



COVID-19 Gündemi

Yeni gerçeklikte makro trendler



KPMG Türkiye

kpmg.com.tr



Önsöz

Çin'de başlayarak küresel olarak etkisini hissettiren COVID-19 virüsü hayatımızı farklı şekillerde dönüştürmeye devam ediyor. Virüs günlük hayatımızdaki kişisel alışkanlıklarımızdan küresel ekonomiye kadar her şeyi derinden etkiledi. Mart ayından itibaren içinde bulunduğumuz güne kadar farklı aşamalarından geçtiğimiz bu sürece geniş bir perspektiften bakarak, "yeni gerçekliği" oluşturan trendleri anlamak önümüzdeki dönemde kritik öneme sahip olacak.

Salgının etkilerini analiz ederken öncelikli olarak yeni gerçeklikteki politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve çevresel görünümü inceledik. Salgın küresel siyasette güç dengelerinin değişmesine, ekonomik düzende belirsizliklerin artmasının yanı sıra korumacı ekonomi politikalarının da artmasına sebep oluyor. Toplulukların sosyal yaklaşımlarını, tercihlerini ve çalışma şekillerini dönüştürüyor; dijitalleşme giderek hız kazanıyor. Devletler ve kurumlar stratejilerini belirlerken bu stratejilerin çevresel etkilerini de artık göz önünde bulundurmaya zorunda kalıyor.

Küresel salgın ve ürettiği belirsizlik ortamında KPMG Türkiye olarak COVID-19 sonrasındaki döneme ışık tutma amacıyla hazırladığımız bu çalışmanın, içinde bulunduğumuz yeni gerçekliği tanımlama ve adapte olma sürecinde hepimize yol göstermesini umuyorum.



Müşfik Cantekinler

Danışmanlık Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
mcantekinler@kpmg.com



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendler

Yükselen trend
korumacılık

Yöneticilerin
zor ödevi

Covid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimi

Covid-19
ile değişen
yatırım iklimi

Covid-19
döneminde
müşteri
deneyimi

2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacak

Covid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyon

Teknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacak

Covid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamaları

Covid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileri

Dijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
tanıştık!

Vergi
fonksiyonunda
dönüşüm

Covid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı



Yükselen trend
korumacılık



Finansal belirsizlik
döneminde kurumsal
dayanıklılığı artırmak



Covid-19 tedarik
zincirlerini dönüştürüyor



Küresel salgının
gölgesinde değişen
yatırım iklimi



Değişen
müşteri deneyimi



2020'ler "uzaktan
çalışma"nın konuşulduğu
değil, yaşandığı yıllar
olacak



Covid-19 ile hızlanan
dijital dönüşüm - akıllı
şehirler



Teknoloji, sağlık sektörünü
"yeni gerçekliğe"
hazırlayacak



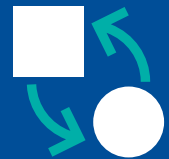
Covid-19 sonrası
dönemde sürdürülebilirlik
raporlamaları



Covid-19'un finansal
raporlama ve denetim
üzerindeki etkileri



Dijital vergiyle
Covid-19 günlerinde
tanıştık!



Vergi fonksiyonunda
dönüşüm



Yeni gerçeklikte makro trendler

Covid-19 ile yaşamının giderek normalleştiği yeni gerçeklik döneminde, çeşitli makro trendlerin yükselişte olduğunu görüyoruz. Yükselen makro trendleri değerlendirdiğimiz PESTLE analizimiz ile; sizler için yeni gerçeklikteki politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve çevresel görünümü inceledik.

P – (Political) Politik: COVID-19, politik konulardaki dünya dengelerinin değişmesine sebep oluyor

- Temel tıbbi ve gıda maddelerinin temininde, ülkelerin kendi kendine yeterliliği kritik bir hale geldi.
- Kriz, tersine küreselleşmenin etkisiyle küresel ticaretin yavaşlamasına ve ürünlerin daha çok üretildiği yerlerde satılmasına yol açacak.
- Salgın, Çin'in bazı ülkelerle ilişkisini güçlendirirken, diğerleri ile siyasi geriliminin artmasına sebep oldu.
- Salgın, aynı zamanda AB'nin siyasi birliği sağlamadaki gücünü zayıflattı; kuzey ile güney, ve aynı zamanda doğu ve batı arasındaki bölgeselleşmeyi derinleştirdi.

