçekleştirdiğimiz 2019 Küresel CEO araştırmamız bize bu konuda birçok ipucu veriyor.

Değişime ayak uydurabilen ve köklü değişimi kendi lehine çevirebilen bir işletme yaratmak için CEO ve CHRO'ların birlikte çalışması ve şirketlerini sürekli olarak değiştirmeye ve değişime uyum sağlamaya zorlamaları çok önemli. Yenilikçi bir kurumsal kültür oluşturup, bunu sürdürmek ve çevikliği artırmak üst yönetimin ajandasındaki en önemli maddelerden biri haline geldi.

2019 Küresel CEO Araştırması sonuçlarımızdan birkaç veri ile bu konuyu netleştirmek isterim. Araştırma sonuçlarımız bize gösteriyor ki; 'yenilik yaratma ve çalışanlarının yetkilendirilmiş' hissetmelerini isteyen CEO'ların oranı globalde yüzde 84, Türkiye'de yüzde 60... Yine CEO'ların yüzde 68'i bir CEO'nun görevde kaldığı ortalama süre uzadıkça, çeviklikle hareket etme mecburiyetinin arttığını ifade ediyor. Yüzde 56'sı ise iş dünyasında oyunun yeni kuralının çevik hareket etmek olduğunu ve değişimin gerisinde kalmanın iflas ile sonuçlanabileceğini söylüyor.

Bu veriler bize şunu söylüyor; 'Değişime hızlı adaptasyon' artık, şirketler için en önemli başarı kriterlerinden biri. Değişimdeki başarının anahtarı ise teknolojiden risk yönetimine kadar, kültürü değişime adapte etmek ve çevik olmaktan geçiyor.

Şirketlerde iş yapış şekilleriyle birlikte insan kaynağı değişiyor. Peki insan kaynakları yönetimi nasıl bir değişim geçiriyor?

Kurumların yönetim şekillerindeki değişim, bugün tüm merkezi fonksiyonların yönetim stratejilerini etkiliyor. Bu etkinin en büyük yansımaları İnsan Kaynakları (İK) fonksiyonlarında görüyoruz. Bugün geldiğimiz noktada, İK ekipleri kurumları geleceğe taşıyan en kritik fonksiyonlardan biri haline geldi. Ancak İK ekiplerinin kurumları sert rekabet ortamında bir adım daha geleceğe

taşımak için cevaplaması gereken çeşitli sorular var. İK şirket içindeki önemini nasıl kanıtlayabilir ve şirkete nasıl stratejik değer katabilir? Değişen taleplere yanıt veren bir çalışan deneyimini nasıl oluşturabilir? Çalışanların ihtiyaçlarını ve onları motive eden unsurları gerçekten anlamak için teknolojiden nasıl faydalanabilir?

Bugün geldiğimiz noktada, kurumların İK fonksiyonları, iş gücünün gelecekteki ihtiyaçlarına ilişkin yaklaşımını ve planlamasını modernize etmemesi halinde hızla önemini yitirecek. Dolayısıyla İK fonksiyonlarının, bugünkü şekli ile çalışmaya ve çözüm üretmeye devam ettiği sürece bildiğimiz haliyle varlığını sürdüremeyeceğini öngörebiliriz. Başarılı olmayı hedefleyen İK organizasyonlarının bu yolda kendi sorumluluklarını ve bunları nasıl yerine getirdiklerini yeniden gözden geçirmeleri öncelikli olarak atmaları gereken adımlar arasında bulunuyor.

KPMG, insan kaynaklarının değişen dünyasına People&Change (P&C) servisini nasıl bir yaklaşım ile sunuyor?

KPMG olarak küresele 70 ülkede, 20 yılı aşkın süredir People and Change hizmeti veriyor. Bu servisimizin en büyük bilgi sağlayıcısı ise İngiltere'de bulunan ve dünyadaki İK trendlerinin belirlenmesinde öncü bir rol oynayan Centre of Excellence ekibimiz.

Biz de KPMG Türkiye olarak da tüm projelerimizde bu küresel bilgi birikimimizi Türkiye norm ve standartları ile birleştirerek müşterilerimize maksimum faydayı sağlıyoruz.

Dünya genelinde bin 400'ü aşkın P&C profesyonelimiz ve çevik yönetim yaklaşımımız ile projelerimizin ihtiyaçları doğrultusunda, organizasyonel, teknolojik, kültürel ve yönetsel araçları kullanarak global işgücümüzü Türkiye projelerimizde kullanma konusunda çok esnek bir yapımız var.

P&C olarak temel amacımız, danışmanı olduğumuz kurumların stratejik hedeflerine ulaşmalarında en doğru, kısa ve verimli yolları bularak risk ve belirsizliklerin yoğun olduğu iş dünyasında yollarını aydınlatmak. Özellikle kurumların hızlı büyüme, duraklama, birleşme ve satın alma, yeniden yapılanma, kurum içi performansın ölçülmesinde belirsizlikler yaşama gibi dönemlerinde sunduğumuz hizmetlerimiz ile insanların ve şirketlerin yönetilme ve geliştirilme biçimlerinde temel bir fark yaratarak, iş performanslarında gözle görülür bir iyileşme gerçekleştirebiliyoruz.

People and Change ekibi olarak bu etkileri hangi hizmetlerle sağlıyorsunuz?

Kuşak farklılıklarından yapay zekâya, değişen dinamikler işgücü piyasasının dengelerini değiştiriyor ve tüm bu yenilikler yeni bir çalışma dünyasını beraberinde getiriyor. Değişen dinamiklerle, yoğun rekabet ortamında, liderler daha iyi iş sonuçları elde edebilmek için farklı kuşakları bir arada ve ahenkle çalıştırabilmeli, küresel ve mobil işgücünü etkin bir şekilde çekebilmeli, geliştirebilmeli ve elinde tutabilmeli. Pazarda önde olmak için farklı becerilere yatırım yapmanız ve yeni yetenekler geliştirmeniz çevik organizasyonlar kurmak için zorunluluk haline geldi.

Biz de kurumların bu ihtiyaçlarını karşılamak üzere, küresel bilgi birikimimiz, araştırma projelerimiz ve İK trendlerini belirleyen Mükemmellik Merkezimiz ile 5 temel alana odaklanıyoruz.

Bunlar; Değişim Yönetimi, İşgücü Analitiği, Performans Odaklı Organizasyonel Yapılanma, Yetenek Yönetimi ve İK Dönüşümü.

Hizmetlerimizi sunarken temel yaklaşımımız, başlangıç noktası olarak kurum stratejilerini baz almaktır. Burada öncelikli çalıştığımız alan, şirket stratejisi ve iş sonuçları üzerinden ilerleyerek, müşterilerimizin daha yüksek nitelikli İK uygulamaları ile hedeflerine ulaşmalarında stratejik ortakları olmaktır.

Bu süreçte, organizasyonel dinamikler değişirken en sık karşılaştığımız eğilim, çalışanların değişime direnme eğilimleri oluyor. Temel yaklaşımımız, yapıların ve süreçlerin, çalışanların uyum kabiliyetleri ölçüsünde sağlam bir temel atabildiğidir. Bu doğrultuda da kurum stratejilerinin hayata geçebilmesi için en önemli kaynağın insan olduğunun bilinci ile stratejilerin etkilerini öncelikli olarak belirleyerek, çalışanları stratejinin kaldirağ etkisi gören bir parçası haline getiriyoruz. Sunduğumuz çözümler ile de tüm dönüşümü kapsayacak bir entegrasyonla, kurumun hedeflerine ulaşmasında itici güç oluyoruz.

Sizce Geleceğin İnsan Kaynakları yönetimlerini neler bekliyor?

İnsan kaynaklarının geleceğini belirleyecek en önemli unsur, iş gücünün şekillenmesindeki dinamikler olacak. Bu noktada, insan kaynakları profesyonellerinin bu alandaki değişimleri ve gelişmeleri yakından takip etmeleri ve hızlı adaptasyon sağlamaları çok önemli.

KPMG olarak dünya genelinde bin 300 CHRO ile gerçekleştirdiğimiz 'İnsan Kaynaklarının Geleceği: 2020' araştırma sonuçları bize bu konuda önemli ipuçları veriyor.

Araştırma sonuçlarımız dört temel konu başlığını işaret ediyor; işgücü piyasasındaki dengelerin değişimi, kültürel dönüşüm, çalışan deneyimi ve teknolojik adaptasyon.

Araştırmamıza katılan CHRO'ların yüzde 56'sı iş gücünün yapay zekâya (AI) ve ilişkili teknolojilere hazırlanmasının İK fonksiyonu için en büyük sınav olacağı konusunda hemfikir iken, yüzde 76'sı İK'nın şirketlerinin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için gelecekteki iş gücü kompozisyonunu (yeteneğin, dışarıdan transfer edilen, içeride geliştirilen, belirli süreli kuruma dahil edilen veya robotlardan elde edilen) aktif olarak sınaması gerektiği görüşünde.

Katılımcıların %61'i şirket kültürünü şirketin amacına uyacak şekilde değiştirme sürecinde. Bununla birlikte öncü İK organizasyonlarının, şirketleri için doğru kültürü sürekli takip etmek ve korumak için uyguladıkları bir strateji olduğuna kesinlikle katılanların oranının oldukça yüksek olduğu görülüyor.

Yine araştırmamıza göre yöneticilerin yüzde 95'i çalışan deneyimine (EX) öncelik veriyor ve şirket içi İK'nın, çalışan deneyiminin bütün şirket için stratejik öncelik olduğuna 'kesinlikle katılma' oranı üç kat daha yüksek. Şirket içi İK organizasyonlarının yüzde 75'i müşteri deneyimini yansıtan ve destekleyen bir EX tasarlamak üzere bir strateji uyguluyor.

Katılımcıların yüzde 40'ı analitik kabiliyetlerin geliştirilmesini şirketlerinin İK teknolojisine yatırım yapmasının en önemli üç nedeninden biri olarak görüyor ve şirket içi İK organizasyonları, İK analitiğinin ve İK otomasyonunun (RPA olarak bilinen Robotik Süreç Otomasyonu yoluyla) en önemli iki teknolojik yatırım alanı olduğunu vurguluyor.

Tüm bu veriler ışığında, çalışanlarına öğrenme çevikliği kazandırma ve değişime hızlı adapte olmalarını sağlama, çalışanlarını müşterileri kadar önemseme ve teknolojinin gücünü insan yönetiminde kullanma, geleceğin insan kaynakları profesyonellerinin öncelikli ajandalarında yer alacak gibi görünüyor.

Öncü sektörler 2020 için pozitif sinyal veriyor



Türkiye ekonomisi, 2019'u küresel belirsizliklere, ticaret savaşlarının etkilerine ve jeopolitik risklere rağmen dengeli kapattı. Yeniden büyüme trendine giren Türkiye ekonomisinde öncü sektörlerle ilişkin beklentiler de pozitif... KPMG Türkiye ekonomide çarkları çeviren sektörlerin 2019 performansını inceledi, 2020 sinyallerini değerlendirdi



Bankacılık

Beklentilerin üstünde performans

Sektörel Bakış – 2020 serisinin Bankacılık raporuna göre sektör 2019'da uluslararası baskıya rağmen beklentilerin üstünde performans gösterdi. 2020 için güçlü sinyaller veren sektör finansal koşulların yeniden öngörülebilir seviyeye gelmesiyle büyüme trendine girecek.

Rapordan öne çıkan başlıklar:

- Eylül 2019 itibarıyla sektörde 51 banka faaliyet gösteriyor. Personel sayısı hem teknolojik gelişmelerin hem de etkin maliyet yönetiminin sonucu azalıyor. Eylül 2018'de 207 bin 870 olan yurt içi personel sayısı Eylül 2019'da 204 bin 374 kişiye geriledi. Bankalar bu dönemde yurt içinde 158 şube kapatırken yurt dışında 3 şube açtı.
- 2018 yılına kıyasla yaklaşık 50 baz puan daha az maliyetle yenilenmeye başlayan sendikasyon kredileri, 2019'da iyileşme sürecinin en önemli göstergelerinden biri olarak öne çıktı.
- Sektörde, 2020 yılının ana odağı aktif kalitesinin korunması olacak. Diğer yandan, risk iştahının tekrar artmaya başlaması ile birlikte ekonomik aktivitenin, ertelenen talepleri de karşılayacak şekilde desteklenmesi kârlılığa önemli katkıda bulunacak.

- 2019 üçüncü çeyrek sonu itibarıyla aktif büyüklüğünü aynı seviyede tutan Türk bankacılık sektörünün toplam aktifleri 4.273 milyar TL'ye ulaştı.
- Yılbaşından bu yana yüzde 16 büyüyen sektör mevduat stoku, Eylül 2019 itibarıyla toplamda 2.362 milyar TL'ye ulaştı. Türk Lirası'ndaki yüksek mevduat getirilerine rağmen bu dönemde TL mevduat hacmi yüzde dokuz, yabancı para mevduatlar ise yüzde 22 arttı. Büyütülmesi arzulan kıymetli maden mevduatlarında ise grafik yükseldi ve 66,4 milyar TL'ye ulaşan hacimle yüzde 61'lik artış görüldü.
- Bankacılık sektörü 2019 yılının ilk dokuz ayında 36 milyar TL seviyesinde kâr etti. Bu rakam bir önceki yılın aynı dönemine oranla yüzde 13'lük azalışa işaret ediyor.
- 2018'de düşme trendine giren sermaye yeterliliği standart rasyosu ve çekirdek sermaye yeterlilik oranları 2019 itibarıyla tekrar yükselmeye başladı. 2018 sonunda yüzde 17,7 olan bankacılık sektörü standart sermaye oranı Eylül sonunda yüzde 18,4'e yükselirken, çekirdek sermaye yeterlilik oranı yüzde 14,2 olarak gerçekleşti.
- Dijital dönüşüm, sektörün gündeminde en üst sırada yer alıyor. Bankalar, yatırım harcamalarına ve bütçelerinin giderek daha büyük kısımlarını dijital mecralarını geliştirmek için tahsis etmeye devam ediyor. Bu durum, iştahın büyüklüğünü ve bu alandaki büyümenin kısa vadede yavaşlamayacağını kanıtı niteliğinde.
- 2020'de toparlanma süreci hız kazanacak. Bankalar bir yandan bilançolarındaki varlıkların kalitesini korumaya ve takipteki alacaklarını yönetmeye diğer yandan karşılaşacakları talebi karşılayarak büyüme sürecine odaklanacak. Fonlama anlamında hem alternatifleri hem de maliyetleri iyileşecek. Bu tabloda tekrar büyüme kanalına girecekler.



Sigortacılık

2020 verimli geçecek

Sektörel Bakış – 2020 serisinin Sigorta raporuna göre 2019'un 10 ayında yüzde 24'lük büyümeye 54 milyar TL'yi aşan prim üreten sektör, 2020'de de büyüyecek. Tamamlayıcı sağlık sigortası, katılım sigortacılığı gibi alanlardaki fırsatlar ve dijitalleşme sektöre verimlilik getirecek.

Rapordan öne çıkan başlıklar:

- 2019'un ilk 10 ayında toplam primde bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 24,3'lük büyüme gösteren sektör, yaklaşık 54,5 milyar liralık üretime ulaştı.
- Hayat dışında üretim yaklaşık 46 milyar olurken, aynı dönemde hayat tarafındaki üretim ise 9 milyara yaklaştı.
- 2019'un ilk dokuz ayında ödenen toplam hasar tutarı 23,1 milyar lira oldu. Yıllık bazda yüzde 18'lik artışa denk gelen bu rakam içinde trafik ve kasko branşlarının aldığı pay ise yüzde 56, hayat branşının ise yüzde 10.
- 2018'de 47 milyon dolar tutarında doğrudan yabancı yatırım çeken sektör, 2019'un ilk dokuz ayında bu tutarı 219 milyon dolar seviyesine çıkardı. Böylece son 16 yılda sektöre yapılan doğrudan yabancı yatırım girişi 8,1 milyar dolar oldu.
- 2019'da sektörde öne çıkan birleşme ve satın alma işlemleri ise; Unico Sigorta'nın SBK Holding'e, Ergo Sigorta'nın HDI Sigorta'ya ve Beha Sigorta'nın bireysel yatırımcılara satışı oldu.

- Bireysel emeklilik sistemindeki fon miktarı, 2019 Kasım sonu itibarıyla devlet katkısı dahil 113,2 milyar lira. Toplam katılımcı sayısı ise 6,8 milyon kişiye ulaştı. Sistemdeki toplam sözleşme sayısı da 8,15 milyon. Katılımcı başına fon büyüklüğü 2018 yılında 12 bin 888 lira iken 2019'da 16 bin 558 liraya çıktı.
- 2019'un ilk dokuz ayında sektörün aktif büyüklüğü, önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 21,6 artarak 215,6 milyar liraya ulaştı. Bu dönemde elementer (hayat dışı) şirketler yüzde 21,6; hayat ve emeklilik şirketleri yüzde 24,9 büyüdü.
- Aktif yapısı içerisinde, şirketlerin esas faaliyetlerinden alacakları yüzde 59'luk paya sahipken finansal varlıkların payı yüzde 13,3'e yükseldi. Bu rakamlar, şirketlerin finansal varlıklarında yüzde 41'lik bir artışı gösteriyor. Artış oranı esas faaliyetlerden alacaklar kaleminde yüzde 25 seviyesinde.
- Sigorta şirketlerinin sadece sigortacılık faaliyetlerini ifade eden teknik kârlılık 2019 Eylül itibarıyla geçen yılın aynı dönemine oranla yüzde 27 artışla 5,6 milyar lira oldu. Hayat dışı şirketler teknik kârlarını yüzde 23, hayat ve emeklilik şirketleri yüzde 36, reasürans şirketleri ise yüzde 47 artırdı.
- Eylül 2019'da Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından 600 milyon TL sermaye ile kurulan Türk Reasürans Anonim Şirketi'nin (Türk Re) yerli reasürans kapasitesini artırması bekleniyor. Şirket, 1,2 milyar TL tutarındaki reasürans işlemini yurt içinde tutmayı amaçlıyor.
- Sektörde önemli bir yapısal reform hamlesi olarak görülen Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (SEDDK) da hem sigorta farkındalığı hem de finansal yapıların güçlendirilmesi gibi konularda önemli adımlar atılmasını sağlaması bekleniyor.
- Kamu bankalarına ait sigorta şirketleri, Türkiye Varlık Fonu (TVF) çatısı altında toplanacak. 2020'nin ilk çeyreğinde tamamlanması planlanan projeyle ölçek ekonomisi oluşturulmasına, bankacılık dışı finansal sektör büyüklüğünün dünya ortalamasına katkı sağlanması hedefleniyor.
- 2020'nin fırsatlarından biri de katılım sigortası alanında olacak. Dünyada bu alandaki toplam prim üretimi 20 milyar doları aşıyor. Suudi Arabistan, İran ve Malezya toplam üretimin yüzde 85'ini gerçekleştiriyor.
- Analistler 2023 yılına kadar bu pazarın 43 milyar dolara ulaşacağını belirtiyor. Son yıllarda Avrupa ülkeleri, İngiltere, Kanada, ABD ve Avusturalya gibi gelişmiş ülkelerde de etik bankacılık hızlı gelişim içinde. Bunun uzantısı olarak da katılım sigortasının tercih edilmeye başlanması söz konusu.
- Türkiye'de katılım sigortası nispeten yeni bir alan olsa da hızla geliyor. Katılım sigortacılığında 2018 yılı genelinde 2,2 milyar olarak kaydedilen toplam prim üretimi, Ekim 2019 sonu itibarıyla 2,8 milyar liraya yükseldi.



İnşaat

Yabancı yatırımcı iştahı

Sektörel Bakış – 2020 serisinin İnşaat raporuna göre sektör uzun vadede yüksek potansiyelini koruyor ancak 2020'de hareketlenme için önce stokların erimesi yönünde kampanyalı ev satışları şart. Yabancıya konut satışında da talep hâlâ yukarı yönde.

Rapordan öne çıkan başlıklar:

- Ocak-Ekim döneminde yeni konut satışları 2018'in aynı dönemine göre yüzde 28,4 gibi rekor seviyede daralırken, ikinci el konut satışları yüzde 2,1 oranında arttı. Böylece toplam konut satışları 1 milyon 8 bin adette kaldı.
- İpotekli konut satışları, konut kredi faizlerindeki ani dalgalanma nedeniyle kamu desteğine rağmen zayıf bir seyir izliyor. 2019'un ilk 10 ayında ipotekli konut satışları 2018'in aynı dönemine göre yüzde 10 azaldı.
- Ocak-Ekim 2019 döneminde yabancıya konut satışı 2018'in aynı dönemine göre yüzde 18,9 oranında arttı. Ortadoğu ve Arap yatırımcıların özellikle İstanbul'a olan talebi devam ediyor.
- Konut talebindeki düşüş, fiyatları baskılamaya devam ediyor. Konut fiyat endeksi, Eylül 2019 itibarıyla yıllık bazda yüzde 6,3 arttı. Böylelikle endeksin artış oranının enflasyonun altındaki seyri 26 aya çıktı. Bununla birlikte konut fiyatlarında yıllık artışlar şehir bazında İzmir'de en yüksekken, Ankara ve İstanbul'da görece daha düşük seyreliyor.
- Türkiye genelinde 2018 yılsonu itibarıyla 453 olan toplam AVM sayısı, 2019 yılının son çeyreğinde değişmedi. Proje halindeki AVM sayısı ise 44... 2019 yılının son çeyreği itibarıyla Türkiye'de bulunan 13 milyon 453 bin metrekarelik kiralanabilir alan stokları ise yeni projelerin hayata geçmesiyle birlikte 16 milyon metrekareye ulaşacak.
- 2018'de 21 milyar dolar olan yeni proje değerleri, 2019 Eylül sonu itibarıyla 7,6 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti. Türk müteahhitlerin yurt dışı projelerinin Rusya ve Bağımsız Devletler Topluluğu'nda, daha sonra Ortadoğu ve Afrika'da yoğunlaştığı görülüyor.
- Anhui Expressway, China Merchants Expressway, Jiangsu Expressway gibi Çinli dev şirketlerin oluşturduğu konsorsiyumun Yavuz Sultan Selim Köprüsü ve Kuzey Marmara Otoyolu işletmelerini içeren İCA'nın yüzde 51 hissesini 688,5 milyon ABD doları bedelle satın alması da 2019'un en büyük işlemi oldu.
- Sektörün ihracatı güçlü seyrini koruyor. Ekim 2019'da 4,42 milyon ton ihracat yapıldı. Değer olarak yılın en yüksek üçüncü aylık ihracatının yapıldığı ekim ayında ihracat 1,94 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti. 2018 Ekim-2019 Ekim aralığında ise yıllık ihracat 21,6 milyar dolar oldu.
- 2019'da çimento üretiminde yüzde 24'lük daralma yaşandı. Ancak ihracat 2018 yılının Ağustos ayına kıyasla yüzde 95 seviyesinde arttı. Buna karşın iç satıştaki yüzde 33'lük daralma sektör için her şeyin iyi gitmediğini teyit ediyor.
- İnşaat sektörü, jeopolitik konumu nedeniyle Ortadoğu ülkeleri için cazibe merkezi olmaya devam ediyor. Genç nüfus, konut ve alt yapı yatırımlarının devamlılığını sağlıyor. Göç nedeniyle ortaya çıkan ucuz işgücü, maliyetlerdeki artışı görece sınırlıyor.
- Kentsel dönüşüme olan ihtiyaç orta ve uzun vadede arz iştahı yaratıyor. Ancak jeopolitik belirsizlikler, sektör oyuncularının mali tablolarında yaşanan bozulma, tapuda gerçek değer uygulaması, değerli konut vergisi uygulaması gibi unsurlar sektörün önündeki risk ve tehditler olarak görülüyor.
- İnşaat sektörü, 2018'in ikinci yarısından 2019'un ikinci yarısına kadar ortalama yüzde dokuz küçüldü. Sektör her ne kadar gücünü yurt içi talepten alsa da sadece ekonomik değil siyasi risklere karşı hassasiyetini koruyor.
- Mevsimsellikten arındırılmış verilere göre; sektör 2019 Ocak itibarıyla 1 milyon 677 bin kişiyi istihdam ediyordu. Bu sayı, bir önceki yılın aynı dönemine göre 540 bin kişilik azalmayı ifade ediyor. Ağustos 2019 itibarıyla ise 1 milyon 480 bin, diğer bir deyişle Ocak 2018'e kıyasla 737 bin daha az istihdam var.
- Sektörün toplam istihdamdan aldığı pay, içinden geçtiği sert daralmaya paralel olarak düşüyor. 12 aylık ortalama oran 2006'dan bu yana ilk kez yüzde altı barajının altında kaldı. 2019 yılının ilk sekiz aylık ortalaması yüzde 5,5 oldu.
- 2019 yılında Türkiye'de gerçekleşen birleşme ve satın alma işlemlerinin sektörel dağılımı incelendiğinde altyapı ve inşaat sektörü hem işlem hacmi hem de en büyük işleme sahip olarak en önde öne çıktı. Sektör, 2019 yılında toplam 11 işlemde 793 milyon dolarlık bir hacim yarattı.
- İnşaat sektörü güven endeksinde artış yüzde 15 olarak gerçekleşti. 2018 sonrası dönemde talepteki kırıma, satış fiyatlarının artışını da sınırladı. Talebin düşmesi, ciro artışlarının maliyet artışlarının altında kalmasına sebep oldu. Bu da sektörün finansal performansını ciddi seviyede olumsuz etkiledi.
- Eylül 2019 itibarıyla inşaat sektörünün parasal büyüklüğü, önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 14,3 daraldı. Aynı dönemde malzeme maliyetleri yüzde 16,1, toplam maliyetler ise yüzde dört artış kaydetti.



Perakende

Büyüme işaretleri geliyor

Sektörel Bakış – 2020 serisinin Perakende raporuna göre 2019'da yüzde beş büyüyen sektörün hacmi 2020'de de yükselecek. Teknolojiyi bu yıl da ilk sırada tutacak olan perakendecilerin gündeminde Türkiye'deki büyümeden çok yurt dışı var.

Rapordan öne çıkan başlıklar:

- 2019'da sektör, birinci çeyrekte ortalama yüzde 5,3, ikinci çeyrekte ortalama yüzde 3,9 ve son çeyrekte ortalama yüzde 1 küçüldü. Eylül 2019'daki yüzde 5.1'lik artış 15 ay sonra görülen toparlanma sinyali olarak önemli.
- Sektörün takipteki alacakları ise 2019 Ekim itibarıyla 24,4 milyar TL seviyesinde. Tarihi zirve niteliği taşıyan bu rakam, 2018 sonunda 17,5, 2017 sonunda 13 milyar TL idi.
- 2018'de 1,1 milyar doların üzerinde doğrudan yabancı yatırım çeken sektör, 2019 yılının ilk 10 ayında makroekonomik kırılganlıklara ve rağmen 837 milyon dolar seviyesinde doğrudan yabancı yatırım çekmeyi başardı.
- Türkiye'de elektronik ticaret hızla büyümekle birlikte penetrasyon olarak gelişmiş ekonomilerin hayli gerisinde. Potansiyelin çok önemli bir göstergesi olan evden internet erişimine sahiplik oranı 2019'de yüzde 88,3'e ulaştı.
- İnternet üzerinden alışveriş yapanların oranı ilk kez yüzde 30 sınırını aşarak yüzde 34'e yükseldi. 2019 itibarıyla kadınlarda internet üzerinden alışveriş yapma oranı yüzde 29,9 olurken, erkeklerde bu oran yüzde 38,3'e ulaştı.

- Teknolojik devrim, perakende sektörü oyuncularının gündeminde bir numaralı madde olmaya devam edecek. Ellerindeki canlı verilerle 'akıllı tüketiciler'e dönüşen müşteriler ise bu süreçte avantajlı konumlarını sürdürecektir.
- Yerel pazarda, hemen her sektörde olduğu gibi perakendede de ana çerçeveyi makroekonomik çerçeve çizecek. Hem içsel (maliyetler) hem de dışsal (satın alma gücü) faktörlerden hızlıca etkilenen sektör için 2020'nin, hem 2018 hem de 2019'dan daha iyi geçeceği tahmin ediliyor.
- Neredeyse her alt mal grubunda yaşanacak talep artışı, sektörün satış hacmini yukarıya taşıyacak ve 2018-2019 döneminde açılan yaraların hızla iyileşmesi sürecini tetikleyecek.
- Bu süreçte maliyet avantajı yaratabilen, operasyonel süreçleri ile müşterilerini daha fazla memnun edebilen, hayatlarını kolaylaştıran, zamandan tasarruf etmelerini sağlayan, yönlendiren ve yaşattıkları deneyimle akılda kalabilen oyuncular geleneksel firmaların önüne geçecek.
- Yapay zekâ kişiselleştirme imkanı getirecek. Deneyime dayalı alışveriş, kişiye özel indirim gibi hizmet anlayışları öne çıkacak. Yapay zekâ uygulamaları ile müşterinin gelişim periyodu izlenebilecek.
- 2020'de perakende oyuncuları yurt dışında bine yakın yeni şube açacak. (Halen 4 bin 700 yurt dışı mağazası bulunuyor).
- Bazı AVM'lerde yabancı tüketicinin toplam içindeki payı yüzde 30'lara kadar ulaşıyor. BKM verilerine göre Ocak-Eylül döneminde yabancıların kartla harcamaları geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 76 artışla 58,2 milyar TL'ye ulaştı.
- Veriler, aynı dönemde Türkiye'de toplam kartlı harcamaların yüzde 7,7'sini yabancıların yaptığını gösteriyor. 2020 için hedeflenen 51 milyon ziyaretçi ve 40 milyar dolarlık turizm geliri perakendeyi de etkileyecek. 2020'nin 'gastronomi yılı' ilan edilmesi turizm hareketini artıracak.



Otomotiv

Otomotiv tarih yazacak

Sektörel Bakış – 2020 serisinin Otomotiv raporuna göre otomobil ulaşım aracı olmaktan çıkıyor, teknolojik ve akıllı bir araca dönüşüyor. Dünyanın altıncı büyük ekonomisi olan sektör, önümüzdeki 10 yılda son 50 yıldan çok daha etkili değişimler yaşayacak.

Rapordan öne çıkan başlıklar:

- Sektör, maliyeti ve rekabeti yüksek, tek doğrunun olmadığı, biraz da karanlık ve zorlu bir tünele giriyor. Küresel otomotiv sektörünün geleceğini otonom sürüş, bağlanabilirlik, elektrifikasyon, mobilite ve araç paylaşımı gibi 'mega trendler' şekillendirecek.
- 2015 yılında 5.5 trilyon dolarlık otomotiv sektörü gelirleri içinde 0,1 trilyon dolar olan yeni iş alanlarının payının, 2030'da 7.7 trilyon dolarlık gelirler içinde 4.3 trilyon dolara çıkacağı öngörülüyor. Taksiler, sürücülü araçlar ve akaryakıt satışları gibi geleneksel iş alanlarındaki gelirlerin yüzde 38 düşeceği tahmin ediliyor.
- Büyük dönüşüm elektrikli araçları işaret ediyor ve geçiş sürecinde hibrit araçlar öncü görev üstleniyor ancak hibritle ilgili tanımın netleşmesi gerekiyor.

- Dizel araç satışları 2017 ve sonrasında hızla geriliyor. JATO verilerine göre Avrupa'da 2019 yılında 2018 yılına göre 1 milyon adet daha az dizel araç satıldı. Tahminlere göre AB ülkelerinde 2019'da 319 bin olan elektrikli araç satışları 2020'de 540 bine yükselecek.
- Avrupa'da satılan elektrikli ve hibrit araçların sayısı 100 adetlerde. Bu sayı 2020 yılında 175'e, 2025 yılında ise 330 farklı modelin üzerine çıkacak.
- 2019'da Türkiye'de satılan binek otomobil, hafif ticari araç, ağır ticari araç sayısı OSD verilerine göre 492 bin adet olarak gerçekleşti. Bu rakamın 479 bin 60 adedini otomobil ve hafif ticari araç satışları oluşturdu.
- OSD verilerine göre 2019 yılında Türkiye otomotiv üretimi 1 milyon 485 bin adete geriledi. Kurulu kapasitesi, her yıl artarak 2 milyon adetlere çıkan Türkiye otomotiv sanayi, 2018 yılına göre yüzde 9 daraldı.
- 2019 yılında üretilen araçların 983 bin adedi otomobil olurken, 479 bin adeti de ticari araçlardan oluştu. Türkiye otomotiv ihracatı adet bazında yüzde 5 geriledi. Türkiye otomotiv ihracatı 31.2 milyar dolar oldu. 1 milyon 256 bin aracın ihracatı gerçekleşti. 31.2 milyon dolarlık ihracat, 2018 yılına göre dolar bazında yüzde 3.1 azaldı.
- OSD'ye göre 2020 yılı pazar tahminleri 580 bin adetler yönünde. Bu 2019 yılına göre yüzde 18 artışı anlamına geliyor. OSD 2020 yılı Türkiye otomotiv üretilen için yapılan tahminleri 1 milyon 475 bin seviyelerinde açıkladı. Yine OSD öngörülerine göre ihracat için hedef rakam 1 milyon 256 bin.

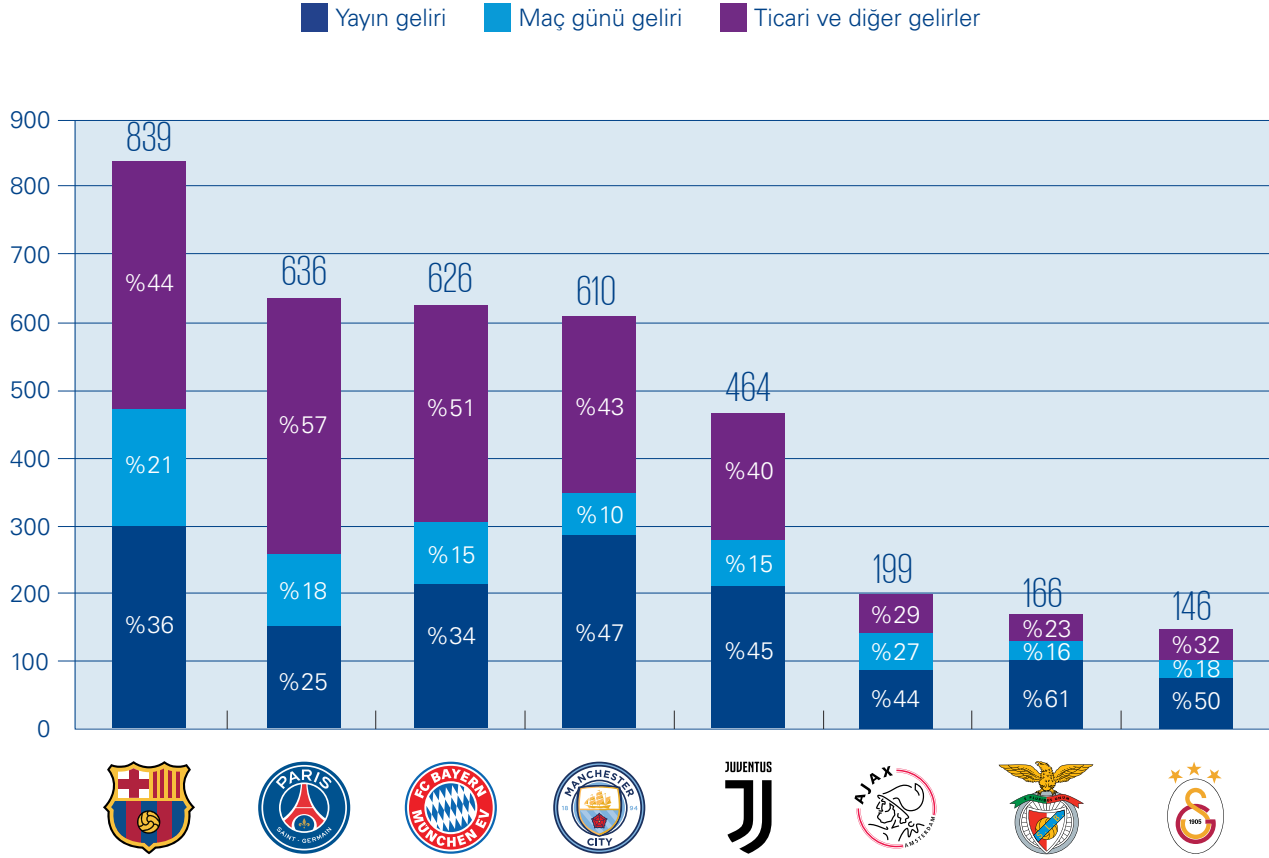
Gelirini en çok artıran şampiyon Galatasaray

Süper Lig'in son şampiyonu Galatasaray, sekiz şampiyon arasında vergi sonrası gelirini en çok artıran kulüp oldu. Bir önceki sezon ekside olan gelirini yüzde 54 artırarak 5 milyon euroluk artıya geçti. Galatasaray'ı gelirini yüzde 50 artıran Hollanda şampiyonu Ajax takip ederken, Juventus eksi yüzde 21 zarar etti



Kulüplerin işletme gelirleri (2018/19 sezonu)

Toplam (milyon EUR) ve kırılımı (%)



UEFA Finansal Fair-Play kuralları kulüplerin peşini bırakmazken, tüm takımlar için şampiyonluklar çok değerli hale geldi. KPMG Football Benchmark ekibi de Premier Lig (İngiltere), La Liga (İspanya), Bundesliga (Almanya), Serie A (İtalya), Ligue 1 (Fransa), Eredivisie (Hollanda), Primeira Liga (Portekiz) ve Süper Lig'in (Türkiye) son şampiyonlarının ekonomik gelirini inceledi. Süper Lig'in son şampiyonu Galatasaray, sekiz şampiyon arasında vergi sonrası gelirini en çok artıran kulüp oldu. Bir önceki sezon ekside olan gelirini yüzde 54 artırarak 5 milyon euroluk artışa geçti.

Artış var ama gelir yine düşük

Sarı-kırmızılılar'ı gelirini yüzde 50 artıran Hollanda şampiyonu Ajax takip ederken, Bayern Münich ise yüzde 21'lik artışla üçüncü sırada yer aldı. Portekiz şampiyonu Benfica da vergi sonrası yüzde 9 kâr elde ederken, Juventus (-21), Barcelona (-8), PSG (-3), Manchester City (-0,3) ise zarar etti. Ancak yüzde 54'lük artışa rağmen Galatasaray, 146 milyon euroluk geliriyle sekiz takım arasında en az kazanç sağlayan ekip oldu.

Bayern'in stat doluluk oranı yüzde 100

146 milyon euroluk gelirin yüzde 50'sini yayın haklarından kazanan sarı-kırmızılılar, yüzde 32'sini ticari gelirlerden kazandı. Galatasaray'ın maç günü geliri ise sadece yüzde 18'de kaldı. Sarı-kırmızılılar, yüzde 69'la sekiz takım arasında stat doluluk oranı olarak en son sırada yer aldı. Yüzde 100 stat doluluk oranıyla Alman devi Bayern Münich zirvede yer alırken, Manchester City, Ajax ve PSG ise yüzde 98'lik stat doluluk oranıyla ikinci sırayı paylaştı.

Galatasaray gelirde sekizinci sırada yer aldı

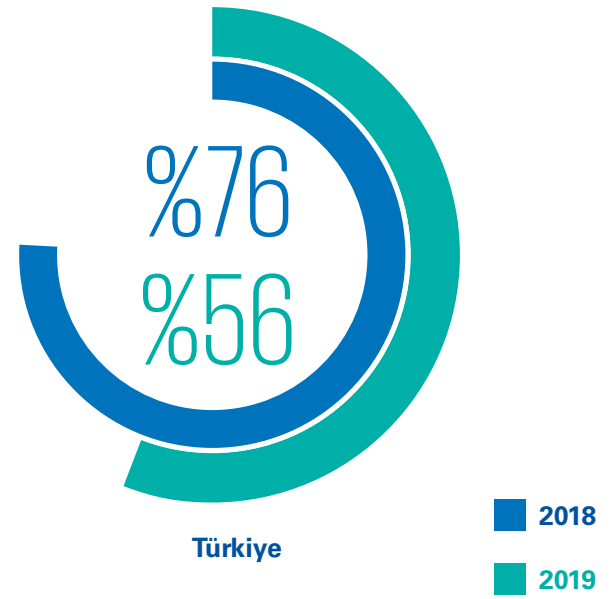
Geçen sezon sekiz şampiyon arasında en çok geliri elde eden kulüp ise 839 milyon euroyla La Liga devi Barcelona oldu. Barça'yı 636 milyon euroyla PSG (Fransa), 626 milyon euroluk geliriyle Bayern Münich (Almanya) takip etti. Dünyanın en değerli ligi olan Premier Lig'in son şampiyonu Manchester City'nin geçen sezon elde ettiği gelir ise 610 milyon euro oldu. İtalya şampiyonu Juventus 464 milyon euro gelir elde ederken, Ajax (Hollanda) 199 milyon euro, Benfica (Portekiz) ise 166 milyon euro kazandı. Süper Lig'in son şampiyonu Galatasaray ise 146 milyon euroluk geliriyle sekiz takım arasında en az kazanç sağlayan ekip oldu.

Türk CEO dönüşüme sarıldı

KPMG Türkiye, 2019 CEO Araştırması'nın sonuçlarını açıkladı. Bu yıl Türkiye'nin de aralarında olduğu 11 ülkeden yaklaşık bin 300 CEO ile yapılan araştırmaya göre teknoloji geleneksel iş modellerini sarsarken, CEO'lar dönüşerek ayakta kalacaklarını artık kabullendi. Bu yıl Türkiye'deki CEO'ların yüzde 92'si iş modellerini değiştirerek sektördeki dönüşüme öncülük ettiğini söyledi. Geçen yıl bu oran yüzde 44'tü

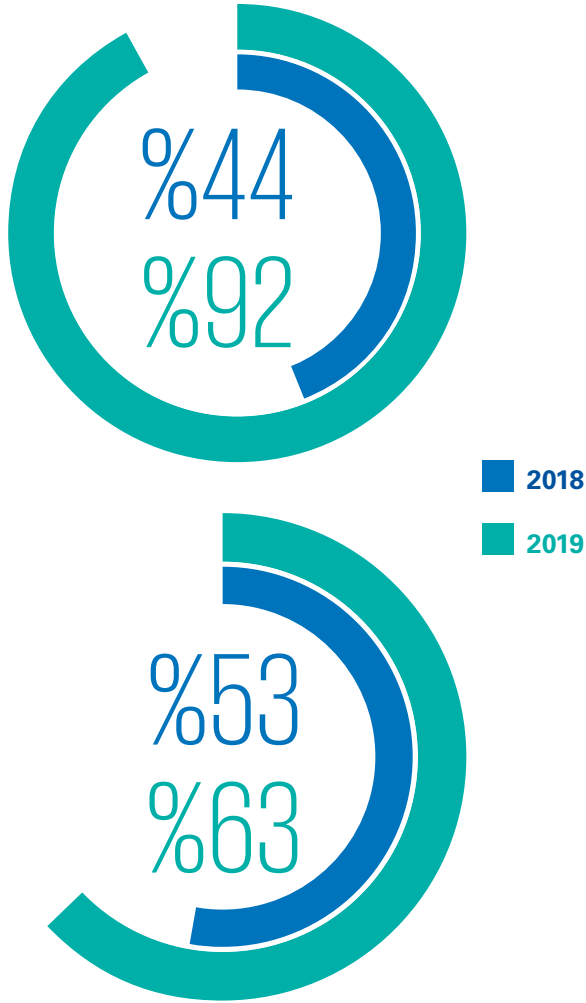
KPMG'nin beşinci kez düzenlediği CEO Araştırması'na, ekonomiye yön veren 11 ülkeden bin 300 CEO katıldı. Türkiye'den de 25 CEO görüş verdi. 'Çevik Olmak ya da Geride Kalmak' başlığıyla yayımlanan araştırma sonucuna göre, on yıllardır süregelen geleneksel iş modelleri büyük bir hızla değişimden geçerken, teknoloji dönüşümü erteleyen şirketlerin her zamankinden daha fazla tehdit ediyor. CEO'lar, yönettikleri şirketin ayakta kalması 'çeviklik' yeteneğine sahip olması gerektiğini söylüyor. Geçen yıl Türk CEO'ların yüzde 44'ü 'Teknoloji yıkmadan kendi sektörlerindeki kökten değişime öncülük ettiğini' söylüyordu. Bu yıl dönüşerek örnek olduğunu söyleyen CEO'ların oranı yüzde 92 oldu.

Çevikliğe verilen önem



Küresel şirketlerin artık yalnızca birer işletme değil siyasi etki sahibi aktör olarak da görüldüğünü ortaya koyan raporda, CEO'ların bu etki sahibi kurumların gerçek yönlendirici gücü olduğu belirtiliyor.

Şirketlerinin sektördeki kökten değişime öncülük ettiğini belirten CEO'ların oranı



KPMG 2019 CEO Araştırması'ndan öne çıkan bazı başlıklar şöyle:

- Türkiye'deki CEO'ların yüzde 56'sı iş dünyasında oyunun yeni kuralının 'çeviklik' olduğunu söylüyor. Küresel tarafta bu oran yüzde 67. Özellikle geleneksel yapılarla yönetilen büyük şirketlerin 'esneklik' engelini aşması hayatta kalmanın en önemli şartı. CEO'lar değişimin gerisinde kalmanın yok olmakla sonuçlanacağına emin.
- 1935'te bir şirketin ortalama ömrü 90 yıl, 1955'te 75 yıl. Teknoloji ve dijital yıkıcı dönüşümün yıkıcı etkisiyle bu süre 2018'de 12 yıla geriledi.