E – (Economic) Ekonomik: Salgın, ekonomik düzende belirsizliklerin yaşanmasına yol açıyor

- İşsizlik oranlarının kriz öncesi seviyelere dönmesi birkaç yıl sürecek.
- Bazı ülkelerde kamu borçları artış gösterecek; bu durumla beraber kamu gelirleri düşüşe geçip, finansal kriz kaygısını artıracak.
- Faiz oranları birkaç yıl boyunca, tıpkı eski durgunluk dönemleri sonrasında olduğu gibi düşük kalacak.
- Yüksek borç seviyeleri ve tüketimde azalma, birçok ülkede ekonomik büyüme üzerinde negatif bir etkiye sahip olabilir.

S – (Social) Sosyal: Pandemi, insanların sosyal yaklaşımlarını ve tercihlerini dönüştürüyor

- Üçüncü dünya ülkelerindeki gıda kıtlığı, istikrarsızlığı ve çatışmaları artıracak; bu durumun bu ülkelerin ötesinde diğer lokasyonlarda da doğrudan etkileri olacak.
- Ürünlerin, markaların ve hizmetlerin piyasadaki popülerliği ve penetrasyon oranları değişecek; aralarından sağlıklı yaşam, güvenlik, sosyal sorumluluğu destekleyenler ön plana çıkacak.
- Tüketiciler, bankacılık işlemleri ve ödemelerini gerçekleştirirken teknolojik çözümleri tercih edecek.
- Salgın nedeniyle uzaktan çalışma yaygınlaşacak.
- Covid-19 öncesi halihazırda yetenek eksikliği yaşanan, siber güvenlik ve üretim gibi sektörlerde bu açık büyümeye devam edecek.

T – (Technological) Teknolojik: Dijitalleşme ve otomasyon giderek hız kazanıyor

- Tüketici davranışları ve iş dünyası üzerindeki görüşlerin değişmesi, dijitalleşme ve otomasyona olan yatırımları artırdı.
- Kriz, sağlık hizmetlerinde teknoloji kullanımını artıracak.

L – (Legal) Yasal: Salgının yarattığı kriz yasal düzenlemeleri beraberinde getiriyor

- Salgından kaynaklı krizin dünya genelinde toplumlarda yarattığı kırılganlıklar yeni çalışma yasalarının ortaya çıkmasına sebep olacak.

E – (Environmental) Çevresel: İklim krizi etkisini daha çok hissettiriyor

- Hükümetlerin teşviki ile 'yeşil ekonomi' faaliyetleri çoğaldı.
- Salgın, toplumun iklim değişikliği konusunda oluşabilecek krizler için daha iyi hazırlanması gerektiğini ve küresel zorlukların ancak uluslararası işbirliği ile çözülebileceğini kanıtladı.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
tanıştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Yükselen trend korumacılık



Murat Palaoglu

Gümrük ve Dış Ticaret Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
mpalaoglu@kpmg.com

Küresel ticarete yükselen korumacılık ve ülkeselcilik trendi aslında Covid-19 öncesinde de ajandada ön sıralarda yer alıyordu. Son dönemde Trump politikaları ve Brexit gibi başlıklar ile geniş yansıma bulan korumacılık birçok ülkenin gündeminde yer almaya başladı. KPMG CEO Outlook araştırması da bize korumacılık ve ülkeselciliğe geri dönüşün CEO'ların tehdit algısında son yıllarda en üst sıralarda yer aldığını gösteriyor. Pandemi etkisi ile korumacı tedbirlerin çok daha sert ve çok daha hızlı alındığı yeni bir dönemeçteyiz ve bu durumun pandemi sonrasında yaratacağı etkileri de şimdiden tartışmakta fayda olduğu açık.

90'lı yılların başından itibaren dünyada yükselen trend globalleşme iken bu durumun büyük bir hızla tersine döndüğünü ve günümüzde korumacılık politikalarının daha ağır bastığını görüyoruz. Bunun sonucunda ülkelerin halihazırda önemli olan dış ticaret ve gümrük politikaları daha da önemli hale geliyor.

ABD ve Trump yönetiminin başını çektiği korumacı ticaret politikaları ve buna bağlı olarak diğer ülkelerin de misilleme yaparak cevap vermeleri halihazırda Covid-19 salgınıyla küçülen dünya ticaret hacminin daha da küçülmesinde tartışmasız önemli bir rol oynayacaktır. 2020 yılı için şu ana kadar açıklanan rakamlar ve Dünya Ticaret Örgütü, IMF ve Dünya Bankası gibi kuruluşların 2020 yılının geri kalanı için yaptıkları öngörüler küresel daralmaya işaret etmekte. Bununla birlikte dünya ticaret hacminin de bu doğrultuda olumsuz etkilenip küçüleceğini söylemek pek de zor olmasa gerek. Bu durumun dünya ticaret sistemini de olumsuz etkileyeceği öngörülmüyor.