Dünyada iklim Türkiye'de operasyon

- CEO'ların ajandasındaki risk sıralamasında ilk beş değişmiyor ama hepsi sürekli yer değiştiriyor. Küresel araştırmada iklim değişikliği geçen yıl risk gündeminin dördüncü sırasındayken bu yıl ilk sıraya yükseldi. İkinci sırada yıkıcı teknolojiler, üçüncü sırada ekonomik milliyetçilik geliyor.
- Türkiye'de ise geçen yıl beşinci sırada olan operasyonel riskler bu yıl liste başında. İkinciliği üç risk paylaşıyor; 'yıkıcı teknoloji', 'siber güvenlik riski' ve geçen yıl terminolojiye giren 'ülkesellik'. Ülkeselliğin risk sıralamasında üstte kalmasının sebebi, artan korumacılığın yarattığı öngörülmezlik... Çevre ve iklim değişikliği ise Türk CEO'ların listesinde son sırada...

Ticaret savaşları 'güveni' vurdu

- Küresel CEO'ların yüzde 94'ü, kendi şirketlerinin büyüme potansiyeline güveniyor ancak yalnızca yüzde 62'si küresel ekonomi için büyüme potansiyeli olduğunu düşünüyor. Benzer durum Türkiye'deki CEO'lar için de söz konusu. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 96'sı kendi şirketlerinin büyüme potansiyeline güvence de sadece yüzde 68'i küresel ekonomide bir büyüme yaşanacağını düşünüyor. (Geçen yıl küresel ekonomiye güven duyan CEO'ların oranı yüzde 88'ken bu yıl oran yüzde 68'e geriledi.)
- Küresel ekonomiye duyulan güvenin azalmasında son yıllarda yükselen korumacılık etkili oluyor. Çünkü ticaret savaşlarının da etkisiyle küresel ticaretin büyüme hızı ciddi şekilde düşüyor.

Türk CEO'lar değişimin öncüsü

- Türkiye'de değişim rüzgârının kendilerini vurmasını beklemeden şirketlerinin sektördeki kökten değişime öncülük ettiğini belirten CEO'ların sayısında kayda değer bir artış var. 2018 yılında, CEO'ların yüzde 44'ü şirketlerinin kökten değişime öncülük ettiğini söylüyordu. 2019 yılında bu oran yüzde 92'ye yükseldi.

Büyüme inorganik olacak

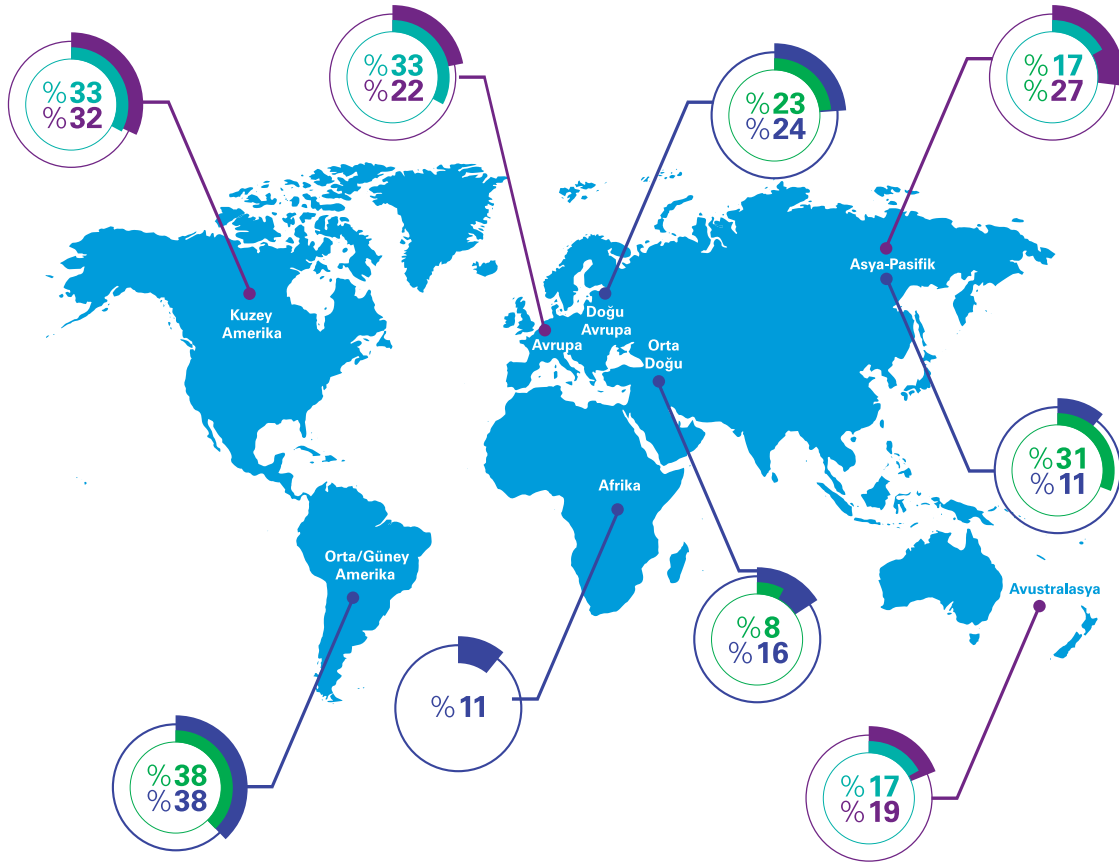
- Belirsizliklere rağmen 'Büyüme nereden gelecek?' diye sorulduğunda, CEO'lar inorganik yöntemleri işaret ediyor. Bunların başında da üçüncü taraflarla stratejik iş birlikleri geliyor. 2018'de küresel CEO'ların yüzde 33'ü, Türk CEO'ların yüzde 52'si ilk sıraya bu seçeneği koyarken, bu yıl küresel CEO'ların yüzde 34'ü, Türk CEO'ların ise yüzde 36'sı, bu yöntemin büyüme hedeflerini gerçekleştirmekte daha öncelikli olduğunu düşünüyor.

Ticarette istikamet Güney Amerika

- Küresel CEO'ların yüzde 63'ü, gelecek üç yılda coğrafi genişleme için ilk önceliklerinin gelişmekte olan piyasalar olacağını belirtiyor. Buna karşılık, yalnızca yüzde 36'sı gelişmiş piyasalara öncelik veriyor.
- 2019'da Türk CEO'ların coğrafi genişleme için ilk önceliği geçen yıl olduğu gibi yine gelişmekte olan piyasalar. Ancak geçen yıla karşılaştırıldığında gelecek üç yılda coğrafi genişleme hedeflerinde en üste gelişmekte olan piyasaları koyan CEO'ların oranının yüzde 68'den

yüzde 52'ye gerilediği, gelişmiş piyasaları öncelik olarak gören CEO'ların oranının ise yüzde 32'den yüzde 48'e yükseldiği görülüyor.

- Gelişmekte olan piyasalarda Türk CEO'lar yüzde 38 ile ilk önceliği geçen sene olduğu gibi Orta/Güney Amerika'ya veriyor. Hemen arkasından yüzde 31 oranıyla (geçen yıl sıralamada ilk üçte yer almayan) Asya Pasifik gelirken üçüncü sırada yüzde 23 oranıyla Doğu Avrupa geliyor.



Gelişmiş pazarlarda hedef bölgeler:

Türkiye

Küresel

Gelişmekte olan pazarlarda hedef bölgeler:

Türkiye

Küresel

Yapay zekâ işe giriyor

- Yapay zekâ tabanlı teknolojiler kurumsal performansı dönüştürmek için fırsatlar sunuyor. Bu teknolojiler, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış verilerin toplandığı devasa veri havuzlarından öngörüler çıkarmak için kullanılıyor.
- Türkiye'de ise CEO'ların yüzde 8'i süreçlerinin otomasyonunda yapay zekâ uygulamalarını hayata geçirdiklerini, yüzde 36'sı deneme aşamasında olduğunu, yüzde 56'sı ise bu uygulamaları sınırlı olarak hayata geçirdiğini söylüyor.

CEO'nun görev süresi kısalıyor

- CEO'lar bulundukları görevde bir etki yaratmak için önceki CEO'lara göre daha az zamanları olduğunu düşünüyor. Küresel CEO'ların yüzde 74'ü ortalama görev sürelerinin beş yıl olduğunu söylüyor. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 60'ı bu görüşte. Tamamı, kariyerlerine başladıklarında bu sürenin daha uzun olduğunu belirtiyor. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 68'i bir CEO'nun görevde kaldığı ortalama süre azaldıkça, çeviklikle hareket etme mecburiyetinin arttığını ifade ediyor.

Hacim azaldı, adet yükseldi

KPMG, bu yıl ilk kez 'KPMG Perspektifinden Birleşme ve Satın Alma Trendleri 2019' Raporu'nu açıkladı. 2019 verilerinin değerlendirildiği rapora göre, dünyada birleşme ve satın alma işlemleri önceki yıla yakın bir performans sergiledi. Türkiye'de ise işlem hacmi düşerken işlem sayısı arttı. Değeri açıklanan işlemlerin toplam hacmi 2,9 milyar dolara ulaştı. Değeri açıklanmayan işlemler ile birlikte tahmini toplam işlem hacmi ise yaklaşık 4,5 milyar ABD doları seviyesinde öngörülmekte





KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü bu yıl ilk kez hazırladığı 'KPMG Perspektifinden Birleşme ve Satın Alma Trendleri 2019' Raporu'nu açıkladı. Rapora göre; Türkiye'de işlem sayısı bir önceki yıla kıyasla artış gösterdi, işlem hacmi ise azaldı. 2020 yılı için iyimser beklenti korunuyor, ekonomide kademeli iyileşme ile işlem hacimlerinin artacağı öngörülüyor.

KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü Başkanı Müşfik Cantekinler, 2019'da birleşme ve satın alma hareketlerine ekonomik kaygıların damga vurduğunu söyledi. Cantekinler, "Küresel ticaret savaşları, siyasi belirsizlikler ve devam eden güvenlik sorunlarının etkili olduğu 2019 yılında dünyanın ana gündemini ekonomik kaygılar oluşturdu. ABD ile Çin ekseninde devam eden küresel ticaret savaşları, global ölçekte ekonomik büyümenin yavaşlaması, Fed'in bu belirsizliklere dayanarak gerçekleştirdiği faiz indirim hamleleri ve İngiltere'nin AB'den çıkış sürecine yönelik belirsizlikler 2019 yılında öne çıkan konulardı. Türkiye'de ise dünya gündemine ek olarak yurt içinde yaşanan siyasi ve ekonomik gelişmelerin yatırımcıların iştahını ve işlem hacmini etkilediği görüldü" dedi.

En büyük 10 işlem

Sıra	Açıklanma tarihi	Hedef şirket	Hedef şirketin sektörü	Alıcı	Alıcının kökeni	İşlem değeri (\$ milyon)	Hisse oranı
1	Aralık 19	ICA IC İçtaş Astaldı ¹	Altyapı ve İnşaat	Çin Kökenli Şirketler Konsorsiyumu ²	Çin	688,5	%51,0
2	Mayıs 19	Boyner Perakende	Perakende	Mayhoola	Katar	415,5	%45,0
3	Aralık 19	YapıKredi (UniCredit Hisseleri)	Finansal Hizmetler	Koç Holding	Türkiye	281,8	%9,0
4	Nisan 19	Betek Boya	Endüstriyel Üretim ve Otomotiv	Nippon Paint Holdings	Japonya	237,5	%95,9
5	Şubat 19	Ulusoy Elektrik	Endüstriyel Üretim ve Otomotiv	Eaton	ABD	235,1	%82,3
6	Kasım 19	Paşabahçe (EBRD Hisseleri)	Perakende	Şişecam	Türkiye	168,3	%14,9
7	Haziran 19	iyzico	TMT	PayU (Naspers)	Güney Afrika	165,0	%100,0
8	Ocak 19	Belenco (Peker Yüzey Tasarımları)	Endüstriyel Üretim ve Otomotiv	Lotte Advanced Materials	Güney Kore	109,8	%72,5
9	Mayıs 19	JW Marriot Karaköy, Sheraton Dolapdere	Altyapı ve İnşaat	ARTIC	Katar	103,9	%100,0
10	Ağustos 19	Kamil Koç	Taşımacılık	Flixbus	Almanya	93,0	%100,0

¹ YSS Köprüsü ve KMO İşletmeleri

² Anhui Expressway, China Merchants Expressway, CMU, Zhejiang Expressway, Jiangsu Expressway, Sichuan Expressway Konsorsiyumu

2019 raporundan Türkiye ile ilgili dikkat çeken başlıklar şöyle;

- Rapora göre, 2019 yılında, dünyada birleşme ve satın alma aktivitesinde önceki yıla yakın bir performans gerçekleştirirken Türkiye’de milyar dolar ve üzeri seviyede işlemlerin olmaması nedeniyle işlem hacmi azaldı, işlem sayısı ise 2018 yılına göre yükseldi. 2019 yılında değeri açıklanan işlem hacmi toplam 2,9 milyar dolar seviyesine ulaştı.
- 2019 yılı işlem hacmi açısından değerlendirildiğinde, birçok sektörün 2018 ve önceki yıllara göre ivme kaybettiği, işlem hacminde altyapı ve inşaat sektörünün, işlem sayısında ise teknoloji medya ve telekomünikasyon sektörünün öne çıktığı görülüyor. Altyapı ve inşaat sektöründeki en büyük işlem Yavuz Sultan Selim Köprüsü (YSS) ve Kuzey Marmara Otoyolu (KMO) İşletmeleri’nin Çin kökenli Şirketler Konsorsiyumu tarafından 688,5 milyon dolar bedelle satın alınması oldu. İşlem adedinde önde olan teknoloji medya ve telekomünikasyon sektöründe ise Iyzico’nun PayU tarafından 165 milyon dolar bedelle satın alınması işlemi öne çıktı.

Finansal yatırımcıdan 78 işlem

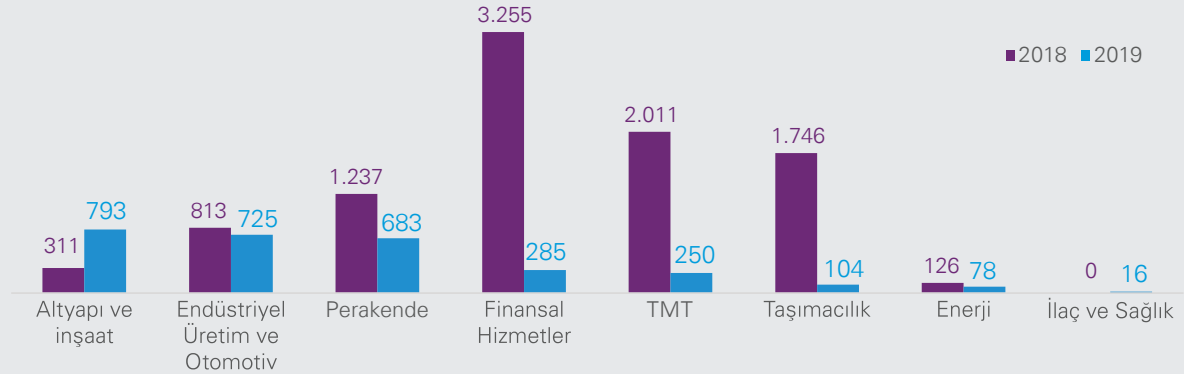
- Finansal yatırımcılar 2018 yılında 41 işlem gerçekleştirirken, yarattıkları işlem hacminin toplam işlem hacmindeki payı yüzde 3 seviyesinde kalmıştı. Buna karşın, 2019 yılında toplam 78 işlem gerçekleştiren finansal yatırımcıların yaptığı işlemler, toplam işlem hacmindeki payını korudu. Sanovel’in azınlık hisselerinin York Capital ve diğer bazı uluslararası fonlar tarafından satın alınması, değeri açıklanmasa da 2019 yılındaki önemli finansal yatırımcı işlemlerinden biri oldu. Benzer şekilde Turkven’in sahip olduğu Mikro ve Zirve’nin, Mayıs 2019’da Paraşüt Yazılım’ın yüzde 100’lük hisse satın alımı, işlem değeri açıklanmasa da finansal yatırımcı işlemlerinde arasında öne çıktı.

Yabancılar yerli yatırımcının önünde

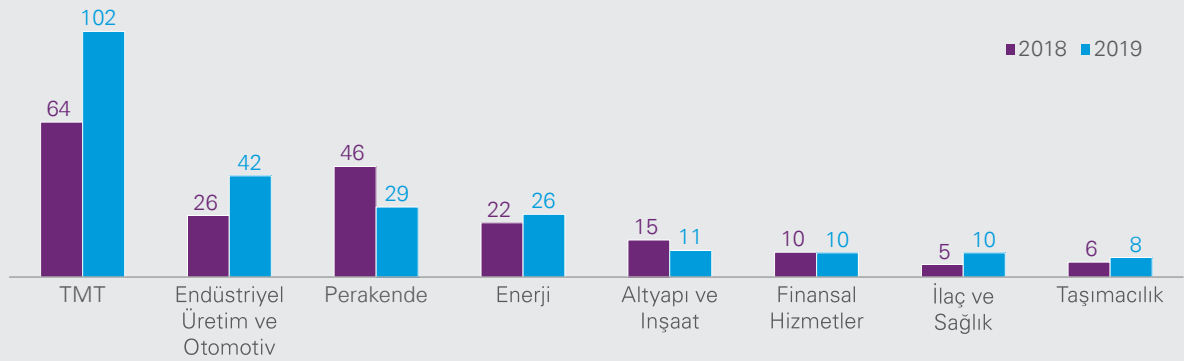
- Yabancı yatırımcıların gerçekleştirdiği birleşme ve satın alma işlem sayısı, geçmiş yıllar ile benzer şekilde 2019 yılında toplam 83 işlemle toplam işlem sayısının yüzde 35’i olarak gerçekleşti. Buna karşın 2019 yılında yabancı yatırımcılar toplam işlem hacminden yüzde 76’lık pay

İşlemlerin sektör dağılımı

İşlem hacmine göre



İşlem sayısına göre



olarak, toplamda 2,2 milyar ABD doları işlem hacmi elde ettiler. Ayrıca, 2019 yılında en büyük ilk 10 işlemin 8'inin yabancı yatırımcılar tarafından gerçekleştirilmesi de dikkat çeken bir diğer nokta oldu.

Kamuda değer yaratmak

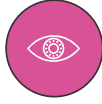
- 2018 yılında şeker fabrikaları ve EÜAŞ'a ait bazı hidroelektrik santrallerinin özelleştirmesiyle birlikte kamu kaynaklı işlemlerde önemli hareketlilik yaşandı. 2019 yılında ise Yeni Ekonomi Programı kapsamında özelleştirmelerin yanı sıra Türkiye Varlık Fonu'nun (TVF) hizmet alım süreçleri ve diğer stratejik adımları ile kamuda değer yaratımı hedeflendi. Örneğin; rapor kapsamında standart bir birleşme ve satın alma işlemi olarak değerlendirilmese de 2019 yılı içinde TVF tarafından gerçekleştirilen Milli Piyango oyunlarının düzenlenmesine ilişkin hizmet alım sözleşmesi süreci ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen spor müsabakalarına ilişkin sabit ihtimalli ve müşterek bahis oyunlarının özel hukuk tüzel kişilerine yaptırılması ihale süreci yılın dikkat çeken kamu kaynaklı işlemleri arasında yer aldı. TVF'nin, Borsa İstanbul'daki EBRD payını alarak pay ve temsil gücünü artırması ve Adabank'ın TMSF tarafından satışı bu yıl dikkat çeken diğer kamu kaynaklı işlemler oldu.

2020 için beklentiler korunuyor

- 2020 yılındaki birleşme ve satın alma işlemlerine ilişkin iyimser beklentiler korunuyor. Merkez bankalarının düşük faiz politikaları, Türk varlıklarının yabancı para bazında değerlemelerinin tarihsel ortalamalarının altında yer alması ve Yeni Ekonomi Planı ile birlikte açıklanan öneriler ve tedbirler kapsamında ekonomik göstergelerdeki normalleşme süreci yatırımcı iştahını artırabilecek etkenler olarak öne çıkıyor. Öte yandan artan küresel ticaret ihtilafları ile ekonomik yavaşlama, olası ABD yaptırımları, Türkiye'nin yakın coğrafyasındaki siyasi belirsizlik ve güvenlik sorunları da aşağı yönlü riskler olarak değerlendiriliyor.
- Rapora göre, 2020 yılında endüstriyel üretim ve otomotiv, enerji ve doğal kaynaklar sektörlerinin öne çıkan sektörler arasında yer alması bekleniyor.
- TVF tarafından petrokimya, madencilik ve yerli kaynaklardan enerji üretim projelerine yapılacak yatırımlar ve stratejik hedefler çerçevesinde kamu sigorta şirketlerinin TVF altında birleştirilmesi açıklanan başlıca hedef projeler. TVF tarafından gerçekleştirilmesi planlanan işlemlere ek olarak, ekonomik göstergelerin dengelenmesi ile birlikte TMSF'ye devredilen şirketlerin de satış sürecine başlanması kamu tarafında işlem hacmini artıracak etkenler arasında yer alıyor.

Radarıımızda yükselen teknoloji

Anahtar



Sürükleyici Deneyim



Yapay Zeka



Dijital Platformlar

Etki



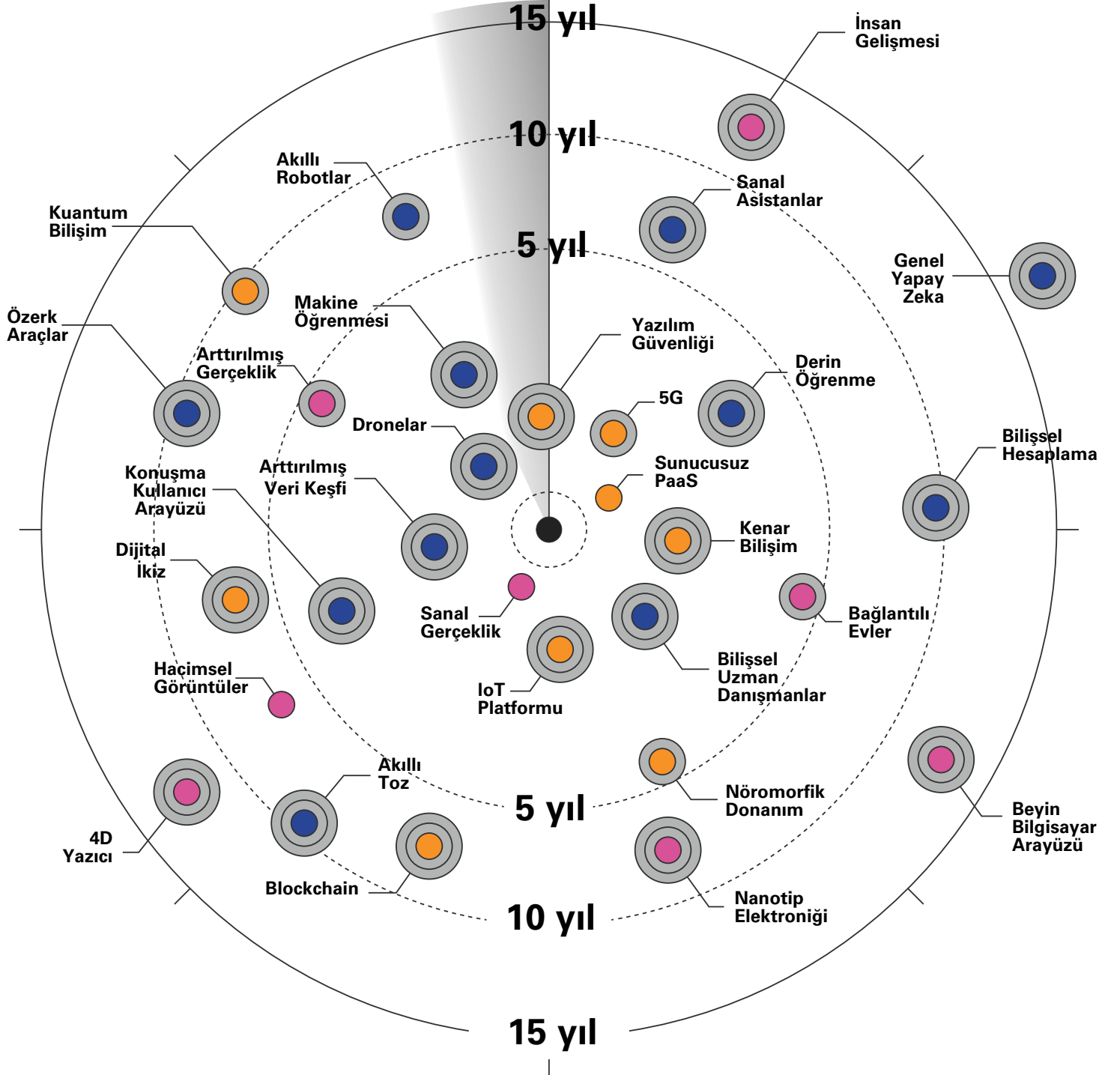
Dönüşümsel



Yüksek



Orta



5G ile yeniden

İş dünyasında 5G dönüşümü başlıyor. 2019'un son günlerinde de bu konu önemli bir gündem maddesiydi. Dünyanın en büyük ticari 5G ağına sahip Çin'de 2020 sonuna kadar 50'ye yakın şehrin 5G'ye geçmesi bekleniyor



Serkan Ercin

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



Bükre Bektaş

Kıdemli Müdür
Strateji ve Operasyonlar
bbektas@kpmg.com

Çin'de telekomünikasyon şirketleri geçtiğimiz Kasım ayının başında, planlanandan iki ay önce 5G hizmeti vermeye başlayacaklarını açıkladı. Ülke genelinde 5G teknolojisine sahip 80 bin baz istasyonu mevcut ve bu sayının yıl sonuna kadar 130 bine ulaşması bekleniyor. Dünyanın en büyük ticari 5G ağına sahip olan Çin'de, yıl sonuna kadar 50'ye yakın şehirde 5G kullanılacağı tahmin ediliyor.

Çin 5G teknolojisini hizmete sunan ilk ülke değil. Dünya genelinde 40'tan fazla ülkede ve ABD'deki bazı şehirlerde halihazırda mobil 5G teknolojisi kullanılıyor. Ancak, Çin'in yurt içi pazarındaki 5G uygulaması diğerlerinden ayrı bir noktada. Zira Çin'in frekansı, teknolojinin çok daha büyük ölçekte uygulanmasına imkân sunuyor.

Yüksek frekans spektrumu, teknik olarak yüksek hızlı internet sağlıyor, ancak fiziksel olarak daha kısıtlı bir kapsama alanına sahip. Çin ve dünyanın büyük bir kısmında, 5G uygulaması düşük veya orta frekans spektrumuna odaklanıyor, çünkü düşük frekans spektrumu olan baz istasyonları daha geniş bir kapsama alanına sahip.

5G küresel ölçekte bir dönüşümü beraberine getirirken, güvenli bir 5G stratejisi geliştirerek uygulamaya koymanın tam zamanı olduğunu belirtmekte yarar var. Yıkıcı teknolojilerin iş modellerini değiştirdiği bu dönemde, 5G özellikle kurumsal ağlar için fark yaratacak.

5G'nin sunduğu fırsatları, mevcut 4G altyapısıyla karşılaştırmalı olarak inceleyelim.

Güçlü bağlantı: 5G, 8 kilometrelik bir alanda, 1 milyon adet cihazın eş zamanlı bağlantısına imkân sunuyor. Mevcut 4G altyapısında ise eş zamanlı 100 bin bağlantı mümkün.

Daha uzun batarya ömrü: 5G, cihazların batarya ömrünü 10 katına kadar uzatırken, 4G daha fazla şarj harcıyor.

Yüksek hız: 15 GB büyüklüğünde bir HD video, 5G altyapısına geçildiğinde 6 saniyede yüklenebilecek. 4G'de ise aynı kalitede bir video yaklaşık 4 dakikada yükleniyor.

Azalan gecikme süresi (latency): 65 km hızla giden bir otonom araç, 5G sayesinde 1 milisaniyede durabilecek. 4G'de ise bu süre 50 milisaniye.

Kurumlar 5G'ye öncülük edecek

Neredeyse tamamen tüketicilerin kullanımına öncülük ettiği eski nesil kablosuz bağlantıların aksine; 5G pazarı özellikle kurumsal işletmeler için erken başlangıç imkanı sunacak. Telekomünikasyon şirketleri nihai tüketici pazarına ulusal ölçekte hizmet vermeye başlamadan önce, güvenli ve özel 5G ağları bağlantılı kurumsal çözüm olarak devreye alınacak.

5G, hükümetlerin ve sektörlerin faaliyetlerine katma değer sağlayabilecek, ileri kurumsal ağ altyapısını uygulama imkanı sunacak. Örneğin; Çin, kömür madenlerinde 5G teknolojisi kullanmaya başlayacağını açıkladı. Ülkede akıllı madencilige geçiş kapsamında yeraltı 5G baz istasyonunun devreye alınmasıyla birlikte, 5G ağı kömür madeni iletişimi, yönetimi, güvenliği, üretimi ve izlenmesinde kullanılacak. Bu teknolojinin

başarılı bir şekilde adaptasyonunun sonucunda, açık ocak madeni üretiminde tam olarak insansız bir operasyon söz konusu olabilir.

5G için diğer potansiyel uygulama alanlarını şöyle sıralamak mümkün;

- **Hastaneler:** Kablosuz olarak hasta kontrolü, akıllı yataklar, ilaç tedarikinin eş zamanlı takibi
- **Altyapı:** Güvenli ve akıllı şebekeler ve sürdürülebilir enerji yönetimi
- **Endüstriyel üretim:** Fabrika otomasyonu, kestirimci bakım, ürün kalite kontrolü ve bağlantılı tedarik zincirleri
- **Bağlantılı şehirler, kampüsler ve mekanlar:** Alan ve enerji kullanımının optimizasyonu, yüz tanıma yoluyla güvenlik, akıllı atık ve su idaresi, bağlantılı ulaşım çözümleri
- **Askeriye:** Akıllı çevre ölçer ve tesis idaresi aracılığıyla üsler arasında güvenilir iletişim.

5G'nin yol haritası

Daha güçlü mobil geniş bant

Daha yüksek kapasite, daha güçlü bağlantı ve daha fazla kullanıcı mobilitesi, kusursuz bir kapsama alanına imkân sunacak. Uzak bir konumdayken veya yüksek hızlı trende seyahat ederken bağlantıda kopmalar yaşanmayacak.

Güvenilir ve gecikmesiz iletişim

5G'nin güvenilir bağlantısı ve gecikme süresini azaltması sayesinde doktorlar, robotik aracılığıyla uzaktan ameliyat gerçekleştirebilecek. Aynı zamanda, fabrika otomasyonu ve güvenli otonom sürüş de mümkün olacak.

Nesnelerin interneti

5G'nin, nesnelerin interneti gibi düşük maliyetli ve enerji tasarruflı çok sayıda cihazın veri paylaşımına imkân sağlaması bekleniyor. 5G, 1 kilometreden daha dar bir alanda milyonlarca sayıda nesnelerin interneti cihazları için bağlantı sağlayarak, cihazların yönetimini ve eş zamanlı analizle optimizasyon için veri toplanmasını mümkün kılacak. Örneğin, bir araç filosunun, konum, kullanım ve araç bakımına yönelik bilgileri düşük maliyetli monitörler aracılığıyla güvenli bir ağ içerisinde aktarılabilir.

Çoklu ağ

Bu özelliklerin en önemlilerinden biri de 5G'nin kablosuz ağı bölümlendirilmesine imkân tanınması. Tek bir ağ, bölümlendirilerek ayrı amaçlara hizmet edebilecek. Örneğin; ağ içinde oluşturulan her bir bölüm belirli bir müşteri ihtiyacı veya kullanımı (hız veya kapasite gibi) doğrultusunda optimize edilebilecek.

Sonuç olarak, dijital dönüşüme ivme kazandıracak 5G teknolojisinin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için stratejik bir yol haritası oluşturulması önem teşkil ediyor. Pazardaki fırsatlar değerlendirilerek, şirketlerin ihtiyaçlarına ve uzun vadeli hedeflerine uygun ve entegre bir 5G çözümü geliştirmesi şart. Şirketler, 5G'nin kendi altyapılarına etkisini anlayarak, yatırımdan operasyona tüm alanlarda uygulama için en doğru yaklaşımı seçmeli.

Bağlı ve dijital dünyanın güvenliği

Dünya üzerinde
yaklaşık 4.6 milyar
internet kullanıcısı
bulunduğu tahmin
ediliyor. Bu sayı her
gün hızla artıyor



Servet Gözel, CISA

Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
Siber Güvenlik Lideri
servetgozel@kpmg.com



Aytaç Uzun

Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
Müdür
aytac.uzun@kpmg.com





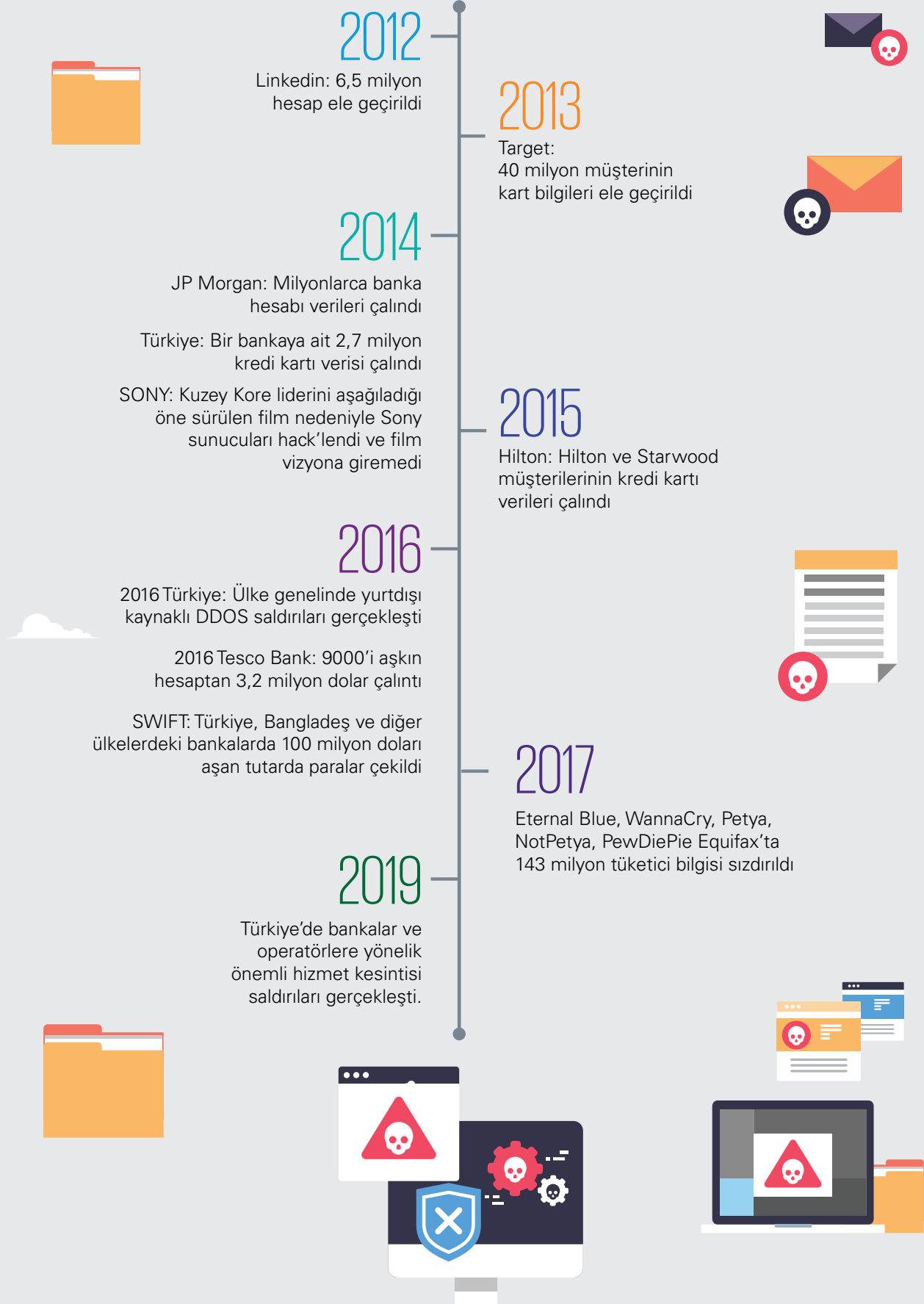
Akıllı cihazlar, akıllı ev teknolojileri, akıllı araçlar ve bunlar gibi bağılı cihazların sayısının artması ve sosyal medyanın hayatımızın her alanına nüfuz etmesiyle internet günlük hayatın vazgeçilmezlerinden biri haline geldi. Bu nedenle birbirine bağılı olmayan izole cihazlar ve ağlar internet üzerinden gelebilecek tehditlere daha kapalı bir durumdayken; tüm sistemlerin, cihazların ve ağların birbirine bağılı hale gelmesi, siber güvenlik risklerini de daha kilit bir noktaya taşıyor. Türkiye’de çeşitli kurum ve kuruluşlar zaman zaman siber saldırılara maruz kalıyorlar.

Yakın dönem siber saldırılar

- 2016’dan bu yana Türkiye’de faaliyet gösteren birçok bankaya, telekom operatörüne ve diğer kuruluşlara çeşitli siber saldırılar gerçekleştirildi. Bu saldırılar, hizmet kesintileri, regülatör yaptırımları, para kaybı ve gizli bilgilerin ifşasıyla sonuçlandı. Türkiye’de her gün bine yakın siber saldırı girişiminin gerçekleştiği tahmin ediliyor.
- 2019 yılının son çeyreğinde ise Türkiye’de faaliyet gösteren bazı telekom operatörleri ve bankalar, dijital kanalların yavaşlatılması ve engellenmesine yönelik saldırılara uğradı.

Dünyada ise bu konuyla ilgili çok daha fazla sayıda örnek görmek mümkün.

Yakın Dönem Siber Saldırıları



Siber saldırıların maliyeti

Güncel araştırmalara göre 2021 yılında globalde, siber güvenlik saldırılarının maliyetinin toplamda 6 trilyon doları aşması bekleniyor. Yine güncel bir araştırmaya göre 2019'da bir saldırıdan kaynaklanan ortalama zarar 3,92 milyon dolar seviyesinde gerçekleşti.

Dünya genelinde bir saldırının tespit edilme ve çözülme süresi ise ortalama 279 gün. Bu süre yıllar içinde azalmıyor aksine artış gösteriyor. Bu saldırıların büyük çoğunluğunun (yüzde 51) zararlı yazılımlardan veya kötü niyetli saldırganlardan kaynaklandığı biliniyor, geri kalan saldırılar ise sistem veya insan hatası olarak kayıtlara geçiyor. Bu yıl sektörel anlamda en yüksek maliyetli saldırıların, sağlık sektöründe gerçekleştiği görülüyor. Bu sektörü finansal hizmetler, enerji ve endüstriyel üretim sektörleri takip ediyor.

Siber güvenlik maliyetlerine sistemler üzerinden çalınan paraların yanı sıra kurumlarda yarattığı itibar kaybı, istismar edilen sistemlerin geliştirilmesi ya da yeniden oluşturulması, kişisel bilgilerin çalınması gibi kayıplar dahil.

Bilgi teknolojileri (IT), operasyonel teknolojiler (OT) ve kurumsal kaynak yönetimi (ERP) sistemlerinin birbiriyle bağlı ve entegre hale gelmesi, yakınsaması (convergence) kritik altyapılara erişmekte saldırı yüzeylerinin artmasına neden oluyor ve böylece saldırganların da işini kolaylaştırıyor.

Daha da artarak karmaşılaşan siber evrende, siber saldırılara karşı korunmak ve etkin yanıt vermek önümüzdeki günlerde tüm kuruluşlar için daha da zorlaşacak gibi görünüyor. Siber güvenlik önlemlerinin, gerçekleşmesi muhtemel saldırılar karşısında hızlı ve doğru tepki vermesi oldukça önemli. Günümüzde, kurumların, amaçlarına ulaşmak için siber güvenlik süreçlerini daha iyi yönetmeleri gerekiyor.

Siber güvenlik süreçlerinin, kurumlar çerçevesinde doğru yönetilmesi dört temel adımda mümkün:

- **Siber Yönetişim:** Etkili bir siber güvenlik yönetişimi için kurum içinde çevik bir siber güvenlik yönetim modeli oluşturulmalı. Bu model kurumda bulunan süreçlere, teknolojilere ve regülasyonlara uygun olmalı.

- **Siber Dönüşüm:** Amaçlanan güvenlik mimarisi yapısına erişebilmek adına teknoloji projelerinin güncellenmesi oldukça önemli. Projelerin güncelliğinin yanı sıra, çözüm odaklı olması ve düzenli takip edilmesi gerekir.

- **Siber Savunma:** Kurumu içeriden veya dışarıdan tehdit edebilecek tüm siber saldırılara karşı bütün açıkları kapatabilmek adına, kurum içinde düzenli olarak taramalar ve testler yapılarak savunma hatları güçlendirilmeli. Güçlendirilen savunma hatları sayesinde olası siber saldırıların önüne geçilerek kayıpların azaltılması ya da kurumun asgari kayba uğraması mümkün.

- **Siber Olaylara Müdahale:** Olası bir siber saldırı durumunda müdahale edebilmek için vaka dikkatle incelenmeli. Kuruluşlar ayrıca bugünden siber saldırılara hazır hale gelmeli ve bu durumu tatbik etmeli.

Türkiye'de her gün yüzlerce siber saldırı girişimi deniyor. Bu saldırıları tespit etmenin ve çözmenin aylarca sürebildiği düşünüldüğünde, siber güvenlik önlemlerini almak için saldırı olmasını beklemek, yanıt vermek için geç kalındığı anlamına gelir. Genel kabul gören siber güvenlik çerçevelerine göre, saldırı öncesinde, sırasında ve sonrasında yapılacak çok iş var. Siber saldırılar, finansal kaybın yanı sıra, regülatör yaptırımı ve itibar kaybıyla sonuçlanabilir.

Kuruluşlar bu nedenle, siber güvenlik çerçevelerine göre mevcut durumlarını değerlendirmeli, hedeflenen olgunluk seviyesine göre yol haritası oluşturmalı ve dönüşüm projelerini başlatmalı. Saldırı öncesi, saldırı esnası ve saldırı sonrası süreçler insan, teknoloji ve süreç boyutuyla hayata geçirilmeli. Sistemler tüm boyutlarıyla (dış ağ, iç ağ, sistem/uygulama, mobil, kablosuz, vs.) düzenli olarak test edilmeli. Siber olaylara müdahale (SOME) ve kriz süreçleri oluşturulmalı ve üst yönetimin/çalışanların farkındalığı artırılmalı. SOME süreçlerinin; düzenli tatbikatlar, simülasyonlar ve kırmızı takım uygulamalarıyla egzersizleri yapılmalı. Kalan riskin transferi için siber sigorta seçeneği değerlendirilmeli. Suistimal inceleme için uzman desteği alınmalı.

Tüm güvenlik önlemlerine rağmen unutulmamalı ki, yüzde 100 güvenlik imkansızdır, ancak saldırı yüzeyini ve ihtimalini azaltmak mümkündür.

Yeniden yapılandırma
sürecinin temel taşı:

Bağımsız Mali Durum Tespit ve Borçlu İzleme Raporları



Başarılı bir yeniden yapılandırma sürecinin temel amacı borçlu şirketin finansal yükümlülüklerinin şirketin önümüzdeki dönemlerde elde etmesi beklenen nakit akışı ile uyumlu hale getirilmesi ve şirketin faaliyetlerine sorunsuz şekilde devam edeceği yeni bir finansal yapının kurulmasıdır. Bu sürecin doğru kurgulanması ve takip edilebilmesi içinse “Bağımsız Mali Durum Tespit” ve “Borçlu İzleme” raporları çok kritik bir rol üstlenmektedir

FED, 2008 mali krizinden sonra sıfıra yakın seviyelerde tuttuğu faiz oranını kademeli olarak artırmaya başlayacağını 16 Aralık 2015 günü yüzde 0,25’lik ilk faiz artışı ile ilan etti. Bu açıklama tüm gelişmekte olan piyasalar gibi Türkiye için de bol para döneminin bittiği anlamına geliyordu. Ancak bol para döneminin rahatından çıkmak Türk ekonomisi için pek de mümkün olmadı ve reel sektörümüz 2019 yılına rekor seviyelerdeki bir borç stokuyla girdi.

2008-2015 dönemi Türk ekonomisinin kronik sorunu olan sermaye/tasarruf eksikliğine adeta bir panzehir oldu. Türk reel sektörü bu dönemde büyümesini düşük faizli ve kısa vadeli kredilerle sağlarken, Türk bankacılık sistemi de reel sektöre karşı oldukça cömert davrandı. Bu strateji faizlerin düşük seyrettiği ve TL’nin görece değerli olduğu 2008-2015 döneminde sorunsuz çalıştı ve büyümeyi finanse etti. Ancak Aralık 2015’te FED kararı ile başlayan ve içeride yaşanan sıkıntılar ile perçinlenen süreç, bu stratejinin yavaş yavaş teklemesine sebep olmaya başladı. Son olarak 2018 yılının son çeyreğinde yaşanan kur ve faiz şokları bu stratejiyi artık tamamen sürdürülemez kıldı ve peşi sıra yeniden yapılandırma haberleri piyasaya düşmeye başladı. Takip eden süreçte bankalar arasında imzalanan çerçeve anlaşma, birçok bankanın farklı isimler altında yeniden yapılandırma birimleri kurmaya başlaması ve artan konkordato talepleri, bu yeniden yapılandırma dalgasının etkilerinin uzunca bir süre daha devam edeceğini gösteriyor.

Geçmişte İstanbul Yaklaşımı gibi sınırlı yeniden yapılandırma tecrübelerimiz olmakla beraber Türk ekonomisi ve bankacılık sektörü bu çapta bir yeniden yapılandırma süreciyle daha önce karşılaşmadı. Şu bir gerçek ki tüm taraflar yeniden yapılandırma sürecini şu an yaşayarak öğreniyor ve bu durum hayatımıza “Bağımsız Mali Durum Tespit Raporu” (Independent Business Review, IBR) ve “Borçlu İzleme Raporu” (Monitoring) gibi yenilikler getiriyor. Bu yazıda “Bağımsız Mali Durum Tespit Raporu” ve “Borçlu İzleme Raporlarının” şirketler ve kreditorler için ne ifade ettiğine ve yeniden yapılandırma sürecine ne katkı sağlayacağına değineceğiz.



Hasan Nazikoğlu

Sermaye ve Borç Danışmanlığı
Direktör
hnazikoglu@kpmg.com

Bağımsız Mali Durum Tespit Raporu

Başarılı bir yeniden yapılandırma sürecinin temel amacı borçlu şirketin finansal yükümlülüklerinin, şirketin önümüzdeki dönemlerde elde etmesi beklenen nakit akışı ile uyumlu hale getirilmesi ve şirketin faaliyetlerine sorunsuz devam edeceği bir finansal yapının kurulmasıdır. Bu süreçte nakit akışının temel kaynağı şirket faaliyetleri olacak ve ihtiyaç duyulması halinde şirketin bazı (tercihen operasyonel olmayan) varlıkların satışı da gündeme gelecektir. Dolayısıyla bir yeniden yapılandırma sürecinde şirketin nakit akışının gerçeğe en yakın şekilde tahmin edilmesi, sürecin başarısındaki en önemli faktördür.

Borç yeniden yapılandırmasına temel teşkil edecek nakit akışı projeksiyonlarının gerçeğe en yakın şekilde yapılması konusundaki en kritik faktör, bu tahminlerin süreçten bağımsız bir üçüncü tarafça hazırlanmasıdır. Bu sayede şirket yönetiminin iyimserliğinden ve kreditorlerin aşırı ihtiyatlılığından uzak, gerçeğe en yakın nakit akışlarına ulaşılabilir. İsbetli bir nakit akışı hazırlamanın diğer önemli faktörleri ise şirketin en az geçmiş üç finansal yılının çok iyi anlaşılması, derin bir pazar analizi yapılması ve mümkün olduğu ölçüde sektör uzmanlarından yararlanılmasıdır. Bağımsız Mali Durum Tespit Raporu işte bu ihtiyaca cevap vermek adına geliştirilmiş özel amaçlı bir rapordur. Bu raporun temel amacı şirketin gelecek dönem nakit akışını gerçeğe en yakın şekilde tahmin etmektir. Bunu yapabilmek adına önce şirketin geçmiş performansına odaklanır ve minimum son üç senesinin tüm bilanço ve gelir tablosunu detayları ile inceler. Bu incelemeler neticesinde elde edilen temel performans kriterleri ise gelecek dönemlerin tahmininde temel teşkil eder. Geçmiş dönemin incelemesini takiben, Bağımsız Mali Durum Tespit Raporu şirketin projeksiyonlarına odaklanır ve geçmiş dönem analizlerini, yönetim tahminlerini, pazar analizlerini ve sektör uzmanlarının görüşlerini harmanlayarak şirketin detaylı bir iş modelini hazırlar. Bu detaylı modelden hareketle şirketin gelecek dönemlerine ilişkin gerçekçi nakit akışlarına ulaşılır. Bağımsız Mali Durum Tespit Raporu temel alınarak oluşturulmuş bir yeniden yapılandırma planında gelecek dönem için yapılan nakit tahminlerindeki sapmalar minimum düzeyde olacaktır.

Türkiye’de bugüne kadar olan yapılandırmalarda maalesef Bağımsız Mali Durum Tespit Raporu kullanımı sınırlı kaldı. Yeniden yapılandırma planları ağırlıklı olarak yönetim tarafından hazırlanmış ve bağımsız bir gözün incelemesinden geçmemiş projeksiyonlar üzerinden yapıldı. Dolayısı ile genelde oldukça iyimser planlar üzerine inşa edilmiş geri ödeme planları üzerinde anlaşıldı ve bu durum yakın zamanda yeniden yapılandırılan borçların bir kez daha yapılandırılması sonucunu doğuracak gibi görünüyor. Başka bir deyişle şu ana kadar yapılan yeniden yapılandırmalar gerçek anlamda bir yeniden yapılandırmadan ziyade mevcut sorunu bir miktar ötelemek gibi duruyor. Bu yaklaşımın temel sebeplerinin başında finansörlerin temel nakit kaynağı olarak şirket

operasyonlarından ziyade şirket varlıklarına yönelmeleri. Ancak bu varlıkların mevcut ortamda nakde dönmesi çok kolay değil. Bu sebepten ötürü gelecek dönemde yeniden yapılandırmalar operasyonel nakit akışı bazlı bir hale evrilecek ve Bağımsız Mali Durum Tespit Raporları önem kazacak görüşündeyiz. Bu sürecin sonunda ise gerçekten nakit yaratan şirketler bu darboğazı atlatıp yollarına devam edecekken, verimsiz şirketlere ise tasfiye yolu görünecek. Bu tasfiyeler kısa vadede olumsuz bazı sonuçlar yaratsa da orta uzun vadede sağlıklı bir ekonomi için yaşanması gereken bir süreç olduğu kanaatindeyiz.

Borçlu İzleme Raporları

Yaygın anlayışın aksine yeniden yapılandırma süreci yapılandırma anlaşmasının imzalanmasıyla bitmez aksine yeni başlar. Şirketin sürdürülebilir hale gelmesi ve yeniden yapılandırma planındaki ödemelerini yapabilecek nakit akışının sağlanabilmesi için geçmişte yapılan hataların tekrarlanmadığı yeni bir yönetim anlayışının hayata geçirilmesi, yeniden yapılandırma sürecinin başarılı olması için belki de en temel unsurdur. Dolayısı ile yeniden yapılandırma yönetsel anlamda da reformlar içermesi gereken bir süreçtir. Kreditorler yeniden yapılandırılan şirketleri yakından takip etmeli ve şirket yönetiminin eski kötü alışkanlıklarından uzaklaştığından emin olmalıdır. Aksi takdirde ikinci hatta üçüncü yapılandırmalar kaçınılmaz hale gelecek ve yapılandırma anlamından uzaklaşacaktır.

KPMG’nin global tecrübeleri, kreditorlerin bu izlemeyi aylık/çeyreklik dönemler halinde hazırlanan raporlar ile yapmasının en doğru yaklaşım olduğunu ortaya koymuştur. Her ay/çeyrek sonrası yapılan bu raporlama Borçlu İzleme Raporu ya da Monitoring olarak adlandırılmaktadır. Her bir ay/çeyrek dönem için hazırlanan bu raporun temel içeriği gerçekleşen sonuçlar ile projeksiyonların karşılaştırılması, varsa sapmaların nedenlerinin detaylı anlatılması, sapmaların gelecek dönemde önemli etki etme ihtimali ortaya çıkarması durumunda revize projeksiyon hazırlanması ve yapılandırma sözleşmesi hükümleri dışında herhangi bir işlemin olup olmadığının değerlendirilmesi gibi temel konulardır. Bu rapor kreditorlere olası sapmalar konusunda çok öncü uyarılar vermenin yanında, şirket yönetimi üzerinde hem projeksiyonlara uyma hem de sözleşme hükümlerini ihlal etmeme konusunda baskı yaratır. Bağımsız Mali Durum Tespit Raporlarında olduğu gibi Borçlu İzleme Raporu hizmetleri de henüz Türkiye için oldukça yeni ve ilk yapılandırmaların sadece birkaçında uygulanıyor.

KPMG’nin global tecrübeleri ışığında Bağımsız Mali Durum Tespit ve Borçlu İzleme Raporlarının sağlıklı bir yeniden yapılandırma sürecinin temel taşları olduğunu düşünüyoruz. Yeniden yapılandırmaların hız kazanması durumunda bu raporların hem kreditorlerin hem de borçlu şirketlerin gündeminde olacağı ve verimli bir yeniden yapılandırma sürecinde tüm taraflara ciddi katkı sağlayacağı görüşündeyiz.

Yeni bir iklim stratejisi için hemen şimdi!

şirketler için yakın geçmişe kadar geçerli olan "hissedar beklentilerini önceliklendirmek ve karşılamak" anlayışı artık yerini tüm paydaşların önceliklerini dikkate almaya ve iş yapış biçimini bu doğrultuda şekillendirmeye bırakmış durumda. Sürdürülebilirliğin etkin bir şekilde iş modeline entegre edilmesi ve çok boyutlu olarak ele alınması, tüm paydaşları kapsayacak şekilde değer yaratılması için büyük önem taşıyor



Richard Betts

Sürdürülebilirlik Danışmanlığı
Direktör
richardbetts@kpmg.com



Hande Baybar

Sürdürülebilirlik Danışmanlığı
Müdür
hbaybar@kpmg.com





1950'lerde faaliyet gösteren Fortune 500 şirketlerinden sadece yüzde 10'u günümüzde hâlâ varlığını koruyor. Yıllar içinde farklı zorluklara göğüs germek durumunda kalan şirketlerin günümüz dünyasında en büyük devamlılık sınavı ise çevresel, sosyal ve yönetsel (ESG) riskler. ESG kriterleri, bir şirketin çalışanlarına nasıl davrandığı, tedarik zincirini nasıl yönettiği, nasıl bir yönetim mekanizması olduğu, birlikte faaliyet gösterdiği birincil paydaşları ve genel anlamda toplum için nasıl pozitif/negatif etki yarattığını gösteren verilerdir. KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü'nün yaptığı "ESG, Risk and Return" başlıklı küresel araştırmaya göre, ESG konularına odaklanmak şirketlerin performanslarını artırıyor. Anket katılımcılarının yüzde 47'si ESG konularına odaklanan şirketlerin rakiplerine karşı belirgin rekabet avantajı sağladığını belirtiyor. Avrupa Yatırım Bankası'nın önümüzdeki 10 yıl içinde çevre projelerine bir trilyon euro ayırmayı planladığını açıklaması üzerine, yatırımcıların çevresel, sosyal ve yönetim göstergelerini iş süreçlerine entegre etmelerinin önemi ise bir kez daha vurgulanmış oldu.

Son dönemde, Avustralya'daki kontrol edilemeyen yangınlar, önde gelen yatırımcıların sürdürülebilir finansmanı destekleme kararı, sıklığı gittikçe artan aşırı hava olayları gibi güncel konuları dikkate aldığımızda ise ESG üçgeninin ana bileşeni görevini uzun bir süre iklim değişikliğinin üstleneceğini söyleyebiliriz.

Bir şirketin iklim değişikliği etkileri doğrultusunda stratejisi ve iş modelinin nasıl evrildiğini somut KPI ve hedeflerle destekleyerek anlatabilmesi, bunu aynı zamanda genel misyonu ve yaratmak istediği "değer" tanımı ile ilişkilendirebilmesi, içinde bulunduğumuz 2020 dünyası için kritik önem taşıyor. Bu hikâye ve bilgiler yatırımcılar tarafından sürdürülebilir yatırım kararı verirken kullanılıyor, yetenekli iş gücünü kazanıp bağlılığını sağlıyor ve müşterilerin dikkatini çekerek belki de onların tercihlerini ve alışkanlıklarını değiştirmenizi sağlayabiliyor.

Geçtiğimiz günlerde Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan 15'inci Küresel Risk Raporu'nda yer alan en önemli küresel risklerin başında iklim değişikliği ile ilgili riskler geliyor. Etki bakımından ilk beş riskin dördü iklim değişikliğiyle ilişkiliyken, olasılık bakımından ise ilk beş riskin tamamı iklim değişikliği kaynaklı. İklim senaryolarına bakıldığında ise, aksiyon alınmadığı takdirde bu risklerin katastrofik etkiler yaratabilecek büyüklükte olduğu açıkça görülüyor. Bu tabloyu tersine çevirmek isteyen şirketler için, iklim değişikliği risklerinin efektif yönetimi ile sadece kısa vade kazanımlara odaklanmak yerine uzun vadede sürdürülebilirliği hedeflemek, risk yönetimini sadece bir iş birimi olarak görmek yerine onu genel strateji ve iş modelinin bütünleşik parçası haline getirmek ve sadece geçmişe dönük verilere bağlı karar verme mekanizmasından kurtulmak mümkün. Şirketlerin iş stratejilerini iklim değişikliği etkilerine dayanıklı kılmak için harekete geçmeleri gereken ideal zaman: hemen şimdi!

Şirketler ne kadar hazır

Finansal Stabilité Kurulu'nun 2015 yılında kurduğu İklimle ilgili Finansal Bildirimler Görev Gücü (TCFD), şirketlerin iklimle ilgili önemli risklerini etkin yönetmeleri ve finansal paydaşlarına raporlamaları için bir dizi öneriler kılavuzu hazırladı. Bu önerilerin bel kemiğini, iklimle ilgili öncelikli risklerin doğru tanımlanması ve etkin bir şekilde şirketin genel stratejisine entegre edilmesi oluşturmuyor.

Buna paralel olarak, dünyanın önde gelen uluslararası yatırım kuruluşlarından BlackRock CEO'su Larry Fink, şirketlerin yatırım planında iklim değişikliğinin belirleyici bir faktör haline geldiğini belirtiyor. BlackRock, portföyünü sürdürülebilir yatırım odağında yeniden şekillendireceğinin taahhüdünü vererek, öncelikli sürdürülebilirlik konularını yönetmeyen şirketlerin yönetim kurullarını doğrudan sorumlu tutacağını açık bir dille ifade etti. Bu taahhüdün ilk somut aksiyonlarından biri olarak, kömür yatırımlarına son verme kararı ile BlackRock iklim dostu finansmanı desteklediğini açıkça gösteriyor. Dolayısıyla, vakit kaybetmeden harekete geçen ve iklim değişikliği rüzgarını mümkün olduğunca arkasına alan şirketler, önümüzdeki dönemde finansman erişimini daha rahat sağlayacaktır.

İklim değişikliğinin çarpıcı etkilerinin yanı sıra, sınırlı kaynaklar, tedarik zincirinin devamlılığını tehdit eden dış etkenler ve kaynak fiyatlarındaki büyük değişkenlik gibi faktörler nedeniyle döngüsel ekonomi kavramı da giderek artan önem kazanıyor. Bu gelişmeler ışığında artık geleneksel al-yap-at modelleri hızla geçerliliğini yitirecek ve köklü bir dönüşüm süreci sonucu materyallerin daha verimli kullanıldığı, geri kazanım ve geri dönüşüm oranının büyük ölçüde arttığı döngüsel iş modelleri önem kazanacak. 2020 Küresel Döngüsellik Boşluk Raporu'na göre günümüzde üretimin sadece yüzde 8.6'sı döngüsel bir şekilde gerçekleşiyor. Son dönemde artan farkındalığa rağmen bu rakam iki sene öncesine göre (yüzde 9.1) azalma gösteriyor. Yapılan araştırmalara baktığımızda ise döngüsel üretim modellerinin büyük bir ekonomik fırsat barındırdığını görüyoruz. İnovasyonu ve endüstriyel yenilenmeyi tetiklemesinin yanı sıra, döngüsel iş modelleri sadece Avrupa'da iki trilyon dolar değerinde net kazanç fırsatı sunuyor.

Döngüsel iş modeline geçiş süreçlerini desteklediğimiz müşterilerimizde oldukça pozitif sonuçlar gözlemliyoruz.

KPMG nasıl destek oluyor

KPMG Türkiye Sürdürülebilirlik Çözümleri ile hızla değişen günümüz koşullarını dikkate alarak müşterilerimiz için değer yaratmayı amaçlıyoruz. Sürdürülebilirlik stratejisinin ve entegre düşünme modelinin geliştirilmesi, iklim değişikliği ile ilgili riskler başta olmak üzere etkin ESG risk yönetimi ve döngüsel ekonomi gibi birçok konuda sunduğumuz danışmanlık ve denetim hizmetlerimizi, müşterilerimizin ihtiyaçlarına özel olarak geliştiriyoruz.

Örneğin, son dönemde büyük ivme kazanan ve müşterilerimizin performanslarını bütüncül şekilde ortaya koydukları Entegre Raporlama konusunda vermiş olduğumuz danışmanlık ve denetim hizmetleri çerçevemiz, hem iç hem de dış paydaşların beklentilerini daha kapsamlı bir şekilde karşılamak için en etkin araçlardan biri olarak görülüyor. Böylece hem finansal hem de finansal olmayan bilgiler arasındaki ilişki daha net aktarılabilir.

Yine Sürdürülebilirlik Çözümlerimiz arasında yer alan sürdürülebilir finans ve sorumlu yatırım hizmetlerimiz, son dönemlerde önemli bir yatırım aracı olarak ön plana çıkan yeşil tahviller başta olmak üzere, bankacılık sektörü ve yatırımcılar için karar alma süreçlerinde çevresel, sosyal ve yönetim konularındaki göstergeleri dahil etmenin etrafında şekilleniyor. Bu sürecin bir sonucu olarak, sektörel bazda izlenen gönüllü kılavuzların sayısı gün geçtikçe artarken, sürdürülebilirlik odaklı faaliyet gösteren şirketler için de finansmana erişim şansı yükseliyor.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, günümüz iş dünyasında, sadece finansal etkiye odaklanmak, bir şirketin hissedarları dahil olmak üzere tüm paydaşlarının beklentilerini karşılamak açısından artık fazlasıyla yetersiz kalıyor. Faaliyetlerinin çevre ve toplum üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini ölçümleyen ve yöneten şirketler ise çok büyük bir rekabet avantajı sağlıyor. Bir kurumun yarattığı değeri sosyal, çevresel ve ekonomik boyutları ile ortak bir finansal parametreye göre ölçen metodolojiler gün geçtikçe daha sofistike hale geliyor. KPMG, 2014 yılında geliştirdiği KPMG True Value (Gerçek Değer) Metodolojisi ise bu sürecin öncüleri arasında yer alıyor.

ESG başlıklarında sosyal konuların temelini oluşturan insan haklarının gözetilmesi de günümüzün en öncelikli konuları

arasında yer alıyor. Birleşmiş Milletler tarafından belirlenen 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı'nın kapsadığı toplam 169 amacın yüzde 92'si eşit insan haklarının sağlanmasına hizmet ediyor. Bu gerçekten yola çıkarak, iş dünyasında insan haklarının korunması ve ihlallerin önlenmesi, bir yandan şirketlerin ilgili yasal riskleri minimize etmesi, finansal ve itibar kayıplarının önlenmesine imkân sağlarken, diğer yandan da sürdürülebilirliğin küresel olarak sağlanmasına büyük katkı sağlıyor. Doğru eylemleri doğru zamanda yapmamak; yasal işlemlerde aksamalara, olumsuz itibar ve mali risklere neden oluyor. Tüm bunlarla birlikte, insan hakları konusunda bilinçli kararlar alabilmek ancak derin bir bilgi ve uzmanlık ile mümkün olabiliyor. Bu noktada sunduğumuz hizmetler ile şirketlerin faaliyetlerinde insan haklarını her daim gözeticeği bir yönetim yapısı kurmalarına destek oluyoruz.

KPMG Türkiye olarak mevcut gelişmelere bağlı olarak şirketlere, hükümetlere ve bireylere Sürdürülebilirlik Çözümleri sunuyoruz. Mevcut en iyi uygulamalar ile kurumların günümüz ihtiyaçlarına paralel bir şekilde gelişmelerine yardımcı oluyoruz.



Tedbirli
işletmenin
üç atısı

Önlem Denetim Yaptırım



Teknoloji geliyor, yasa ve yönetmelikler değişiyor, iş süreçleri dönüşüyor. İşletmeler ve finanslar kuruluşlar ise suç gelirlerinin aklanması, terörün finansmanı başta olmak üzere ciddi risklerle karşı karşıya... Yasalar, tedbirli işletmelerden yana ancak uluslararası standartlara uyum için harekete geçmek gerekiyor



Sinan Çamlık CFE, CRMA

Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık ve Uyum Danışmanlığı
Direktör
scamlık@kpmg.com



Hande Açıdoğuran, CFE

Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık ve Uyum Danışmanlığı
Müdür
hacdoğuran@kpmg.com



İlayda Aydın

Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık ve Uyum Danışmanlığı
Analist
ilaydaaydin@kpmg.com

Suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı toplum içi huzuru ve güvenliği tehlikeye atmakla kalmıyor, devletlerarası ilişkileri de sekteye uğratıyor. Suç teşkil eden bu faaliyetler, ülke ekonomilerini ve ekonomilerde yer alan işletmeleri ciddi risklerle karşı karşıya bırakırken dünya genelinde ülke ekonomilerinde ciddi kayıplara yol açıyor. 2008-2018 yılları arasında ABD, Avrupa, Asya-Pasifik ve Orta Doğu bölgeleri, terörün finansmanı, suç gelirlerinin aklanması gibi suçlara istinaden uygulanan ekonomik yaptırımlar çerçevesinde yaklaşık 27 milyar ABD doları ceza ödedi. İlgili yasa ve yönetmeliklerin ihlali, ABD'deki maddi ceza hacminin yüzde 73'ünü oluştururken 2015 yılı 11,5 milyar ABD doları ile bu konuda dünyada en yüksek cezai yaptırımların uygulandığı yıl oldu.

Suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı ile ilgili yasalar ülkeler özelinde değişiklik gösterse de, uluslararası düzenleyici çalışmalar Financial Action Task Force (FATF) çatısı ile bir bütünlük içinde. FATF, Çin, Japonya, ABD, Birleşik Krallık gibi 37 ülke ile Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler dâhil olmak üzere pek çok organizasyonun ortak çalışma merkezi olup, Türkiye 1991 yılından bu yana üye ülkeler arasında bulunuyor. Örgüt, ilgili alanlarda yasal ve düzenleyici reformlar gerçekleştirmek adına gerekli altyapıyı oluşturmak için çalışan bir "politika belirleme organı" rolü oynuyor. FATF, ülkeler özelindeki hassasiyetlerin tespit edilmesi, ilgili mücadele tekniklerinin güncellenmesi, benimsenmesi ve uygulanması adına çalışmalar yapıyor ve üyelerinin gelişimini takip ediyor. Bu çalışmaların bütünleştiği ve en iyi uygulamaları içeren Suç Gelirlerinin Aklanması, Terörün Finansmanı ve Kitle İmha Araçlarının Yaygınlaşması ile Mücadelede Uluslararası Standartlar İçin Tavsiyeler yayımları, uluslararası çerçevede kurum ve kuruluşlara yol gösterici nitelikte. FATF Tavsiyeleri suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı karşısında uygulanacak global standardı oluşturuyor.

Türkiye beş yılda büyük yol kat etti

FATF Tavsiyeleri, küresel finans sisteminin etkili, güvenli ve sürdürülebilir bir şekilde çalışması adına yol gösterici nitelik taşıyor. Bu tavsiyelerin uygulanması, ülke ekonomilerinden küçük işletmelere, ekonomideki tüm paydaşların yasal çıkarlarının korunmasını hedefliyor.

Suç gelirinin aklanması ve terörün finansmanı riskinde dünya 33'üncüsü olan Türkiye¹ -FATF Türkiye Değerlendirmesi'ne² göre beş yılda- ilgili kanunların çıkması/kapsamının genişlemesi ve özel sektörün desteği ile SGA/TF risklerinin azaltılmasında büyük yol kat etti. Buna rağmen istatistiksel göstergelerin yetersizliği, finansal araçların etkisiz kullanımı, uluslararası standartların benimsenmesindeki yavaşlık, tespit çalışmalarının yolsuzluk ve kötü yönetim alanlarında sınırlı kalması gibi önemli risk unsurları Türkiye ekonomisinde güvenilirliği tehdit ediyor. Türkiye, 40 teknik kriterden oluşan değerlendirmenin 11 tanesine uyumlu, 17 tanesine büyük oranda uyumlu, 10 tanesine kısmen uyumlu ve iki tanesine uyumsuz bulundu. Uyumsuzluk tespit edilen alanlar, ekonomik yaptırımların uygulanmasını ve siyasi nüfuz sahibi kişileri kapsarken kısmen uyumlu bulunan alanlar ise ekonomik yaptırımları, terörizmi ve terörün finansmanını, üçüncü taraf durum değerlendirmesini, denetim ve regülasyon kontrollerini ve iç denetimi kapsıyor ancak bunlarla sınırlı değil. Tespit edilen risk unsurlarının kapsamı ve önemi neticesinde kurum ve kuruluşların, suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı karşısında aksiyon almaları operasyonel başarının artması kadar maddi kazanç, yasal uyumluluk ve itibar için de kritik.

FATF, Türkiye Değerlendirmesi'nin neticesinde³ Türkiye özelinde alınabilecek aksiyonlar için birtakım öneriler geliştirdi. Bunlardan birkaçı;

- Ulusal risk değerlendirme standartlarının güncellenmesi ve mevcut standartlardaki gelişim yerlerinin tespit edilmesi adına bir aksiyon planı oluşturulması,
- Suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı konusunda risk-bazlı politikaların geliştirilmesi,
- Özel sektörün, suç gelirlerinin aklanması ve terörizmin finansmanı (SGA/TF) konusunda uyum ve takip alanında gelişmesi adına aksiyon alınması,
- Oluşturulan politika ve prosedürlerin tek ve kapsamı geniş bir politikada bütünleştirilmesi,
- SGA/TF aksiyon planlarının, açık bir şekilde ve etkili koordinasyonu destekleyen bir zaman çizelgesi çerçevesinde geliştirilmesi,

- Özel sektör ve devlet arasındaki koordinasyonun artması,
- İlgili SGA/TF risk, tehlike ve zayıflıkları hakkında bilincin artmasına yönelik çalışmaların yapılması
- Üçüncü taraf durum değerlendirmesi süreçlerinin geliştirilmesi ve zorunluluk haline getirilmesi.

FATF tespit ve önerileri, çok geniş bir kapsama ve uzun gelişim süreçlerine işaret ediyor. Her tespitin ele alınıp iyileştirilmesinin ve önerinin değerlendirilmesinin büyük dönüşümler gerektirdiği açık. Buna karşın, hem Türkiye özelinde hem de global çerçevede yapılan öneriler, kritik müdahaleler, metodolojik bir yaklaşım ve güvenilir tecrübeler ışığında etkili sonuçlar doğurabilecek nitelikte. Gerek gelişen teknolojiler, gerek değişen yasa ve yönetmelikler, gerekse iş süreçlerinin evrimi konularında, suç gelirlerinin aklanması, terörün finansmanı ve diğer tüm riskler karşısında işletmeler ve finansal kuruluşlar uluslararası standartlara uyum anlamında nasıl aksiyon almalı? İşte 10 adımlık aksiyon planı:

- Yasal ve düzenleyici gerekliliklere, rehberlere ve sektörün önde gelen uygulamalarına göre belli bir kuruma, ürün sunumuna veya müşteri tabanına uygun risklerin ve yaptırımların analiz edilmesi.
- Risk değerlendirme metodolojisini geliştirme, mevcut araçlarla çalışma ve devam eden risk değerlendirmesi için oluşturulan programın ve ilgili politika/prosedürler ile iş akışlarının değerlendirilmesi.
- Organizasyon yapısı, görev ve sorumlulukların düzenlemelere uyumu ile etkinliği ve işlerliğinin değerlendirilmesi.
- Teknik altyapının değerlendirilmesi ve uygulamadaki kontrol noktaları ile dikkate alınan senaryoların sonuçlarının değerlendirilmesindeki etkinlik ve personelin nitelik ve nicelik olarak değerlendirilmesi.
- Müşteri tabanına ve göreceli coğrafyalara ek olarak, iş kolları ve sunulan ürünler temel alınarak risk bazlı analizlerin gerçekleştirilmesi.
- Mevcut müşteri risk tanımlamalarının analiz edilmesi, test edilmesi ve geliştirilmesi için önerilerin yapılması.
- Müşteri, ürün ve hizmetler ile ülke/bölgelerin risk düzeylerinin tespitine yönelik incelemeler.
- Banka çalışanlarına verilen eğitimlerin içeriğinin değerlendirilmesi ve eğitim alan personelin konuya hakimiyetinin sorgulanması
- Şüpheli işlemleri tespit etmek için kullanılan iş akışlarının, senaryolarının ve tiyolojilerin analizi
- "Müşterini Tanı" dokümantasyonunun geliştirilmesi, optimize edilmesi ve uygulanan en iyi örneklerden yola çıkılarak CRM Sistemi optimizasyonu

1- "Basel AML Index: 8th Edition: A country Ranking and Review of Money Laundering and Terrorist Financing Risks Around the World", August 2019, baselgovernance.org/sites/default/files/2019%20Basel%20AML%20Index%208%20edition.pdf

2- "Anti-Money Laundering and Counter-Terrorist Financing Measures", FATF, December 2019, <https://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/mer4/Mutual-Evaluation-Report-Turkey-2019.pdf>

3- Anti-money laundering and counter-terrorist financing measures Turkey, Mutual Evaluation Report, December 2019

Kurumsal dönüşüm hedef ve stratejiyle başlar



İş dünyasının değişen koşulları, kurumların dönüşüm yoluna girmesini zorunlu kılıyor. Kurumsal dönüşümün gerçekleşmesi için hedefin ve stratejinin belirlenmesi gerekiyor. Paydaşların ortak bir planla hareket etmesi, planı tüm tarafların sahiplenmesi, süreci yönetecek lider ve ekibinin varlığı ise hedefe giden yolun yapı taşları. KPMG Türkiye Strateji ve Operasyonlar Bölümü tarafından, KPMG Türkiye müşterilerinden seçilen odaklı bir örnekleme uygulanan “Türkiye’de Kurumsal Dönüşüm” anketi, bu konuda çarpıcı sonuçlar ortaya koyuyor.



Serkan Ercin

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



Ayşegül Eser

Strateji ve Operasyonlar
Müdür
aeser@kpmg.com

Dönüşüm yolculuğuna adım atan kurumlar, yıkıcı değişikliklerin baskısı ile sadece daha güçlü finansallar hedeflemekle kalmaz, kurumun amaç ve işleyişini de sorgularlar ve bu sayede yeniden yapılanmaya çalışırlar. Değişime adım atan ve gideceği noktayı görmek isteyen bu kurumlar, öncelikle kendilerine bir referans noktası seçerler. Sonrasında, paydaşları ile birlikte bir karar mekanizması oluştururlar ve bu mekanizma ile dönüşüme liderlik edecek yapılanmayı organize ederler.

İş dünyasında yaşanan teknolojik gelişmeler, finansal krizler, artan rekabet ve değişen değer anlayışları paydaşları sorgulamaya yönlendirerek kurumları dönüşüme sürükler. Bu noktada kurumsal dönüşümün gerçekleşebilmesi için gereken ilk adım; dönüşümün boyutunu, odak noktalarını ve olası etkilerini kavramaktır. Artı değer yaratan bu dönüşümlerin etkileri, uçtan uca bütün değer zincirine yansır. Araştırmalarımız kapsamındaki Türk şirketlerine ve onların odaklarına aldığı konulara bakarsak, özellikle pazar yapısı, ürün veya hizmet tercihi, markalaşma, müşteri segmentasyonu, dağıtım kanalları ve operasyonel iş modellerinin değişim hedefleri arasında üst sıralarda olduğunu görebiliriz.

Kurumsal dönüşüme yakından bakıldığında, dönüşümün gerçekleşmesi için tüm paydaşların ortak bir plan ile hareket etmesi ve bu plan kapsamında yukarıdan aşağıya iletilen ve aşağıdan yukarıya sahiplenilen bir yapının oluşturulması, başarıya giden yolda önemli birer unsur olarak karşımıza çıkar. Gücünü insan kaynağından alan bu plan kapsamında dönüşümden sorumlu bir liderin ve ekibinin varlığı, odak noktası hedefe ulaşmak olan bir işleyişe olanak sağlamalıdır.

Kurumsal dönüşüm ihtiyacı

Kurumsal dönüşüm kapsamında kurumun tüm birimleri aynı hedefe odaklandıklarında dönüşüm başlar ve bu dönüşümün sonunda işletme değerinin en üst düzeye çıkarılması hedeflenir.

Büyüme beklentileri, müşteri odaklılık, maliyet yönetimi, operasyonel verimlilik, yeni mevzuatlar ile uyumluluk dijitalleşme, siber güvenlik ve 'kazanan bir kültür' geliştirme isteği kurumsal dönüşümü tetikleyen faktörlerin başında gelir. Bu gibi nedenlerle son yıllarda değişen küresel koşullara ayak uydurmayı hedefleyen şirketler, kurumsal dönüşüm yolunu izliyor.

Kurumsal dönüşüm programı

Kurumsal dönüşüm, organizasyonun temel hedefinin belirlenmesi ile başlar. Sonrasında stratejinin tanımlanması veya var olan stratejinin değerlendirilmesi ve sinerjinin, stratejik değerin ve merkezin rolünün analiz edilmesi ile dönüşüm devam eder. Bu analizler yapılırken işlenmesi gereken temel alanlar ise şöyle sıralanabilir:

Pazar

Pazar yapısına dair dinamikler ele alındığında, kurumsal dönüşüme en çok konu olan alanlar; pazardaki yeni ürün ve hizmet grupları, değişen müşteri profilleri, rekabetin yön değiştirmesi ve değer zincirindeki değişikliklerdir.

KPMG tarafından Türkiye'deki şirketlere yapılan kurumsal dönüşüm anketi sonuçlarına göre, pazar koşullarında yeni gelişen ürün veya hizmet için şirketlerin yüzde 51 oranında dönüşüm adımlarını tamamladığı veya tamamlama sürecinde olduğu görülüyor. Katılımcıların sadece yüzde 4'ünün bu konuda dönüşüm gerçekleştirmeyi planlamadığı, kalan yüzde 45'inin ise dönüşüme henüz başlamadığı veya planlama aşamasında olduğu gözleniyor.

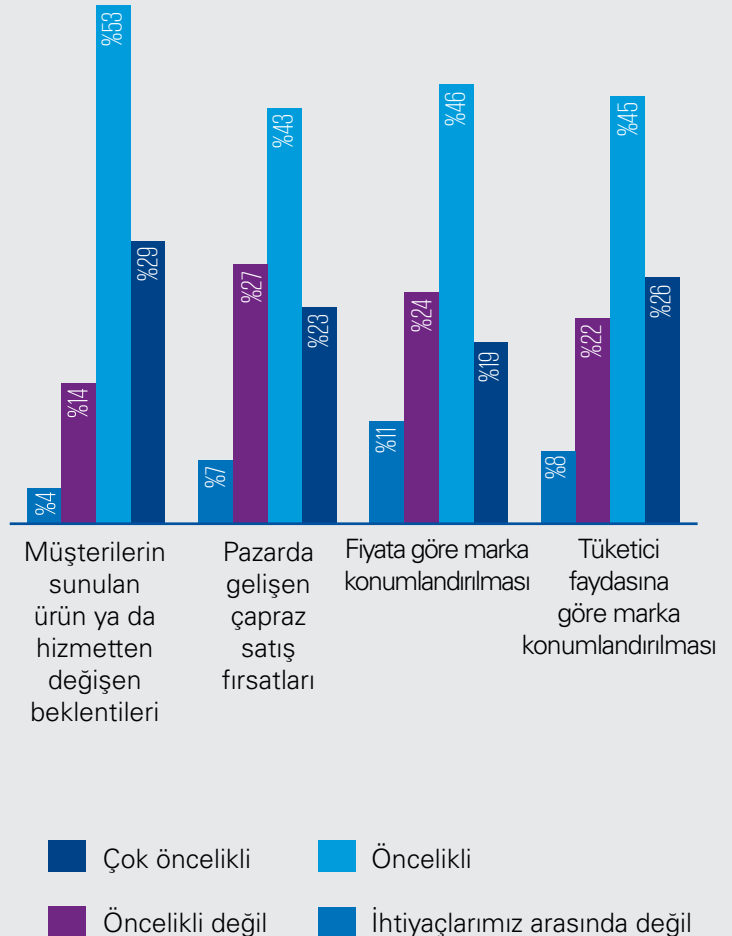
Dönüşümün en az oranla planlandığı konu ise tedarikten satışa uzanan değer zincirindeki değişiklikler olarak karşımıza çıkıyor. Şirketlerin yüzde 24'ü bu konuda dönüşüm planlamayı düşünmezken yüzde 42'si dönüşümün henüz başlamadığını veya planlama sürecinde olduğunu ve kalan yüzde 34'ü ise dönüşüm adımlarını tamamlama aşamasında olduğunu belirtiyor.

Ürün/hizmet ve marka

Gelişen teknolojinin tüketici alışkanlıklarında tetiklediği değişim, şirketlerin sunduğu ürün ya da hizmetlere dair dönüşüm ihtiyaçları doğuruyor. Bu nedenle tüketici alışkanlıkları ve tercihlerindeki değişime hitap eden marka imajında da değişime tabi alanlar ortaya çıkıyor. Dönüşümün en fazla tamamlanma oranına sahip konuları arasında ilk sıralarda müşterilerin ürün ya da hizmetten değişen beklentileri ile marka konumlandırması (dayanıklılık, güvenilirlik, erişilebilirlik gibi) yer alıyor. Bu konuları sırasıyla fiyata göre marka konumlandırılması (segmentasyon) ve pazarda gelişen çapraz satış fırsatları takip ediyor.

Müşterilerin ürün ya da hizmetten değişen beklentileri için alınan hızlı dönüşüm adımları dikkat çekmektedir. Anket sonuçlarına göre şirketlerin yüzde 46'sı bu konuda dönüşümlerini tamamlama sürecinde olduklarını belirtirken, yüzde 47'si ise dönüşümün henüz başlamadığını veya planlama sürecinde olduklarını belirtiyor. Yalnızca yüzde 7'sinin ise bu konuda dönüşüm gerçekleştirmeyi planlamadığı görülüyor.

Anket sorusu: Firmanızın faaliyet gösterdiği pazarda, aşağıdaki sunulan ürün ya da hizmete ve markaya dair konularda dönüşüm ihtiyacı ne seviyededir?



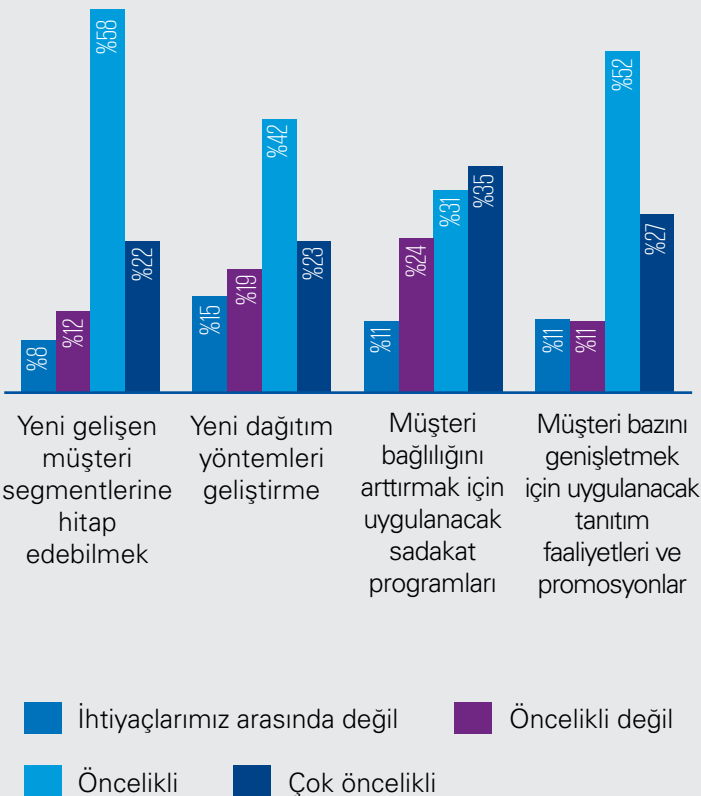
Müşteri ve dağıtım kanalları

Sunulan ürünler ya da hizmetlerdeki dönüşüm ihtiyacı, şirketlere müşteri segmentasyonlarını genişletme fırsatı sunuyor. Bu doğrultuda, müşteri segmentasyonlarını genişletmek adına şirketlerin uygulayacağı tanıtım faaliyetleri ve sadakat programları gibi konularda da dönüşüm yaşanması kaçınılmaz oluyor. Ek olarak, dönüşüm uğrayan müşteri segmentasyonu için yeni dağıtım kanalları da geliştirilmesi gerekiyor.

Dönüşümün tamamlanma oranının en yüksek olduğu konular arasında sırasıyla; değişen müşteri segmentasyonuna hitap edebilmek, yeni dağıtım kanalları geliştirmek, müşteri segmentasyonunu genişletmek adına uygulanabilecek tanıtım faaliyetleri ve müşteri bağlılığı için uygulanacak sadakat programları yer alıyor.

Yapılan anketin sonuçlarına göre; katılımcıların yüzde 47'sinin değişen müşteri segmentasyonuna hitap edebilmek amacıyla dönüşümlerini tamamlama aşamasında olduğu, yüzde 45'inin dönüşümlerine henüz başlamadığı veya planlama sürecinde olduğu ve yüzde 8'inin bu konuda dönüşüm gerçekleştirmeyi planlamadığı görülüyor.

Anket sorusu: Firmanızın faaliyet gösterdiği pazarda, aşağıdaki müşteri ve dağıtım kanallarına dair konularda dönüşüm ihtiyacı ne seviyededir?



Operasyonel iş modeli öğeleri

Şirketlerin operasyonel iş modelleri, kurumsal dönüşümdeki değer yaratımının gerçekleştirilmesi için en uygun platformlardır. Operasyonel iş modeli, maliyet konusunda avantajlar sağlanmanın yanı sıra; iş süreçleri, teknolojik ve operasyonel altyapı, şirket organizasyonu, yönetim, çalışanlar ve şirket kültürü gibi konularda dönüşümün hayata geçirilmesinde ve bu doğrultuda gerekli yatırım ihtiyaçlarının belirlenmesinde de kritik rol oynar.

Dönüşümün tamamlanma oranı en yüksek olan konuları sırasıyla; ürün geliştirme, Ar-Ge ve inovasyon, dijitalleşme, bilgi teknolojileri, insan kaynakları, üretim, lojistik ve depo yönetimi dönüşümleridir.

Anketimizin sonuçlarına göre katılımcıların yüzde 57'si ürün geliştirme, Ar-Ge ve inovasyon yenilikleri konusundaki dönüşümlerini tamamlama aşamasında iken, yüzde 33'ü dönüşümün henüz başlamadığı veya planlama sürecinde olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda, katılımcıların yalnızca yüzde 10'u dönüşüm gerçekleştirmeyi planlamadığını belirtiyor.

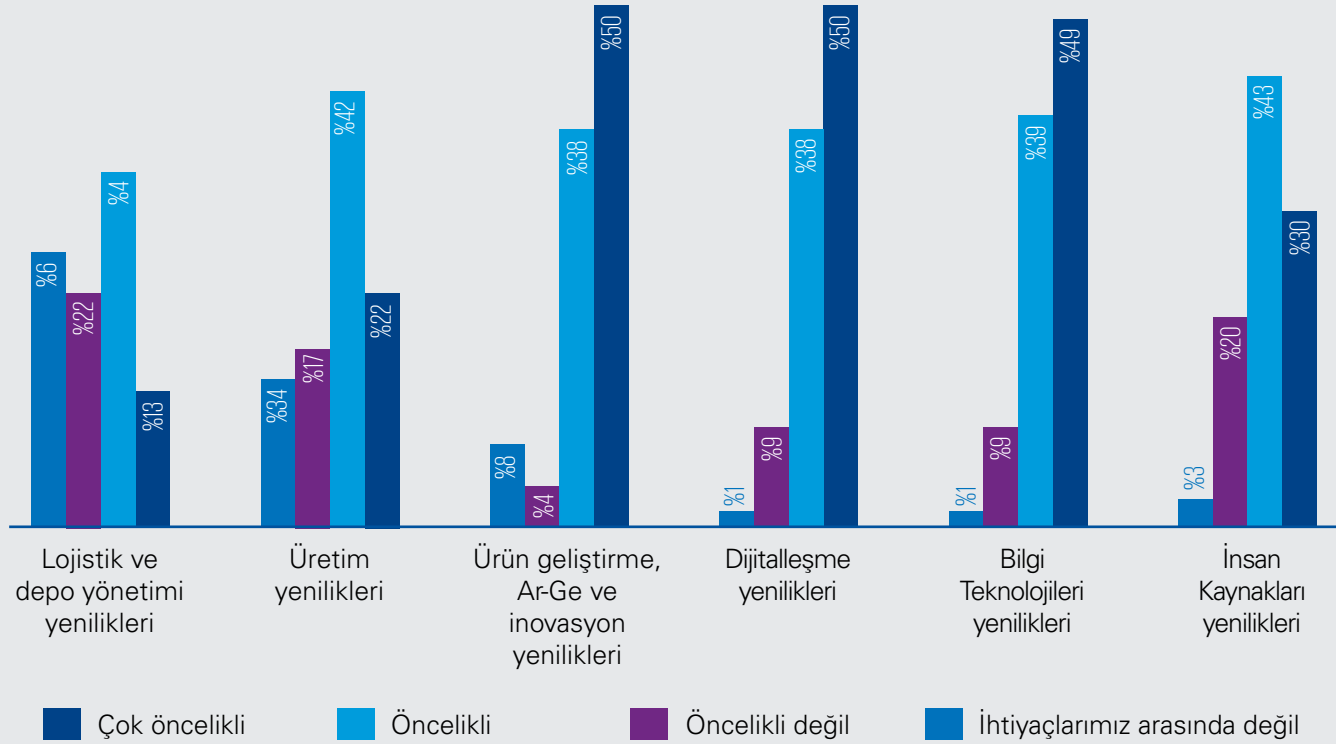
Kurumsal dönüşüm programı; pazar, ürün/hizmet ve marka, müşteri ve dağıtım kanalları, operasyonel iş modeli öğeleri ana başlıklarıyla şekillenir. Şirketler, bu alanlarda yaptıkları analizlerin sonucunda, mevcut durum tespitini tamamlanmış olur ve bu başlıklarda ulaşılması istenen nokta, organizasyonun tüm birimlerinin katkısı ile belirlenir. Bu kapsamda, hedeflenen yapıya geçiş için, hangi birim nezdinde nasıl bir dönüşüm ihtiyacı olduğu şekillendirilmelidir diyebiliriz.