Korumacılık, bir ülkenin yerli üreticisinin dış rekabet karşısında korunmasını savunan görüşlere dayanan dış ticaret politikası olarak da tanımlanabilir. Küresel ticarete son dönemde birbiriyle çelişen iki kavramın öne çıktığı belirtilebilir. Bir yandan ticaretin artması, kolaylaşması ve vergilerin azaltılmasının amaçlandığı serbest ticaret anlaşmalarının (STA) ve müzakerelerin sayısı artarken diğer yandan ise korumacılık uygulamaları yükseliyor. STA'larla belirli ülkelerle ticaretin artması teşvik edilirken Brexit, anti-damping uygulamaları, ek mali yükümlülük ve ilave gümrük vergileri (İGV) gibi korumacılık uygulamalarıyla da yerli üreticinin korunduğu ve ithalatın kontrol altına alınmaya çalışıldığı görülüyor.

ABD ile Çin arasındaki ticaret savaşına baktığımızda yakın geçmişe kadar ABD'nin serbest ticareti, Çin'in ise kısmi de



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
tanıştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

olsa korumacılığı savunduğu ve benimsediği söylenebilir ancak günümüzde rüzgarlar tam tersi yönde esiyor. ABD Başkanı Trump'ın gelişiyle beraber korumacılık önlemlerinin ABD tarafından daha sık uygulandığını görüyoruz.

ABD ile Çin arasında gerçekleşen, ticarete karşılıklı olarak ek vergilerin getirilmesi veya mevcut vergilerin yükseltilmesi ya da ABD'nin aralarında Türkiye'nin de bulunduğu birtakım ülkeden ithal edilen alüminyum, çelik vs. gibi ürünlere ek vergi getirmesi bu uygulamalara örnek olarak verilebilir. Ticaret savaşlarının sadece ABD ve Çin'i etkilemeyeceği aşikar. Bu kapsamda BRICS ülkeleri ve gelişmekte olan ekonomilerin de bu savaştan ciddi şekilde etkileneceğini söylemek mümkün.

TÜİK verilerine göre 2020 yılının ilk çeyreğinde Türkiye ekonomisi %4,5 gibi bir büyüme oranı yakaladı. İhracat rakamlarımızda da aynı trend göze çarpıyor. 2018 yılında yaklaşık 176 milyar dolar seviyesinde olan ihracatımızın 2019 yılı sonunda yüzde 2'lik bir artışla 180 milyar dolar seviyesine çıktığını görmüştük. Bununla beraber ihracatçı firma sayısındaki artış da bir diğer olumlu gelişme. İhracatımızda dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta ise ithalata bağımlılık oranı. Türkiye olarak ihracatımızın yaklaşık olarak %65'inin ithalata dayalı olması korumacılık önlemlerinin yakından takip edilmesi gerektiğini işaret ediyor. Öncelikli olarak geçmişte tekstil sektörüne yönelik uygulamayla hayatımıza giren ilave gümrük vergisi günümüzde de artarak devam ediyor. Covid-19 salgını sürecinde, geçtiğimiz günlerde açıklanan birçok eşyayı kapsayan ilave gümrük vergisi uygulamaları buna örnek olarak gösterilebilir.

Dolayısı ile dış ticaret dengesini yönetmek için tek başına ithalatı engelleyici düzenlemeler yapmanın yeterli olmadığını belirtmekte fayda var. Zira ihracatın ithalata bağlı olduğu bir ekosistemde bu yöntem tek başına çözüm olamayabilir. Bununla birlikte küresel trendde bu denli bir korumacılık eğilimi var iken Türkiye'nin de kendi üretim, istihdam ve makro ekonomik dengelerini gözetmesi bir sürpriz değil. Halihazırda pandemi öncesi OVP, YEP gibi çalışmalarda bunun izleri yer almaktaydı.

Küresel ticaret aktörleri artık sadece pazarları, üretimi ve rekabet gibi unsurları değil, uluslararası siyaseti ve küresel

ticaret savaşlarındaki gelişmeleri de yakından takip etmek zorundalar. Şirketlerin stratejilerini ve planlamalarını buna göre yapmaya başlamaları veya revize etmeleri gerekiyor. Bununla birlikte Covid-19 birçok şirkete tedarik zinciri yönetimlerini gözden geçirmeleri gerektiğini gösterdi. Dolayısıyla stratejik olarak küresel ticaret ve gümrük konularında öne çıkan başlıkların uyum, hız, maliyet ve tedarik zinciri yönetimi olduğu ve tüm bunların merkezinde de teknoloji ve otomasyonun olduğunu belirtelim.

Daralan küresel ticaret hacmi ve artan korumacılık tedbirleri karşısında serbest ticaret anlaşması (STA) bulunan ülkelerle yapılan ticaretin öneminin daha da artacağı söylenebilir. Türkiye, ticaretinin önemli bir kısmını STA bulunan ülkelerle yapıyor. Bununla birlikte 250 milyar dolar ihracat hedefine ulaşmanın yolu mevcut pazarlarda büyümek kadar yeni pazarlara girmekle de mümkün olabilir. Bu konuda geçtiğimiz günlerde Ticaret Bakanlığı tarafından yapılan açıklamaya göre ihracatçılara teşvik ve destek sağlanacağı da belirtildi. Gümrük Birliği'nin yeniden gözden geçirilmesi gibi mevcut STA'lar kapsamında entegrasyonun artması, kapsamlarının genişletilmesi ve yeni STA'ların imzalanması gündemdeyken aynı zamanda karşımıza korumacılık trendi de çıkıyor.

Küresel entegrasyonun da önemli olduğu günümüzde korumacılık önlemlerinin ve ticaret savaşlarının sürdürülemez olduğunu söyleyenler bulunsa da, ticaret savaşlarının dolayısıyla korumacılığın kısa vadede üretimden lojistiğe tüm sektörlerin ajandasında bir süre daha kalmaya devam edeceği görülüyor.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin zor
ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
tanıştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Yöneticilerin zor ödevi



Orhan Turan

Danışmanlık, Sermaye ve Borç
Danışmanlığı,
Şirket Ortağı
orhanturan@kpmg.com

Global finansal belirsizliğin bu denli arttığı bir dönemde şirketlerin dayanıklılığı nasıl artırılır?

İnsanlık tarihi aynı zamanda "Bilgi"nin seyahat güncesi olarak da okunabilir. Medeniyetin gelişimi, bilginin devir hızının artması ile çok daha ileriye gidebilmiştir. Üretilen bilgi kopyalanarak bulunduğu bölgeden diğerine taşınırken, doğasındaki sorunları da yanında götürmüş, ancak hızı ve menzilin sınırlı olması nedeniyle binlerce yıl boyunca ancak yerelden bölgesel boyutlara taşınabilmiştir. Oysa son 200 yılda gerçekleşen coğrafi keşifler, artan ulaşım teknolojileri, bilgi kayıt tekniğinin gelişmesi sebebiyle bilgi devir hızı oldukça artmış, bununla birlikte yarattığı sorunlar da küresel ölçeğe taşınmaya başlamıştır. Bu devrim nedeniyle insanlık her geçen yıl daha önce hiç yaşamadığı yeni güçlüklerle mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Sorunlar geçmişte hiç yaşanmamış olduğu için bildiğimiz çözümler de çoğunlukla yetersiz kalabilmektedir.

2008 Global Finansal Krizi de benzer şekilde daha önce hiç yaşanmamış boyutta olduğundan uygulanan çözüm de hiçbir zaman sorunun derinliği kadar sofistike olamamıştır.

Ancak gelişmiş ülke merkez bankalarının hareket kabiliyeti, birçoğunun krizin çözümünde ortak çalışabilmesi sayesinde çıkan yangın tüm dünyayı kavurup küle çevirmeden durdurulabilmiştir. Ancak krizin boyutu ve genişleme kapasitesi, karar vericileri o kadar kaygılandırmıştır ki, çözüm olarak daha önce hiç görülmemiş boyutta parasal genişleme politikaları hayata geçirilmiştir.

Global ekonomi, halen 2008 Krizinin kısmi etkilerini taşıırken son yıllarda ticaret savaşları, Brexit, gelişmekte olan ülkelerin kırılganlığı ve jeopolitik riskler başta olmak belirsizlik patikasında hızla ilerlemekteydi. Birçok değerli ekonomist uzunca bir süredir, yeni bir global resesyonun yaklaştığı konusunda uyarılarını kamuoyu ile paylaşmıştı. Tabi, 2008'e göre merkez bankalarının hareket kabiliyetinin çok daha düşük olacağı ve politika araçlarının aynı şekilde yetersiz kalabileceği uyarısıyla birlikte.