Proje yapısı ve liderlik

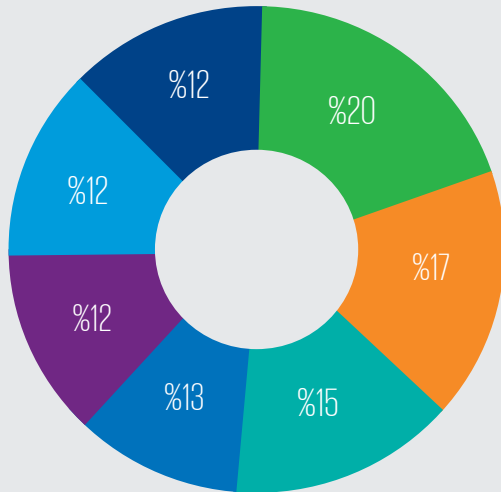
Sağlıklı bir kurumsal dönüşümün gerçekleştirilmesi için dönüşümden sorumlu bir ekip ve ekibe liderlik edecek bir 'Dönüşüm Lideri' bulunmalıdır. Kurumsal dönüşüm kararları hayata geçirilirken; projelendirilmiş hedeflerdeki ilerleme durumunun takibi, aksiyonlar arasındaki önem sıralaması, birbirine bağlı ve etkileşimli şekilde yönetilmesi gereken projelerin idaresi ve ekip üyelerinin performanslarının ölçülmesi gibi konularda Proje Yönetim Ofis'i kurmanın faydaları da oldukça yüksektir.

Anket sonuçlarına göre kurumsal dönüşüm yoluna girmiş olan şirketler arasında yüzde 72 gibi önemli bir çoğunluk özel değişim liderine sahip olmadığını belirtirken, şirketlerin yüzde 28'i ise özel bir değişim liderine sahip olduğunu söylüyor. Aynı zamanda şirketlerin yüzde 34'ünün bir dönüşüm ekibine sahip olmadığı anlaşıyor, dönüşüm ekibine sahip olan şirketlerin ise bu ekiplerdeki kişi sayıları 1 ila 60 arasında değişiyor. Söz konusu dönüşüm ekipleri; danışmanlardan, ilgili birimlerden veya holdinge bağlı şirket sorumlularından oluşuyor.

Anket sorusu: Firmanızın faaliyet gösterdiği pazarda, aşağıdaki operasyonel modele dair konularda dönüşüm ihtiyacı ne seviyededir?



Anket sorusu: Firmanızın kurumsal dönüşüm inisiyatiflerinde, aşağıdaki kurumsal dönüşümü yavaşlatan unsurlardan hangileri ile karşılaştınız ya da karşılaşma ihtimaliniz olduğunu düşünüyorsunuz?



- Dönüşümde gereken yetkinlikleri istihdam edememek
- Dönüşümün hedeflerini ölçülebilir metriklerle koymamak
- Dönüşümün kültürel izdüşümünü gerçekleştirememek
- Bütünsel dönüşüme değil, parçalı/bölgesel dönüşüme odaklanmak
- Dönüşüm hedeflerini firmanın gerçek potansiyeline göre uzun vadeli olarak değil, hızlı kazanım fırsatı olarak koymak
- Dönüşüme gereken finansal yatırımı yapmamak
- Dönüşüm firmada kemikleşmeden, eski uygulamalara dönüş yapmak

Dönüşümü yavaşlatan unsurlar

Kurumsal dönüşüm esnasında en çok karşılaşılan problemler arasında; dönüşüm için gerekli yetkinliklerin istihdam edilememesi, ölçülebilir hedefler konulamaması ve dönüşümün kültürel izdüşümünün gerçekleştirilememesi gösterilebilir. Başarısızlığa neden olan ve dikkat edilmesi gereken diğer faktörlerden ilki ise bütünsel dönüşüme değil, parçalı dönüşüme odaklanılmasıdır. Başarısızlığa neden olan diğer faktörlerden bazıları ise; dönüşüm hedeflerinde, firmanın gerçek potansiyeli doğrultusunda uzun vadeli

olunması yerine hızlı kazanım fırsatlarının tercih edilmesi, dönüşüme gereken finansal yatırımın yapılmaması ve dönüşüm firmada henüz kemikleşmemişken eski uygulamalara dönüş yapılması olarak sıralanabilir.

Kurumsal dönüşüm anketimiz çerçevesinde, katılımcıların yüzde 50'si hedeflediği sonuçların çoğunluğunu gerçekleştirirken, yüzde 45'i hedeflediği sonuçların bir kısmını gerçekleştirdiğini belirtiyor.

Uyum çalışmaları: Maliyet değil yatırım



Şirketler, etik dışı davranışlar nedeniyle her yıl ciddi zarara uğruyor, ceza ve davalarla karşı karşıya kalıyor. Bir kurumun uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için kurumsal uyum kültürü oluşması hayati önem taşıyor. Etkili bir uyum kültürü, dışarıdaki iyi çalışanları kuruma çekip mevcut çalışanları kurumda tutmaya yardımcı olurken müşteriler, yasa düzenleyiciler ve tedarikçiler dâhil olmak üzere tüm taraflarla ilişkilerde ortak temel oluşturuyor



Sinan Çamlık CFE, CRMA

Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık ve Uyum Danışmanlığı
Direktör
scamlık@kpmg.com



Burak Ülgen

Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık ve Uyum Danışmanlığı
Kıdemli Müdür
bulgen@kpmg.com

Son 10 yıla bakıldığında tüm sektörlerde işletmelerin “Etik” ve “Uyum” konularına ilgilerinin giderek arttığı görülüyor. Her geçen yıl artış gösteren FCPA (Amerika Birleşik Devletleri Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerle Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu) cezaları, iş dünyasının her alanında kullanılan yeni teknolojiler, ortaya çıkan yeni sektörler, sosyal medya kullanımı ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan yeni riskler, şirketler üzerinde daha önce hiç olmadığı kadar “kanunlara uyumlu ve etik bir şirket olma” baskısı yaratıyor.

Çıkar çatışmaları, rüşvet, yolsuzluk, suç gelirlerinin aklanması, mevzuata uyumsuzluk, şirket içi personel suistimalleri gibi etik dışı davranışlar nedeniyle şirketler her yıl ciddi miktarda zarar, ceza ve davalar ile karşı karşıya kalıyor. Çalışanlar üzerindeki maddi veya manevi baskılar, profesyonel rekabet veya kişisel ihtiyaçlar arttıkça şirket içindeki yolsuzluk ve suistimal vakalarında artış yaşandığı gibi taciz veya mobbing gibi etik dışı davranışlar da yayılarak şirket kültürüne zarar veriyor. Bu gibi risklerin oldukça önemli hale geldiği bir ortamda kurumsal uyum kültürünün olmaması ise şirketlerin savunma güçlerini azaltıyor.

Günlük operasyonlar sırasında “doğru” kararları verebilmek, bir uyum kültürü çerçevesinde oluşturulan etik ilkeler, politika ve prosedürler ile yardımcı araçların şirket içerisinde benimsenmesiyle doğrudan ilişkilidir. Kurumsal uyum kültürü, gücünü kurum çalışanlarından ve çalışanların bağlılık belirttiği kurum değerlerinden

alır; bunları yasa, yönetmelik ve iç standartlarla uyumlu etik davranışlar ile destekler. Kurumsal bir uyum kültürü oluşması, bir kurumun uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği açısından çok önemli olup kurumun markasını ve itibarını büyük ölçüde etkiler. Bu sebeple kurumun her katmanında aynı şekilde benimsenip uygulanmalıdır. Kurum genelinde bütünlüğü sağlanmış etkili bir uyum kültürü, dışarıdaki iyi çalışanları kuruma çekip mevcut çalışanları kurumda tutmaya yardımcı olurken müşteriler, yasa düzenleyiciler ve tedarikçiler dâhil olmak üzere tüm taraflarla ilişkilerde ortak bir temel oluşturur.

Başarılı bir uyum programı

- Hata, yolsuzluk ve suistimal zararlarının önlenmesine ve büyümeden tespitine,
- Risk unsurlarının kontrolüne,
- Kurumun, hedefleri ile paralel, sürdürülebilir bir şekilde ilerlemesine,
- İnsan kaynağı yönetiminin etkinleştirilmesine,
- Kurum itibarının korunmasına yardımcı olur.

Uyum programının temel bileşenleri

- **Yönetişim ve Kültür:** Yönetim kurulu ve üst yönetim tarafından her zaman güçlü bir şekilde desteklenen sağlam bir uyum kültürü, günlük operasyonların yasalara uyumlu şekilde gerçekleşmesi için bir zemin ve sorumluluk oluşturur. Her işlemde “doğru şekilde davranmak” gibi bir gayesi ve güçlü bir uyum kültürü olmayan şirketlerin bağışlıkları, rüşvet, yolsuzluk, suç gelirlerinin aklanması, suistimal gibi vakalara karşı her zaman daha zayıf olup etkin bir uyum kültürü oluşturmamak şirketler için ceza, itibar veya iş kaybı gibi önemli kayıplara neden olabilir.
- **Önleme:** Şirketin maruz kalabileceği tüm riskler belirlenmeli, sınıflandırılmalı, sayısallaştırılmalı ve önceliklendirilmelidir. Şirketlerin bir gün karşılaşabileceği riskleri tanımlamaları, bu risklerin etkilerini azaltmaya yönelik kontrolleri hayata geçirmelerine ve kötü senaryolara karşı hazırlıklı olmalarına yardımcı olur. Buna karşın, risklerin ve kontrollerin belirlenmesi, önleme faaliyetleri için tek başına yeterli değildir. Tüm üçüncü taraflar için yapılacak olan durum tespit çalışmaları, şirketin uyum programını destekleyici politika ve prosedürlerin varlığı ve tüm çalışanlara uyum sorumluluklarına yönelik verilecek eğitimler uyum programının olmazlarıdır. Unutulmamalıdır ki, bir şirketi “uyumlu” hale getirmek sadece uyum fonksiyonunun değil tüm şirket çalışanlarının ortak sorumluluğudur.
- **Tespit:** Etkin şekilde kullanılan anonim bir ihbar bildirim hattı, süreçler içerisinde yerleştirilmiş iç kontrol sistemleri ve iç denetim faaliyetleri uyum programının ne kadar etkin çalıştığını göstermesi bakımından oldukça önemlidir. Tespit çalışmaları

sonucunda ortaya çıkan uyum aksaklıkları, şirket geneline ve ilgili birimlere hayati geri bildirimlerde bulunulmasını sağlayarak uyum programının gelişimine katkıda bulunur. Bunu sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmek için şirketin tüm birimleri arasında yapıcı bir diyalog olmalıdır.

- **Tepki:** Uyum bulgularına hızlıca yanıt vermek, uyum programının etkinliği için önemli bir göstergedir. Benzer ihlaller ile karşılaşmaması için tespit edilen aksaklıkların temel nedenleri doğru tanımlanmalı ve düzeltilmesi için gerekli aksiyon planlarının oluşturulması sağlanmalıdır. Ek olarak, yapılacak soruşturma çalışmaları, kalifiye kişiler tarafından gerçekleştirilmeli ve ihlalin “kim, ne, ne zaman ve nasıl” belirlendiğine dikkat edilmelidir. Soruşturma sürecini destekleyici olarak etik olmayan eylemlerde bulunan herkes için disiplin politikaları mevcut olmalı, bu politika, yönetim kurulu üyeleri dahil olmak üzere tüm seviyelerde tutarlı bir şekilde uygulanmalıdır.

Nelere dikkat edilmeli

İşletmelerin çalışanlarına, beraber iş yaptığı kişi ve diğer kurumlar ile kamuya karşı sorumluluklarını özetleyen, temel değerlerini ve ilkelerini yansıtan, çalışanlara kabul edilebilir ve edilemez davranışlar konusunda yol gösteren bir kurallar bütünü olan etik kodun ve ilişkili politika ve prosedürlerin ulusal ve uluslararası uygulamalara uygun şekilde hazırlanması, risk değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi, Uyum Programı’nın tasarlanması ve hayata geçirilmesi gerekiyor.

Etik Hat, şirket çalışanlarının (ve istenirse satıcılar, bayiler, müşteriler gibi diğer üçüncü tarafların) anonim olarak bildirimde bulunabileceği bir raporlama aracı hayata geçirilmelidir.

Üçüncü taraflardan kaynaklanabilecek riskleri tespit etmek için üçüncü taraf durum tespit ve kurumsal istihbarat çalışmaları gerçekleştirilmelidir.

Şirket yönetimi ve tüm çalışanlar için iş etiği ilkeleri, rüşvet ve yolsuzluğun önlenmesi, suç gelirlerinin aklanmasının önlenmesi, etik bildirim süreçleri, ulusal ve uluslararası mevzuata ilişkin eğitimler verilmelidir.

İşletmelerin doğrudan veya sözleşmesel yükümlülükleri nedeniyle tabi olduğu yolsuzluk ve rüşvetin önlenmesine ilişkin düzenlemelere (FCPA, UKBA, vb.) uyum denetimleri gerçekleştirilmeli, ISO 37001 sertifikasyonunu almak düşünülmelidir.

Ticari uyuşmazlık danışmanlığı

Hayli karmaşık hale gelen iş yapış şekilleri çeşitli sözlü ve yazılı akitleri beraberinde getiriyor. Anlaşmalarda tarafların sözleşmeyi farklı yorumlaması, taahhütlerine uymaması ya da haksız taleplerde bulunması sonucunda bazı uyuşmazlıkların ortaya çıkması kaçınılmaz hale geliyor. Peki bu uyuşmazlıklarda çözüm ne?



Oytun Önder

Danışmanlık
şirket Ortağı
oonder@kpmg.com



Batuhan Tellioğlu

Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık ve Uyum
Kıdemli Müdür
btellioglu@kpmg.com



İlter Lofçalı

Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık ve Uyum
Kıdemli Danışman
ilofcali@kpmg.com





Hukuk ve ticaret sistemleri, uyuşmazlıkların çözümü için yıllar içerisinde çeşitli reaksiyonlar ve yaklaşımlar geliştirdi. Bunun sonucunda birbirinden farklı birçok “uyuşmazlık çözüm yöntemi” ortaya çıktı.

Bu yazıda ticari uyuşmazlığın tanımına, ticari uyuşmazlık çeşitlerine, Dünya’da ve Türkiye’de benimsenen ticari uyuşmazlık çözüm yöntemleri ile yaklaşımlarına değineceğiz. Ayrıca, KPMG olarak uyuşmazlık çözüm süreçlerinde müşterilerimize nasıl destek olduğumuzu aktarmaya çalışacağız.

Ticari uyuşmazlık nedir?

Uyuşmazlık, en basit tanımı ile iki veya daha fazla taraf arasındaki herhangi bir anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.

Ticari uyuşmazlık kavramı ise bir ticaret ilişkisinde taraflardan en az birinin taahhüt ettiği ticari, teknik veya idari yükümlülöklere uymaması sebebiyle tarafların uzlaşmazlığa düşmesi ve bu uzlaşmazlığa bağlı çeşitli tazmin taleplerinin oluşması halini kapsar.

Ticari uyuşmazlık türleri

Ticari ilişkilerde taraflar taahhütlerini yerine getirmek için her türlü gayreti gösterse dahi, sözleşme hükümlerinin ve olayların farklı bakış açılarıyla yorumlanması nedeniyle ticari uyuşmazlıkların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Ticari uyuşmazlıkların pek çok sebebi olmakla birlikte temel gerekçeleri şöyle sıralanabilir:

- **Sözleşme şartlarının ihlali (Breach of contract)**
- **Fikri mülkiyetin ihlali (Intellectual Property Infringement)**
- **Vekaletin ihlali (Breach of fiduciary responsibility)**
- **Ortaklar arası uyuşmazlıklar (Shareholder disputes)**
- **Garanti uyuşmazlıkları (Breach of warranty)**
- **İşveren – işçi uyuşmazlıkları ve beyaz yaka usulsüzlükleri**

Yukarıdaki gerekçelerle meydana gelen ticari uyuşmazlık vakalarının olmazsa olmaz parçalarından biri de maddi tazminat talepleridir.

Bu taleplerin oluşmasında ise aşağıdaki sözleşme tiplerinin öncelik kazandığı görülür:

- **Şirket birleşme ve devralma sözleşmeleri**
- **Sigorta poliçeleri**
- **İnşaat, mekanik, elektrik, teknoloji ve benzeri yatırım sözleşmeleri**
- **Sürekli satın alma sözleşmeleri (Medya, hizmet vb.)**
- **Satış – pazarlama sözleşmeleri (Acente, distribütör, bayi, franchise, lisansiye vb.)**
- **İşletme sözleşmeleri (Otel vb.)**
- **Garanti taahhütleri (Malzeme, ekipman vb.)**

Ticari uyuşmazlık nasıl çözülür?

Ticari uyuşmazlıkların çözüm yöntemlerini ise geleneksel uyuşmazlık çözüm yöntemleri ve alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri (AUÇ Yöntemleri) olarak ikiye ayırmak mümkündür. Yargı yolu ile dava süreci işletilmesi geleneksel yöntem olmakla beraber başlıca alternatif yöntemler ise tahkim, arabuluculuk ve uzlaştırma olarak belirtilebilir:

1. Mahkeme süreci (Yargı yolu)

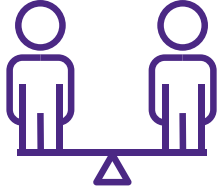


Mahkeme süreci, ticari uyuşmazlıkların çözümü için kullanılan geleneksel bir yöntemdir. Uyuşmazlığa konu edilen sözleşmede geçerli olan hukuk sisteminin öngördüğü yargı yolu izlenerek uyuşmazlık yaşanan tarafın dava edilmesi mümkündür.

Sürecin gizlilikten yoksun olmasına ve uzun süren dava ile temyiz süreçleri gibi dezavantajlara sahip olmasına rağmen ülkemizde en fazla benimsenen ticari uyuşmazlık çözüm yöntemi olduğu söylenebilir.

Mahkeme sürecinde “Bilirkişi”

Ülkemizde bilirkişilik müessesesi Bilirkişilik Kanunu ile düzenlenmiştir ve bilirkişiler mahkemelerce atanır. Uyuşmazlık yaşayan taraflarca, bilirkişilere ilaveten çeşitli uzmanlardan görüş (özel mütalaa) alınması son yıllarda oldukça yaygın hale gelen bir uygulama olmaya başlamıştır. Bu görüş resmi olmamakla beraber Yargıtay kararlarından görüleceği üzere yargılama esnasında önemli rol oynamakta ve uyuşmazlığa ilişkin daha sağlıklı kararlar verilmesini sağlamaktadır.



2. Tahkim

Uyuşmazlıkların mahkeme dışında çözümü konusunda en çok bilinen ve kullanılan yöntem tahkimdir. Tahkim, ticari uyuşmazlıkların devlet yargısında çözümlenmesi yerine bağımsız hakemler aracılığı ile çözümlenmesi şeklinde tanımlanabilir.

Tahkime konu edilen uyuşmazlıklarda konunun tahkim yoluyla çözüleceği ve yetkilendirilen tahkim mercii, genellikle uyuşmazlık yaşanmadan önce kararlaştırılmış durumdadır. Şirketlerin kararlaştırabileceği birçok tahkim mahkemesi bulunmakla birlikte Uluslararası Ticaret Odası (ICC) ve Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıkları Çözüm Merkezi (ICSID) ülkemizde en çok başvuru alan tahkim mercileridir. 2014 yılında kurulan İstanbul Tahkim Merkezi (ISTAC) de tahkim alanında oldukça aktif hale gelmiştir.

Tahkim sistemi, izlenecek tahkim kuralları ve hukuk sistemi, ticari uyuşmazlığın yerel ya da uluslararası olmasına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bunun yanı sıra inşaat, sigortacılık ve denizcilik gibi sektörlerin kendi tahkim ve arabuluculuk prosedürlerini oluşturduğu görülmektedir.

Tahkim sürecinde “Bilirkişi”

Belirli uzmanlık alanlarına ilişkin özel ya da teknik bilgi gerektiren konularda mesleki bilgi, birikim ve deneyimleri ışığında görüşüne başvuru alan tarafsız kişiler bilirkişi olarak adlandırılır. Bilirkişiler, mahkeme sürecinin aksine tahkimlerde uyuşmazlık yaşayan taraflarca atanır ve uyuşmazlık sürecine deneyimleri ile katkıda bulunarak tahkikatın kısılmasını, sağlıklı bir karar verilebilmesini sağlar.



3. Arabuluculuk

Geçtiğimiz iki yıl içerisinde Türk hukuk sistemindeki arabuluculuk kavramı, iş hukuku alanına giren uyuşmazlıkların büyük bir kısmı ve abonelik sözleşmesinden kaynaklanan alacaklara ilişkin uyuşmazlıkların tamamında dava açılabilmesi için ön koşul haline getirilmiştir. Tarafların, arabuluculuk makamını zorunlu arabuluculuk kavramı dışında kendi inisiyatifleri doğrultusunda (ihtiyari şekilde) kullanması da mümkündür.



4. Uzlaştırma

AUÇ yöntemlerinden biri olan uzlaştırma yöntemi arabuluculuk yöntemine benzemekle birlikte uzlaştırma yöntemindeki temel fark, uzlaştırıcının tarafların karşılıklı menfaatlerini koruyacak çözüm önerileri sunmasıdır. Bir başka deyişle uzlaştırıcı, arabulucuya nazaran daha aktif bir rol oynar. Arabuluculuk yöntemi genellikle taraflar arasında kopmuş bir iletişimi tekrardan kurarak, tarafların kendi çözümlerini bulabilmeleri için iletişim zemini hazırlamayı hedeflerken, uzlaştırma yöntemi ise çözümün daha ziyade uzlaştırıcı tarafından sunulduğu bir süreçtir.

KPMG'nin rolü

KPMG Ticari Uyuşmazlık Danışmanlığı Birimi olarak müşterilerimize, yaşadıkları ticari uyuşmazlık vakalarında özellikle konunun maddi boyutlarının (zarar, kâr kaybı, tazmin ve benzeri karmaşık hesaplamalar) hesaplanmasına ve ilgili kanıtların toplanmasına yönelik çeşitli hizmetler vererek yardımcı olmaya çalışıyoruz.

- Tahkim sürecinde bilirkişilik hizmeti verilmesi
- Mahkeme sürecinde uzman görüşü hazırlanması
- Uzlaştırma hizmeti verilmesi
- Tarafların, yargılama ve uzlaştırma süreçleri öncesinde uyuşmazlığa ilişkin izleyecekleri yöntemin belirlenmesi; ilgili kayıtlar eşliğinde varsayımlar ve yaklaşımlar geliştirerek hesaplamaların yapılması

Bu hizmetler ile müşterilerimizin yaşadığı ticari uyuşmazlıklarda öne sürdükleri sav ve taleplerini güçlendiriyor, uyuşmazlık sürecinden minimum hasarla çıkmalarına ve mağduriyetlerinin giderilmesine yardımcı oluyoruz.

Teknolojiye dayalı denetim



Yeni pazarlar ve iş modelleri, teknolojik gelişmeler, dijitalleşme gibi yıkıcı güçler ve gittikçe daha karmaşık düzenleyici gereksinimlerin de etkisiyle iş dünyası ve iş yapış şekilleri hızla değişiyor. İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek ve büyütebilmek için teknolojik gelişmeleri takip edip uygulama ihtiyacındalar. Denetim de teknolojiyle değişen ve dönüşen iş alanlarından birisi

Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi yeni zamanlarda, şirket çalışanlarının, hizmet verilen müşterilerin, tüm diğer paydaşların beklentilerinin karşılanabilmesi ve değişen rekabet koşullarına cevap verilebilmesi için olmazsa olmaz. Çünkü teknoloji, şirketlere sağladığı imkanlar ile daha hızlı cevap verme, entegre ve etkin olma, bütünü görebilme konusunda katma değer yaratıyor. Bu da gelişmeleri takip edip uygulayan şirketler açısından rekabette üstünlük sağlıyor.

Denetçiler de bu değişikliklere uyum sağlamak ve gelişmelerden faydalanmak için aksiyon alıyorlar. Kararlarını, deneyimlerini ve şüpheli yaklaşımlarını yeni teknolojiler, veri bilimi ve yenilikçi analitik becerilerle güçlendirmeye başladılar. Ayrıca, bu gelişmeler sonucunda yeni siber güvenlik tehditleri ve veri analitiği teknikleriyle yakalanan fırsatlar, işletmelerin finansal tablolarından başka hangi konularda güvence verilebileceği, denetçilerin sorumluluklarının ne kadar genişletilebileceği ve bu çerçevede denetçiler tarafından başka hangi yeni bilgi ve becerilere sahip olunması gerektiği gibi soruları gündeme getiriyor.

Yenilikçi denetim yaklaşımı

Tüm bunların sonucunda, denetçilerin iş yapış şekli değişiyor. Denetçiler, paydaşların neler beklediğini daha proaktif şekilde takip ediyorlar. Teknoloji ile donanmış yenilikçi süreçler denetimin kalite beklentisini ve ihtiyacını da sürekli yükseltiyor. Yenilikçi analitik araçlar ile desteklenerek mesleği farklılaştıran bu etkenler, denetim hizmetini yenilikçi düşünme yeteneğine sahip nitelikli uzmanlar tarafından sunulan, geleceğe dönük ve müşteriye özgü tasarlanan bir hizmet haline dönüştürüyor.



Nesrin Tuncer

Denetim Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
ntuncer@kpmg.com



Gamze Selek

Denetim
Kıdemli Müdür
gselek@kpmg.com

Veri analitiği

Uzun zamandır finansal bilgilerle ilgili güvence sağlayan bir hizmet olarak sunulan finansal tablo denetimi, bu işlevini yerine getirmeye devam ediyor. Ancak günümüzün iş dünyasında finansal tablolar üzerine sadece finansal raporlama standartlarına uyum konusunda güvence vermek artık yeterli olmuyor.

Teknolojideki gelişmeler ve özellikle büyük veri (big data) iş dünyasını değiştiren en önemli etmenlerden. İşletmeler ve yatırımcılar bugün 10 yıl önce hayal bile etmedikleri derinlik ve büyüklükteki veriye erişebilir durumdadır. Öncü şirketler bu büyük veriyi daha etkin kullanarak kendi piyasalarında rekabet avantajı sağlamaya çalışıyorlar. İşletmeler, veriyi etkin şekilde sorgulayarak ve anlayarak şirket performanslarını etkileyen unsurların neler olduğu konusunda daha fazla bilgi edinebiliyorlar. Veri analitiği, işletmelerin faaliyetlerine ilişkin tahminler geliştirirken daha akıllı ve üretken sonuçlar elde etmelerine olanak sağlıyor. Yöneticiler, faaliyetlerini planlayıp yönetirken bu verileri kullanıyor.

Denetim firmaları tarafında ise finansal tabloların doğruluğuna ilişkin güvence vermek için mevcut bilgi ve veriler kullanılıyor. Denetim görüşü bu bilgi ve verinin güvenilirliği üzerinde çalışılarak şekillendiriliyor. Denetim çalışmaları yapılırken çoğunlukla bu büyük veri üzerinde örneklem yöntemi kullanılıyor.

Teknolojideki gelişmeler kapsamında, denetçiler daha fazla bilgiyle donanmış olarak, denetim kalitesini artırmak ve müşterilerine yeni bakış açıları ve anlayışlar sağlayacak çıktılar sunmak üzere, büyük veriyi işleyecek yeni denetim araçları kullanmaya başladılar. Yıllar içinde sözü edilen veri kümesinin tamamı üzerinde denetim çalışması yapabilecek araçlar

ve yazılımlar geliştirdiler. Böylece işletmeye ilişkin riskleri daha iyi anlayabilecek ve anormallikleri tespit edebilecek becerilere sahip hale geldiler.

Bu araçların ve yazılımların kullanılmaya başlamasıyla, merkezinde veri analitiği olan yeni denetim süreçleri geliştirildi ve bu şekilde müşterilere tüm bu veri bütününe çok daha etkin kullanarak öngörü sağlayacak dinamik bir denetim yaklaşımı oluştu. Denetim planları yapılırken 'risk odaklı denetim' yaklaşımının yerini artık 'veriye dayalı risk odaklı denetim' yaklaşımı alıyor.

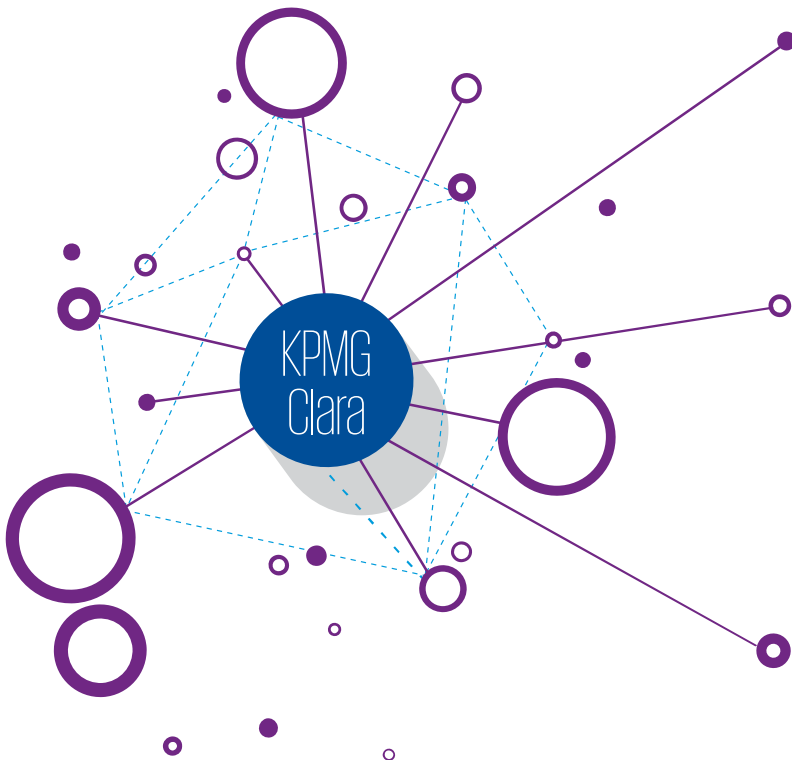
KPMG'nin Clara'sı

Bu kapsamda, KPMG olarak yeni akıllı denetim platformu KPMG Clara'yı kullanmaya başladık.

KPMG Clara, güçlü veri analitiği, işbirliği ve küresel denetim iş akışını tek bir akıllı denetim platformunda birleştiriyor. Denetim ekiplerimizin farklı lokasyonlarda bile denetim kalitesini her zaman her yere tutarlı bir şekilde taşımasına yardım ediyor. Bilişsel otomasyon gibi son teknolojiler sayesinde, çok büyük bir popülasyonda denetim kararları vermemize yardım eden anında içgörü sağlayarak, sistem ve verilerin daha zengin ve hızlı analizine imkân sağlıyor.

Veri analitiği becerileri, örneklem teknikleri uygulamak yerine popülasyonun yüzde yüzünü analiz edilmesini destekliyor.

Finansal bilgilerdeki olağan olmayan hareketleri net ve anlaşılır bir şekilde görselleştirerek istisnalara odaklanarak yüksek riskli işlemleri ve konuları tespit ediyor. Riskler ve bu risklerin denetim çalışmaları ve şirketlerin faaliyetleri açısından karşılıklı olarak değerlendirmesi için gerekli analizleri sunuyor. Bu bilgileri kullanarak, şirkete özgü



KPMG Clara, küresel olarak uygulanan denetim platformumuzu, gelişmiş veri analitiği çözümlerimizi ve gelecekteki yeniliklerimizi bir araya getiriyor.

Tanım: Kelime, Latince'de 'parlak' veya 'berrak' anlamına gelen 'clarus' kelimesinden geliyor.

KPMG Clara, KPMG denetim profesyonellerinin her şeyi daha net görmesine ve daha derin ve zengin içgörüler oluşturmalarına izin veriyor.

DENETİM

denetim prosedürleri tasarlayabiliyoruz. Kıyaslama ya da emsal karşılaştırmaları, harici ve yapısal olmayan verilerin kullanımı veya sektör tecrübelerinden edinilen bilgiler profesyonellerin ve kilit paydaşların işi farklı bir bakış açısından görmesine yardımcı oluyor.

Tüm bu çalışmaların amacı, şirket içerisinde bir sorun varsa erken tespit edebilmek ve şirket yönetimi ile birlikte etkili bir şekilde ele almak için gereken en güncel bilgilere sahip olmamızı sağlamak.

Yeni akıllı denetim platformumuz ile birlikte geliştirilen bir diğer yenilik, denetçinin ve şirketin bilgilerine ve çalışmalarına eşzamanlı ulaşma imkânı sağlanması. Bu

yenilik sayesinde denetimi yaparken, şirketlerin gerçek zamanlı olarak çevrimiçi etkileşime girmesine imkân vererek, şirketlere daha fazla ve daha doğru bilgiler sunulması sağlanıyor. Denetim boyunca şirketler denetim ekibi ile Müşteri İşbirliği Portalı (Client Collaboration Site) üzerinden çalışmaların durumuna 7/24 erişebiliyorlar. Bu portal, şirketler için özelleştirilmiş bir pencere olarak denetimin nasıl ilerlediği, denetim açısından önemli konuları, proje ekibinin görevlerini takip edebilmek ve denetim ekibinin çıktılarını öğrenmek de dâhil olmak üzere, denetim durumunu gösteren başlıca bilgilere her zaman kolay erişim sağlıyor. Kilometre taşları, ilerleme ve hesap verebilme konularına net ve şeffaf bir bakış yaratarak, denetiminin denetim komiteleri ve yöneticiler tarafından değerlendirilebilmesini artırıyor.

KPMG CLARA ABC Anonim Şirketi

Görev yönetimi 	İç kontrol eksiklikleri 	Takvim 	Duyurular KPMG Müşteri İşbirliği Portal'ına hoş geldiniz. KPMG Müşteri İşbirliği Portalı şirket ile KPMG profesyonelleri arasında güvenli işbirliği ve iletişimi sağlıyor
KPMG görüşü 	KPMG takımınız 	Ortak çalışma 	Grup raporlaması
Denetim komitesi raporlaması 	Geçiş planı 	Yasal denetim çalışmalarının takibi 	Müşteri tarafından hazırlanan dokümanların yönetimi

Müşteri tarafından hazırlanan dokümanların yönetimi



Topluluk / Birim

Müşteri tarafından hazırlanan dokümanlar listesi

Topluluk / Birim

İç Kontroller

Dikkat edilmesi gereken alanlar



7

Geciken



4

Yaklaşan

Müşteri tarafından hazırlanan dokümanların özeti



- Geciken
- Yaklaşan
- 6 gün içerisinde tamamlanacak
- Yüklenen
- Tamamı sağlanan
- Tamamlanan

Dökümanlar

Ara



> Yenile

Dışarı al

97 sonuç

	PBC listesi	Talep	Süresi	Döküman adedi	Durum	İlgili kişi	Yorumlar	Geçmiş döneme ait dokümanlar
Müşteri tarafından hazırlanan dokümanların (PBC) listesi	+	İç Kontroller	Ticari borç mutabakatları ...	2/14/2019	1	Tamamı sağlanan		Görüntüle
Kategori	+	İç Kontroller	Ticari boğların listesi ...	2/19/2019	0	Başlanmamış		Görüntüle
Durum	+	İç Kontroller	Ticari alacakların vade dağılımı	2/19/2019	3	Tamamlanan		Görüntüle
	+	İç Kontroller	Ticari alacak mutabakatları	3/14/2019	1	Yüklenen		Görüntüle
	+	İç Kontroller	Amortisman hesaplaması	2/19/2019	4	Yeniden açılan		Görüntüle

Bu yeni teknoloji ile müşteri ve denetim ekibi arasında iki yönlü iletişimin ve interaktif bağlantının önemli düzeyde arttığı işbirlikçi ve interaktif bir ortam oluşuyor. Şirketlerin denetim çalışmalarına ilişkin daha fazla görünürlük ve daha derin düzeyde bilgiye erişim sağlayarak, yeni ve zengin bir deneyim sunuyor.

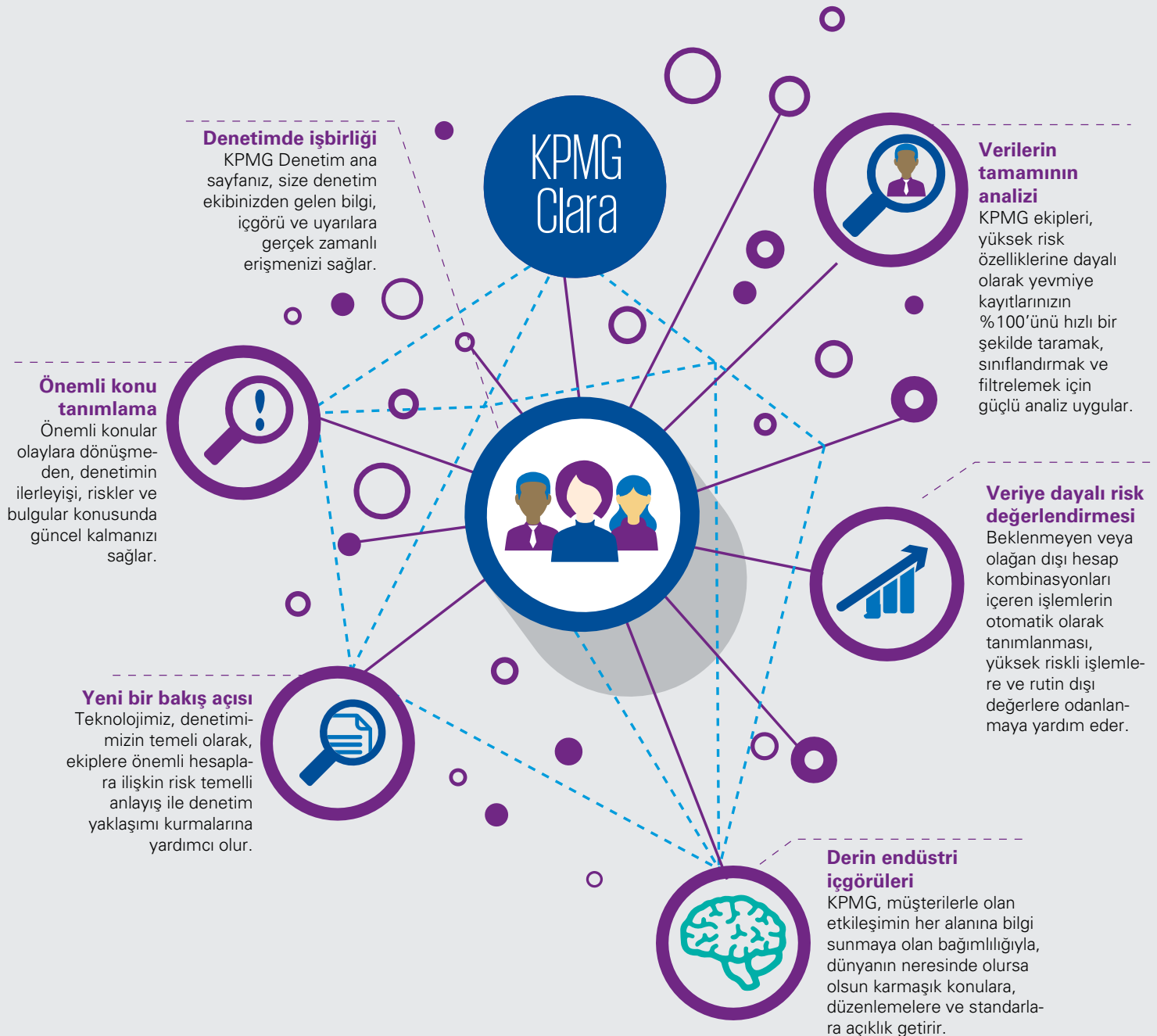
Denetimin olmazsa olmaz unsurlarından olan müşteri tarafından hazırlanan dokümanlar (PBC) fonksiyonu sayesinde, şirketler çevrimiçi olarak gerekli belgeleri sağlarken gerekli bilgilere ilişkin taleplerin bir listesine de erişebiliyorlar. Bu fonksiyon hem belgelerin güvenilir şekilde yüklemesine izin verirken, hem de şirketteki ekibin gerekli dokümanlar ile ilgili tüm sürecinin durumunu görmesini sağlıyor.

KPMG Clara tüm becerileri tek bir ara yüzde toplayarak denetim ekiplerinin ve uzmanlarının her şeyi daha net görmesine ve bu sayede işletmelere özgü konular veya istisnalar hakkında

daha odaklı ve hedefe yönelik görüşmeler yürüterek denetim hizmetinin değerini derinleştirmemize imkân sağlıyor.

KPMG Türkiye olarak, Clara üzerinden elektronik denetim iş akışı ve veri, otomasyon ve görselleştirmeyi güçlendiren gelişmiş denetim becerilerini kullanma ve bunların sonuçlarını şirketlere sunmaya başladık.

Bunu yaparken, Microsoft ve IBM gibi teknoloji liderleri ile işbirliği sağlıyor, yeni bakış açıları ve artan yetenekleri daha hızlı ve daha değerli bir şekilde ulaştırıyoruz. Bu platform üzerinden bilişsel ve yapay zekâ gibi gelecekteki yeniliklerle bütünleşmiş hale geliyoruz. Tüm bu gelişmelerin amacı denetim kalitesini korumak ve arttırmanın dışında, daha yüksek güvence sağlamak ve müşterilerimize sağladığımız fayda ve bakış açılarını çeşitlendirerek daha zengin bir iç görünüm oluşturulmasına olanak sağlamak.



Daha şeffaf raporlar daha çok iletişim

Yeni denetim raporlarıyla bağımsız denetime tabi işletmeler ve yatırımcılar arasındaki iletişim ve şeffaflık artacak. Bu sayede bağımsız denetçi raporları yeniden güncellenecek. En sık karşılaşılan kilit denetim konuları olarak halka açık şirketler açısından 'Hasılat', 'Ticari Alacaklar', 'Stoklar' ve 'Maddi Duran Varlık' kalemleri raporlanıyor



Muharrem Karataş

Denetim
Direktör
mkaratas@kpmg.com



Özen Meteriz

Denetim
Müdür
ometeriz@kpmg.com

“BDS 701 Kilit Denetim Konularının Bağımsız Denetçi Raporunda Bildirilmesi” borsada işlem gören işletmelerin 31 Aralık 2017 tarihli, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu uyarınca denetime tabi olan diğer şirketlerin ise 31 Aralık 2018 tarihli denetçi raporlarında uygulanmak üzere yürürlüğe girdi. Dolayısıyla, artık ülkemizde zorunlu olarak bağımsız denetime tabi olan işletmelerin denetçi raporlarında kilit denetim konularının açıklanması gerekiyor.

Yeni düzenleme ne getiriyor

Yeni denetçi raporlarının finansal tablo kullanıcılarına denetim çalışmaları sırasında denetçi tarafından odaklanılan konuları hakkında daha fazla bilgi vermesi, böylece bağımsız denetime tabi işletmeler ve yatırımcıları arasındaki iletişimi ve şeffaflığı artırması amaçlanıyor. Yeni denetçi raporlarının uygulanmasıyla birlikte, denetim sürecinin ve kapsamının daha iyi anlaşılması, denetçinin üst yönetimden sorumlu olanlar veya denetim komitesiyle daha etkin bir iletişim kurması ve en önemlisi denetçi raporlarında standart formatlardan uzaklaşarak her bir şirket için farklılaşmış denetçi raporlarının hazırlanması sağlanıyor.

Aynı zamanda, denetçi raporunda kilit denetim konularının açıklanması ve mesleki şüpheciğin artırılmasıyla yenilenen bir denetim yaklaşımının benimsenmesi sağlanıyor. Değişiklikler herkes için yeni uygulamalar içerdiğinden, doğru dengeyi bulmak bütün paydaşların önemli bir rol oynadığı ve sürekli gelişen bir süreç. Böylelikle bağımsız denetçi raporlaması yeniden şekilleniyor.

Denetçi Raporları nasıl etkilenecek

Yeni denetçi raporlarının finansal tablo kullanıcılarına denetim çalışmaları sırasında en çok odaklanılan konular hakkında daha fazla bilgi vermesi, böylece bağımsız denetime tabi işletmeler ve yatırımcıları arasındaki iletişimi ve şeffaflığı artırması amaçlanıyor. Yeni denetçi raporlarının uygulanmasıyla birlikte, denetim sürecinin ve kapsamının daha iyi anlaşılması, üst yönetimden sorumlu olanlar ve denetim komitesiyle denetçinin daha etkin bir iletişim kurması ve en önemlisi denetçi raporlarında standart formatlardan uzaklaşarak her bir şirket için farklılaşmış denetçi raporlarının hazırlanması gerekiyor. Aynı zamanda, denetçi raporlarında kilit denetim konularının açıklanması ve mesleki şüpheciğin artırılmasıyla yenilenen bir denetim yaklaşımının benimsenmesi sağlanıyor. Değişiklikler herkes için yeni uygulamalar içerdiğinden, doğru dengeyi bulmak bütün paydaşların önemli bir rol oynadığı ve sürekli gelişen bir süreç. Böylelikle denetçi raporlaması da yeniden şekillendi.