Tüm bunların üzerine 2019 son çeyreğinde, Çin'in Wuhan bölgesinde ortaya çıkan Covid-19 virüsü 6 ay gibi kısa bir süre içerisinde neredeyse tüm dünyaya yayılmış, küresel olarak sosyal ve ekonomik felaket sayılabilecek boyutta kırılmalara yol açmıştır.

Bugün birçok ülke yeniden normalleşmenin ürkek adımlarını atarken, hemen hemen hiçbir bölgede salgının kalıcı olarak bitirildiği iddia edilememektedir.



Krizin ilk 6 ayı geride kalırken, uzun vadeyi bir kenara bıraksak dahi yakın gelecekte tüketici davranışları, ticaret ve lojistik imkanları ile finansal piyasaların durumunun ne olacağı konusunda henüz bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Peki böylesine bir belirsizlikte yöneticiler şirketlerini nasıl koruyabilir, yakın gelecekte karşı karşıya kalınabilecek yeni risklere karşı şirketlerini nasıl hazırlayabilir? Ya da hazırlanmak gerçekten mümkün mü?

Krizin nereye evrileceği ve ya da ne zaman sonlanacağını tahmin etmek bugünkü verilerle maalesef mümkün görünmüyor. Buna karşılık yöneticilerin iş yapma biçiminde bazı konuların kalıcı olarak değiştiğini söylemek rahatlıkla mümkün. Şöyle ki;

- Var olan riskleri içerideki verilerden yola çıkarak tespit etme ve buna göre önlemler geliştirme çabası, bir şirket için gelecekte tek başına yeterli olmayabilir. Bu nedenle sınırsız olasılık üzerinden senaryo çalışabilmeye imkan veren, yapay zeka ile desteklenmiş dinamik finansal modeller, tüm büyük şirketler için önemli bir yönetim aracı olmak durumundadır.
- Geçmişe bakarak geleceği tahmin etmek eskiden olduğundan çok daha fazla hata payı içerecektir. Bu nedenle yıllık bütçe ve stratejik iş planı hazırlanırken "sıfır tabanlı analiz" yöntemi, hassasiyet analizlerinde mutlaka yer almalıdır.

- Birçok şirket için zor kararların alınması gerekliliği öngörülmüş olsa da farklı kaygılarla uygulamaya geçirilememektedir. Ancak yaşadığımız krizde, dünyada birçok şirketin uyguladığı gibi, önümüzdeki dönemde de gönüllü "Kış Uykusu", önemli kriz yönetim aracı olarak kullanılacaktır. Yöneticilerin ajandalarında şirketlerin kış uykusu planlarının hazırlanmış olarak yer alması sağlıklı olacaktır.

Covid-19 krizi bir taraftan belirgin bir halk sağlığı sorunu olsa da, aynı zamanda şirketlerin sağlık problemini de beraberinde getirmektedir. Tıpkı tüm canlılar gibi şirketler de ölümsüz değildir. Ancak doğru bir şekilde yönetilerek bu ömrün oldukça uzatılması mümkündür. Yöneticilerin en önemli hedefi şirketlerini kendilerinden sonrakilere bırakmakla sınırlı olmamalı, şirket ömrünü olabildiğince uzatmak olmalıdır.

Tüm bu yeni yönetim çalışmalarının ilk adımı da bugünden bakıldığında şirketin ne kadar ömrü kaldığını doğru tespit edebilmek olacaktır. Kalan ömrü ne kadar iyi tespit edebilirsek, bunu uzatmak için doğru adımları atmak da aynı şekilde mümkün olabilecektir.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
tanıştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Covid-19 döneminde etkili tedarik zinciri yönetimi