Çoğu durumda, bir kilit denetim konusu, finansal tablolarda açıklanan önemli veya karmaşık konularla ilgilidir, ancak bunlarla sınırlı değildir. Denetçi ayrıca finansal tablolarda açıklanmayan bir konu hakkında da bilgi verebilir. Ancak kilit denetim konuları finansal tablolarda verilmesi gereken bir açıklamanın da yerine kullanılamaz.

Adım 1 - Kilit denetim konularının belirlenmesi



Adım 2 - Kilit denetim konularının açıklanması

AÇIKLANMASI GEREKEN HUSUSLAR

Neden ciddi düzeyde dikkat edilmesi gereken bir konu?	Konu denetimde nasıl ele alındı?
---	----------------------------------

İlgili finansal tablo dipnotlarına referans

Neyi araştırdık? Ne bulduk?

Örneklem olarak BIST 100’de işlem gören şirketlerin 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla finansal raporlarında yer alan kilit denetim konuları incelendi. Bu kapsamda aynı anlama gelen veya aynı grupta yer alabilecek KDK’lar belirli kod grupları altında toplandı. Örneğin 'Hasılat' kod grubu içerisinde yer verilen 'Hasılatın Kaydedilmesi' olarak raporlanan kilit denetim konusu ile 'Hasılatın Muhasebeleştirilmesi' konusu aynı anlamlara geldiği için 'Hasılat' grubunda birleştirildi. KDK’lar içerik ve anlam bakımından incelenerek toplam 247 adet kilit denetim konusu 56 grup altında toplandı.

Raporlanan KDK sayılarına işletme bazında bakıldığında, denetçi raporlarında üç adet KDK yazılmış olan şirketlerin çoğunlukta olduğunu görüyoruz.

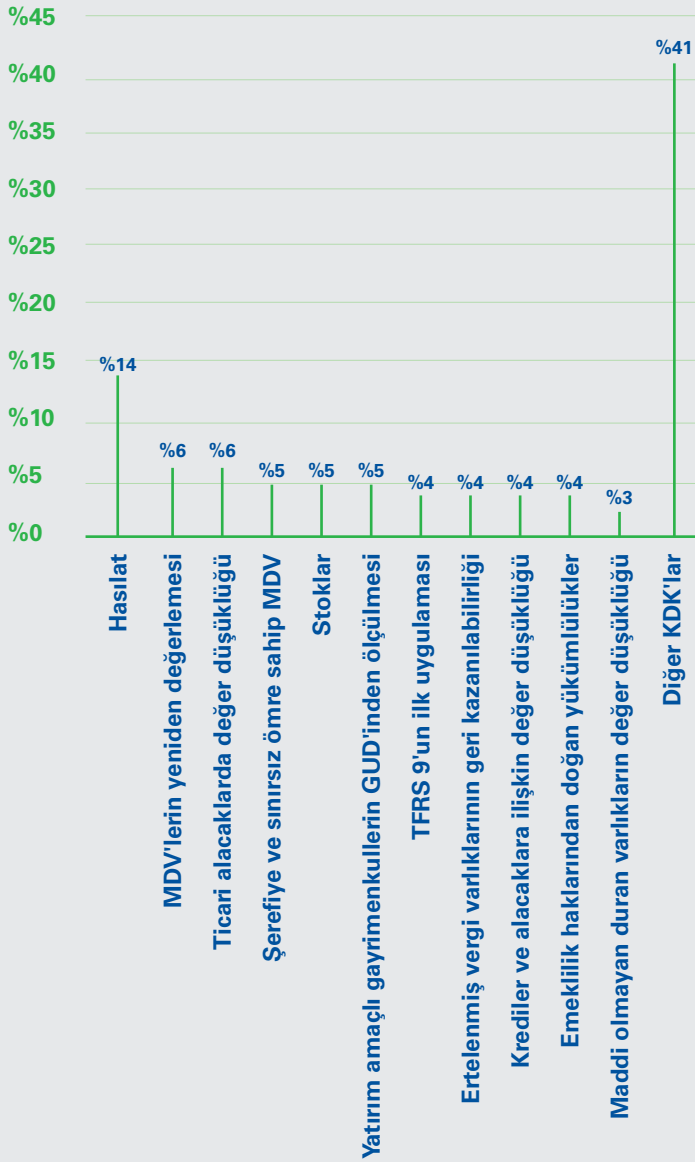
RAPORLANAN KDK SAYISI	İŞLETME SAYISI
1	19
2	32
3	40
4	3
5	2
6	4

Sektörler incelendiğinde, her şirket için ortalama 1.54 KDK konusu raporlaması yapıldığı görülüyor. Bu rakam, Accountancy Europe (“ACE”, eski adıyla Avrupa Muhasebeciler Federasyonu) tarafından AB ülkelerinde şirket bazında ortalama 4.4 olarak raporlanmıştır.¹

¹ <https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/181106-KAMs-in-EU-banks-one-pager-2.pdf>

BIST SEKTÖR	İŞLETME SAYISI	TOPLAM RAPORLANAN KDK KONUSU
Bankalar ve Özel Finans Kurumlar	10	6
Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri	2	3
Eğitim, Sağlık, Spor ve Diğer Sosyal Hizmetler	4	4
Elektrik Gaz ve Su	4	12
Finansal Kiralama ve Factoring Şirket	1	1
Gayrimenkul Faaliyetleri	1	6
Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları	4	4
Gıda, İçki ve Tütün	6	6
Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları	1	1
Haberleşme	2	10
Holdingler ve Yatırım Şirketleri	18	29
İnşaat ve Bayındırlık	1	3
Kağıt ve Kağıt Ürünleri, Basım ve Yayın	1	1
Kimya, Petrol Kauçuk ve Plastik Ürünler	7	11
Madencilik	4	3
Metal Ana Sanayi	5	8
Metal Eşya, Makine ve Gereç Yapım	11	14
Orman Ürünleri ve Mobilya	2	3
Perakende Ticaret	3	7
Taş ve Toprağa Dayalı	5	7
Teknoloji	3	6
Toptan ve Perakende Ticaret, Otel ve Lokantalar	2	3
Ulaştırma	2	4
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama	1	2
TOPLAM	100	154

31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla BIST 100'de işlem gören, dolayısıyla işlem hacmi yüksek olan işletmelerin bağımsız denetçi raporlarında açıklanan kilit denetim konularına bakıldığında aşağıdaki başlıklar dikkat çekiyor.



MDV: Maddi Duran Varlık

MODV: Maddi Olmayan Duran Varlık

YAG: Yatırım Amaçlı Gayrimenkul

GUD: Gerçeğe Uygun Değer

Diğer KDK'lar ise ağırlıklı olarak;

Finansal tablolar sektörel olarak incelendiğinde, raporlanan KDK'ların çoğunlukla finansal tablolardaki ciddi kalemler oldukları görülüyor. Denetçiler, denetim çalışmalarını yürütürken finansal tablolardaki önemli kalemleri önemli hata içerme riski bulunabilecek kalemler olarak belirledikleri için denetim sırasında en fazla bu kalemlere önem verdikleri anlaşıyor.

Hasılatın finansal tablolara alınmasında hile risklerinin bulunduğu varsayımıyla hasılatın niteliği, hasılat işlemlerinin veya yönetim beyanlarının bu tür risklere sebep olabileceğinin denetçi tarafından değerlendirilmesi gerekir. Bunun sonucunda 'hasılatın muhasebeleştirilmesi' bağımsız denetçi raporlarında en çok yer verilen kilit denetim konusu olmuştur.

Bağımsız denetçi raporlarında ağırlıklı olarak yönetim tarafından yapılan muhasebe tahmini ve önemli yanlışlık riski ile ilgili kilit denetim konularına yer verildi.

Yatırım teşvik belgeleri kapsamında muhasebeleştirilen ertelenmiş vergi varlıkları (yüzde 7),

- Garanti karşılığı (yüzde 5),
- Türev finansal araçlar (yüzde 4),
- İlişkili taraf işlemleri (yüzde 4),
- Karşılıklar ve koşullu borçlar konularından oluşuyor (yüzde 4).

İlgili sektörler genelinde raporlanan KDK konularına bakıldığında; Hasılat² konusunun 37 kez (yüzde 14), Maddi Duran Varlıklarda Yeniden Değerleme konusunun 14 kez (yüzde 6), Yatırım Amaçlı Gayrimenkullerin Gerçeğe Uygun Değerlerinin Belirlenmesi konusunun 12 kez (yüzde 5) ve Şerefiye, Sınırsız Ömre Sahip Maddi Olmayan Duran Varlıkların Değer Düşüklüğünün Ölçülmesi konusunun 12 kez (yüzde 5), Stoklar konusunun ise 12 kez yazıldığı dikkat çekiyor

Buna karşın; yalnızca bir şirketin sermayesinin karşılıksız kalıp kalmadığına veya borca batık olup olmadığına ilişkin tespit ve yönetim organı değerlendirmesi kilit denetim konusu olarak belirlendiği görülüyor.

Haberleşme sektöründe faaliyet gösteren şirketlerden bir tanesi TFRS 16 Kiralamalar standardını erken uygulamayı seçtiği için bu konu şirketin denetçisi tarafından kilit denetim konusu olarak belirlenmiş.

'Bilgi Teknolojileri' kilit denetim konusu olarak belirlenmiş olan iki banka var. Bunun da sektörün yapısı gereği doğal olduğu görülüyor.

² Şirket için KDK "Hasılatın muhasebeleştirilmesi ve TFRS 15'in ilk uygulaması" başlığı altında, 1 şirket için ise "TFRS 15 "Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat" başlığı altında verilmiş olup, bu şirketler açısından bu başlıklar "Hasılat" kodu altında birleştirilmiştir.

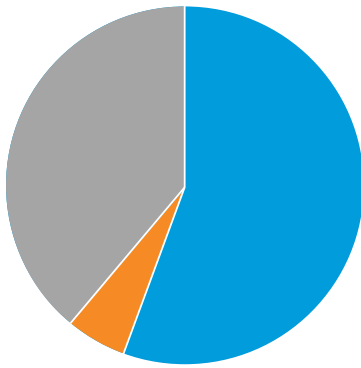
Denetçiler tarafından holdingler ve yatırım şirketleri için en fazla KDK yazılan konuların dağılımı ise şöyle:

KDK GRUPLARI	RAPORLANAN KDK SAYILARI	YÜZDE
MDV'lerin yeniden değerlemesi	6	%12
Hasılat	5	%10
Yatırım amaçlı gayrimenkullerin gerçeğe uygun değerlerinin belirlenmesi	3	%6
Krediler ve alacaklara ilişkin değer düşüklüğü	3	%6
Yatırım teşvik belgeleri kapsamında muhasebeleştirilen ertelenmiş vergi varlıkları	3	%6
Ticari alacaklarda değer düşüklüğü	3	%6
Finansal Yatırımlar	2	%4
İlişkili Taraf İşlemleri	2	%4
Ertelenmiş vergi varlıklarının geri kazanılabilirliği	2	%4
Kıdem tazminatı karşılıkları	2	%4
Şerefiye ve Sınırsız Ömre Sahip Maddi Olmayan Duran Varlıkların Değer Düşüklüğünün Ölçülmesi	1	%2
Bağlı ortaklık satış işlemleri	1	%2
Maddi olmayan duran varlıkların değer düşüklüğü	1	%2
Finansal varlıkların gerçeğe uygun değeri	1	%2
Önemli bir faaliyetin sona ermesi	1	%2
İş Ortaklığı Satın Alımından Kaynaklanan Gerçeğe Uygun Değer Farkının Değer Düşüklüğü	1	%2
Maddi duran varlıkların değer düşüklüğü	1	%2
TFRS 9'un ilk uygulaması	1	%2
Ticari Alacaklar	1	%2
İnşaat projeleri	1	%2
Finansal yükümlülükler	1	%2
Türev Finansal Araçlar	1	%2
İmtiyaz Sözleşmelerinden Doğan Hakların geri kazanılabilirliği	1	%2
Doğalgaz çevrim santrallerinde değer düşüklüğü	1	%2
Ortak Kontrolde Tabi İşletme Birleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi	1	%2
Emeklilik haklarından doğan yükümlülükler	1	%2
Ticari Borçlar	1	%2
İştirak Hissesi Satın Alımı	1	%2
Toplam	49	%100

Bankalar ve özel finans kurumlarının bağımsız denetçi raporlarında yazılmış olan KDK'lar ise şöyle sıralanıyor:

- TFRS 9'un ilk uygulaması
- Türev Finansal Araçlar
- Bilgi teknolojileri denetimi
- Emeklilik haklarından doğan yükümlülükler
- Finansal varlıkların gerçeğe uygun değeri
- Krediler ve alacaklara ilişkin değer düşüklüğü

VERGİ



- Ertelenmiş vergi varlıklarının geri kazanılabilirliği
- Gelir vergi indirimi
- Yatırım teşvik belgeleri kapsamında muhasebeleştirilen ertelenmiş vergi varlıkları

Bir diğer sektör olan metal eşya, makine ve gereç yapımında ise KDK dağılımı şöyle:

KDK GRUPLARI	RAPORLANAN KDK SAYILARI	YÜZDE
Garanti Karşılığı	5	%20
Ticari alacakların geri kazanılabilirliği	3	%12
Nakit akış riskinden korunma işlemleri	2	%8
Stoklar	2	%8
Hasılat	2	%8
Aktifleşen Geliştirme Maliyetleri	2	%8
Maddi Duran Varlıklar	2	%8
İşletme birleşmeleri ve şerefiyenin muhasebeleştirilmesi ve ölçümü	1	%4
Yatırım amaçlı gayrimenkullerin gerçeğe uygun değerlerinin belirlenmesi	1	%4
Maddi olmayan duran varlıkların değer düşüklüğü	1	%4
Ticari Alacaklar	1	%4
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	1	%4
Ertelenmiş vergi varlıklarının geri kazanılabilirliği	1	%4
İştirak Hissesi Satın Alımı	1	%4
Toplam	25	100%

Genel değerlendirme ve sonuç

İşletmelerin finansal tabloları incelendiğinde, çoğunlukla 'Hasılat', 'Ticari Alacaklar', 'Stoklar' ve 'Maddi Duran Varlık' kalemlerinin şirketlerin bilançolarında yüksek tutarlarda oldukları ve denetçilerin de bu hususları önemli yanlışlık riski içeren kalem olarak belirledikleri, dolayısıyla bu hususların kilit denetim konusu olarak belirlendiği görülüyor.

Kilit denetim konularına bağımsız denetçi raporlarında yer verilmesi ile denetim çalışmalarına ilişkin daha fazla şeffaflık sağlanarak, denetçi raporunun değerinin artırılması ve denetimlerde en çok önem arz eden konuların daha iyi anlaşılması hedefleniyor. Değişimle birlikte finansal tablo kullanıcılarına ilave bilgiler sunuluyor. Sonuçta, tekdüze denetçi raporlarından uzaklaşılarak şirketlerde gerçekleştirilen denetim çalışmalarına özgü bilgilere yer verilmesiyle daha fazla şeffaflık sağlanıyor ve denetçi raporunun iletişim değeri artıyor.



Yıkıcı risklere karşı gündemi yönetmek

Denetim komiteleri için geçen yılın bir numaralı önceliği yani iç denetimin değerini en üst düzeye çıkarmak 2020'de de geçerliliğini koruyor. Teknolojik yeniliklerin ve dijital dönüşümün yarattığı baskı artarken şirketlerinin mevcut kurumsal risk yönetimi süreçlerinin 'yıkıcı riskleri' tespit edebildiğinden emin olanların sayısı da oldukça az



Şirin Soysal

KPMG Türkiye Denetim ve Güvence Hizmetleri
Şirket Ortağı,
Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı
ssoysal@kpmg.com

KPMG Türkiye 2020 Denetim Komitesi Gündemi anketinin sonuçları açıkladı. Çoğu denetim komitesi üyesi bin 300'den fazla katılımcıyla gerçekleştirilen ankete göre; iç denetimin değerini en üst düzeye çıkarmak, en önemli önceliklerden biri olarak görülmeye devam ediyor. Bünyesinde bir iç denetim birimi bulundurduğunu belirten şirketler için denetim planını siber güvenlik, bilgi teknolojileri ve diğer operasyonel riskler gibi finansal raporlama riskinin ötesindeki önemli risk alanları üzerinde yoğunlaştırmak ve değişen iş ve risk koşullarına karşı denetim planını uyarlamak üzere esnekliği korumak, iç denetimin değerini en üst düzeye çıkarmak için en önemli yöntemler olarak sıralanıyor.

En büyük zorluk iç kontroller

Denetim komitelerine en büyük zorlukları oluşturan temel gözetim alanlarının hangileri olduğu sorulduğunda; küresel denetim komitesi üyelerinin yüzde 50'si finansal raporlama ve açıklamaya ilişkin kontrolleri ve prosedürleri üzerinde iç kontrollerin sağlanmasını, yüzde 49'u şirket içindeki finans organizasyonunun kaliteli finansal raporlama yapabilecek nitelikte bir iş gücü ve kaynaklara sahip olmasını sağlamaya yardımcı olmanın en büyük temel gözetim zorlukları olduğunu belirtiyor. Bunları yüzde 30 ile suistimal riskinin izlenmesi takip ediyor. Türkiye'de de bu sonuca paralel olarak en büyük risk yüzde 56 ile iç kontrollerin sağlanması. Bunu sırasıyla yüzde 44 ve yüzde 42 ile suistimal riskinin izlenmesi ve finans organizasyonunun kaliteli finansal raporlama yapabilecek nitelikte bir işgücü ve kaynaklara sahip olmasını sağlamak izliyor.

'Komiteniz teknolojik dönüşümün şirket içindeki finans organizasyonunun geleceği üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyor' diye sorulduğunda, küresel taraftaki denetim komiteleri öncelikli tartışma konusu olarak finans organizasyonunun nitelikli iş gücünün, becerilerinin ve yönetiminin, şirketin analitik ve stratejik olanaklarını desteklemek üzere nasıl gelişmesi gerektiğini (yüzde 60) belirtiyor. İkinci konu, yüzde 32 ile daha net tahminsel iç görüler geliştirmek için veri ve analitik ile yapay zekâyı kullanmaya yönelik planlar... Üçüncü ise manuel faaliyetleri otomatikleştirmek için robotik ve bulut teknolojilerini geliştirmeye yönelik planlar (yüzde 27)...

Türkiye sonuçları ise küreselden oldukça farklı... Manuel faaliyetlerin otomatikleştirilmesi yüzde 53 ile birinci konu. İkinci ve üçüncü sırada ise organizasyon içi analitik ve stratejik kabiliyetlerinin desteklenmesi için yetenek, beceri ve liderliğin nasıl değişimden geçmesi gerektiğinin tartışılması (yüzde 47) ve iç görü geliştirilmesi için yapay zekânın kullanılma planlarının tartışılması (yüzde 42) geliyor.

Türkiye'de öncelik yasal uyum

Denetim komitelerinin temel gözetim görevleri dışındaki bir numaralı önceliği yasal uyum/mevzuat uyumu ile ilgili olurken (yüzde 64), bunu sırasıyla iç denetimin değerinin en üst seviyeye çıkarılmasını sağlamak (yüzde 51) ve siber güvenlik (yüzde 50) takip ediyor. Kayda değer bir biçimde, ABD/Kanada ve Avrupa ile dünyanın geri kalanına ait sonuçlar arasında - ve dolayısıyla dünya ortalamasına kıyasla - birbirine zıt öncelikler olması dikkat çekiyor.

Avrupa (yüzde 64) ve ABD/Kanada'daki (yüzde 59) katılımcılar siber güvenliği açıkça en önemli öncelikleri olarak belirtiyor. Asya-Pasifik (yüzde 80) ve Latin Amerika'daki (yüzde 70) katılımcılar ise en önemli denetim komitesi önceliğinin yasal uyum/mevzuata uyum olduğunu belirtiyor. Türkiye'deki durum Latin Amerika ve Asya-Pasifik ile benzerlik gösteriyor; yasal uyum/mevzuat uyumu önceliği yüzde 78 ile birinci sırada. Bunu sırasıyla verilerin gizliliğinin korunması (yüzde 58) iç denetimin doğru bir şekilde odaklanmasını ve değerini en üst seviyeye çıkarmayı sağlamak (yüzde 50) takip ediyor.

Siber risk yönetiminde yetenek açığı

Şirketlerin siber risk yönetimiyle ilgili yanıtları değerlendirildiğinde küresel olarak siber riskin şirket genelindeki bir iş riski olarak görülmeyip, bir 'BT' sorunu olarak silo haline getirilmiş olması ve kurumsal farkındalık/kültür yüzde 41 ile en üst sırada yer alıyor. Bunları takiben siber riskin yönetiminde yetenek/uzmanlık açığı geliyor. Türkiye sonuçları da küresel sonuçlar ile paralel. Türkiye'de de kurumsal farkındalık/kültür yüzde 56 ile siber riskin 'BT' sorunu olarak silo haline getirilmiş olmasının önünde yer alıyor (yüzde 44). Üçüncü sırada ise yüzde 44 ile 'çalışan' riski geliyor.

Ankette denetim komitesi üyeleri, şirketlerinin risk yönetimi programlarının/süreçlerinin mevcut durumuyla ilgili soruları da yanıtladı. Küresel çıkarımlar, şirketlerin yüzde 35'inin güçlü programlar uyguladığını fakat süreçlerinin yıkıcı riskleri tespit edemediğini, yüzde 26'sının risk yönetimi programlarını uyguladığını ancak bunların ciddi anlamda geliştirilmesi gerektiğini, yüzde 21'inin yıkıcı risklerin tespit edilebildiği süreçleri de içeren güçlü programlar uyguladığını gösteriyor.

Türkiye sonuçlarına göre, şirketlerin yüzde 31'i risk yönetimi programları kullanıyor ancak bu programların geliştirilmesi gerekiyor. Yüzde 22'si programlarının planlama/geliştirme aşamasında olduğunu belirtiyor. Yüzde 19'u ise güçlü bir risk yönetimi programı uyguluyor fakat süreçler, dijital riskler ve teknoloji riskleri gibi yıkıcı riskleri tespit edemiyor. Türkiye'deki katılımcılardan yalnızca yüzde 14'ü risk yönetimi programlarının yıkıcı riskleri tespit edebildiğini belirtiyor.

En büyük beş risk aynı kategoriden

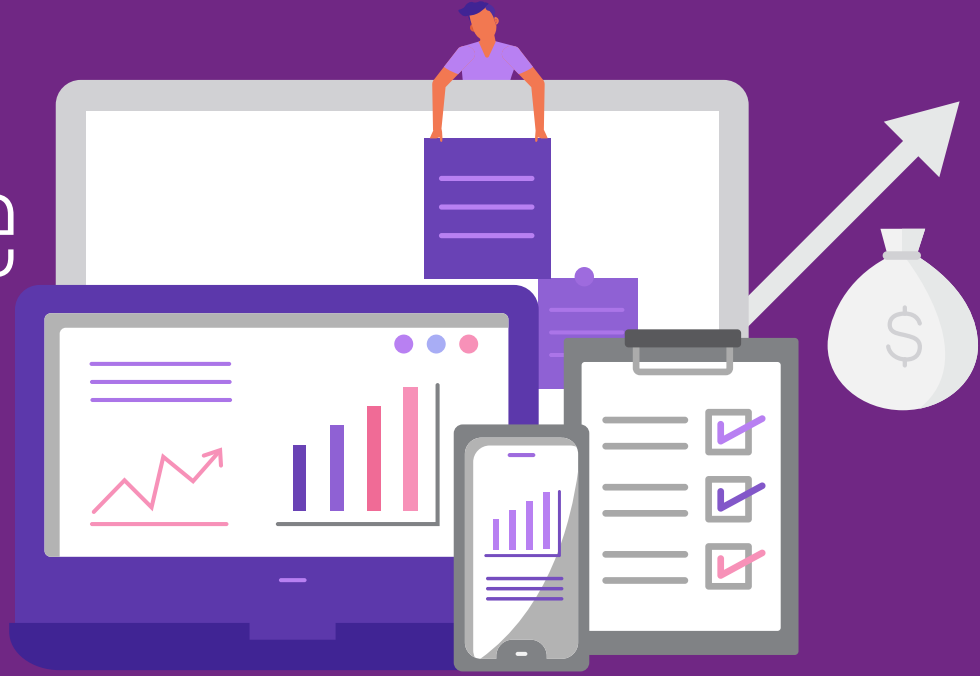
Şirketlerin ve denetim komitelerinin çevresel, sosyal ve yönetişime (ESG) ilişkin konuları nasıl değerlendirdiği de öne çıkan başlıklardan biri. Dünya Ekonomik Forumu'nun her yıl küresel ekonominin karşılaştığı gerçekleşmesi muhtemel en büyük risklere ilişkin raporunda bu yıl ilk kez en büyük beş risk aynı kategoriden geliyor: Küresel iklim ve biyolojik çeşitlilik krizlerine bağlı çevresel riskler. Araştırma sonuçları da buna paralel olarak hem Türkiye'de hem de küresel tarafta ESG riskleri konusunda farkındalığın arttığını gösteriyor. Türkiye'de katılımcıların yüzde 42'si uzun vadeli performans ve değer oluşturma açısından ESG'nin önemine vurgu yapıyor.

Peki, denetim komitesi üyeleri artan iş yükü ile nasıl baş ediyor? Küresel sonuçlara göre, denetim komitesi üyeleri, komite toplantıları dışında daha fazla çalışma yapıyor (yüzde 48); toplantılar ekliyor veya mevcut toplantıları uzatıyor (yüzde 45); yeni beceriler/perspektifler kazandırıyorlar (yüzde 35). Türkiye'de ise iş yüküyle baş etme yolları sırasıyla her bir yöneticiye belirli konularda sorumluluk yükleme (yüzde 54), komite toplantıları dışında daha fazla çalışma yapma (yüzde 46) ve toplantılar ekleme (yüzde 40) olarak şekilleniyor.

Anket sonuçları gösteriyor ki yasal düzenlemelere uyum konusunda artan riskler ve dönüştürücü teknolojiler (veri analitiği, yapay zekâ, otomasyon ve blok zincir) şirketlerin finans organizasyonlarına, iç denetim ekiplerine ve kurumsal risk yönetimi (ERM) sistemlerine olan taleplerini artırıyor. Şirketler ve yönetim kurulları hızla değişen bir dünyada risk yönetimi süreçlerinin ve iç kontrollerin değerlendirmesinde önemli bir rol oynamaya devam ediyor. KPMG'nin anketi, birçok denetim komitesinin halen finansal risk, yasal uyum/mevzuat uyumu, siber güvenlik, bilgi teknolojileri ve üçüncü taraf riskleri gibi ağır risk gündemleri taşıdığını gösteriyor. Denetim komitesi üyeleri, komitenin etkinliğini maksimum seviyeye çıkarmanın, yapılan iş hakkında ve iş riskleri konusunda daha derinlemesine bilgi sahibi olmaktan ve şirket içinde açık diyalog ortamından geçtiğini söylemeye devam ediyor. Bu durum etkili gündem yönetiminin değerini açıkça artırıyor.

E-Belge özel entegratörlerine bilgi sistemleri denetimi

Gelir İdaresi Başkanlığı, yıllık cirosu 5 milyon lirayı aşan mükelleflere e-Fatura ve e-Defter uygulamalarına geçiş zorunluluğu getirdi. Her ay fazla miktarda e-belge düzenleyen kuruluşlar, özel entegrasyonla bilgi sistemlerini güvence altına alabilecek. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın bu amaçla yayımladığı e-Belge Özel Entegratörleri Bilgi Sistemleri Denetimi Kılavuzu'nun işleri nasıl kolaylaştıracağını derledik



Günümüzde işletmeler hem rekabet ortamında karlılığı sürdürebilmek, hem de yasal gereksinimlere uyum sağlamak açısından hayati öneme sahip olan dokümanları yönetmek için Elektronik Belge Yönetim sistemlerini kullanıyorlar. Bu çözümler, işletmelere önemli maliyet tasarrufu ve süreçleri iyileştirme fırsatları sunabiliyor.

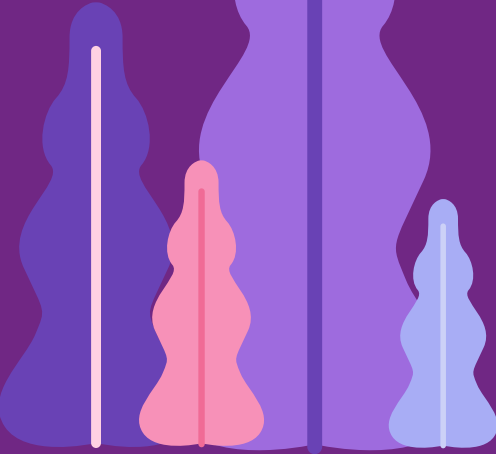
GİB tarafından, söz konusu bilgi sistemlerinin önemli bir parçası olan e-Dönüşüm uygulamalarının kullanımına ilişkin yayımlanan tebliğ ile 2018 veya müteakip yılda cirosu 5 milyon TL'yi aşan mükelleflere 1 Temmuz 2020'ye kadar e-Fatura ve e-Defter uygulamalarına geçiş zorunluluğu getirildi.

Yayımlanan tebliğe e-Fatura, e-Arşiv Fatura, e-İrsaliye, e-Defter, e-Serbest Meslek Makbuzu, e-Müstahsil Makbuzu ve e-Bilet gibi halihazırda faaliyette olan belgelere ilave olarak e-Sigorta Belgesi, e-Gider Pusulası, e-Dekont ve e-Döviz Alım Satım Belgelerini düzenleyen mükellefler dahil edildi.

Bilgi sistemleri güvence altında

Aylık belge sayısı değişiklik gösterebilen ve zaman zaman çok yüksek sayıda e-Belge oluşturan firmalar için en pratik yöntem olan özel entegrasyon, aynı zamanda entegrasyona kıyasla en düşük maliyetli yöntem olarak göze çarpıyor. Bu kapsamda, GİB tarafından yetkilendirilen ve mükellefin adına e-Fatura, e-Defter, e-Arşiv Fatura, e-İrsaliye gibi elektronik kayıtları oluşturmaya yetkili söz konusu aracı kurumların sağladığı bilgi sistemleri altyapısının yönetimine ilişkin yayımlanan kılavuz ile kuruluşların ilgili standartları ve hizmetin akışına uygun normları taşıyıp taşımadığının, söz konusu kılavuz kapsamında değerlendirilmesi amaçlanıyor.

GİB tarafından özel entegratör akreditasyonu verilen firmalara, kılavuzun yayım tarihinden başlamak üzere, ilk denetimlerini yaptırmak için 31 Aralık 2020 tarihine kadar süre verildi. Ayrıca, ilk denetim tarihini takip eden iki yılda bir, BSDHY kapsamında yetkilendirilmiş veya izin verilmiş bağımsız denetim kuruluşlarınca bilgi sistemleri denetiminin gerçekleştirilmesi bekleniyor.



Ehtiram İsmayilov

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Şirket Ortağı
eismayilov@kpmg.com

Denetim raporu ve kapsamı

ÖEBSD Kılavuzu içinde, 12 kontrol tablosu ile 208 kontrol maddesinin tanımlamaları yer alıyor ve söz konusu kontrol maddeleri özelinde bağımsız denetim gerçekleştirilmesi gerekiyor. Bağımsız denetim sırasında her kontrol özelinde değerlendirme yapılması bekleniyor. Değerlendirmenin, olumlu (E), olumsuz (H), kanaat oluşturmamış (K), kanaat oluşturmaya imkân verecek verilere ulaşılmamış (G) şekilde yapılması bekleniyor.

Ayrıca maddelerden birinin dış hizmet sağlayıcı tarafından gerçekleştirilmesi durumunda, söz konusu dış hizmet sağlayıcısı bünyesinde madde özelinde bağımsız denetim gerçekleştirilmesi ve değerlendirilme yapılması gerekiyor.

Kılavuzda yer alan 12 kontrol tablosu başlıkları ise şöyle :

- Uluslararası Sertifikasyonlar, Sızma Testi Hizmeti ve BİS Raporu
- İç Kontrol ve Denetim Mekanizmaları
- Personelin Niteliği
- Fiziki Şartlar ve Güvenlik Tedbirleri
- Erişim Güvenliği:
- İş Sürekliliği, Risk Yönetimi ve Acil Durum Planları
- Değişiklik Yönetimi
- Denetim İzleri Yönetimi
- Dış Hizmet Sağlayıcılarının Yönetimi
- Hizmet Yazılımlarına İlişkin Kontroller (e-fatura)
- Hizmet Yazılımlarına İlişkin Kontroller (e-arşiv)
- Hizmet Yazılımlarına İlişkin Kontroller (e-irsaliye)

GİB, yetkili bağımsız denetim kuruluşu tarafından hazırlanan raporda belirtilen 'Şartlı Görüş' durumunda uyarı ve kademeli olarak faaliyet durdurma, olumsuz görüşte ise faaliyet durdurma ve yetki iptali yaptırımlarını uygulayacağını belirtiyor.

Denetim raporunda olumlu, şartlı ve görüşten kaçınma görüşleri verilebilmekle beraber, 'Olumlu görüş' için 208 kontrol maddesinin en az 166 maddesinin olumlu olarak değerlendirilmesi gerekiyor.

Ayrıca, 166 maddenin olumlu olsa dahi, herhangi bir değerlendirme sınıfında olumlu yanıtlarının sayısı yüzde 70'in altında kalıyorsa, olumlu görüş verilemiyor.

Olumlu görüş verilememesi durumunda, verilecek görüş 'H', 'K' veya 'G' cevaplarından sayısı fazla olana göre, sırasıyla 'olumsuz', 'şartlı görüş' veya 'görüşten kaçınma' kanaatine varılıyor.

Şartlı görüş veya görüşten kaçınma halinde, özel entegratör uyarılıyor ve denetimi en geç 90 gün içinde tekrarlama isteniyor. Üst üste iki kez şartlı görüş veya görüşten kaçınma olması durumunda, özel entegratörün faaliyeti, olumlu görüş alacağı yeni bir denetim sonucuna kadar askıya alınıyor.

Rapor sonucunun olumsuz olması halinde özel entegratörün faaliyeti geçici süreyle durdurulur. altı ay içinde olumlu görüş bildiren yeni bir denetim raporunun GİB'e ibraz

edilmemesi halinde özel entegratörün yetkisi iptal edilir. Özel entegratör, altı ay içinde yaptıracığı her yeni denetime ilişkin, denetim öncesinde ve sonrasında GİB'i bilgilendirmekle mükelleftir.

Sonuç olarak, özel entegratör bilgi sistemleri denetim sürecinden geçecek kuruluşların, olumlu sonuç alabilmesi için denetim sürecine yönelik hazırlık yapmaları gerekiyor. Bu doğrultuda ilgili kuruluşların bağımsız bilgi sistemleri denetimi öncesinde, kılavuza uyum kapsamında mevcut durumlarının analizinin gerçekleştirilmesi (ön denetim), uyumun sağlanmasına yönelik yol haritasının oluşturulması ve eksiklik tespit edilen alanların önceliklendirilerek iyileştirme yapılması önem taşıyor.



e-Belge Özel Entegratörleri Bilgi Sistemleri Denetimi nedir?

Gelir İdaresi Başkanlığı e-Belge Özel Entegratörleri Bilgi Sistemleri Denetimi Kılavuzu'nu yayımladı.

19 Kasım 2019 tarihi itibarıyla, e-Belge Özel Entegratörleri'nin faaliyetlerini gerçekleştirmede kullandıkları bilgi sistemlerinin yönetimi ile yetkilendirilmiş bağımsız denetim kuruluşları tarafından denetlenmelerine ilişkin usul ve esasları içeren kılavuz sahip olduğu içeriğiyle oldukça dikkat çekiyor.

Özel entegratör, 509 Sıra No'lu VUK GT uyarınca elektronik ortamda oluşturulmasına imkân verilen belgelerin (e-Belgeler) oluşturulma, imzalanma, iletilme veya saklanmasına ilişkin hizmeti vermek üzere Gelir İdaresi Başkanlığı'ndan (GİB) yetki almış kuruluşları ifade eder.

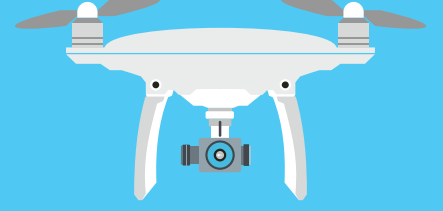
GİB tarafından yayımlanan, 'e-Belge Özel Entegratörleri Bilgi Sistemleri Denetimi Kılavuzu' (ÖEBSD) yayım tarihinden itibaren yapılacak özel entegratörlük başvurularında, özel entegratör kuruluş adaylarının bu kılavuzda belirtilen ÖEBSD'yi yaptırmasını ve başvuru dosyasına 'ÖEBSD Görüş Yazısı ve Raporunu' eklemesini zorunlu kılıyor.

Bu denetim ile özel entegratörün Bilgi Sistemleri ortamı ve hizmetlerinde kullandığı yazılımların ilgili GİB Kılavuzları, e-Fatura, e-Saklama, e-Arşiv, e-Irsaliye, e-Defter, e-İmza standartları ve hizmetin akışına uygun normları taşıyıp taşımadığının, söz konusu kılavuz kapsamında değerlendirilmesi amaçlanıyor.

Ayrıca halihazırda bu kılavuzun yayım tarihi itibarıyla özel entegratör kuruluş yetkisi almış olanlar ile test ve değerlendirme süreçleri devam edenlere; ÖEBSD'yi yaptırmaları için kılavuzun yayım tarihinden başlamak üzere ilk denetimlerini yaptırmak üzere 31/12/2020 tarihine kadar süre tanındı.

Şehir içi hava ulaşımı için geri sayım

Teknoloji hayatın her alanında olduğu gibi taşımacılık sektöründe de önemli değişikliklerin önünü açıyor. Yıkıcı teknolojilerle birlikte taşımacılığın rolü, kapsamı ve işleyişi yeniden şekilleniyor. Trafikte geçirilen sürenin giderek katlanması ve artan yakıt fiyatları nedeniyle sektörde ilgiyi üzerine en çok toplayan gelişim alanlarından biri de hava taşımacılığı



Hakan Ölekli

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

Özellikle mega kentlerde gitgide artan nüfus ve şehirleşme, trafik başta olmak üzere, sayısız sorunu beraberinde getiriyor. Günümüzün hatırı sayılır bir kısmını şehir içi ulaşım için harcıyoruz; üstüne üstlük işimize, evimize, havalimanına ne zaman varacağımızı da tam olarak kestiremiyoruz. Bunu göz önünde bulundurduğumuzda daha iyi ulaşım seçenekleri talep eden yolcuların ihtiyaçları ve beklentileri göz önüne alınarak, firmaların hizmetlerini yeniden şekillendirmesi gerekiyor. Sektördeki gelişmeler ise bu konuda oldukça hızlı ilerleyip, yüzümüzü güldürmeye devam ediyor. Trafikte geçirilen sürenin giderek katlanması ve artan yakıt fiyatları dolayısıyla sektörde ilgiyi üzerine en çok toplayan gelişim alanlarından biri de hava taşımacılığı oldu. Teknolojideki gelişim, farklı teknolojilere ve uzmanlıklara sahip şirketlerin el ele verdiği yeni iş modelleri, alternatif şehir içi hava ulaşımını 10 yıla kadar gerçek kılacak.

Araçlar yola çıkmaya hazır

KPMG, maliyet ve seyahat süresine bağlı olarak kentsel hava taşımacılığı talebinin nasıl büyüyeceğini anlamak için bir araştırma gerçekleştirdi. 'Kentsel hava taşımacılığı' raporuna göre; elektrikli, hızlı, güvenilir, çevreci ve entegre bir ulaşım talebine yanıt vermeyi amaçlayan kentsel hava taşımacılığında kullanılacak araçların yola çıkmaya hazır olduğunu görüyoruz. Havacılık devi şirketlerin, teknoloji şirketlerinin ve startup'ların iş birlikleriyle yapılan çalışmalar; 'eVTOL' olarak tanımlanan 'elektrikli, dikey iniş ve kalkış yapabilen hava araçlarının' gelişim sürecini hızlandırıyor. Araçların tasarımında bulunan çoklu rotorlar, aracı daha ekonomik, sessiz ve sürdürülebilir yapıyor. Pist ihtiyacı olmayan, kompakt tasarımıyla çok küçük alanlara bile kolaylıkla iniş-kalkış yapabilen araçların uygun maliyetlerle hizmet vermesi planlanıyor.

Araştırmaya göre UAM - Urban Air Mobility (kentsel hava taşımacılığı) sistemiyle seyahatler yakında başlayacak. Airbus, Google, Lilium, Uber gibi şirketlerin yıllardır üzerinde çalıştığı hava araçları son aşamalarda. 2030'larda yılda 12 milyon yolcunun, 2050'lerde ise her yıl 400 milyondan fazla yolcunun kentsel hava taşımacılığını kullanacağını tahmin ediyoruz.

Araştırmada yer alan nüfus, trafik artış hızı, ulaşım maliyetleri, ekonomik büyüme, refah yoğunluğu ve hedef müşterilerin yolculuk verileri gibi faktörleri göz önünde bulundurarak hava ulaşımının gelişeceği 70 şehir merkezi belirlendi. Bu, tüm dünyada şehir içi yolculukların yüzde 4'ünün yeni ulaşım sistemleriyle yapılması anlamına geliyor.

Liste başı ilk beş şehir

2030'dan itibaren kentsel hava taşımacılığının, bölgesel ve hatta şehirlerarası bir seçenek haline geleceğini görüyoruz. Rapor kentsel hava taşımacılığının en çok kullanılacağı ilk beş şehri Londra, New York, Los Angeles, Mexico City ve Sao Paulo olarak sıralıyor. En iyi pazarları ise Asya'nın mega kentleri oluşturacak. Bunlar da Tokyo, Pekin, Şanghay ve Seul olarak sıralanıyor.

Kentsel hava taşımacılığının hayata geçirilmesi için gereken teknoloji, altyapı ve düzenlemeler geliştikçe sektörün büyümesi ve evrimi birbirine bağlı üç faktöre dayanacak: hızlilik, fiyatlandırma ve uygun güzergahlar. Hızlilik kapıdan kapıya götürme hizmetlerinin kısa sürelerde sağlanmasını, fiyatlandırma sektörteki diğer üst seviye mobilite hizmetlerine göre adapte edilmiş mil başına maliyetin optimize edilmesini, uygun güzergahlar ise iş amaçlı ve yüksek gelirli kişilerin kullandığı ortak rotaların belirlenmesini hedefliyor. Hizmeti kritik kılan şey, yolculukların yüksek olmayan maliyetlerle güvenilir ve hızlı yapılması olacak. Diğer ulaşım araçlarıyla karşılaştırıldığında bu hizmetin diğer üst seviye mobilite hizmetlerinden fiyat olarak bir miktar daha yüksek olacağı ancak yolculuk süresini yarıya indireceği görülüyor. Bu uygulamanın çeşitli örnekleri farklı ülkelerde yakında ortaya çıkacak.

Günümüzde Londra Heathrow Havalimanı'na 22 mil uzaklıktaki bir noktadan üst seviye mobilite servisiyle yolculuk 70-150 dakika arası sürüp, 120 ile 180 dolar arası tutuyor. Havalimanına aynı noktadan tren ile 60-80 dakikada ulaşılabilir, 35-40 dolar arası bir ücret ödeniyor. eVTOL araçlarıyla ise aynı güzergah üzerinde yolculuk süresi yarı yarıya azalacak ve hizmet fiyatı diğer hizmetlere çok yakın kalabilecek.

Kentsel hava taşımacılığının pazar büyüklüğü ise tahmini talebe göre şekillenecek. Bu tahmini talep şehirlerin nüfus istatistikleri ve mobilite/ulaşım ekonomisine dayalı olacak. Nüfus istatistikleri şehirlerin nüfusundaki artış ve yoğunluk, gelir dağılımları, gayri safi yurt içi hasılası gibi faktörlerden oluşuyor. Mobilite/ulaşım ekonomisine etki eden etkenler ise şehir içi ulaşım süreleri ve trafik sıkışıklığı, alternatif ulaşım yolları, 120 mile dayanan rotaların belirlenmesi olarak sıralanıyor. Tüm bunların harmanlanması ile belirlenecek olan talep gerçeğe oldukça yakın bir şekilde tespit edilecek.

Aslında kentsel hava taşımacılığı yeni bir konsept değil. Dünyada çoğu şehirde çeşitli noktalarda helikopter pistleri yer alıyor. Bu alandaki yenilik ise havacılık ve dijital teknoloji disiplinlerindeki gelişmeler. Gelişen pil ömrü ve elektrikli hareket teknolojileri ile eVTOL araçlarının kısa sürede 21'inci yüzyılda şehir içi taşımacılığın evrim geçirmesine sebep olması bekleniyor. 2030'un yolcusu olan eVTOL araçlar, getireceği faydalarla şu anki üst seviye mobilite hizmetlerine karşı oldukça güçlü bir rakip olacak.

Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi'ni teşvik etmek



Emrah Akın

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

Yerli üretimi teşvik ve daha güçlü bir ihracat sepetine sahip olmak amacıyla hayata geçirilen Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı, Ar-Ge, tasarım, yatırım, üretim, pazarlama ve ihracat süreçlerinin tamamını içeriyor. Pilot olarak makine sektöründe başlatılan program; yatırımcıların operasyonel maliyetlerinde ciddi tasarruf sağlarken vergi öncesi kârlılıklarını da önemli ölçüde etkileyecek

Resmi Gazete’de 7 Ağustos 2019’da yayımlanan 1402 ve 1403 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararları ile hayatımıza giren Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı, 2019 ila 2023 yılları arasındaki dönemi kapsayan 11’inci Kalkınma Planı’nın odağına aldığı konuların en başında geliyor. 11’inci Kalkınma Planı’nda, Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında öncelikli sektörlerdeki yatırımların Ar-Ge, tasarım, yatırım, üretim, pazarlama ve ihracat süreçlerinin tamamını içerecek şekilde ürün odaklı olarak destekleneceği; program kapsamında öncelikli sektörlerde desteklenecek ürünlerin stratejik öncelik, teknolojik gelişmişlik seviyesi, gelecek potansiyeli, teknolojik gelişime etki seviyesi, cari açığa etkisi, teknik yeterlilik ve yetkinlik, yerli üretim kriterleri çerçevesinde belirlenerek ilan edileceği ve programın uçtan uca bir destek mekanizması şeklinde hayata geçirileceği açık şekilde belirtiliyor.

Program ile cari açığın kalıcı olarak düşürülmesi ve sanayimizde ithal ara malı oranının azaltılarak, daha güçlü bir ihracat sepetine de sahip olunması amaçlanıyor. Program kapsamına alınan “makine, bilgisayar, elektronik, optik, elektrikli teçhizat, eczacılık, kimya ve ulaşım araçları” sektörleri için ilan edilecek ürün listeleri potansiyel yatırımcılar için kritik önemde. Bu kapsamdaki ilk uygulama da pilot sektör seçilen “makine” ile başlatıldı.

“Stratejik yatırım” teşvik belgesi almak kolay

Mevcut teşvik sistemimizin ana düzenlemesi olan 2012/3305 sayılı karara göre yatırımcılar için stratejik teşvik belgesi almanın son derece zor olduğunun altını çizmemiz gerekiyor. Mevcut teşvik sistemimize göre, yatırımınızın 50 milyon TL asgari sabit yatırım tutarını sağlanması, yatırım konusu ürünle ilgili yurt içi toplam üretim kapasitesinin ithalattan az olması, belge konusu yatırımla sağlanacak katma değer asgari yüzde 40 olması ve yatırım konusu ürünle ilgili olarak son bir yıl içinde gerçekleşen toplam ithalat tutarının 50 milyon ABD doları üzerinde olması lazım ki yatırımınız “stratejik yatırım” sayılarak teşvik belgesine bağlanabilsin.

2012/3305 sayılı kararda yer alan ve özetlediğimiz şartlara bakıldığında alınması son derece güç “stratejik yatırım” teşvik belgelerinin, Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında daha kolay alınabileceğini söyleyebiliriz.

Buna göre, Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında, hedef sektörlerle ilişkin olarak tespit edilecek “Öncelikli Ürün Listeleri”nde yer alan ürünlerin üretimine ilişkin ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından tespit edilen diğer kriterleri de sağlayan yatırım projelerinden uygun görülenlere, “stratejik yatırım” teşvik belgesi kolaylıkla verilebilecek. Ancak başvurunun Türkiye’de yerleşik sermaye şirketleri tarafından yapılması ve asgari sabit yatırım tutarının 10 milyon TL olması şartına bağlı kalınması gerekiyor.

Programdan yararlanmak isteyen yatırımcıların, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yayımlanacak “Öncelikli Ürün Listeleri”ni yakından takip etmeleri gerekiyor. 2020 Ocak ayı itibarıyla pilot seçilen “Makine” sektörüne ilişkin Öncelikli Ürün Listesi’nin yayımlandığını ancak diğer sektörlerle ilişkin listenin henüz netleşmediğini vurgulayalım.

Program Değerlendirme Komitesi, Öncelikli Ürün Listesi’ndeki ürünlerin üretimine ilişkin olan ve Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı Uygulama Esasları Tebliği’nde belirlenen kriterleri sağlayan yatırım projelerinden uygun gördüklerinin “stratejik yatırım” olarak desteklenmesine karar verebilecek.

2012’den bu yana yürürlükte olan mevcut sisteme göre, stratejik yatırımlar, makine teçhizat alımlarında KDV istisnası ile gümrük vergisi muafiyeti, yedi yıl süreyle sigorta primi işveren hissesi desteği, yüzde 50 yatırıma katkı oranı ile yüzde 90 oranında vergi indirimi ve yatırım tutarının yüzde beşini geçmemek kaydıyla azami 50 milyon TL’ye kadar faiz ve kâr payı desteği gibi önemli teşviklerden yararlanabiliyor. Ancak komite tarafından stratejik yatırım olarak tespit edilip belgeye bağlanacak yatırımların bu desteklerden otomatikman yararlanması mümkün olmayacak. Yatırımın hangi destek unsurlarından yararlandırılacağı da artık Program Değerlendirme Komitesi tarafından belirlenecek.

Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında desteklenmesine karar verilen stratejik yatırımlar için öngörülen ve yukarıda bahsettiğimiz ek teşvik unsurları ve/veya limitlerinin, yatırımcının operasyonel maliyetlerinde ciddi bir tasarrufa kaynak sağlayacağını ve bu bağlamda yatırımcıların “vergi öncesi kârlılıklarına” çok önemli katkıları olacağını altını da kalın çizgilerle çizelim. Vergi öncesi kârlılığın, uluslararası doğrudan yatırım çekmek için çok önemli bir kriter olduğunu da bu vesileyle tekrar vurgulayalım.

Farklı kriterlere farklı limitler

Komite tarafından “stratejik yatırım” olarak tespit edilen yatırımlara -normal stratejik yatırımlar için sağlanan ve yukarıda özetlediğimiz desteklere ek olarak- aşağıdaki teşvikler ve farklı limitler uygulanabilecek;

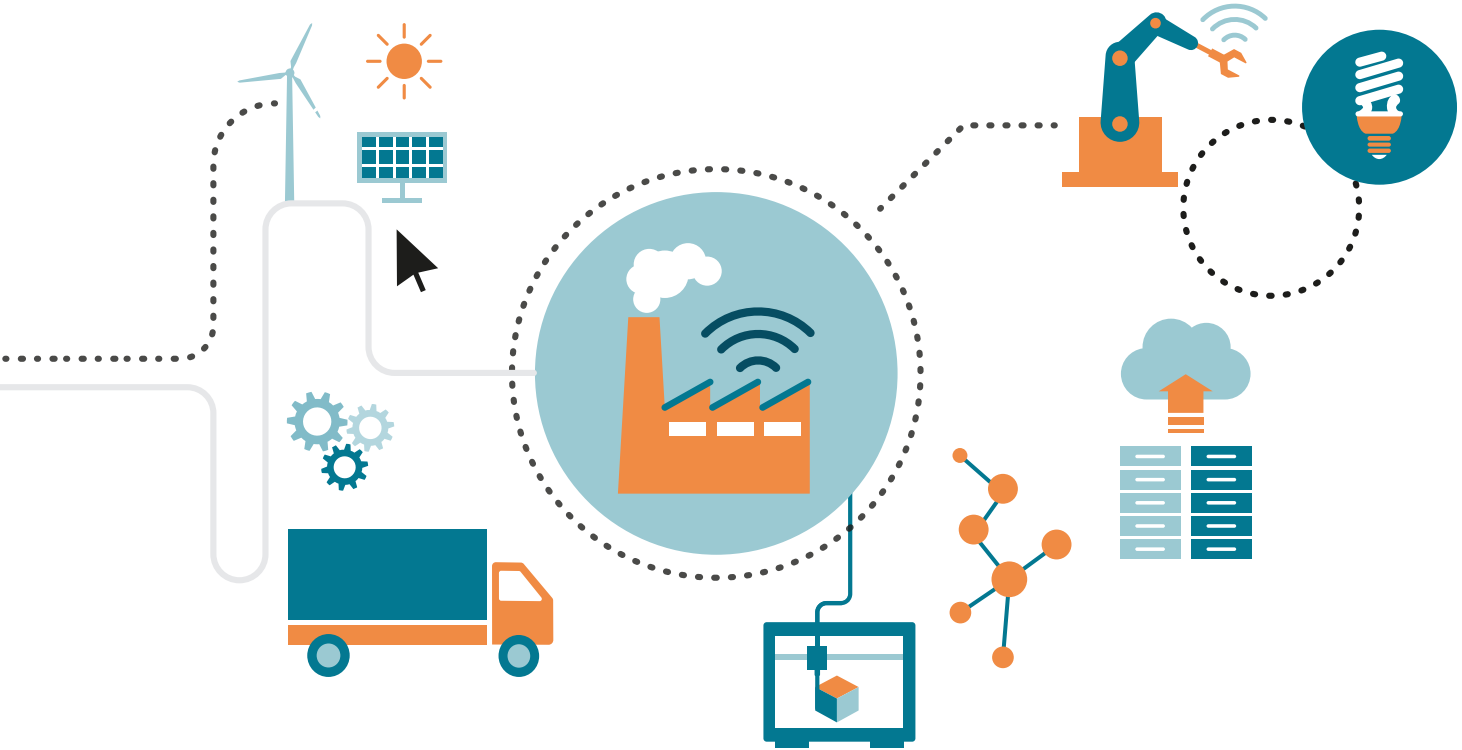
- Diğer stratejik yatırımlarda sabit yatırım tutarının yüzde beşini aşmamak kaydıyla 50 milyon TL olarak tespit edilen “faiz veya kâr payı” desteği tutarı; Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında desteklenmesine karar verilen stratejik yatırımlarda, sabit yatırım tutarının yüzde 20’si ve 50 milyon TL olarak tespit edilmiş durumda.
- Diğer stratejik yatırımlar için TL cinsi kredilerde beş puanı, döviz kredileri ve dövize endeksli kredilerde iki puanı geçmemek üzere verilen faiz ve kâr payı desteği; Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında desteklenmesine karar verilen stratejik yatırımlar için TL cinsi kredilerde yatırım konusu ürün “ileri teknoloji” seviyesinde ise 10 puanı, diğerlerinde sekiz puanı, döviz kredileri ve dövize endeksli kredilerde iki puanı geçemeyecek.
- Diğer stratejik yatırımlarda sigorta primi işveren hissesi desteğinin miktarı 1, 2, 3, 4 ve 5’inci bölgelerde sabit yatırım tutarının yüzde 15’ini geçemezken; Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında desteklenmesine karar verilen stratejik yatırımlarda bu kısıt da uygulanmayacak.
- Sadece 6’ncı bölge illerinde yapılacak stratejik ve bölgesel yatırımlar için öngörülen “gelir vergisi stopajı” teşviki de program kapsamındaki tüm stratejik yatırımlara -bölge sınırlaması olmaksızın- sağlanıyor. Buna göre bu destekten, program kapsamında desteklenmesine karar verilen stratejik yatırımlar da yatırımın kısmen veya tamamen faaliyete geçtiği tarihten itibaren 10 yıl süreyle yararlanabilecek. Ancak program kapsamında desteklenmesine karar verilen stratejik yatırımlar için bu destek, yatırıma konu olan ürün yüksek teknoloji seviyesinde ise azami 500, diğerlerinde ise azami 300 çalışan için uygulanabilecek.
- Yine sadece altıncı bölge illerinde yapılacak stratejik ve bölgesel yatırımlar için öngörülen “sigorta primi (sigorta primi işçi hissesi) desteği” de program kapsamındaki tüm stratejik yatırımlara -bölge sınırlaması olmaksızın- sağlanıyor. Ancak bu destek, program kapsamındaki stratejik yatırımlar için altıncı Bölge’de 10 yıl, bölge dışında kalan yerlerde ise yatırıma konu olan ürün yüksek teknoloji seviyesinde ise yedi yıl, diğerlerinde ise beş yıl süreyle sağlanabilecek.



Proje bazlı (süper) teşvik belgesi

Ağustos 2016’da yayımlanan 6745 sayılı Kanun ve Kasım 2016’da yayımlanan 2016/9495 sayılı “Yatırımlara Proje Bazlı Devlet Yardımı Verilmesine İlişkin Karar” ile birlikte yatırım teşvik sistemimizde son derece radikal bir adım atılmış ve Proje Bazlı (Süper) Teşvik Sistemi sisteme dahil edilmiştir. Bu yeni modelle yatırımcılar için son derece esnek bir teşvik modeli de ortaya konulmuş oldu. Hâlihazırda, ilgili mevzuat uyarınca Cumhurbaşkanlığı, proje bazında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından desteklenmesine karar verilen yatırımlar için çok önemli desteklerin bir kısmı veya tamamından yararlanma imkânını yatırımcılara tanıyor. Destek unsurları arasında kurumlar vergisi oranını yüzde 100’e kadar indirimli uygulamak, yatırıma katkı oranını yüzde 200’ü geçmemek üzere belirlemek, yatırımcıya enerji desteği sağlamak, nitelikli personel için ücret desteği vermek gibi birçok cazip unsur bulunduğunu da belirtelim. Sadece bunlar da değil sistem kapsamında, proje bazlı yatırım konusu ürüne, “alım garantisi” verilmesi de mümkün. Ayrıca kapsama alınacak yatırımlarla ilgili olarak diğer kanunlarla getirilen izin, tahsis, ruhsat, lisans ve tesciller ile diğer kısıtlayıcı hükümler için de istisna getirebiliyor veya yatırımları hızlandırmak ve kolaylaştırmak amacıyla yasal ve idari süreçlerde düzenleme yapılıyor.

Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında desteklenmesine karar verilen yatırımların da bu teşvik sisteminin içine dâhil edildiğini görüyoruz. 1403 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı öncesi, proje bazlı teşvik sisteminden yararlanabilmek için gerekli olan asgari sabit yatırım tutarının en az 100 milyon ABD doları olması şartının, yapılan değişiklik ile program kapsamındaki



yatırımlar için ciddi biçimde esnetildiği anlaşıyor. Buna göre; asgari sabit yatırım tutarının, “Öncelikli Ürün Listesi”ndeki ürünlerin üretimine yönelik olan ve Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında desteklenmesine karar verilen yatırımlar için 50 milyon TL; diğer yatırımlar için ise 500 milyon TL olması artık yeterli olacak. Buna göre önümüzdeki dönemde birçok yatırımcının proje bazlı (süper) teşvik belgesi alabileceğini de şimdiden söyleyebiliriz.

Yatırım tutarı 50 milyon TL ile 500 milyon TL arasında olan ve proje bazlı teşvik sisteminden yararlanmak isteyen Öncelikli Ürün Listesi’ndeki ürünlere yönelik yatırım projeleri, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belirlenecek “çağrı planları” dâhilinde yürütülecek. Programa yapılan başvurular, Program Değerlendirme Komitesi tarafından değerlendirilecek ve uygun bulunan öncelikli projelerin, çağrı planındaki destek bütçesi ve benzeri kısıtlar dâhilinde desteklenmesine karar verilebilecek. Komite, bu yatırımlardan uygun gördüklerinin proje bazlı model yerine yukarıda özetlediğimiz “stratejik yatırım” kapsamında desteklenmesine de karar verebilecek.

Gri olan alanlara da bakalım

Son derece önemli teşvikler ve yeni mekanizmalarla hayatımıza giren Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamındaki teşviklere ulaşmak bakımından ciddi gri alanların olduğuna da değinmemiz gerekiyor.

Program kapsamındaki yatırımlara sağlanan teşvikler son derece dikkat çekici ve önemli teşvikler ancak Program Değerlendirme Komitesi üzerinden yürüyecek

bu teşviklerden yararlanma süreçlerinin yaratacağı yoğun bürokrasinin de daha şimdiden kafalarda önemli soru işaretleri yarattığının altını çizelim. İlk çağrıya çıkan “makine” sektörü için henüz tek bir belge bile verilememiş olması da bu soru işaretlerini haklı kılıyor.

Öncelikli Ürün Listesi’ndeki ürünlere yönelik olarak yatırımcılara bakanlık tarafından yapılan “çağrı” ile başlayan süreç; ön başvuru, ön başvurunun incelenmesi ve kesin başvuruya davet, kesin başvurunun yapılması ve ilgili belgeler ile proje fizibilitesinin bakanlığa teslimi, proje hakkında bakanlık tarafından yetkilendirilmiş bağımsız danışmanlık firmaları tarafından yazılmış “bağımsız değerlendirme raporunun” teslimi ve nihayet “Program Komitesi”nin değerlendirme sürecinin tamamlanması ve kararın yatırımcıya tebliği aşamalarından geçmeden teşvik belgesi alınamayacak oldukça meşakkatli bir süreçten bahsediyoruz. En iyi olasılıkla, bu tür bir belgelendirme sürecinin dört-beş ay kadar uzun sürele yayılabileceğini öngörmemiz mümkün.

Komiteye tanınan geniş değerlendirme yetkisi de yatırımcılarla yapılacak müzakereleri hem zorlaştıracak hem de yatırımcıların teşvik belgesine ulaşmalarını çok uzun zamanlara yayacak nitelikte görünüyor.

Ekonominin baş döndüren bir hızla ilerlediği bir ortamda, yatırımcıların teşvik belgesi alabilmek için dört-beş aylık bir süreyi beklemeleri büyük bir maliyeti ve riski göze almalarına sebep olacak gibi görünüyor. En kısa sürede, bu süreçleri hızlandıracak ve otomatize edecek bazı ek önlemlerin alınmasını umalım.

Mağazalarda işgücünü verimli yönetmek



Emrah Akın

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

KPMG'nin ABD'deki 1000 tüketici arasında gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre tüketicilerin yüzde 87'si mağaza çalışanlarının ilgi ve uzmanlığının satın alma kararlarını etkilediğini belirtiyor. Hem rekabet hem de e-ticaretle azalan mağaza trafiğinde iş gücünü müşteri deneyimi odaklı ve daha verimli yönetmek mümkün

Dijital dönüşümün etkisiyle birlikte perakende sektörünün karşı karşıya olduğu zorluklar aşikar. E-ticaret oyuncularının rekabetçi fiyatlandırma politikaları fiziksel mağazalara trafiği azaltıyor. İş gücü maliyetlerindeki artış da sektörün karşılaştığı zorluklar arasında. Bu durum karşısında yöneticilerin aklına ilk olarak iş gücü maliyetini azaltmak geliyor. Kesintiler belki de kaçınılmaz olarak düşünebilir, ancak bu aşamada dikkatli bir planlama yapılması kritik önemde.

KPMG'nin ABD'deki 1000 tüketici arasında gerçekleştirdiği bir araştırma, mağaza ziyaret eden tüketicilerin yüzde 86'sının alım yaptığını gösteriyor. Mağazadaki alışveriş deneyimindeki kritik bir etken de satış danışmanı ile olan etkileşim. Araştırmaya katılanların yüzde 87'si, mağazadaki çalışanların ilgi ve uzmanlığının alıma karar vermelerinde önemli bir etken olduğunu belirtiyorlar. Tüketicilerin yüzde 79'u ise mağaza çalışanı ile olan etkileşimlerinin alım kararlarını şekillendirdiğinin altını çiziyor.

Ziyaret ettiği mağazadan eli boş çıkan ABD'li tüketicilerin yüzde 42'si bir mağaza çalışanı tarafından ikna edilmesi halinde aslında alım yapabileceğini de belirtiyor.

Araştırmaya göre, tüketicilerin mağaza çalışanlarıyla iletişim kurmasındaki sebepleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Belirli bir ürünü bulmak için yardım almak (yüzde 79)
- Mağazada hangi ürünün nerede olduğuyla ilgili yönlendirilmek (yüzde 58)
- Stokları tükenmiş bir ürünü temin etmek için destek almak (yüzde 56)
- İndirimler ve promosyonlar hakkında bilgilendirilmek (yüzde 56)

e-ticaretin çığ gibi büyüdüğü bir dönemde tüketiciler neden hâlâ fiziksel mağazalardan alışveriş yapıyor? Araştırmaya katılanların yüzde 44'ü, gezip ürünleri inceleyerek alışveriş yapmayı tercih ettiğini veya bir ürünü satın almadan önce fiziksel olarak görmek istediğini belirtiyor. Tüketicilerin yüzde 41'i de bir ürünü acil olarak temin etmek için mağazaya yöneliyor. Bunların yanı sıra belirli ürünlerin yalnızca mağazalarda satışa sunulması da tüketicileri fiziksel alışverişe yönlendiriyor.

Plansız iş gücü modelleri, verimi düşürüyor

Müşterilere hizmet veren yetkin mağaza çalışanlarının satışları artırdığı biliniyor. Ancak maliyet bunun önüne geçen bir etken. Araştırmaya katılan ABD'li perakendecilerin yaklaşık yüzde 90'ı müşterilerin fiziksel mağaza deneyimlerine ilişkin beklentilerinin arttığını teyit ediyor, ancak çalışma saatlerinde orta dereceli veya önemli kesintilere gittiğini ekliyor. Bu kesintilerin sahadaki etkisini minimize etmek adına, "part-time" çalışma modeline geçen, müşteri dışı faaliyetlerini azaltan veya satış danışmanından önce mağaza müdüründen feragat eden perakendeciler mevcut.

Perakendeciler iş gücü maliyetlerine yönelik daha iyi bir bütçeleme yöntemi geliştirerek, müşteri ile yüz yüze etkileşimden ödün vermeden, maliyetlerini kontrol altına alabilir. Araştırma sonuçlarına göre, ABD'de çoğu iş gücü modelinin ölçek, mağaza türü ve pazar bazında segmentasyonu yapılıyor ancak yüzde 30'luk bir kesimde böyle bir durum söz konusu değil.

Bunun yanı sıra bazı perakendecilerin veriyi yeterince etkin bir şekilde kullanmadığı göze çarpıyor. Araştırmaya katılanların yüzde 78'i mağaza trafiğini takip ediyor. Ancak bunların yarısı, mağaza trafiğine göre iş gücünü optimize etmiyor.

Mağazalarda iş gücünü optimize etmek

Mağazalara yönelik iş gücü optimizasyonu ile hizmetten ödün vermeden maliyetleri kontrol altına almak mümkün. Bunun için kısa vadeli önlemlerin yanı sıra, ölçek demografik ve diğer etkenlere bağlı mağaza segmentasyonu gibi uzun vadeli yapısal değişiklikler de tercih edilebilir.

'Part-time' çalışanların maliyet yönetiminde daha büyük esneklik sağladığı söylenebilir, ancak aksaklıklardan kaçınmak adına iş gücü dağılımı "part-time" ve "full-time" arasında dengeli bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Müşteri ile daha verimli bir etkileşim için iş gücü planlaması yapılırken mağaza trafiğinin ve satış verilerinin kullanılması kritik önem taşıyor. Mağazaların çalışma saatleri de bu verilere, aynı zamanda mevsim veya coğrafi bölgeye göre düzenlenebilir.

Perakendecilerin tedarik zincirindeki yönetim seviyeleri bazen dengesiz bir şekilde dağılım gösterebiliyor. Bunun önüne geçmek adına, zincirler arası yönetim seviyeleri birbirine paralel bir şekilde standardize edilebilir.

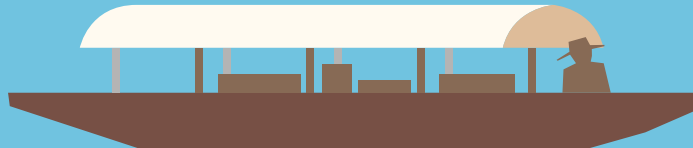
Dış ticarette cazip rota: ASEAN bölgesi

Dünya ticaretinde dengeler, ticaret savaşları ve korumacılık gibi etkenlerle değişiyor. Bu durum ülkeleri yeni ticaret ortaklıklarını değerlendirmeye yöneltiyor. Kur artışı nedeniyle Türkiye'nin ticaretinin de son dönemde Avrupa'dan Asya ülkelerine yöneldiği gözleniyor



Murat Palaoğlu

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



Cakarta'da 1967 yılında kurulan Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği (ASEAN), Türkiye'nin son dönemdeki ticaret ortakları arasında öne çıkıyor. ASEAN'ın üyeleri arasında; Endonezya, Malezya, Tayland, Filipinler, Singapur, Brunei, Vietnam, Laos, Myanmar ve Kamboçya bulunuyor.

ASEAN ile kurduğu ilişkileri 1999'da geliştirme kararı alan Türkiye'nin bölge ile ticaret hacmi her yıl yükseliş gösteriyor. Üye ülkelerden Malezya (2015) ve Singapur (2017) ile serbest ticaret anlaşması bulunan Türkiye'nin Tayland ve Endonezya ile serbest ticaret anlaşması için müzakereleri sürüyor.

TÜİK'in verilerine göre, Türkiye'nin ASEAN'la olan toplam dış ticaret hacmi Ocak-Ağustos 2019 döneminde neredeyse 6 milyar dolara yaklaştı.

ASEAN'ın bölge dışı ülkeler ile ilişkilerini en yüksek düzeyde sürdürmesine imkân veren Diyalog Ortaklığı konusunda moratoryum ilan etmesi üzerine Türkiye 2015 yılından itibaren Sektörel Diyalog Ortaklığı (SDO) tesis edilmesine yönelik bir strateji geliştirdi. Bu çalışmalar neticesinde 2017 yılında ASEAN'ın SDO listesine girdi. ASEAN'ın sektörel diyalog ortakları arasında Türkiye'nin yanı sıra İsviçre, Norveç ve Pakistan da yer alıyor.

ASEAN'ın Türkiye'den aldığı dolaysız dış yatırımlar geçen yıl, 2017'ye kıyasla yüzde 55 artış gösterdi. ASEAN bölgesinde önemli yatırımlara imza atan Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı (TİKA) 2005-2015 döneminde bölgede 147,8 milyon dolar yatırım yaptı.

Türkiye'ye 2016 yılında çekilen 6,90 milyar dolar toplam doğrudan yabancı yatırımın yüzde 11'i ASEAN ülkelerinin de aralarında bulunduğu "Diğer Asya" kategorisi altında yer alıyor.

Tüm bu gelişmelerin de etkisiyle 2002'de üye ülkelerle 1,3 milyar dolar civarında olan ticaret hacminin, 2018'de 8,7 milyar dolar seviyesine çıktığı görülüyor.

18 Temmuz 2019'da 2019-2023 dönemini kapsayan Pratik İşbirliği Alanları yol haritası kabul edildi. Her iki taraf da "Pratik İşbirliği Alanları"nı etkili şekilde uygulamak için güçlü şekilde taahhütte bulundu. Gelecekte ASEAN ile Türkiye arasında iş birliği projelerini finanse etmek adına özel bir fon oluşturuldu.

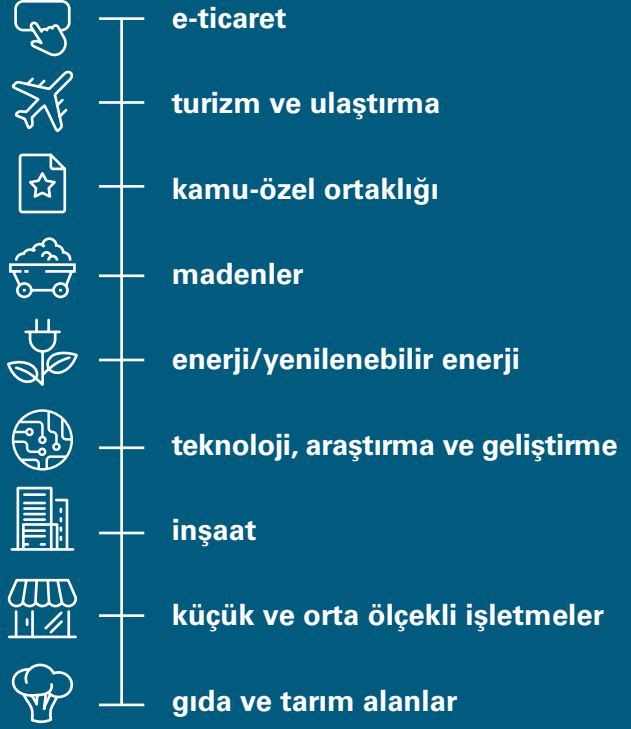
Türkiye'nin 2023 hedefleri ve ihracat projeksiyonu dikkate alındığında ASEAN gibi bölgesel kuruluşlar aracılığıyla ticaret pazarlarını güçlendirmesini oldukça yerinde bir hamle olarak değerlendiriyoruz. Küresel ticarete karşılıklı işbirliğinin ve altyapı yatırımlarının genişlemeye yardımcı olduğunu gözlemlemek mümkün. Bu gibi inisiyatiflerin, ticaret savaşlarının etkisiyle daralan küresel ticaretin karşısında bir fırsat olarak değerlendirildiği anlaşıyor.

Dolayısı ile bölge ihtiyaçları ve ihracat master planında yer alan öncelikli ülke ve sektörlerin kesişiminin öne çıkması dikkat çekiyor.

Hali hazırda aramızda STA (serbest ticaret anlaşması) olan ülkeler başta olmak üzere bölge pazarı ve ihtiyaçları dikkate alarak bir strateji geliştirmek gerektiği ortaya çıkıyor.

ASEAN'a ihracatta öne çıkan sektörler

Geçtiğimiz aylarda imzalanan yol haritası bu anlamda önem taşıyor. Yeni yol haritasında e-ticaret, turizm ve ulaştırma, kamu-özel ortaklığı, madenler, enerji/yenilenebilir enerji, teknoloji, araştırma ve geliştirme, inşaat, küçük ve orta ölçekli işletmeler, gıda ve tarım alanlarına vurgu yapıldığını görüyoruz.



Doğrudan yatırım için cazip alanlar

Doğrudan yatırımların yapısı üye ülkeler arasında farklılık göstermekle birlikte ASEAN genelinde imalat ve finans sanayi odaklı doğrudan yatırımlara ek olarak toptan ve perakende ticaret alanında hızlı bir büyüme yakalandığı görülüyor. Henüz gelişmekte olan diğer yatırım alanlarının başında ise e-ticaret, AR-GE faaliyetleri, sağlık hizmetleri, eğitim, finans teknolojileri öne çıkıyor. e-ticaretin genellikle perakende sektöründe gelişim gösterdiğini göz önünde bulundurmak gerektiği de açık.

Nelere dikkat etmeli?

Ticari ilişkiler sırasında bölgenin kültürel ve ekonomik yapısı hakkında doğru bilgiler elde etmek önemli. Özellikle faaliyet gösterilecek alandaki regülasyonların dikkate alınması, gerektiğinde due diligence yaptırılması ve lojistik risklere ilişkin planlamalar hazırlanmasında fayda var. Ayrıca bölgedeki farklı ülkelerle yapılan STA'ların etkileri, pazar analizleri sırasında dikkate alınmalı. Makalemizi kaleme aldığımız tarihte küresel ticarete etkisi henüz yüksek seviyelerde olmasa da Koronavirüs ile ilgili gelişmeleri yakından takip etmek gerekecek zira tedarik zinciri özellikle bu bölgede etkilenmeye başlamış gözüküyor.

KPMG lojistikte güveni
ölçüyor

Lojistik Güven Endeksi

KPMG Türkiye, İstanbul
Üniversitesi Ulaştırma ve
Lojistik Fakültesi işbirliğiyle
Türkiye'nin ilk Lojistik Güven
Endeksi'ni hesapladı. Lojistik
Sektörü Güven Endeksi 2019
yılının son çeyreğinde 95,90
olarak gerçekleşti



Yavuz Öner

Taşımacılık Sektör Lideri
Şirket Ortağı
yoner@kpmg.com

Lojistik Güven Endeksi (LGE), sektörün genel ekonomik durumuna ilişkin değerlendirme, beklenti ve eğilimlerini özetleyen bir endeks. Sektörün koşullarının tartışılması, erken uyarı ihtiyacının giderilmesi ve fırsatların gözetilmesine yönelik verilerle yatırımcılara ışık tutması amaçlanıyor. Lojistik Güven Endeksi'nin Alt Endeksleri, mevcut durum değerlendirmeleri, beklentiler ve eğilimler, hem mevcut üç aylık dönemde hem de gelecek üç aylık dönemdeki durum beklentileri kapsamında ölçülüyor.

Endeks 0-200 aralığında değer alabiliyor. Endeksin 100'den büyük olması sektörün mevcut ve gelecek döneme ilişkin iyimserliğini ifade ederken, 100'den küçük olması ise mevcut ve gelecek döneme ilişkin kötümser bir görüşe işaret ediyor.

	Ekim - Aralık 2019 Endeks
Lojistik Sektörü Güven Endeksi	95,90
Mevcut Durum Ortalama (Sarı Renk)	87,06
Son 3 ayda sektörün iş durumu koşulları nasıl değişti?	74,76
Son 3 ayda sektörün iş hacmi nasıl değişti?	100,97
Son 3 ayda sektörün insan kaynakları ihtiyacı nasıl değişti?	85,44
Gelecek Beklenti Ortalama (Mavi Renk)	100,32
Gelecek 3 ayda sektörün iş durumu koşulları ile ilgili beklentiniz nedir?	97,09
Gelecek 3 ayda sektördeki iş hacmi beklentiniz nedir?	101,94
Gelecek 3 ayda sektör karlılığı ile ilgili beklentiniz nedir?	59,22
Geçen yıla göre, gelecek 12 ay içerisinde sektörde sabit sermaye artışında beklentiniz nedir?	95,15
Gelecek 3 ayda sektörün insan kaynakları ihtiyacı nasıl değişecek?	99,03
Gelecek 3 ayda sektörde firma birleşmesi ya da satın almasına yönelik beklentiniz nedir?	149,51

Bu bilgiler ışığında, Türkiye lojistik sektöründe iş hacmi artışına ilişkin iyimser bir görüşün hakim olduğunu söylemek mümkün. Birleşme ve satın almalara ilişkin endeks de 149,51 olarak öne çıkıyor. Bu güçlü endeks, lojistik sektörünün yüksek potansiyeliyle birlikte yatırımcıların ilgisini çekmeyi sürdüreceğine işaret ediyor.

Ancak insan kaynağı ihtiyacı, sermaye artışında ve iş koşullarında küçülme/kötüleşme beklentisinin olduğu gözleniyor. Sektörün sermaye artışı konusunda olumsuz bir beklentiye sahip olduğunu; yeni yatırımlar noktasında da önümüzdeki üç aylık dönemde herhangi bir planlama içerisinde olmadığını belirtmekte yarar var.

Taşımacılık sektöründe olumsuz algının en çok kârlılık durumu üzerinde yoğunlaşması dikkat çekiyor. Önümüzdeki çeyreğe ilişkin beklentiler baz alınarak kârlılık endeksi 59,22 olarak hesaplandı. Bu zayıf sonucu, kârlılık durumunun oluşan rekabet koşulları nedeniyle düşmesi ve daha da düşeceği şeklinde yorumlayabiliriz.

Taşımacılık sektörü hem yurt içi hem de yurt dışı gelişmelerden doğrudan etkileniyor. Yurt içindeki ekonomik yavaşlama ile birlikte, yakın çevrede yaşanan ekonomik ve politik istikrarsızlık sorunları, Koronavirüs gibi insan sağlığını tehdit eden konular nedeniyle oluşan ekonomik duraklamalar, taşımacılık sektörünün gelecek beklentilerini olumsuz etkileyen unsurlar.

Kalkınma Planı ve Orta Vadeli Program ile öngörülen Lojistik Master Planı'nın hayata geçirilmesi sektör için yeni fırsatların yaratılmasını sağlayacak ve yabancı yatırımcılar bakımından cazibesini artıran bir etki yaratacaktır.

Mega projeler cazibesini kaybediyor

Altyapı sektöründeki trendler değişiyor. Geleneksel uygulamaları kökten değiştiren teknolojiyle birlikte insanların beklentileri de artıyor. Mega yapılar yerine hızlı ve kompakt yaşama uygun minimal tasarımların öne çıkacağı bir döneme giriliyor. Altyapının güvenliği ve dayanıklılığı konusunda da kamuoyunun hassasiyeti eskisinden daha yüksek



İsmail Önder Ünal

Gayrimenkul ve Altyapı Sektör Lideri
Şirket Ortağı
iunal@kpmg.com

KPMG'nin altyapı sektörünün gelişimini inceleyen 'Altyapıda Yükselen Eğilimler' raporu yayımlandı. Rapora göre, önümüzdeki dönemde geleneksel altyapı yönetim uygulamaları hayli değişecek. Mega yapılar yerini minimal tasarımlara bırakacak. KPMG Türkiye Gayrimenkul ve Altyapı Sektör Lideri İsmail Önder Ünal, "Günümüzde altyapının güvenliği ve dayanıklılığı konusunda kamuoyu hassasiyeti hiç olmadığı kadar yüksek... Dayanıklılık, oluşabilecek en uç felaketleri azaltma faaliyeti olarak görülüyor. Dayanıklı altyapı sistemleri önceden hazırlanmış kapsamlı iş planlarıyla sağlanabilir. Hatta sadece dayanıklılık stratejileri üreten ve uygulayan resmi yapılar ve komiteler oluşturulabilir" dedi. Ünal, raporun öne çıkan başlıklarını şöyle sıraladı:

Risk algıları ve gerçekler değişiyor

- Riskin nasıl algılandığı ve nasıl yönetildiği ile ilgili köklü değişiklikler göze çarpıyor. Teknoloji her şeyin odağında. Yeni risk sınıflandırmaları siber riskler, teknolojik riskler, toplumsal ve siyasi riskler gibi yeni kategorilere ayrılıyor. Risk sınıflandırmalarının değişmesi ve algılanmasındaki değişiklikler fırsatlar da doğuruyor. Altyapı yatırımcıları bu sayede yeni piyasalara girebiliyor.
- KPMG Küresel İnşaat Araştırması'na göre; beş inşaat şirketinden yalnızca biri düzenli olarak inovasyona yatırım yapıyor. Önümüzdeki yıllarda, risk kavramının nasıl ölçüldüğü ve nasıl yönetildiğiyle ilgili çok büyük değişiklikler olacağı öngörülüyor. Altyapı sağlayıcıları ve yatırımcılar karar alma süreçlerinde yapay zekâ ve kullanımından destek olarak riskleri azaltacak ya da önceden tahmin edebilecek.

Duvar örmek mi, köprü kurmak mı?

- Batı piyasaları hızlıca kendi içine yönelirken, Çin ve Hindistan başta olmak üzere Asya piyasaları dışa açılıyor. Kuzey Amerika, Güney Amerika ve Avrupa 'duvarlar inşa etmekten' bahsederken Asya 'köprüler kurmaktan' söz ediyor. Pek çok devlet ve banka Asya kıtasına yapılan yatırımların şeffaflık ve proje planlama aşamalarında kısıtlamalarla karşılaşabileceğini düşünüyor. Önümüzdeki dönemde doğudan esen küreselleşme rüzgarı devam edecek; inovasyon, şeffaflık, gelişmişlik ve rekabet artacak.

Geleceğe uygun tasarımlar

- Mega yapılar popülerliğini kaybediyor. İnsanlar sorunlarını en hızlı, kolay ve kompakt şekilde ve daha 'minimal' çözümlerle halletmek istiyor. Bu da, mega yapılar yerine yerel ve minimal yapılanma çözümlerini ön plana çıkarıyor. Günümüz ekonomisinin kırılganlığı ve risklerin artması nedeniyle, inşaat sektöründe bu tür mega yapıları yapacak inşaat şirketlerinin de sayıları da azalıyor.

Altyapı sektörü profesyonelleri daha küçük, daha esnek/ değişken ve geleceğe uyarlanabilen tasarımlar üzerine çalışmaya başlıyor. Altyapı planlayıcılarının, sahiplerinin ve yatırımcılarının daha küçük projeler için yol haritası çizmeye başlayacağı öngörülüyor.

Altyapı özel yatırımlara açılıyor

- Altyapılar, yeni sistemde merkez kontrolünden oldukça uzaklaşmaya başladığı için hükümetler uzun dönem planlarını tekrar gözden geçirmek zorunda.
- Gelişmekte olan piyasalar özel yatırımın sürdürülebilirliğini sağlamak ve rekabeti canlandırmak için doğru ön koşulları yaratmada önemli adımlar atıyor. Pek çok ülke altyapı sektörlerini özel yatırımlara açıyor.

Yenilenmeyen yolda kalacak

- Infratech olarak adlandırılan altyapı teknolojileri sayesinde sektörde pek çok heyecan verici yenilik ortaya çıkıyor. Bulut sistemine bağlı işletme sistemleri maliyeti azaltırken, dijital arayüzler ve uygulamalar sayesinde yeni bir dönem başlamış olacak. Örneğin Hindistan, dünyanın ilk ticaret hyperloop (üst düzey hızlı ulaşım aracı) ağının inşasına başlayacak. İşler planlandığı şekilde giderse, önümüzdeki 10 yılda Hindistan şirketleri ve mühendisleri son teknolojiyle donatılmış yeni bir mükemmeliyet merkezi kuracak. Yeni modelleri görmezden gelenler gelecekte sistemlerini devam ettirmekte sorun yaşayacak.

Verinin gücü her yerde

- Veri analitiğinin önem kazanmasıyla devletler altyapının planlanması, tasarımı, operasyonel süreci ve sürdürülmesi gibi konularda düşünmeye başlıyor. Bazı sektörlerde ihtiyaç tahmini, stratejik planlama ve çözüm üretme konusunda çok büyük gelişmeler bu veriler sayesinde görülüyor.

Sürdürülebilirlik yaygınlaşıyor

- Şirketler başta karbon salınımı olmak üzere sürdürülebilirlik konusunu ajandalarına dahil etmeye başladı. Doğal madenleri işleyen kurumlar bile bu alanda önemli adımlar attı. Petrol üreticilerinden ve maden şirketlerinden bazıları güç kaynaklarını sürdürülebilir enerji kaynaklarına çevirdi. 2018'in başından bu yana yalnızca beş büyük sektördeki küresel sürdürülebilirlik varlıklarına yapılan yatırımlar yaklaşık 30 trilyon doları aştı.

Koruyucu sağlık hizmetiyle hastalık riski azalacak

Koruyucu sağlık hizmetleri, gelecekteki muhtemel hastalık ve sakatlık risklerinin ciddiyetini ve süresini en aza indirecek veya engelleyecek. Biyolojik ve genetik faktörler, sağlıklı çevresel şartlar, beslenme ve egzersiz gibi yaşam tarzı etmenlerinin sebep olduğu hastalıklar bu hizmetle ortadan kaldırılacak



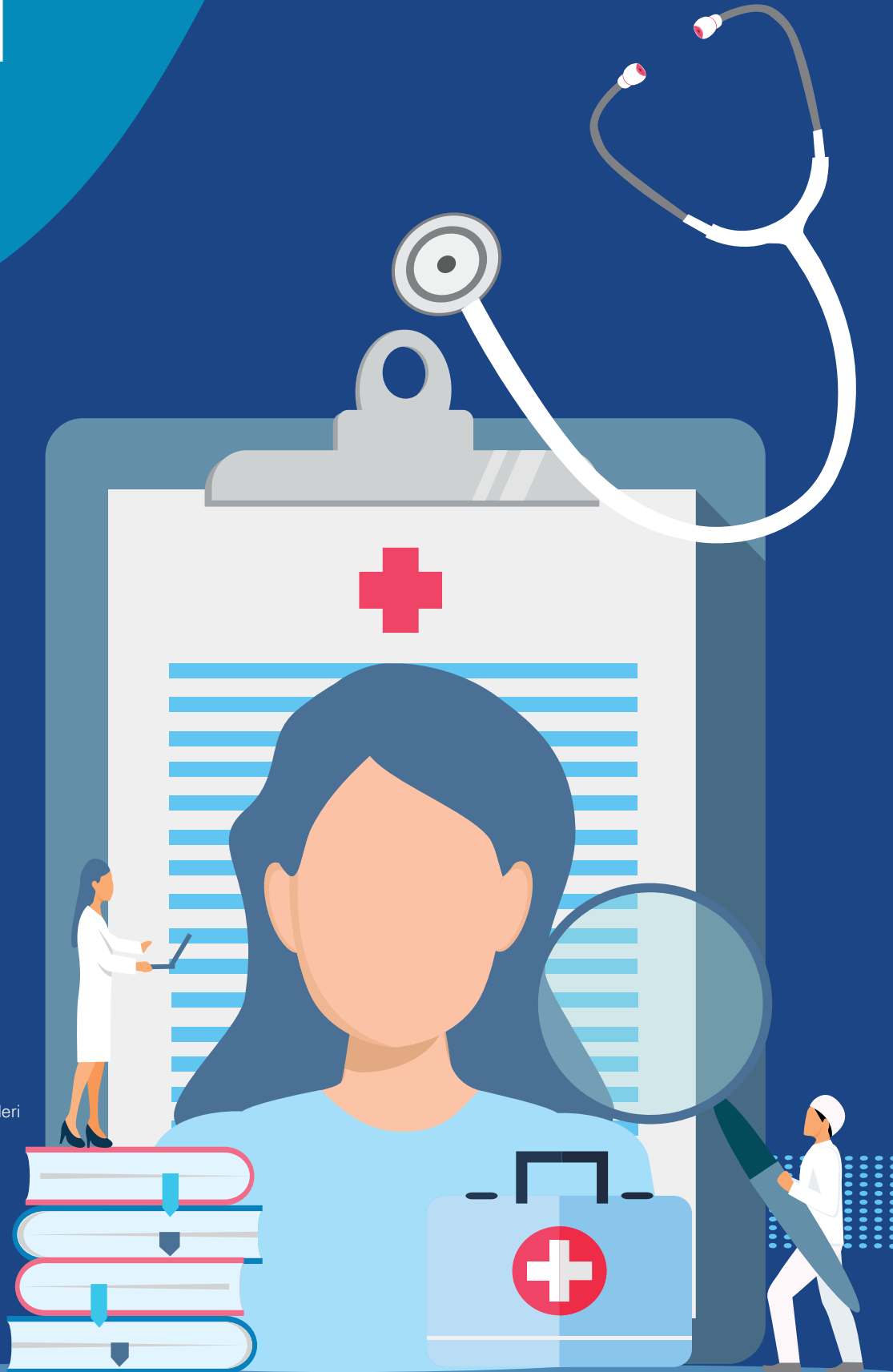
Hakan Orhan

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



Fulya Çankırı

Vergi
Kıdemli Müdür
fcankiri@kpmg.com



Sağlığın korunması, hastalıkların ve sağlıkla ilgili acil durumların oluşmadan önlenmesi için verilen hizmetler ile yapılan düzenlemeler olarak tanımlayabileceğimiz koruyucu (önleyici) sağlık hizmetleri, insanların hayat kalitesini artıran, tedavi maliyetlerini düşüren ve giderek daha çok önem kazanan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkıyor.