Serkan Ercin

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

KPMG Türkiye'nin Nisan ve Mayıs aylarında gerçekleştirdiği iki farklı " İş Dünyası Gözünden Covid-19'un Etkileri" araştırmasının sonuçlarına göre pandemiden en çok etkilenen alanların başında tedarik zincirleri geliyor. Anketimizin sonuçlarına göre Mayıs ayında şirketlerin %86'sı pandemi sürecinden olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Pandeminin tedarik zinciri üzerindeki etkilerine bakıldığında ise şirketlerin %9'u çok yüksek, %14'ü yüksek, %16'sı orta ve %22'si düşük oranda etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu alanda çok düşük etkilenen ya da hiç etkilenmediğini söyleyenlerin oranı ise %40'ta kalmıştır. Katılımcıların %39'u, Covid-19 sebebiyle hammaddeye erişim ve lojistik gibi tedarik zinciri konularında ciddi problemler yaşadıklarını belirtmiş, %40'ı üretim maliyetlerinde artışa, %26'sı da iş gücü sıkıntılarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Covid-19 pandemisi Türk şirketleri için tedarik zincirinin önemli halkalarından olan Çin, Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da üretimi ciddi oranda etkiledi, üretim ağlarında etkisi uzun süre devam edecek bir durgunluğa yol açtı. Hammadde tedarikinde yurtdışına bağımlı olan ve satışlarında pandemi sebebiyle sert düşüşün yaşandığı seyahat, turizm, ev dışı perakende, giyim, ve otomotiv gibi sektörler, Covid-19'un tedarik zincirinde yarattığı problemlere en çok maruz kalan sektörler olarak öne çıkmakta. TÜİK verisine göre Türkiye'de imalat sanayi kapasite kullanım oranları Nisan ve Mayıs aylarında %18 azaldı.

Tedarik zincirlerinin pandemi sürecinden en ciddi etkilenen alanların başında gelmesinde 3 temel kök neden başrol oynamaktadır:

- Pandemi nedeniyle azalan hammadde üretimi, dalgalanan hammadde fiyatları ve sektöre uğrayan lojistik operasyonları nedeniyle özellikle hammaddelerini ithal eden şirketler olumsuz etkilenmiştir.
- Pandeminin bir sonucu olarak satışların tahmin edilebilirliğinin olumsuz yönde etkilenmesi, tüm tedarik zinciri planlamalarının da söz konusu satış tahminleri üzerinden yapılması nedeniyle, şirketler tedarik zinciri süreçlerini tekrar planlamak ve her an zor kararlar almak zorunda kalmaktadır.



- Şirketlerin kendileri kadar değer zincirlerindeki diğer paydaşların da (tedarikçiler, üreticiler, müşteriler, vb.) etkilenebileceği ile iş problemleri daha karmaşık hale gelmektedir. Teslimat ve ödemeler pek çok sektörde gecikmeye uğrarken, müşteriler değişen pazar dinamikleri sebebiyle istedikleri ürün / hizmetleri ve teslimat zamanlamalarını güncelleyebilmektedir.

Covid-19 pandemisinde tedarik zinciri problemleri

KPMG olarak, pandemi sürecinde tedarik zincirinde karşılaşılan sorunları 5 ana başlık altında topladık:

1) Arz ve talep şokları ile stok yönetimi

Covid-19 pandemisiyle birlikte çoğu sektör olumsuz talep şoku yaşarken, bazı sektörler de pozitif talep şokları yaşamıştır. Gerçekleşen talep şokları, birçok firmanın mevcut stok yönetimini sorgulamasına neden olmuştur. Şirketler gerçek zamanlı stok yönetimine, üretimin ve stokların görünürlüğüne sağlanarak optimize edilmesine, ikmal stratejilerinin ve emniyet stoklarının otomasyon ile belirlenmesine yönelik yatırım fırsatlarını değerlendirmeye başlamıştır.

2) Hammaddede erişim ve lojistik

Başta Çin olmak üzere yurt dışı kaynaklı malların mevcudiyetinin aksamasıyla beraber şirketler ellerindeki limitli bitmiş mamul, yarı mamul ve hammaddeyi optimize ederek hangi alanda kullanacaklarını belirlemek amacıyla çaba göstermişlerdir.

Talep ve arzdaki ani ve benzeri görülmemiş değişiklik önemli lojistik ve güvenlik zorluklarına neden olmaktadır. İlk kriz dalgasının aşılması sonrasında lojistik süreçlerinin dengelenmesini sağlamak için dinamik bir yönetim önem arz etmektedir.

3) Tedarikçi görünürlüğü

Covid-19 salgını tedarik zincirinin tüm katmanları boyunca tedarikçilerin görünürlük ihtiyacını artırmıştır. Potansiyel operasyonel ve finansal zayıflıkları doğru bir şekilde değerlendirmek için kritik tedarik zinciri bileşenlerinin, bağımlılıkların ve verilerin aktif görünürlüğüne sahip olmak, acil durumları planlamak, yönetmek ve uzun vadede daha esnek bir tedarik zinciri oluşturmak her zamankinden daha önemli hale gelmiştir.

Birçok tedarik zincirinin manuel işlemlerle yönetilmesi sebebiyle bir sorun ortaya çıktığında siparişlerde miktar, konum gibi değişiklikler veya farklı bir tedarikçiye geçiş yapmak gibi basit süreçler uzun ve karmaşık prosedürlere dönüşmüştür.

4) Üretim maliyetlerinde artış

Pandemi nedeniyle fiyatların dalgalanması ve yeni tedarikçilere geçiş gibi maliyetler, üretim maliyetlerinin

artmasına neden olmaktadır. Mayıs ayı "İş Dünyası Gözünden Covid-19'un Etkileri" anketimizde ülkemizdeki şirketlerin %10'u üretim maliyetlerinde çok yüksek artış, %16'sı yüksek artış, %14'ü orta derecede artış ve %21'i düşük artış yaşadığını belirtirken çok düşük etkilendiğini ya da hiç etkileneceğini belirtenlerin oranı %39'da kalmıştır.

5) İşgücü sıkıntıları

Krizin etkisi yayıldıkça, işçilerin sahadaki mevcudiyeti ve seyahat imkanları etkilenebilmektedir. Mayıs ayı "İş Dünyası Gözünden Covid-19'un Etkileri" anketimizde ülkemizdeki şirketlerin %46'sı işgücü problemleri yaşadığını belirtmiştir.

Tedarik zincirinde alınması önerilen önlemler

KPMG olarak şirketlerin tedarik zincirlerinde Covid-19 pandemisi sırasında ve sonrasında alabileceği aksiyon önerilerimizi kısa ve orta/uzun vade olarak inceledik:

Kısa vadeli aksiyonlar

1. Çalışanların ve müşterilerin güvenliğini sağlama

Çalışanların ve müşterilerin sağlığı hiç şüphesiz ki, pandemi süreci boyunca şirketlerin bir numaralı önceliği olarak belirlenmelidir. Bu süreç boyunca çalışanlarla kurulacak düzenli iletişim ve çalışanların ihtiyaçlarına özel, çalışma performanslarını ve bağlılıklarını arttıracak adımlar kritik önem taşımaktadır. Müşteriyle ise iletişim sıklığını artırarak kriz dönemindeki ek ihtiyaçlarını dinlemek, ihtiyaçlara paralel çözüm önerileri üretmek sadece pandemi sürecinde değil, gelecek dönemde de şirketlere pozitif bir şekilde yansıtacaktır. Pandemi süreci boyunca çalışanlar ve müşteriler düşünülerek hazırlanacak aksiyon planları ve uygulanacak şeffaf yönetim süreçleri ise bu sürecin şirketler, çalışanlar ve müşteriler adına görece daha kolay geçmesini sağlayacaktır.

2. Senaryo geliştirme ve iş sürekliliği planlama

Covid-19 pandemisi bize pek çok firmanın kriz yönetiminin yetersiz kaldığını göstermiştir. Mayıs ayı "İş Dünyası Gözünden Covid-19'un Etkileri" anketimizde ülkemizdeki şirketlerin %14'ü kriz yönetim prosedürünün bulunmadığını, %33'ü ise kriz yönetim prosedürlerinin yetersiz olduğunu belirtmiştir.

Kriz yönetiminin merkezinde, oluşabilecek senaryolara karşı hazırlık yaparak aksiyon planları oluşturmak ve hazırlanan aksiyon planlarının doğru uygulanması yer almaktadır. Şirketlerin risk iştahlarını da gözden geçirerek senaryo planlama adımlarını atması ve bunların olabildiğince yapay zeka/otomasyon yazılımlarının desteğiyle geliştirilmesi önem taşımaktadır. Senaryo planlamalarında şirketler; kriz yönetimi, iş sürekliliği, stratejik planlama vb. fonksiyonlarını koordineli çalıştırarak, oluşabilecek etkileri her açıdan değerlendirmelidir.



Geliştirilecek senaryolara paralel olarak sağlanacak iş sürekliliği, aynı zamanda şirketler için tedarik zincirlerinde bulunan eksik ve geliştirilmesi mümkün noktaları da açığa çıkararak, orta-uzun vadeli optimizasyon aksiyonlarının oluşmasını sağlayacaktır.