Bu yaklaşım, gelecekteki muhtemel hastalık ve sakatlık riskinin ciddiyetini ve süresini en aza indirecek veya engelleyecek, hastanın farkında olmadığı hastalık belirtilerinin ortaya çıkmadan önce teşhis edilip hastalığın erken döneminde tedavi edilmesini sağlayan hastalık öncesi sağlık hizmetlerini kapsıyor.

Bir hastalığın oluşmasında biyolojik ve genetik faktörler, sağlıksız çevresel şartlar, beslenme ve egzersiz gibi yaşam tarzı etmenleri rol oynuyor. Koruyucu yaklaşımın amacı bu faktörleri ortadan kaldırarak hastalıkları önlemektir ve farklı düzeylerde korunma mümkündür.

Önleyici sağlık hizmetlerinde risk faktörleri ortaya çıkmadan onların oluşmasını önlemek amaçlanır. Obezitenin engellenmesi, çocukların sigara kullanmalarını engelleyici eğitimler gibi. Eğer risk faktörleri ortadan kaldırılamazsa koruyucu eylem ile hastalığın oluşmasını önlemek ve derecesini azaltmak amaçlanır. Obez kişilerde diyabet gelişimini engellemek için diyet ve egzersiz önerilmesi gibi. Hastalığın oluşmasının engellenemediği durumda koruyucu sağlık hizmetleri hastalıkları zamanında yakalamayı amaçlar. Bu erken tanı hizmetleri olarak bilinir.

Toplumda hastalıklardan korunma ve sağlıklı yaşam tarzı ile ilgili farkındalık çalışmaları, beslenme eğitimleri, sporu teşvik eden programlar, tarama programları, rutin doktor kontrolleri, aşılar, görüntüleme ve kan testleri kişiye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri arasında yer alır. Temiz içme suyu, atık kontrolü, besin ve yaşam alanlarının hijyeni ve hava kirliliği ile mücadele gibi çalışmalar da çevreye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri altında gruplanabilir.

2010 yılında Türkiye’de uygulanmaya başlanan aile hekimliği sisteminin temel amaçlarından birisi de aile hekimlerinin sorumlu olduğu kişilerin sağlık durumlarını bir bütün olarak ele alıp hastalıklar oluşmadan koruyucu sağlık hizmetini sunmak oldu. Aile hekimliği ile birinci basamakta sunulan koruyucu sağlık hizmetinin kapsamı da genişledi. Aşılama, gebe, lohusa, bebek ve çocuk takipleri, yaş, cinsiyet ve hastalık gruplarına yönelik izlem ve taramalar (kanseri kronik hastalıklar, ergen, erişkin, yaşlı sağlığı vb.) ile desteklendi, sağlıkla ilgili olarak kayıtlı kişilere rehberlik edildi, sağlığı geliştirici hizmetler sunuldu.

Sağlık hizmet sunucuları ve ödeyicileri daha sağlıklı bir toplum yaratırken sağlık harcamalarını kontrol altında tutmaya çalışıyor. Bunun için önleyici sağlık hizmetlerinin toplam sağlık masraflarını azaltan yönü de ortaya çıktı. ABD’nin toplam sağlık harcamasının üçte biri hastanede bakım maliyetiyle acil servise başvuran hastaların yarısının durumu acil değil, birinci basamak tedavi gerektiren durumda. Türkiye’de 2017 yılı ocak-ekim ayları arasında 85 milyon acil servis muayenesi gerçekleşti ve bu rakam tüm muayenelerin üçte biri. Hastaların acil şekilde hastaneye başvurmalarını gerektirmeden önleyici sağlık hizmetlerinden faydalanmaları sağlıkları için olduğu kadar toplam hastane bakım maliyetleri için de faydalı. Ölüme en çok sebep olan dört kronik hastalıktan kalp hastalıkları ve inme ele alınırsa, bu hastalıkların obezite ve kötü beslenme ile ilişkisi görülür. Akciğer kanserinin en sık görülen türünün baş sebebinin ise sigara alışkanlığı olduğu biliniyor.

Koruyucu sağlık hizmetlerinden bazı örnekler şöyle;

- Erken doğum ve bebekte yaşanacak olası kronik hastalıkları engellemek için anne adaylarının beslenme, sigara ve yaşam tarzı konularında ev ziyaretleri ile bilgilendirilmesi, yakın takibi,
- Ülkemizde yapıldığı gibi kanser vakalarının azalması için sigara bırakma kampanyaları ve risk grubu altındaki kişilerde Pnömonok aşısının sigorta tarafından karşılanması,
- Kanser, akciğer hastalıkları, hepatit gibi hastalıkların erken evrede yakalanması için ücretsiz ve teşvik edilen tarama çalışmaları.

Yapılan koruyucu sağlık hizmetlerinin sağlık harcamalarının azalmasındaki olumlu etkisini şu örneklerle açıklamak mümkün;

- ABD’deki hastalıkların kontrolü ve önlenmesi merkezinin verilerine göre, önleyici sağlık hizmetleri ile engellenebilecek kronik hastalıkların tedavi maliyetleri ABD’nin sağlık harcamalarının yüzde 75’ine denk geliyor ki bu bütçe ile 100 bin hayatın kurtulabileceği varsayılıyor.
- Önlenebilecek her HIV riski için yaklaşık 355 bin dolar tutarında hayat boyu tedavi maliyetinden tasarruf edileceği öngörülüyor.
- ABD’de yüksek tansiyon hastalığı yayılma riskinin yüzde 5 oranında azaltılmasının bile 25 milyar dolar tutarında tasarruf yaratacağı hesaplanıyor. Aynı durum uzun vadeli tedavi zorunluluğu gerektiren hastalıklar için de geçerli.

Sağlık sektöründeki tüm paydaşların maliyetten tasarruf etme ve daha fazla ürün satma odaklı yaklaşımından, sağlık oyuncusu olmaya ve gerektiğinde koruyucu sağlık hizmetlerine odaklı çalışmaya ağırlık vermesi ve bu konuda devlete destek olması sağlık uygulamaları alanında faydalı bir ilerleme doğuracak.

Otomotivle büyüyen yarı iletken endüstrisi

Elektrikli aletler için muhteşem beyinler olarak kullanılan yarı iletkenler teknoloji yol aldıkça büyüyen bir endüstri. Otomotiv sektörünün kalbinde yer alan yarı iletkenlere olan ihtiyaç katlanacak. Önümüzdeki 20 yılda beş kat büyümesi öngörülen yarı iletken pazarı yeni ilişkilere, fırsatlara, deneyimlere ve oyunculara kapı açıyor



Serkan Ercin

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

İçten yanmalı motor, otomotiv endüstrisinde bir asır boyunca değer ve yeniliğin kaynağı olarak kabul edildi. Ancak bugünün otomotiv endüstrisine baktığımızda, fosil yakıtların yanında elektrik enerjisinin de ulaşımında geçerli bir güç kaynağına dönüştüğünü görüyoruz. Bu dönüşüm bize yeni bir çağın başladığını işaret ediyor ve beygir gücüne karşı işlem gücünün ön planda olacağı bu yeni çağda yarı iletkenlerin önemi giderek artıyor.

Yarı iletken olarak nitelendirdiğimiz maddeler, hâlihazırda hayatımızın çoğu noktasında bizlerle birlikte. Bu birlikteliğin altında, yarı iletkenlerin entegre devrelerde vazgeçilmez bir role sahip olmaları yatıyor. Yarı iletken maddeler, iletkenlikleri bulundukları ortama göre değişen, normal halde yalıtkan olan ancak ısı, ışık ve manyetik etki altında bıraktığında bir miktar değerlik elektronu serbest hale geçerek, yarı iletkenlik özelliği kazanan maddeler olarak nitelendiriliyor. Bu özel yetenekleri sayesinde, yarı iletkenler elektrikli aletler için muhteşem beyinler olarak kullanılabilir. Bildiğimiz haliyle teknolojiyi mümkün kılan bu önemli maddeler ceplerimizdeki telefonlardan uzaydaki uydulara kadar her noktada modern ihtiyaçlarımızı karşılamamıza olanak sağlıyor.

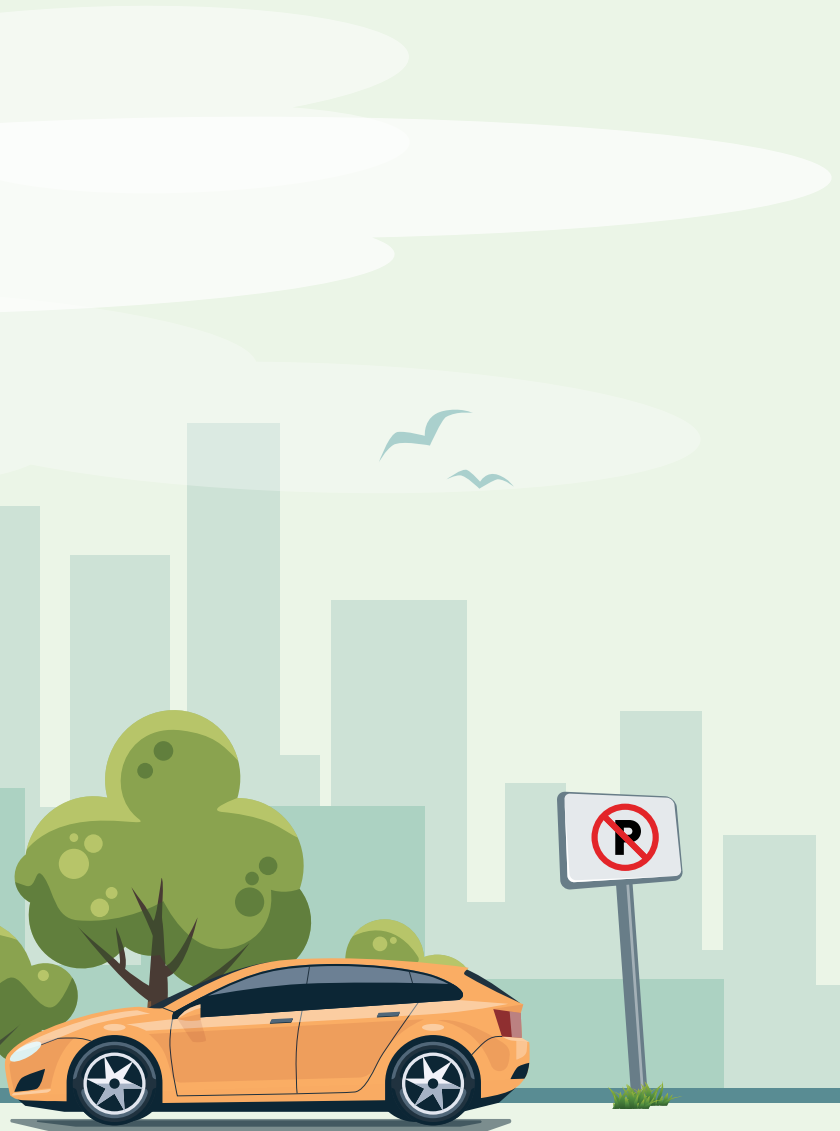
Facebook, Hubble'a karşı

Gün geçtikçe artan ve gelişen ihtiyaçlarımız, kullanılan yarı iletken bazlı teknolojilere yüklediğimiz sorumluluğu artırıyor. Bir kıyaslama olarak; 1990 senesinde bize uzayın kapılarını açan Hubble Uzay Teleskobu iki milyon kod satırı kullanırken, 2004'te oluşturulan sosyal medya platformu Facebook 62 milyon kod satırı kullanıyor ve bu yükü karşılamak için çok daha fazla yarı iletken ve işlem gücüne ihtiyaç duyuyor. Tek bir modern aracı fonksiyonel kılmak için gereken miktarın, 100 milyon kod satıra kadar çıkabildiği gerçeğini göz önünde bulundurduğumuzda ise hem otomotiv, hem teknoloji hem de yarı iletken üreticilerinin karşılamaları gereken yükün büyüklüğünü tüm netliğiyle görüyoruz.

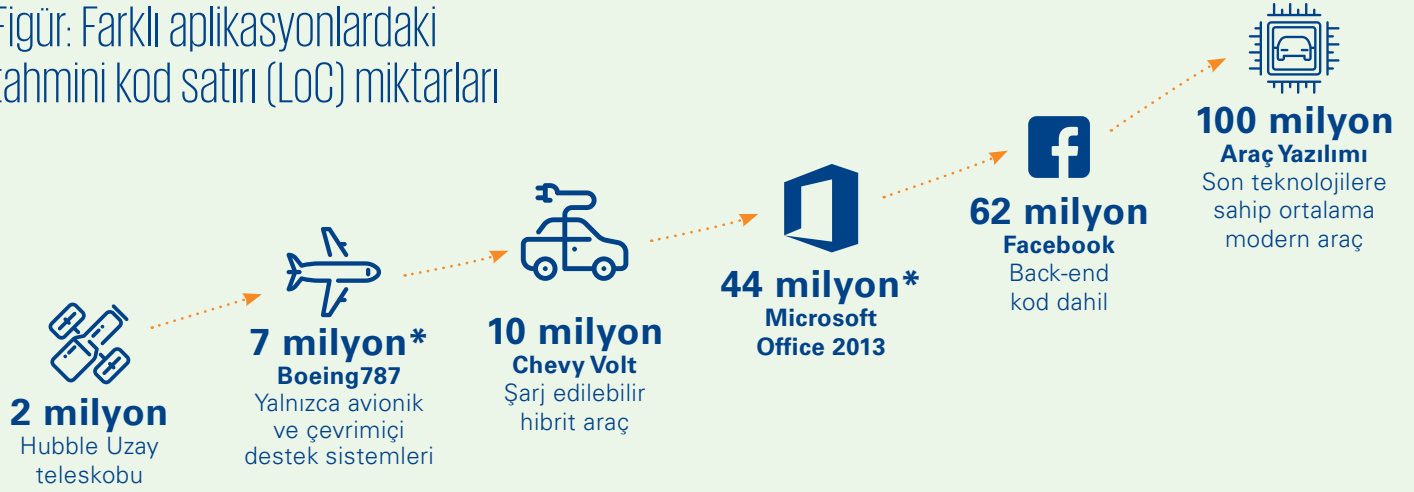
Karşılanması gereken teknolojik talep her ne kadar yüksek olsa da yarı iletken endüstrisinin otomotiv ve teknoloji endüstrileriyle hâlihazırda ciddi bir etkileşim içerisinde olduğunu biliyoruz. Yarı iletkenlerin otomotiv sektöründeki mevcut kullanım alanlarına baktığımızda, günümüzün modern araçlarında normalleşmeye başlayan birçok özelliğin adeta kalbinde yattıklarını söylemek mümkün. "Handsfree" teknolojisinden hava yastıklarının kontrol edilmesine kadar konforumuzu ve güvenliğimizi sağlayan çoğu sistemde yarı iletkenlere ihtiyaç duyuyoruz. Bu noktada belirgin olan, dijital ve elektrikliye yönelik olan trendin bize getirdiği elektrikli ve otonom araçların mevcut yarı iletken ihtiyacını katlayacağı.

Katlanmasını beklediğimiz ihtiyacı öngörmenin yolu otomotiv sektörünün dinamiklerini anlamaktan geçiyor.

Günümüz otomotiv sektörüne odaklandığımızda, radikal değişimler yaratabilecek dört ana trend görüyoruz: Elektrikli araçlar, otonom araçlar, bağlantılı araçlar ve hizmet olarak mobilite (MaaS).



Figür: Farklı uygulamalardaki tahmini kod satırı (LoC) miktarları



* Sayılar en yakın tam sayılara yuvarlanmıştır

Kaynak: Sean Hollister, "Tesla's new self-driving chip is here, and this is your best look yet," The Verge, April 22, 2019.

Kaynak: Jeff Desjardins, "How Many Millions of Lines of Code Does It" Visual Capitalist, February 8, 2017

Tipik otomobil algımızı kökten değiştirebilecek bu trendlerin her biri, potansiyellerine ulaşmak için yarı iletken endüstrisinin tedarik gücüne ihtiyaç duyuyor. Bu ihtiyacın boyutlarına ışık tutacak bir örnek olarak; ortalama bir elektrikli araca baktığımızda, fosil yakıt kullanan rakibine kıyasla bünyesinde iki kat daha fazla yarı iletken kullanıldığını görüyoruz.

Araçların dışında, onları çalışır ve erişilebilir kılmak için ihtiyaç duyulan teknolojik gerekliliklerin de yarı iletkenler ile bağlantılı olduğunu biliyoruz. Elektrikli araçların faal kalması için dev şarj istasyonu ağları kurulması gerekiyor. Otonom araçlara baktığımızda gelişmiş bir navigasyon altyapısına ihtiyaç duyulacağını söylemek mümkün. Bağlantılı araçlar ve hizmet olarak mobilite (MaaS) konularında ise bulut teknolojilerinin ve uygulamalar gibi kullanıcı arayüzlerinin yaygınlaşacağını ve gelişeceğini öngörebiliriz.

Bu durum karşısında, yarı iletkenlerin pazar hacminin ciddi bir artış göstereceği çıkarımını yapabiliriz. Sayısal olarak baktığımızda, mevcut otomotiv odaklı yarı iletken endüstrisi 2019 senesinde küresel çapta 40 milyar USD değerinde satış gerçekleştirmişken, bu miktarın 2040 senesinde 150 ila 200 milyar USD seviyesine ulaşacağını tahmin ediyoruz. Bu doğrultuda etkileyici olan bir başka nokta ise bu sayısal verilerin yalnızca otomotiv içi yarı iletken kullanımını kapsıyor olması. Şarj istasyonu ağları, bulut teknolojileri gibi araç dışı teknolojik gerekliliklerin hesaba katılması durumunda yarı iletken satışlarının daha da artabileceğini söyleyebiliriz.

Olası zorluklar

20 yıl içinde hacmi beş katından fazlasına çıkabilecek bir yarı iletken pazarı her ne kadar cazip de olsa, otomotiv endüstrisinde karşılaşılabilecek mümkün olan zorlukları erkenden anlamak oyunculara stratejik bir avantaj sunabilir.

Bu doğrultuda geleceğe dair bir fikir sahibi olmak için geçmişten ve yarı iletken kullanımı üzerinden oluşan benzerliklerden faydalanabiliriz.

Yarı iletken bazlı teknolojiler arasından cep telefonları, bilgisayarlar ve veri merkezlerine baktığımızda hepsinin geçmişten günümüze benzer evrimler geçirdiğini görüyoruz. Beklentiler büyüdükçe üretici ve marka sayılarının azalmasına karşın, verimliliğin ve konsolidasyonun arttığı bu teknolojilerde tüketicilerin deneyimleri giderek gelişti. Bu bilgilerden hareketle mevcut otomotiv endüstrisine baktığımızda çok sayıda köklü marka görüyoruz, ancak yarı iletken kullanımının artışıyla beraber bu markaların karışılacakları değişimlerin diğer endüstrilerdeki markaların yaşadıklarına ne kadar benzeyeceğini zaman bizlere gösterecek.

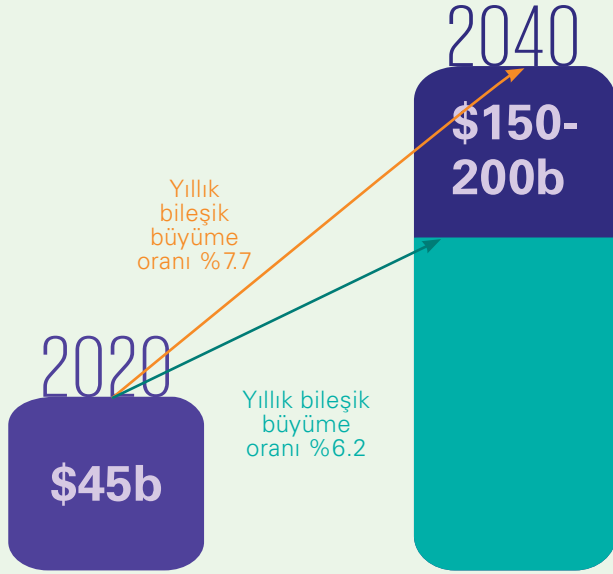
Yeni ilişkiler ve yeni fırsatlar

Elektrikli ve otonom araçlar hayal olmaktan çıkıp, gerçek halini almaya başladıkça kabiliyetlerini yeniden gözden geçirmek zorunda kalan otomotiv üreticileri, elektronik ve yarı iletken sağlayıcılarıyla çok daha yakın çalışmalar yürütmeye başladılar.

Elektrikli araç üreticisi Tesla bu doğrultuda kendi yarı iletken bazlı çiplerini geliştirmeye yaklaşık 10 yıl önce başladı. Kendi çiplerini kendileri geliştirmeyi tercih etmeyen otomotiv üreticileri ise yaklaşımlarını aktifleştirerek geride kalma ihtimallerini düşürmeye odaklanıyor. Daha önce birinci seviye tedarikçilerle ilişkiler kuran otomotiv üreticileri, artık yarı iletken tedarikçileriyle ortaklaşa çalışacakları ilişkilere yönelebiliyor.

Gelecek konusunda bir diğer hazırlık olarak, yarı iletken bazlı teknolojilerin sunduğu fırsatlardan olabildiğince çok faydalanmak isteyen otomotiv üreticilerinin yazılım alanında kendilerini sürekli geliştirmeleri önem teşkil

Otomotiv odaklı yarı iletken pazarının satış hacmi, 2040 yılına kadar 200 milyar USD seviyesine ulaşabilir



ediyor. Bu önemin altında öncelikle dev miktarlardaki kod ihtiyacının karşılanması yatıyor. Ancak bu kodlarla üretilecek yazılımların, kullanıcıların davranışsal verileri ile doğrudan etkileşimde olacağı göz önünde bulundurulduğunda, üreticilerin kendi yazılımlarına sahip olmalarının tüketiciye özel satış sonrası hizmetler sunma konusunda ne derece büyük bir fırsat olduğu belirginleşiyor.

Yeni yaklaşımlar ve yeni deneyimler

Otomotiv endüstrisi, trendlerin etkisinde ilerlerken önde kalmak isteyen mevcut oyuncuların yenilikçi fikirlere ve iş stratejilerine ihtiyacı artıyor. Talep artışıyla beraber oluşacak fırsatları yakalamak isteyen yarı iletken tedarikçileri, inovasyon ve pazara açılma stratejilerini gözden geçirmek durumunda kalabilir. Diğer yandan, yarı iletkenlerin olarak sunduğu teknolojileri hizmetlerinde kullanan elektronik üreticileri ve hizmet sağlayıcıları şimdiden yaklaşımlarını değiştiriyor diyebiliriz. Daha önceden ağırlıklı olarak müşteri odaklı faaliyet gösteren bu oyuncular, karmaşık sistemler üretme kabiliyetlerini ve imalat güçlerini otomotiv endüstrisinde oluşmaya başlayan aplikasyon taleplerini karşılamakta kullanmaya başlıyor.

Yarı iletken ve teknoloji oyuncularının bu yeni yaklaşımlarında dikkat etmemiz gereken önemli bir nokta, otomotiv üreticilerinin özel beklentileri olan müşteriler olduğu gerçeği. Bu oyuncuların alışık olduğu cep telefonu elektronik ürünlerini düşündüğümüzde, tasarım döngülerinin bir yıl kadar kısa sürebildiğini ve üretim miktarının kolaylıkla on milyonlarca birime ulaşabildiğini biliyoruz. Otomotiv endüstrisine baktığımızdaysa tasarım döngülerinin dört yıla kadar çıkabildiğini görüyoruz. Bu döngülerden çıkan birim ürün miktarlarının nispeten sınırlı sayılarda olduğunu ve yedek parçaların 15 yıla kadar garantilerle üretilmesi gerektiğini de göz önünde bulundurduğumuzda, otomotiv endüstrisinin yarı iletken

ve teknoloji oyuncuları için ne kadar farklı bir deneyim sunduğunu gözlemliyoruz.

Farklı deneyimler, iş vakalarının da farklı bir yaklaşımla ele alınması gerektiği anlamına geliyor. Bu doğrultuda otomotiv endüstrisi ile etkileşimde bulunmak isteyen yarı iletken üreticilerinin ve sağlayıcılarının birçok konudaki mevcut yaklaşımlarını otomotiv endüstrisine göre uyarlamaları gerek diyebiliriz. Bu noktada stratejik önceliklerin otomotiv endüstrisine göre hizalanması, erken ve önemli bir adım olarak karşımıza çıkıyor. Strateji ile beraber, metodolojilerin de düzenlenerek otomotiv endüstrisine uygun kalite ve kontrol standartlarına adapte edilmesi gerekiyor.

Strateji ve metodolojiler yeniden uyarlanırken, finansal yaklaşımın da değişime ayak uydurması ve onu destekleyebilir halde olması kritik öneme sahip. Bu yeni finansal yaklaşım kapsamında değişebileceklere örnek olarak yatırım geri dönüşlerinin ve birim fiyat hesaplarının yeniden düzenlenmesini verebiliriz.

Yeni oyuncular

Yarı iletken endüstrisine etkisi olacak bir diğer gelişme ise otomotiv endüstrisinde boy gösteren yeni oyuncular. Örneğin araç içi işletim sistemlerine baktığımızda tanıdığımız dev isimlerden Google'ın Android ile şimdiden oyuna dâhil olduğunu görüyoruz. Endüstrinin geneline baktığımızda farklı ülkelerden yeni katılımcıları da görüyoruz. ABD menşeli Rivan ve Çin Halk Cumhuriyeti menşeli Nio bu yeni katılan araç üreticilerinden yalnızca birkaçı.

Bu doğrultuda, yeni boy gösteren katılımcıların endüstriye dâhil olmak ve dâhil kalmak için ihtiyaç duydukları arasında kritik öneme sahip olan yarı iletken üreticilerinin, zaman içerisinde destekledikleri üreticilere paralel güzergâhlarda kendilerini geliştirebileceklerini düşünüyoruz.

Hâlihazırda günümüzün modern araçlarında bulunan birçok özelliğin kalbinde yer alan ve otomotiv sektöründe gelişen dört ana trend ile kullanımının ciddi artış göstereceği yarı iletken endüstrisi, yeni ilişkilere, fırsatlara, deneyimlere ve oyunculara kapı açıyor. Özel beklentileri olan müşterilere sahip otomotiv üreticileri, elektronik ve yarı iletken sağlayıcılarıyla daha yakın çalışmalar yürütmeye başlarken, elektronik üreticileri ve hizmet sağlayıcıları ise stratejileri ve metodolojilerini, otomotiv endüstrisinde oluşmaya başlayan aplikasyon taleplerini karşılayacak şekilde uyarlamaya başlıyor. Otomotiv endüstrisine yeni giriş yapan oyuncuların endüstride kalıcı olabilmeleri için kritik öneme sahip olan yarı iletken tedarikçilerinin, talep artışıyla beraber oluşacak fırsatları yakalamaları için inovasyon ve pazara açılma stratejilerini gözden geçirmek durumunda kalabilecekleri öngörüyoruz.

Fintech'lerin yükselme çağı

**KPMG'nin H2
Ventures ile
birlikte hazırladığı
'Fintech 100'
listesinin altıncısı
yayımlandı. Bu
yıl listede iki Türk
girişimi var**



Sinem Cantürk

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

KPMG'nin Fintech100 listesi, küresel ölçekte yükselen Fintech dünyasını inceliyor, geçen yıllara göre gelişimi karşılaştırma imkanı tanıyor. Araştırma finansal hizmetler ile teknoloji arasında köprü oluşturan ürün veya servis yaratan 100 yenilikçi şirketi kapsıyor. Oluşturulan liste, 'Lider 50' ve 'Gelişen 50' şeklinde iki bölümden oluşuyor. Liste sıralamasında şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör, sermaye büyüklükleri, aldıkları yatırım seviyeleri, coğrafi konumları, sektör çeşitlilikleri, istihdam durumu ve ürün, hizmet, iş modeli konusundaki yenilikçi kimliği derecelendiren 'x' faktörü göz önünde bulunduruluyor.

Bu yıl altıncısı hazırlanan 2019 Fintech100 listesi, küresel Fintech pazarının gittikçe artan çeşitliliğini ve ölçeğini yansıtıyor. Fintech'lerin çalışma alanlarına bakıldığında toplamda 27 şirket ile ödeme şirketleri ağırlığını koyuyor. Ödeme şirketlerini 19 şirket ile varlık yönetim kuruluşları, 17 şirket ile sigorta kuruluşları, 15 şirket ile kredi kuruluşları ve 13 şirket ile çok amaçlı Fintech'ler takip ediyor. Çok amaçlı hizmetler sunan Ant Financial, bu sene de listenin zirvesinde yerini aldı.

29 farklı ülkeden şirketin yer aldığı listedeki 42 Fintech, Asya Pasifik bölgesinden. Son üç yılda Çin, Hindistan ve diğer gelişmekte olan pazarlarda her 11 şirketten 8'i 1 milyar üzeri yatırım çekmeyi başardı. Diğer coğrafyalardan Birleşik Krallık ve Avrupa-Ortadoğu-Afrika'dan 36, Amerika'dan 22 şirket listede yer aldı.

Çin hakimiyeti sürüyor

Çinli Fintech şirketlerinin listedeki hakimiyetini bu yıl da sürdürdüğünü görebiliriz. Listenin 'Lider 50' bölümünde ilk beşte, 3 Çinli şirket yer almasına rağmen listeye 8 adet Fintech'i giren Hindistan da dikkatleri üzerine çekmeyi başardı. 'Lider 50' bölümünde Çinli Ant Financial liderliğini bu yıl da korurken, listeye geçen yıl üçüncü sıradan giren Singapur şirketi Grab, bu yıl ikinciliğe yükseldi. Çinli JD Digits üçüncü, Endonezya merkezli Gojek dördüncü, Hindistan'dan Paytm ise beşinci sırada yer aldı. ABD ve Birleşik Krallık da ilk 10'a ikişer şirketle girdi.

70 milyar dolar topladılar

Girişimler, risk sermayesinden 2019 yılında 18 milyar doların, toplamda ise 70 milyar doların üzerinde fon topladı. Bu rakam geçen yıla göre yüzde 36'lık bir artışa denk geldi. Ayrıca Fintech 100'deki 32 şirket, son 12 ayda en az 100'er milyon dolarlık yatırım aldı. İlk 10 girişimin son 12 ayda aldıkları ortalama yatırım ise 1.25 milyar doların üzerinde oldu. Fintech şirketlerine risk sermayesi yatırımı yapan kurumlardan bazıları Sequoia Capital, SoftBank, Alphabet, BBVA ve Tencent Holdings oldu.

2019 Fintech100 Listesi, inovasyonu ve inovatif yaklaşımı ödüllendirmeyi hedefliyor. Beş yıldır listeden çıkmayan Ant Financial'dan bu sene listede ilk kez yerini alan Sempo'ya kadar inovasyona önem veren çok sayıda

fintech dikkat çekiyor. İnovasyon tek başına ekonomiyi ve toplumu değiştirmiyor, ancak bunu sağlayan güç listedeki şirketlerin global olarak 2,5 milyar müşteriye ulaşan kapsamı. Geleneksel bankalar ve küresel teknoloji devlerinin bu Fintechlerin mucitleri olduğunu belirtmekte fayda var. Toplumu baştan aşağı değiştirmeye devam eden Fintech'leri destekleyen kuruluşlardan bazıları Charles Schwab, Goldman Sachs, Apple ve Facebook.

Bu yılki analizde çok sayıda Fintech'in küresel pazarlara açıldığı görülüyor. Grab, Ola, OakNorth, Revolut, Monzo, N26 ve Klarna örneklerden birkaçı. Yerli pazarlarda hedefledikleri ölçüde büyüme sağlayabilen bu şirketler yeni fırsatlar için Amerika ve Asya gibi daha geniş pazarlara açılmayı hedefliyorlar. Globalleşmeye odaklanan Fintech'lerin tek bir alanda ilerlemektense sunduğu hizmetlerin portföyünü de genişletmeye çalıştığına yönelik bir trend göze çarpıyor. Bunu gerçekleştirmeyi sağlayan faktör ise rekabet ve müşteri seçimlerinin artışı teşvik eden bankacılık lisanslarının regülasyonundaki olumlu değişiklikler oldu.

Fintech'lerin çoğu, önemi giderek artan açık bankacılık politikalarından faydalanmaya devam ediyor. Açık bankacılık süreçlerini hızlandıran küresel mevzuat değişiklikleri; kuruluşların müşteri verilerine ulaşmalarını, bu sayede de daha kişisel ve müşteri odaklı hizmetler sunmalarını sağlıyor. Avrupa'da PSD2, Birleşik Krallık ve Avustralya'daki açık bankacılık yasaları çok sayıda Fintech'in faaliyetlerini daha kolay bir hale getirdi.

İlk 100'de iki Türk şirketi

2019 Fintech100 listesinde Türk girişimlerinin yeniden yer alması çok sevindirici bir gelişme. 2016 yılında kurulan Papara ve ödeme sistemlerini büyük ölçüde değiştirmeyi hedefleyen MenaPay olmak üzere listede iki adet Türk girişimi bulunuyor. 2017 yılında iyzico, Fintech 100'e giren ilk Türk şirketi olmuştu.

Listede gelecekte Türkiye'den daha fazla şirketi görmek herkesin dileği. Türkiye'deki Fintech ekosisteminin gelişimi için öncelikli olarak düzenleyici kuruluşların inovasyon dostu bakış açısı kazanması, inovasyonda ve büyüme stratejilerinde küresel düşünen finansal kuruluşlara sahip olması gerekiyor. Sağlıklı bir finansal inovasyon ekosistemi yaratılmasında rekabet yadsınamaz ölçüde rol oynuyor. Finansal kuruluşlar inovasyon yolunda diğer oyuncuları öncelikli olarak rakipleri değil aynı ekosistemde birlikte var olan ve birlikte dönüşen çözüm ortakları olarak değerlendirmeliler.

Fikri olup para arayanlar için: Kitle fonlaması

Türkiye’de Start-up kültürünün yaygınlaşmasıyla birlikte, Start-up’ların ihtiyacı olan fonlara ulaşması için kurulan platformlar da yaygınlaşmaya başladı. Bu platformlar, Start-up’ların ve sundukları projelerle ihtiyacı oldukları kitle fonlara kolayca ulaşmasına olanak sağlıyor



Sinem Cantürk

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



Necati Cem Ergüven

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Müdür
cerguven@kpmg.com



Genel olarak kitle fonlama sürecinin ilk adımında girişimciler projelerini hazırlayacakları bir metin, çizim veya video ile girişimlerini tanıtan bir sunumu, seçecekleri bir kitle fonlaması platformuna sunarak online platformlara başvurabiliyor. İkinci aşamada proje platform tarafından kabul edilince, projenin hayata geçmesi için gerekli fon tutarının ilan edilmesi ve hedeflenen tutarın toplanması için bir süre belirlenmesi ve bu süreçte, projeyi destekleyecek kişilere yapacakları katkı tutarının karşılığında kazanımlarının anlatılması gerekiyor. Proje sahipleri, kampanya süresince online platformda yatırımcıları bilgilendirmek için sürecin ilerleyişiyle ilgili bilgileri güncelliyor. Son adımda yatırımcılar önerilen projeleri inceleyip en beğendiklerini seçerek diledikleri miktarda fon yatırabiliyorlar. Fon yatırma süreci platformun altyapısına bağlı olarak değişkenlik gösteriyor.

Bu kapsamda, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından paya dayalı kitle fonlanmasına ilişkin 3 Ekim 2019 tarihi itibarıyla “Paya Dayalı Kitle Fonlanması Tebliği” Resmi Gazete’de ve platformlara ilişkin düzenleme getirildi.

Tebliğ kapsamında;

- Kitle fonlaması: Bir projenin veya girişim şirketinin ihtiyaç duyduğu fonu sağlamak amacıyla SPK tarafından belirlenen esaslar dâhilinde kanunun yatırımcı tazminine ilişkin hükümlerine tabi olmaksızın kitle fonlama platformları aracılığıyla halktan para toplanması,
- Kitle fonlaması bilgi formu (Bilgi formu): Projenin veya girişim şirketinin ihtiyaç duyduğu fonun toplanabilmesi amacıyla kampanya sayfasında ilan edilen ve standartları SPK tarafından belirlenen form,
- Kitle fonlama platformu (Platform): Kitle fonlamasına aracılık eden ve elektronik ortamda hizmet veren kuruluş,
- Girişimci: Projesine kaynak arayan Türkiye’de yerleşik gerçek kişiler,
- Kampanya: Bir girişim şirketinin veya projenin ihtiyaç duyduğu fonu sağlamak amacıyla gerçekleştirilen fon toplama talebinin platformlar üzerinden kamuya duyurulması,
- Paya dayalı kitle fonlaması: Pay karşılığında kitle fonlama platformları aracılığıyla halktan para toplanması, tanımlandı.

Tebliğ ile birlikte kitle fonlama platformlarının SPK listesine dahil edilmesine ilişkin bir yapı tesis edildi ve bu kriterlerin karşılanmaması ya da ihlal edilmesi durumlarında listeden çıkartılmaları karara bağlandı. Bu kapsamda platformların öncelikle SPK'ya başvurmaları ve belirlenen kriterleri yerine getirmeleri bekleniyor.

Başvuru şartları

- Asgari 1 milyon Türk Lirası olan sermayesinin tamamının nakden ödenmiş olması ve ödenmiş sermayesi ile öz sermayesinin bu tutardan az olmaması,
- Paylarının tamamının nama yazılı olması,
- Ticaret unvanında "Kitle Fonlama Platformu" ibaresinin bulunması,
- Esas sözleşmesinin bu tebliğde yer alan hükümlere uygun olması ve esas sözleşmesinin faaliyetlere ilişkin maddesinde platformun münhasıran kitle fonlaması faaliyetinde bulunacağını belirtmesi,
- Yönetim kurulunun asgari olarak 3 kişiden oluşması,
- İç kontrol ve risk yönetim sistemi ile muhasebe ve operasyon birimini oluşturmuş olması,
- Kurulun bilgi sistemleri yönetimi düzenlemelerinde dar yetkili aracı kurumlar için öngörülen bilgi sistemleri altyapısını oluşturarak faaliyete geçirmiş olması,
- Belge, kayıt ve muhasebe işlemlerini yürütecek sorumlu birimde yeterli sayıda personeli istihdam etmiş olması,
- Paya dayalı kitle fonlaması faaliyetinin operasyonel işlemlerini yerine getirmeyi teminen MKK ve emanet yetkilisi ile sözleşme imzalaması ve bilgi işlem sistemleri ile teknolojik altyapısını bu kuruluşların belirlediği esaslar çerçevesinde uyumlaştırması.

Ayrıca tebliğ ile birlikte platformların ortaklık ve iç komite yapılarına ilişkin düzenlemeler de getirildi. Ortaklık yapısının şeffaf ve erişilebilir olmasını zorunlu tutması öne çıkan maddelerden biri. İç komite yapısına ilişkin platform tarafından Yatırım Komitesi oluşturulması zorunlu tutuluyor. İlgili komitenin en az üç üyeden oluşması ve üye sayısının çoğunluğunun finans, girişimcilik, işletmecilik, hukuki danışmanlık, teknoloji, sanayi ve ticaret gibi alanlarda en az beş yıllık tecrübeye sahip olması gerektiği vurgulanıyor.

Diğer dikkat çeken maddeler

- Yalnızca bir üyenin platformu Yönetim Kurulu üyesi anlaşılmıyor olması,
- En az bir üyenin Sermaye Piyasası Faaliyetler Düzey 3 Lisansına sahip olması.

SPK tarafından belirlenen esasların ihlal edilmesi ya da yerine getirilmemesi durumunda platformların SPK listesinden çıkartılmasına ilişkin maddeler de tebliğde yerini aldı.

Platformların, platformlar üzerinden yürütülecek kampanya süreçlerine ve Platform Yatırım Komitesi faaliyetlerine ilişkin genel esaslar da tebliğde detaylı olarak anlatılıyor.

Platformlar tarafından gerçekleştirilemeyecek faaliyetler ise şöyle sıralanıyor;

- Katılım bankalarının tabi olduğu mevzuatta yer alan özel hükümler saklı kalmak kaydıyla kitle fonlama platformları, faiz veya her ne ad altında olursa olsun bir ivaz karşılığı veya rehin almak suretiyle kredi veya ödünç para verme işlerine aracılık edemezler ve paya dayalı kitle fonlaması dışında herhangi bir sermaye piyasası aracı karşılığında kitle fonlaması faaliyeti,
- Platformlar gayrimenkul ve gayrimenkule dayalı hakların alım satımı ve gayrimenkul projelerinin geliştirilmesi ile girişim şirketlerine iştirak edilmesine yönelik kitle fonlaması faaliyeti,
- Platformlar yurt dışında yerleşik gerçek ve tüzel kişilere yönelik Türkiye'de yerleşik kişilerden fon toplanması amacıyla kitle fonlaması faaliyeti,
- Platformlar, girişim şirketini veya kampanya süreci tamamlanmamış projeleri tanıtmaya yönelik basılı ya da elektronik ortamda paylaşılan tanıtıcı bilgiler ile platforma veya kampanya sayfasına yönlendirme yapan tanıtımlar hariç olmak üzere kampanyası yürütülen girişim şirketlerine veya projelere ait ticari ürün ve/veya hizmetlerin reklamlarını yayımlama faaliyeti,
- Platformlar girişim şirketi veya projelere ilişkin yatırımcılara yönelik olarak yatırım tavsiyesi niteliğindeki değerlendirme, analiz ve yorumlarda bulunması faaliyeti.

Tebliğin kapsamı

Türkiye’de yerleşik kişilere yönelik tanıtım, reklam ve pazarlama gibi faaliyetlerde bulunulmamış olması şartıyla, Türkiye’de yerleşik kişilerin tamamen kendi iradeleri doğrultusunda, yurt dışında yerleşik platformlar üzerinden katıldıkları kitle fonlaması işlemleri, bu amaçla yurt dışında açtıkları hesaplar, söz konusu hesaplara gönderilen nakit ve diğer kıymetler ile bu hesaplar üzerinden gerçekleştirdikleri işlemler bu tebliğin kapsamı dışında kalıyor.

Platform üyelik işlemlerinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi ise zorunlu tutuluyor. Diğer bir önemli madde ise platform nezdindeki bilgilerin kamu tüzel kişileri dâhil üçüncü kişiler ile paylaşımında 24/3/2016 tarihli ve 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu’na ve ilgili diğer mevzuata uyumluluklarının zorunlu hale getirilmesi.

Fonların toplanmasına ilişkin olarak tebliğ kapsamında, toplanan fonların aktarılmasından önce girişim şirketinin

kuruluş işlemlerinin tamamlanmış olması ve bu fonların yalnızca sermaye artırımını suretiyle çıkarılacak paylar karşılığında girişim şirketine aktarılması zorunlu kınıyor. Ek olarak, girişim şirketlerinin mevcut paylarının satışı suretiyle fon toplanması tebliğ kapsamında engelleniyor. Girişim şirketlerinin platform nezdinde kampanya yürütülebilmesi için kitle fonlaması bilgi formunun Yatırım Komitesi tarafından onaylanması ve bu formun kampanya sayfasında yayımlanması yine zorunlu tutulan maddeler arasında.

Girişim şirketlerinin nitelikleri de tebliğde yer buluyor. Bu kapsamda ilgili şirketlerin teknoloji faaliyeti ve/veya üretim faaliyetinde bulunması ön koşul olarak belirleniyor. Ayrıca, yine düzenli olarak takip ve kontrol edilen tescil edilmiş internet siteleri bulunması zorunlu tutuluyor.

SPK tarafından yayımlanan tebliğ, kitlesel fon toplama platformlarına ciddi bir düzenleme getiriyor. Platformları ise ciddi bir uyum süreci bekliyor.

Kampanya sürecine dikkat

Kampanya süreci başlangıcı bir girişim şirketi veya girişimci tarafından herhangi bir kitle fonlama platformuna fon toplama talebiyle başvurulduğu an, olarak tanımlanıyor. Böylece mevcut kampanya süreci tamamlanmadan aynı girişim şirketi veya girişimci tarafından başka bir kampanya sürecinin başlatılmasının önüne geçiliyor.

Ayrıca kampanya süresi, Yatırım Komitesi tarafından onaylanmış bilgi formunun kampanya sayfasında yayımlandığı tarihte başlıyor ve bu süre 60 günü geçemiyor.

Platform üyelerinin, kampanya süresi boyunca ilgili girişim şirketi veya projeye yönelik fon sağlama taleplerini platforma iletmesi, bu taleple eş zamanlı olarak üyelerin fon sağlamaya ilişkin ödeme emirlerini kimlik bilgileri ile uyumlu bir ödeme aracı vasıtasıyla yerine getirmesi gerekiyor.

Yatırımcılar tarafından fon sağlamaya ilişkin ödeme emrinin verildiği andan itibaren 48 saat içinde cayma hakkına yönelik bildirimin platforma iletilmesi suretiyle hiçbir sebep gösterilmeksizin cayma hakkının kullanılması mümkün kınıyor.

Kampanyanın erken sonlanması veya kampanya süresiyle birlikte cayma hakkı sürelerinin tüm yatırımcılar bakımından sona erdiği tarih itibarıyla hedeflenen fon tutarının toplanmış olması durumlarında varsa toplanan fon tutarının yatırımcılara iadesi ve yatırımcıların korunması sağlanıyor.

Kampanya süresince toplanan tüm fonların girişim şirketi hesabına aktarılmadan önce kaydedilmiş olması ve geriye dönük olarak takip edilmesi zorunlu tutuluyor.

Girişim şirketleri tarafından toplanan fonların kullanım yerlerine ilişkin tebliğde detaylı açıklamalar mevcut. Bu kapsamda öne çıkan maddeler şöyle;

- Toplanan fonlar doğrudan veya dolaylı olarak gayrimenkul, gayrimenkule dayalı haklar ve gayrimenkul projelerinin satın alınması veya finansmanında kullanılmaması,
- Toplanan fonların bilgi formunda ilan edilen amacına uygun olarak kullanıldığının kontrolü ve denetimi kanun uyarınca listeye alınmış bir bağımsız denetim kuruluşu tarafından özel amaçlı bağımsız denetim raporu hazırlanmak suretiyle yerine getirilir. Bu kapsamda hazırlanacak özel amaçlı bağımsız denetim raporu 1 milyon Türk Lirası’nın üzerinde fon toplayan girişim şirketleri açısından fonların kendilerine aktarıldığı tarihten itibaren yıllık olarak, bu tutarın altında fon toplayan girişim şirketleri açısından ise bilgi formunda fonların tamamının kullanılacağına belirtildiği tarih ve her halükarda toplanan fon tutarına bakılmaksızın fonların tamamının kullanıldığı tarih itibarıyla düzenlenmesi,
- Bağımsız denetim kuruluşu tarafından hazırlanacak raporda toplanan fonların bilgi formunda ilan edildiği şekilde kullanılmadığının tespit edilmesi veya gerekli incelemelerin yapılmasını engelleyen faaliyetlerde bulunulması durumunda, bağımsız denetim kuruluşu konuya ilişkin olarak derhal SPK’ya bilgi verilmesi,

olarak belirtiliyor.

Ödeme sistemlerinde tek çatılı dönem

Başta Fintech'ler olmak üzere bankaların ve sektördeki tüm finansal kuruluşların oyun alanlarını düzenlemek, sektöre katılımı teşvik etmek ve kuralları gözden geçirmek için oluşturulan Ödeme Sistemleri Direktifi (PSD2) ile ilgili Türkiye de geçen yılın sonunda harekete geçti. Yapılan yasal düzenleme ne içeriyor, neleri değiştiriyor ve sistemin oyuncularını nasıl etkileyecek?



Sinem Cantürk

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



Semih Muşabak

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Müdür
smusabak@kpmg.com



TBMM Başkanlığı'na 16 Ekim 2019 tarihinde sunulan "Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı" 13 Kasım 2019 tarihinde TBMM Genel Kurulu'nda kabul edilerek yasalaştı.

TBMM Genel Kurulu'nda kabul edilen kanun kapsamındaki tüm görev ve yetkileri, Merkez Bankası'na devredilecek, Merkez Bankası ödemeler alanındaki tek yetkili otorite olacak. Aynı zamanda kanun ile birlikte Avrupa'da uzun zamandır faaliyette olan PSD2 Ödeme Sistemleri Direktifi düzenlemesi ile mevzuatın uyumlu hale gelmesi ve açık bankacılık uygulamalarının geliştirilmesine imkân veren mevzuat ortamı hazırlandı.

Kanunda yer alan önemli değişiklikler şöyle;

- Ödeme hizmeti sağlayıcıları ile elektronik para kuruluşlarının bağlı oldukları düzenleyici denetleyici kuruluş yetkileri BDDK'dan TCMB'ye devredildi. Ayrıca ödeme ve e-para ihracı sektörlerini düzenleyici ikincil düzenlemeleri çıkarma yetkisi de yine TCMB'ye verildi.
- Banka kartları ve kredi kartlarına ilişkin takas ve mahsuplaşma faaliyetleri, BDDK'nın yetki alanından çıkarıldı. Düzenleyici otoritenin tekilleştirilmesi amacı çerçevesinde, esasen ödeme sistemi faaliyeti olan takas ve mahsuplaşma faaliyetlerinin de TCMB'nin yetkisi altında yürütülmesi ve bu faaliyetler açısından ikili bir yetki durumu yaratılmaması sağlandı.
- Ödeme ve e-para kuruluşlarının MASAK mevzuatına uygunluk denetimlerinin de BDDK yerine TCMB tarafından yapılması öngörülmüyor. 5549 sayılı Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun'da gerçekleştirilen değişiklikle, TCMB denetçilerinin MASAK kapsamında yapılacak denetimleri gerçekleştirmesi düzenlemesine yer verildi.
- Ödeme hizmetlerinin sunumu karşılığında alınacak ücret ve komisyonların nitelik, azami miktar ve oranlarını tespit etmek yetkisi TCMB'ye verildi. Yeni kanun öncesi ödeme kuruluşları sundukları ödeme hizmetleri karşılığında alacakları ücretleri serbestçe belirleyebiliyorlar.
- Elektronik para kuruluşlarının bankalara yatırdığı fonların bankalarca TCMB nezdinde bloke edilmesi yükümlülüğünün kaldırılması düzenlendi.
- Bankaların ödeme hizmeti sunumu ve e-para ihracı kapsamındaki faaliyetleri açısından TCMB'nin denetimine tabi olacağı açıkça belirtildi. Bankacılık Kanunu kapsamındaki bankalar, 6493 sayılı kanun kapsamına giren faaliyetleri açısından TCMB tarafından denetlenecek ve bu denetimler dâhilinde gerekli bilgi ve belgeleri TCMB'ye sağlamakla yükümlü olacak.

- Kanun ile birlikte "Türkiye Ödeme ve Elektronik Para Kuruluşları Birliği" kurulması ve tüm lisanslı ödeme hizmetleri ve elektronik para kuruluşlarının birliğe üye olması kararlaştırıldı. Böylece merkezi şekilde sektörün yönetilmesine dair yapı oluşturuldu. Hali hazırda faaliyetlerini yürüten ödeme kuruluşları, Türkiye Ödeme ve Elektronik Para Kuruluşları Birliği'nin faaliyete başlamasını takip eden bir ay içinde Birlik'e üyelikle yükümlü olacak. Kanun kapsamında yeni kurulacak tüm şirketlerin faaliyet izni süreçleri artık tamamen Merkez Bankası tarafından yürütülecek.

Kanunda bu değişikliklerden farklı olarak iki yeni başlık ödeme kuruluşu ve elektronik para sektöründeki oyunculara yenilerini dâhil edecek gibi görünüyor.

Birincisi, kanunda yer alan madde ile birlikte, ödemeler alanında toplam büyüklük ve etki alanı açısından TCMB tarafından belirlenecek seviyeye ulaşan diğer işlem ve hizmetlerin de ödeme hizmeti olarak değerlendirilebileceği öngörüldü. 6493 sayılı kanunun mevcut halinde 'ödeme hizmetleri' sınırlı sayıda belirtiliyor. Kanuna eklenen bu bent ile ödemeler alanındaki herhangi bir faaliyet yeterli etki veya finansal büyüklüğe ulaşması halinde açıkça 'ödeme hizmeti' olarak tanımlanmamış olsa da bu kapsamda değerlendirilebilecek ve 6493 sayılı kanuna tabi tutulabilecek. Başka bir deyişle değişiklikle birlikte ödeme alanındaki faaliyetlerin niteliği kadar niceliği de önem kazanıyor.

Yukarda belirtilen madde ile birlikte şu an aktif olarak çalışan yemek kartı, çevrimiçi pazaryeri olarak hizmet veren kuruluşlar kanuna tabii olacak ve lisans alma zorunlulukları ortaya çıkacak gibi görünüyor.

İkinci başlık ise kanunda yeni iki tane ödeme kuruluş hizmeti tanımlaması. Bu hizmetler;

- Ödeme hizmeti kullanıcısının isteği üzerine başka bir ödeme hizmeti sağlayıcısında bulunan ödeme hesabıyla ilgili sunulan ödeme emri başlatma hizmeti,
- Ödeme hizmeti kullanıcısının onayının alınması koşuluyla, ödeme hizmeti kullanıcısının ödeme hizmeti sağlayıcıları nezdinde bulunan bir veya daha fazla ödeme hesabına ilişkin konsolide edilmiş bilgilerin çevrimiçi platformlarda sunulması hizmeti.

Bu hizmetler, sadece ödeme hizmeti kullanıcılarının yararlanabilmesi ile sınırlandırıldığı için henüz tam olarak PSD2'ye geçiş sağlamadı. PSD2 sadece ödeme hizmeti kullanıcıları için değil, tüm finansal kuruluşların (ödeme kuruluşları, elektronik para, banka vs.) kullanıcıları için geçerliydi. Bu sebeple şu andaki kanun ile birlikte uygulamayı 'biraz hafifletirilmiş PSD2' olarak tanımlamak mümkün. Ancak, tahminimizce söz konusu süreç ödeme kuruluşları ve elektronik para kuruluşları ile test edilecek, önümüzdeki senelerde tüm finansal kuruluş kullanıcıları bu hizmetlerden faydalanabilecek.

Şu anda kanun ile birlikte; kullanıcılar, sahip oldukları ödeme kuruluşu ve elektronik para hesaplarını tek bir platform üzerinden takip edebilecek ve tek bir platform üzerinden ilgili tüm işlemleri sonlandırabilecekler. Sonraki dönemlerde diğer tüm finansal kuruluşların dâhil olması ile birlikte tek bir platform üzerinden tüm bankacılık ve finansal işlemlerini sonlandırabilecekler.

Tüketici yararı yüksek

PSD2'nin getirdiği yenilikleri tüketici açısından değerlendirdiğimizde, artan rekabet ve inovasyonun, ürün ve servislerin maliyetini düşüreceğini, hız, kolaylık, erişilebilirlik ve güvenliği arttıracaklarını söylemek yanlış olmaz. Finansal kuruluşların bu yarışta bir adım öne geçebilmek adına daha fazla alternatif ürün ve daha fazla seçenek sunması, tüketicilere karşılaştırma imkânı tanıyacak. Bu da müşterilere daha iyi değer önermeleri sunulması anlamına geliyor. Böylece müşterinin daha kaliteli ve adil bir hizmet alması amaçlanıyor. Ürünlerin kişiselleştirilmesi, katı kurallar dayatmaması, zaman mekân gözetmeksizin sınırsız ulaşılabilir olması ve tüm bu hizmetlerin daha uygun ücretlendirilmesi ise varılmak istenen asıl nokta.

Bir diğer pozitif gelişme, tüketicilerin standartlaşmış veri ve API'lar sayesinde daha kolay karşılaştırma yapısı, daha hızlı finansal tercihlerini değiştirebilmeleri olacak. Avrupa'da yapılan bir araştırmaya göre tüketicilerin yüzde 37'si en güncel teknolojiyi yakalamak adına farklı finans kurumlarına başvuruyor. Bu da dijital bankalara ve banka dışı finans kurumlarına olan ilginin ve güvenin arttığının göstergesi olarak yorumlanıyor.

Finans kuruluşları avantajlı

Düzenlemenin getireceği avantajları finans kuruluşları açısından değerlendirecek olursak; kurumlar açık API'lar sayesinde edindikleri bilgiler ile mevcut müşterilerini daha iyi tanıyacak ve müşterilerinin kapısını daha doğru ürün seçenekleri ile çalabilecekler. Örneğin sık seyahat eden bir tüketici için tanımlanmış harcama limitini daha yükseğe çeken kredi kartı pazarlaması yerine, mil kazandıran bir kart hizmeti ve bu konuda ek haklar tanınması daha doğru strateji olacak. Bu da örnekteki bankanın daha iyi hedefleme yapabilmesini, daha etkin stratejiler belirlemesini ve daha fazla gelir elde etmesini sağlayacak.

Müşteri odaklı ürün seçenekleri ve kişiye özel doğru önermeler/tavsiyeler finansal kuruluşların rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak ve yeni müşteri elde etme fırsatı yaratacak.

Sistemde oyuncu sayısı artacak

Yeni eklenen hizmet tanımları ile Türkiye'de başlıca Fintech şirketlerinin rol oynadığı ödeme hizmetleri ve elektronik para sektörüne, yeni oyuncuların ve mevcut şirketlerin yeni ürünlerinin dahil olması kaçınılmaz hale geldi. Açık bankacılık uygulamalarının özellikle son kullanıcılar tarafında kullanım kolaylığı kazandıracağı ve son kullanıcıların merkezi olarak tüm ödeme ve hesaplarını yönetmesine imkân verecek bu platformlara yöneleceği düşünülüyor. Bununla birlikte son kullanıcıların merkezi olarak kullanacağı bu uygulamalara ilişkin en büyük çekincelerinin ise bilgi güvenliği olacağı tahmin ediliyor. Bu konuda Fintech'lerin müşteri farkındalığını artırmak için büyük çaba göstermesi ve müşteri güvenliğini kazanması önemli bir gereklilik olarak öne çıkıyor.

Yaşanacak değişikliklerle beraber Türkiye'de bir açık bankacılık ekosisteminin oluşması bekleniyor. Bu ekosistemin doğal oyuncuları elbette Fintech'lerle beraber bankalar olacak. Bankaların Fintech'ler ile gerçekleştireceği iş birlikleri ve bilgi paylaşımları ekosistemin merkezini oluşturacak. Bu aşamada hızlı entegrasyon kabiliyetine sahip Fintech'ler pazarda çok büyük avantaj sağlayacak. Ancak, bankaların bu ekosistem ile ilgili en büyük çekinceleri veri ve sistem güvenliği. Mevcut durumda veri ve sistem güvenliğine ilişkin çok ağır mevzuatlara tabi olan bankalar açık bankacılık uygulamaları ile mevzuat baskısı daha az olan Fintech şirketlerine sistemlerini açmak durumunda kalacak. Bu süreçte dahil olmayan ve daha muhafazakar davranmayı seçen bankaların zaman içinde dijitalleşme yarışında geri düşmesi kaçınılmaz. Bu çekincelerden dolayı açık bankacılık uygulaması özelinde Merkez Bankası'nın veri ve sistem güvenliğine ilişkin Fintech'leri hedefleyerek, bankalar için güvence teşkil etmesi amacıyla ek standartlar getirmesi öngörülüyor.

Mevcut durumda ikincil düzenlemeler Merkez Bankası tarafından çıkarılıncaya kadar BDDK'nın düzenlemeleri uygulanmaya devam edilecek. BDDK internet sayfasında yer alan ilgili mevzuatlar Merkez Bankası internet sayfasına taşındı. Yani başka bir deyişle yürürlüğe giren 6493 sayılı kanuna dayanarak çıkarılmış yönetmelikler bir süre daha geçerliliğini koruyacak. Ancak, değişikliklere uygun yönetmeliklerin Merkez Bankası tarafından bir yıl içerisinde hazırlanacağı konuşuluyor.

Avrupa'nın PSD2'ye geçişi pek kolay olmadı, hâlâ zorlukları hatırlanıyor ve sancıları devam ediyor. Türkiye'de ödeme kuruluşu ve elektronik para kuruluşlarının ardından bankaların dahil edilmesinden sonra neler olacağını hep birlikte göreceğiz.

Ancak kanun ile 2019 yılında yasalaşan 11'inci Kalkınma Planı'nda belirtilen hedeflere dair önemli bir adım atıldığını da belirtmekte fayda var.

Torba kanun finans sektörüne ne getiriyor

Geçen yılın sonunda yasalaşan 7194 sayılı kanun, finans sektörünü yakından ilgilendiren yeni düzenlemeleri içeriyor. 7194 sayılı kanuna ilişkin ikincil düzenlemeler konusunda bir genel tebliğ veya sirküler yayımlanmadı. Bu yazıda ikincil mevzuat ve uygulamalarla ilgili mevcut soru işaretlerine ilişkin değerlendirmelerde bulunacağız



Hakan Güzeloğlu, YMM

Finansal Vergi Hizmetleri
Şirket Ortağı
hguzeloğlu@kpmg.com





Vekâlet ücreti ödemelerinde stopaj uygulaması

7194 sayılı kanun, 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu ve 1136 sayılı Avukatlık Kanunu uyarınca karşı tarafa yükletilen avukatlara ait olan ve serbest meslek kazancına dahil edilmesi gereken vekalet ücretleri üzerinden kimlerin tevkifat yapmakla yükümlü olduğu hususu açıklık kazanıyor.

Buna göre karşı tarafa yükletilen vekalet ücretinin doğrudan avukata ödendiği ya da icra ve iflas müdürlüklerine yatırıldığı durumlarda dahil gelir vergisi tevkifatının aleyhine vekalet ücreti hükmedilenlerce ödeme yapılması gerekmektedir.

Vekâlet ücretinin avukatın müvekkiline ödendiği durumda ise gelir vergisi tevkifatının müvekkil tarafından avukata ödeme yapılması esnasında yapılacaktır. İşverenin vekâlet ücretini bordrolu çalışan avukata ödemesi esnasında ise işverence ücret hükümlerine göre tevkifat yapılması söz konusu olacaktır.

Geçtiğimiz yıllarda karşı tarafa yükletilen vekâlet ücretlerine ilişkin bankalarda yapılan incelemelerde konu inceleme elemanlarınca da eleştiri konusu edilmişti. Akabinde bankalara tarhiyatlar yapılmış ve konu yargıya taşınmıştı. O dönemlerden bilgi verecek olursak yargı kararlarında da yapılan tarhiyatlarda hukuka uyarlık bulunmadığı ifade edilmiş hatta üst derece mahkemeler nezdinde de bu kararlar onanmıştı. Yargı kararlarındaki argümanlarda;

- Karşı taraf avukatına ödenen veya ona ödenmek üzere icra dairesine yatırılan vekâlet ücretinin, ödeyen tarafın karşı taraf avukatından aldığı bir hizmet karşılığı olmadığı,
- Vekâlet ücretine hak kazanan avukatların, karşı ödeyen tarafa serbest meslek faaliyeti kapsamında bir hizmet sunmalarının da hukuken mümkün olmadığı,
- Mahkeme kararına göre noksansız ödenen vekâlet ücretinden kesinti yapılmasının, icra müdürlüğüne düşen bir sorumluluk olduğu belirtilerek karşı tarafa yapılan vekalet ücreti ödemesinden, ödeyenin gelir vergisi tevkifatı yapması sorumluluğunun bulunmadığı ve bunun hukuka uyarlılık taşımadığı belirtilmiştir.

Hal böyle iken Gelir Vergisi Kanunu 94'üncü maddesinde karşı taraf vekâlet ücretini icra ve iflas müdürlüklerine yatırılanlar dâhil, ödeyenler tarafından yapılacak olması başta banka ve diğer kurumların varsa kendi yargı kararları çerçevesinde perçinlenmiş uygulamasına ters düşmektedir. Kanun maddesi ile bugüne kadarki yargı kararları uygulanamaz hale gelmektedir.

İşin aslında soru işaretli kısmı icra ve iflas müdürlüklerine yapılan ödemelerde ödeme tutarını tam olarak bilmeden ödeyenin nasıl stopaj hesaplayacağıdır.

Özetle bu uygulama bir serbest meslek erbabı avukat ile sözleşmesi bulunmayan kurum tarafından vekâlet ücretinin doğrudan avukata ödendiği ya da icra ve iflas müdürlüklerine yatırıldığı durumlarda mevcut yargı kararlarının aksine ödemede tevkifat yapılması gerektiğini hüküm altına almaktadır. Bu hali ile hâlihazırda banka ve diğer finans kurumlarının yaptığı uygulamanın aksine her ödemede tevkifatın hesaplanmasını ön görmektedir.

Kanaatimizce uygulamaya ilişkin açıklanması gereken hususlar ikincil mevzuat ile cevap bulacaktır.

Kambiyo Gider Vergisi

Gider Vergileri Kanunu'nda yer alan ve uygulamada Kambiyo Gider Vergisi olarak bilinen döviz satışlarında, satılan döviz tutarı üzerinden binde 1 oranında hesaplanan Kambiyo Gider Vergisi'nin oranı 7 Aralık 2019 tarihinden itibaren binde 2'ye yükseltilmiştir.

Bunun yanında hatırlatmak gerekirse Vergi İdaresi'nin en son 2019 yılı ortasında Bankalar Birliği'ne verdiği yazılı görüşte belirtmiştir. Bu görüşe göre 89 Seri No'lu Gider Vergileri Kanunu Genel Tebliği kapsamındaki arbitraj işlemlerinde ancak BSMV arbitraj istisnasının uygulanabileceği döviz döviz işlemlerde hali hazırda Vergi İdaresi'nce Bankalar Birliği'ne verilen özelge kapsamında tebliğdeki arbitraj şartları bulunmuyorsa kambiyo işlemi olarak değerlendirilerek BSMV hesaplanması gerektiğini belirtmek isteriz.

Yeni gelir vergisi dilimi ve 2020 yılı ücret gelirlerinde beyanname uygulaması

Gelir Vergisi Kanunu'nun 103'üncü maddesinde ücret gelirleri ile ücret dışındaki gelirler için uygulanan gelir vergisi tarifesine 7194 sayılı Kanun'un 17'nci maddesiyle 2020 yılı için 600 bin TL'yi aşan gelirler için yüzde 40 vergi oranına tabi yeni bir dilim eklenmiştir.

Bu sayede üst gelir dilimlerinde gelir vergisi oranı artırılmış olup, vergi dilimleri aynı kalmak üzere 01.01.2020 tarihinden itibaren elde edilen gelirlere uygulanmak üzere 600 bin liradan fazla gelir elde edenler için yüzde 40 oranında yeni gelir vergisi dilimi belirlenmiştir.

01.01.2020 tarihinden itibaren tek işverenden de alınmış olsa dahi yıllık tutarı 600 bin TL'yi aşan ücret gelirleri için yıllık beyanname verilmesi gerekecektir. Bu uygulama aslında "vergilemede zaten beyanname ne değişecek?" sorusunu akıllara getirir de beyanname verildiği takdirde kira vb. diğer gelirler de aynı beyannameye dahil edilip vergilendirileceği için vergi yükü artabilecektir. Buna karşın kira vb. gelirin olmadığı durumda yıllık beyannamedeki matrahtan belli sınırlar dahilinde eğitim, sağlık, bağış vb. harcamalar da indirim konusu yapılabileceğinden iade işlemi de söz konusu olabilecektir.

Birden çok işverenden ücret geliri elde edilmesi halinde, birden sonraki işverenden alınan ücretler toplamı yıllık 49 bin TL'yi aşmamak kaydıyla ve birinci işverenden alınan dahil ücretlerin toplamı 600 bin TL'nin altında kalmış olması şartıyla beyan dışı bırakılmaktadır. Dolayısıyla tek işverenden yıllık 600 bin TL'yi aşan ücret geliri elde edenler ve ilk işverenden 600 bin TL'nin altında ücret geliri elde etmekle beraber diğer işverenlerle ilk işverenden elde ettiği ücretler toplamı 600 bin TL'yi aşanlar yıllık gelir vergisi beyannamesi verecektir.

Özellikle son gelir dilime isabet eden çalışanların bu hususlara dikkat etmesi yerinde olacaktır.

Banka, sigorta şirketi ve diğer finans kurumlarında binek oto giderleri

Torba Kanun kapsamında, kiralama yoluyla edinilen binek otomobillerinin her birine ilişkin ödenen aylık kira bedeli ile gider olarak indirim konusu yapılabilecek özel tüketim vergisi ve katma değer vergisinin toplam tutarına ve binek otomobillerine ilişkin amortisman olarak indirim konusu yapılabilecek tutarlara bazı sınırlandırmalar getirilmiş olup; ticari kazancın ve serbest meslek kazancının tespitinde binek otomobillere ilişkin giderlerin en fazla yüzde 70'i indirilebilecektir.



Kira bedeli limit KDV dahil mi yoksa hariç mi dikkate alınacak?

Yeni uygulamada operasyonel kiralama şirketlerinden alınan aylık kira faturalarının 5 bin 500 TL'yi geçmesi durumunda geçen tutarın ilgili kiracı şirket tarafından kurumlar vergisi hesaplamasında indirim konusu yapması mümkün değil.

Bu tutarın başta banka ve sigorta şirketleri ile faaliyetleri banker statüsünde olan finansman, faktoring, varlık yönetim şirketi ve elektronik para ve ödeme kuruluşları için KDV dahil olarak mı yoksa KDV hariç olarak mı değerlendirileceği tam netlik kazanmış değil.

Bu şirketler özelinde KDV dahil tutarın 5 bin 500 TL 'yi geçmemesi gerektiğini düşünüyoruz. Argüman olarak da KDV'nin bu kurumlar için bir kira bedeli gideri olmasını gösterebiliriz. Yine de son dakikaya kadar farklı olarak değerlendirmeye açık olan bu konunun yayımlanacak ikincil mevzuat ile birlikte netlik kazanacağını düşünüyoruz.

Yeni düzenlemeye göre;

- Kiralanmış binek otomobillerin, kira bedellerinin aylık 5 bin 500 TL'sini aşan kısmı kurumlar vergisi matrahından indirim konusu yapılamayacaktır.
- İktisap edilen ve kiralanmış binek otomobillere ilişkin giderlerin yüzde 70'inin üstünde olan kısım vergi matrahından indirilemeyecektir.
- Binek otomobillerinin ÖTV ve KDV hariç iktisap bedelinin 160 bin TL'yi aşan bölümü üzerinden hesaplanan amortismanlar kanunen kabul edilen bir gider olmayacaktır.
- İktisap edilen binek otomobillerinin maliyet bedeline eklenmeyen ÖTV ve KDV'lerinin 140 bin TL'yi aşan bölümü gider olarak yazılamayacaktır.
- ÖTV ve KDV'nin maliyete eklenmesi halinde veya ikinci el alınması halinde ise otomobil bedelinin 300 bin TL'yi aşan bölümü üzerinden ayrılan amortismanların vergi matrahından indirimi mümkün olmayacaktır.

Kanun düzenlemesine göre uygulama 01.01.2020 tarihinden itibaren başlayan vergilendirme dönemi gelir ve kazançlarına uygulanmak üzere yayımı tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Sigortacılık sektöründe yeni dönem

Resmi Gazete’de
yayımlanan
Cumhurbaşkanlığı
Kararnamesi ile
Sigortacılık ve Özel
Emeklilik Düzenleme
ve Denetleme Kurumu
(SEDDK) kuruldu. SEDDK
ile Türkiye sigortacılık
sektöründe yeni bir
dönem başlıyor



Tuğrul Uzun

Denetim
Direktör
tuzun@kpmg.com



Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun kurulmasıyla ilgili düzenleme yayımlanarak resmen yürürlüğe girdi. SEDDK'nın teşkilatlanması ve görevleri hakkındaki detaylı açıklamalar ilgili kararname aracılığıyla duyuruldu. Kurumun görev ve yetkilerini şöyle özetlemek mümkün:

- 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu, 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, 5363 sayılı Tarım Sigortaları Kanunu, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 6305 sayılı Afet Sigortaları Kanunu ve 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunları ile ilgili diğer mevzuatlar uyarınca sigortacılık ve özel emekliliğe ilişkin görev ve yetkileri yürütmek,
- Mevzuat hazırlamak, uygulamak, uygulanmasını izlemek ve yönetmek,
- Sigortacılık sektörünün gelişmesi ve korunması için tedbirleri almak, uygulamak ve uygulatmak,
- Sigortacılık sektörü ile ilgili faaliyetleri gözlemek, düzenlemek ve denetlemek,
- Sigortacılık sektörü ile bağlantılı mali piyasalar ve düzenlemeler ile ilgili katkılarda bulunmak, gelişmeleri incelemek, sektör raporlamaları yaparak sonuçları incelemek ve değerlendirmek.

SEDDK sigortacılık sektörünün yeni düzenleyici kurumu olarak geniş yetkilere sahip olmakla beraber aldığı sorumluluklar da bir o kadar fazla. Bu durumda Hazine ve Maliye Bakanlığı'na bağlı Sigortacılık Genel Müdürlüğü ile Sigorta Denetleme Kurulu ortadan kalkıyor; sigortacılık ve bireysel emekliliğe ilişkin mevzuat hazırlanmasından tutun da uygulanmasına kadar tüm görev ve yetkileri SEDDK yürütmeye başlıyor. Bu birleşme olasılığı sigortacılık sektöründe uzun zamandır, hatta neredeyse 20 yıldır konuşulan bir konuydu aslında. Tek çatı altında toplanabilme imkânı, SEDDK'nın kurulması için son dönemlerde hızlanan çalışmalar ile nihayete erdi diyebiliriz.

SEDDK'nın kurulmasıyla beraber aslında yeni bir kavram da sigortacılık sektörüne girmiş oldu; özel emeklilik. Bu düzenlemeden sonra, zaten yıllardır Türkiye'de finansal piyasalarda hızla büyüyen ve şu anda önemli bir tasarruf aracı olarak da kullanılan bireysel emeklilik sisteminin de yeniden ele alınacağını anlayabiliyoruz. Son 10 yıldır gerek bireysel emeklilik sisteminin tasarruf altyapısının değişik ürünlerle çeşitlenmesi ve gerekse devlet katkısı vasıtasıyla desteklenmesi ile beraber emeklilik fonları piyasada en çok kullanılan yatırım araçları haline geldi. İsminin, özel emeklilik olarak SEDDK'nın adına da girmesi ile artık tamamlayıcı emeklilik, kıdem tazminatı reformunun da SEDDK'nın ajandasında önemli gündem maddesi haline geldiğini söyleyebiliriz. Kurum'un özel emeklilik ve kıdem tazminatı reformu gibi sosyal içerikli sistemleri de yönetebilecek olması da aslında ekonomi ve tasarruf için çok önemli bir gelişme olarak görülebilir.

SEDDK ayrıca birçok özellikli konuyu da içinde barındıran bir yapı olarak bankacılık sektörü yönetici kurumları ile beraber sosyal ve ekonomik anlamda kritik kararları almaya da yetkili oluyor. Sadece tasarruf ve bireysel emeklilik konuları için değil tarım, trafik, zorunlu deprem sigortaları ve düzenlemeleri gibi kendi için karmaşık ve özenle işlenmesi gereken sigortacılığa özgü teknik konularda da bir numaralı otorite olarak kendisinden tüm sektörün beklentisi olacak.

İlgili kararname ekinde SEDDK yapılanması; idari kadrolar ve personel sayıları olarak duyurulmuş durumda. Sektörün beklentisi, Kurum içinde özellikle başkan, başkan yardımcısı ve daire başkanlarının kimler olacağı ve önceki düzenleyici kurumlardan gelecek ekiplerin de bu kadrolarda yer alarak adaptasyon sürecinin hızlanması olacak. Bu konu ile alakalı devam eden bürokratik sürecin 2020 yılı içinde tamamlanmasını bekliyoruz.

KPMG Türkiye olarak sigortacılık sektöründe uzman ekibimizle SEDDK ve diğer düzenleyici kurumlar ile olduğu gibi uyum içinde çalışacağımızı ve sektöre olan katkılarında yardımcı olmaktan mutluluk duyacağımızı belirtmek isteriz.

KPMG Akademi

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

KPMG Türkiye’de katıldığım eğitimler sayesinde uygulamaya dönük bilgilerimi güncelleme ve yenilikleri öğrenme fırsatı yakaladım. İş hayatının içinden gelen ve sektör deneyimine sahip KPMG Türkiye eğitim kadrosunun, yaşadığım olumlu deneyimde en büyük farkı yarattığını düşünüyorum. Mevzuatların baş döndürücü hızla değiştiği küresel iş dünyasında güncel kalmak istiyorsanız, KPMG Türkiye Akademisi’nin tecrübeli danışmanları tarafından verilen eğitimlere katılmanızı kesinlikle tavsiye ediyorum.

Ozan ÇİÇEK, Genel Müdür
Knorr Bremse Ticari Araç Fren Sis. Ltd. Şti.

Kasım ayında KPMG Akademi tarafından İstanbul’da düzenlenen “Suistimal İnceleme ve İfade Alma Teknikleri” mevzulu eğitime katıldım. Eğitim programının içeriği, eğitmen Sinan Çamlık tarafından bilgilerin sunum şekliyle çok memnun kaldım. Süreç sadece bir gün olan bir eğitimde bilgiler tüm mühüm aspektleri ehatte edecek kadar çok, lakin dinleyiciyi yormayacak şekilde sunuldu. Bunun yanı sıra, organizasyonla ilgili her şey çok yüksek seviyede idi. Ayrıca, eğitim için yurt dışından geldiğimi bilerek bana karşı gösterilen ilgi beni çok etkiledi. Mesleğimle ilgili konularda ileride KPMG Akademi tarafından düzenlenecek olan diğer eğitimlere de mümkün olduğunca katılmak kararındayım. İşlerinizde başarılar dilerim.

Nigar ASLANOVA
İnsan Kaynakları Müdürü, Nikoil Bank OJSC

Öncelikle, eski bir KPMG çalışanı olarak eğitim almak benim için çok gurur verici. Bilgi birikiminizi, tecrübenizi, iş dünyasını ilgilendiren güncel değişiklikleri, yeni düzenlemeleri öğrenmek için KPMG’ nin doğru adres olduğuna düşünüyorum. Nezih bir ortamda güler yüzlü ekibiniz ve alanında uzman kişiler tarafından sağladığınız eğitim için çok teşekkür ederiz.

Seren ŞAHİN
Türkiye’nin Otomobili Girişim Grubu

“Ürün Maliyeti, Performans Analizi ve Karar Alma” konulu eğitime katıldım. Öncelikle eğitmenin konuya hâkimiyeti, teorik bilgilerin yanında pratik bilgilere yer vermesi son derece etkileyiciydi. Bununla birlikte eğitimin temposu, diyaloga yönelik örneklerle eğitimin yürütülmesi ve eğitmenimizin katılımcılarla iletişimi oldukça başarılıydı. Son olarak, konu oldukça iyi içerikle hazırlanmıştı. Hâkim olduğum konuların bende yarattığı farkındalığın bundan sonraki süreçte daha etkili davranmama sebep olacağından kuşum yok. Orta ve üst kademe yöneticilerin eğitime katılarak farkındalıklarını artırmalarını tavsiye ederim.

Gökhan KOSOVALI
Genel Müdür, Asset Grup

Mesleğinde yetkin kişilerce sunulan vergiyle ilgili güncel gelişmeler yeterince açık ve anlaşılır şekildeydi. Eğitim dolu dolu geçti. Gerçeğe uygun uygulamalar ile konular pekişmiş oldu. Her şey için teşekkürler.

Tuğçe GÜMÜŞ
Muhasebe Uzmanı, KALTUN MINING COMPANY

KPMG tarafından düzenlenen Muhtasar ve Prim Hizmet Beyannamesi eğitimine katıldım. Eğitimde yer verilen detaylı anlatımlar ve eğitimin akıcılığı gayet güzeldi. Eğitimi veren Kadir Özdemir Bey’in de eğitime katılanlar ile tek tek ilgilenmesi ve onların sorularını cevaplandırması da nazik ve hoş bir davranıştı.

Volkan PEHLİVANOĞLU
Muhasebe Yöneticisi, Demir Hayat Sigorta

Yapı Kredi Bankası Operasyonel Risk Denetim Ekibi olarak KPMG ekibinden dört modülden oluşan 'UFRS 9' Eğitimi aldık. Hazırlanan eğitim programı, doküman içerikleri, eğitmenlerin performansı ve katılımcı seviyesine uygun anlatım şekli ile gayet verimli bir süreç geçirdik. Program boyunca edinilen teorik bilginin denetimlerimizde pratiğe aktarılabilmesi konusunda doğru bir şekilde yönlendirildik. KPMG ekibine desteklerinden dolayı teşekkür ederiz.

Melek Selen İNKAYA
Kıdemli Müfettiş, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Yöneticilere Özel

18 Şubat	Finansman Kararları ile Uluslararası Yatırımlarda Verginin Kritik Önemi
21 Şubat	Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Finansal Bilgiler
18 Mart	Finansçı Olmayanlar İçin Finansal Tabloları Okuma ve Yorumlama

Muhasebe & Vergi

9-10 Mart	Temel Düzey Muhasebe
24-25 Şubat	Temel Düzey Vergi ve Muhasebe Uygulamaları
26-27 Mart	İleri Düzey Vergi ve Muhasebe Uygulamaları
26 Şubat	Ar-Ge ve Teknokentler Hakkında Her Şey
24 Şubat - 6 Mart	İnşaat İşlerinde Vergilendirme
5 Mart	Yurt Dışına Yapılan Ödemelerin ve Yurt Dışından Elde Edilen Gelirlerin Yerel ve Uluslararası Vergi Mevzuatı Kapsamında Vergilendirilmesi

UFRS

19-21 Şubat	Uygulamalı Temel UFRS
-------------	-----------------------

Sermaye Piyasası

10 Şubat	Sermaye Piyasası Araçları
----------	---------------------------

İnsan & İnsan Kaynakları

11 Şubat	Temel Bordro
7 Şubat (İzmir)	Muhtasar ve Prim Hizmet Beyannamesi
14 Şubat (İstanbul)	
17 Şubat (Ankara)	
13 Mart (İstanbul)	

Finans & Finansal Analiz

10 Mart	Finansal Matematik
19-20 Şubat	Piyasa Risk Yönetiminde Forward, Futures, Opsiyon ve Swap Stratejileri
26 Şubat	Ürün Maliyeti, Performans Analizi ve Karar Alma
27 Şubat	Şirket Değerlemesine Baz Bilanço ve Gelir Tablosu Analizleri
20 Mart	Şirket Ortaklıklarında Değerleme Teknikleri

Gümrük & Dış Ticaret

25 Mart	Yeni Başlayacaklar İçin Gümrük ve Dış Ticaret
24 Nisan	Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Kapsamındaki Eğitimler
10 Nisan	Yöneticilerin Gümrük İşlemlerinde Dikkat Etmesi Gereken Temel Konular ve Gümrük İncelemelerinin Yönetimi

İç Denetim

17 Mart	Yolsuzluk ve Rüşvetin Önlenmesine İlişkin Uygulamalar
24-25 Şubat	Uygulamalı İç Denetim
12 Mart	Etik ve Uyum Eğitimi
4 Şubat	Suistimal İnceleme ve İfade Alma Teknikleri
3 Şubat	FATCA/CRS Eğitimi
11 Mart	Mali Tablo Suistimalleri

Bilgi Teknolojileri ve Siber Güvenlik

18 Mart	Bilgi Güvenliği Farkındalık
---------	-----------------------------

Dünyayı kim kurtaracak

KPMG Türkiye, 500'ü geçen gönüllü sayısıyla pek çok sivil toplum kuruluşunu yıl boyu farklı etkinliklerle destekleyerek çalışan gönüllülüğü kültürünü ofiste yaşıyor. Özel sektör liderliğinde, Birleşmiş Milletler, kamu ve sivil sektörlerin çalışan gönüllülüğü alanındaki ortak küresel girişimi IMPACT2030'a KPMG Türkiye'nin de arasında bulunduğu 60'ın üzerinde şirket katıldı. IMPACT2030 ile dünya çapında milyonlarca çalışan, dünyanın iyiliği ve küresel amaçları gerçekleştirmek için bir arada



Amazon, Apple, Boeing gibi 181 dev şirketin CEO'su, 2019 yılında, yeni iş amaçlarının toplumu geliştirmek olduğunu belirten bir bildiri imzaladılar. Müşteri değeri yaratmaya, işgücünde çeşitliliği sağlamaya ve eşit ücret sunmaya, tedarikçilere etik davranmaya, çevreyi korumaya ve içinde bulundukları toplulukları geliştirmeye odaklanacaklarını belirttiler. Bu bildiri yeni bir iş anlayışının da habercisi oldu. Şirketler ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri sunarak, yeniliği teşvik ederek ve istihdam sağlayarak ekonomide hayati rol oynamaya devam ederken etki alanlarını da genişletmeye başladılar.

Edelman 2020 Güven Barometresi sonuçlarına göre tüketicilerin yüzde 64'ü markaların toplumsal sorunlara çözüm sunması gerektiğini düşünüyor. "Cüzdanım, benim oyumdur" diyorlar. Çalışanların yüzde 74'ü, hükümetlerden değil, CEO'lardan toplumsal değişime öncülük etmelerini bekliyor. Artık amacı sadece kâr etmek olan şirketlerin en beğenilenler arasına girmesi, rekabette öne geçmesi, tüketicileriyle bağ kurması ve yetenekli çalışanları çekmesi zorlaşıyor. Şirketlerden dünyanın yeni süper kahramanları olmaları, çevresel, toplumsal ve ekonomik sorunları çözmeleri de bekleniyor.

Birleşmiş Milletler'in sürdürülebilir kalkınma için küresel amaçları özel sektörün yeni rolü için çeşitli fırsatlar sunuyor. Dünya liderleri 2030 yılına kadar, aşırı yoksulluğu sona erdirmek, eşitsizlik ve adaletsizlik ile mücadele etmek ve iklim değişikliğini düzeltmek için, 17 küresel amaç üzerinde uzlaştı. Türkiye dahil Birleşmiş Milletler'e üye devletler, 2015 yılında küresel amaçların altına imza attı. Herkes şimdi harekete geçerse, 2030'a kadar dünyanın en büyük sorunlarını ortadan kaldırabilecek güce sahip.. Ancak bu sorunlar, tek devletin, tek sektörün veya tek şirketin çözebileceğinden çok daha büyük. Ortak amaçlar için bir araya gelmek ve güçleri birleştirmek gerekiyor.

Dünya kaynakların azaldığı ve geleceğin risk altında olduğu bir dönemden geçiyor. Gençler küresel iklim değişikliğine dikkat çekmek için eylemler düzenliyor, çalışanlar sosyal projelere gönüllü oluyor, CEO'lar ortak bildiri yayınlıyor, yatırımcılar kapsayıcılığa ve sosyal sorumluluğa dikkat ettiklerini açıklıyorlar. Dünyada gözle görülür bir değişim başlarken, insanlara iki seçenek sunuluyor: Değişimin aktif öncülerinden mi olacaksın? Birilerinin çözüm üretmesini mi bekleyeksin?

Sürdürülebilir Kalkınma İçin KÜRESEL AMAÇLAR



Milyonlarca çalışan iş başında

Küresel amaçlar dünyanın mevcut durumunun fotoğrafını ve 2030'a kadar alınması gereken yolu gösteriyor. Şirketler için yeni iş alanları, yeni ürün ve hizmet geliştirme fırsatları ortaya çıkarıyor. Şirketler tedarik zincirlerini sosyal ve çevresel kalkınmayı düşünerek yönettiklerinde operasyonel maliyetleri azalıyor ve verimlilikleri artıyor. Ayrıca küresel amaçlar yenilikçi bir yaklaşımla, çalışan motivasyonu, bağlılık ve performansın yükselmesinde de etkili oluyor. Çünkü çalışanlar da önemsedikleri alanlarda değer yaratmayı, faydalı olmayı ve hayatlarının anlamlı olmasını istiyorlar. Sosyal sorumluluk projelerine katılmak ve gönüllülük bu değişim rüzgarında seyirci değil, aktif birer oyuncu olmalarına olanak tanıyor. Kendileri kadar şanslı olmayan insanların hayatlarına dokunmak, kapsayıcı bir bakış açısı ve vizyonu, 'iyi' bir iş yapmanın verdiği mutluluk ve tatmin hissini de beraberinde getiriyor. Şirketlerin sürdürülebilirlik ve kurumsal gönüllülük programlarını hayata geçirmesi, çalışanlarının da aktif olarak katılımını sağlanması, çalışan motivasyonunun ve bağlılığının artırma ve onları sorumlu liderler olarak geliştirme imkânını sunuyor. Bu programların küresel amaçlara entegrasyonu ise yaratılan sosyal etkinin dünya çapında ölçülmesini sağlıyor.

KPMG Türkiye'nin destekleyici ortağı olduğu IMPACT2030, şirketlerin değişen dünyanın ihtiyaçlarında önemli bir rolü olduğuna inanılarak, 17'nci küresel amaç olan 'Hedefler İçin Ortaklıklar'dan yola çıkarak kuruldu. IMPACT2030'un misyonu, şirketlerin en değerli kaynağı olan çalışanlarını dünyaya iyilik ve küresel amaçları desteklemek için harekete geçirmek. IMPACT2030'a ortak olan 60'ın üzerinde kurumun dünya çapında milyonlarca çalışanı kadınları güçlendirmekten eşitsizliklerin azaltılmasına; gençlere teknoloji eğitimlerinden çevresel bilinci yükseltmeye çeşitli programlarla, daha iyi bir gelecek için gönüllü oluyorlar. Bilgi ve deneyimlerini kullanabilecekleri alanlardaki küresel amaçlara odaklanarak; çözüm beklemek yerine, harekete geçiyorlar. Sektörler arası ortaklıklarla etki alanlarını büyütüyorlar.

Eğer şirketler ortak amaçlar için güçlerini birleştirir ve çalışanlarının deneyimlerini, becerilerini ve yaratıcılıklarını dünyanın iyiliği için kullanırlarsa, bugün çok büyük ve çözülemeyecek gibi görünen sorunların üstesinden gelebilir ve dünyayı değiştirebilirler. Değişime öncülük edebilir ve bu hareketin bir parçası olmak için insanlara ilham verebilirler. Bu dünya bizim ve onu geliştirecek olan bizleriz.

Arzu Pinar Demirel

Headline Diversity Kurucusu
IMPACT2030 Bölgesel Sesi



İLETİŞİM

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı
malsan@kpmg.com

Nesrin Tuncer

Denetim Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
ntuncer@kpmg.com

Hakan Ölekli

Stratejik Pazarlama ve
İş Geliştirme Lideri
holekli@kpmg.com

Şaban Erdikler

Vergi Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
serdikler@kpmg.com

Altay Alpagut

Stratejik Pazarlama Müdürü
aalpagut@kpmg.com

Müşfik Cantekinler

Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
mcantekinler@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: 1-9,
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

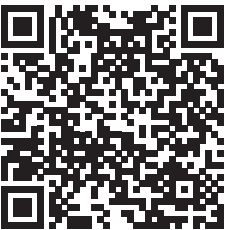
The Paragon İş Merkezi
Kızılırmak Mh.
Ufuk Üniversitesi Cd.
1445 Sk. No: 2 Kat: 13,
06550 Çukurambar, Ankara

Timur Çakmak

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

2020 kurumsal sosyal sorumluluk etkinlik takvimimizi gördünüz mü?





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.

© 2020 KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., bir İsviçre kuruluşu olan KPMG International Cooperative'e bağlı bağımsız üye firmalardan oluşan KPMG ağına bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

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