3. Nakit akışı, likidite ve işletme sermayesi yönetimi

Kriz dönemlerinde şirketlerin nakit akışı ve likidite yönetimi, mevcut ve gelecekteki pazar konumuna, varlığına ve prestijine etki etme potansiyeline sahiptir. Bu kapsamda şirketler, öncelikli olarak mevcut sözleşmelerini dikkate alarak taahhüt edilen hizmeti yerine getirmeyi amaçlamalıdır. Taahhüt edilen hizmetlerin sağlanması adına ise, tedarikçiler ve müşteriler bazında kredi riski seviyeleri mevcut duruma göre yeniden düzenlenmelidir. Bunlara paralel olarak nakit akışının ve likidite yönetiminin en iyi düzeyde sağlanması için stok ve lojistik gibi maliyetlerin mevcut durum özelinde düzenlenerek optimize edilmesi gerekmektedir. Stok ve lojistik maliyetleri optimize edilirken şirketler, farklı senaryoları göz önünde bulundurarak kritik eşik noktaları için sistemsel alarmlar belirlemeli ve üretim/satış planlarını güncelleyerek atıl üretim ve stokun önüne geçmelidir.

Orta/uzun vadeli aksiyonlar

1. Teknolojik altyapı yatırımları

Şirketler kriz dönemlerinde ilgili aksiyonları alabilecek donanımlı bir altyapıya sahip olmalıdır. Yapılacak teknolojik altyapı yatırımları şirketin orta-uzun vadeli aksiyon adımları düşünülerek değerlendirilmelidir. Bu kapsamda geliştirilecek altyapının; operasyonel verimliliği arttırması, veri güvenliğini üst seviyede tutması, pazarda gelişebilecek ani değişimlere karşı uygulanabilir olması, analitik tahminler yapabilmesi gibi birçok etken göz önünde bulundurularak seçilmesi gerekmektedir.

2. Tedarikçi risklerinin yönetimi ve tedarikçileri geliştirme

Pandemi sürecinde tedarik zincirinde yaşanan aksamalar da göz önünde bulundurularak tedarikçiler için risk değerlendirmesi yapılması ve tedarikçiler özelinde aksiyon planlarının hazırlanarak geliştirilmesi gerekmektedir. Şirketler tedarikçi geliştirme programlarını, pandemi süreciyle beraber değeri tekrar ortaya çıkan tedarikçi kaynaklı anlık veri takibi ve analitik tedarik zinciri çözümlerine paralel olarak düzenlemelidir.

İlgili geliştirme programları planlanırken kriz dönemlerinin yönetimini kolaylaştıracak şeffaf tedarik zinciri bakış açısı uzun vadede şirketlerin ajandasında yer almalıdır. Şeffaf bir tedarik zinciri, tedarik zinciri boyunca yer alan şirketleri anlık olarak takip edilebilir kılmakla beraber, kriz durumlarında tedarik ağını daha yönetilebilir ve izlenebilir hale getirmektedir.

3. Mikro tedarik zincirleri oluşturma

Tedarik zincirinin gelecek dönemde evrileceği noktalardan biri olarak görülen mikro tedarik zincirleri, süreçlerin değil müşterinin odağa yerleştirildiği mini operasyonel modellerdir. Ölçek ekonomisine odaklanan geleneksel tedarik zinciri yapılarının zaman zaman çok büyük ve hantal kaldığı ve pandemi dönemlerinde önemli ölçüde etkilendiği görülmektedir. Mikro tedarik zincirleri oluşturan şirketler ürünlerini, üretimlerini, politikalarını, akışlarını ve sistemlerini her müşteriye ya da müşteri grubuna özel olarak tasarlamakta ve bu müşteri/gruplar özelinde aksiyonlar alabilmektedir. Mikro tedarik zincirlerinde esnek olmak, müşteri için yaratılabilecek değeri maksimize etmeyi odak noktası olarak belirlemek ve bağımsız yapılar kurmak kritiktir. Mikro tedarik zincirleri kullanan firmalar pandeminin yanı sıra dalgalanan faizler, kurlar, vergi oranları, ticari kısıtlamalar ve enflasyondan daha az etkilenmektedir.

Dünyada ve ülkemizde birçok şirket salgın nedeniyle tedarik zinciri yönetiminde eşi görülmemiş talep dalgalanmaları, maliyet artışları ve işgücü problemleri nedeniyle zor zamanlar yaşamaktadır.

Geçmişte, tedarik zinciri dünyasında, maliyet tasarrufu ve stok optimizasyonu konularına odaklanılırken bugün yeni normalde tedarik zincirlerinin dayanıklılığını sağlamak şirketlerin birinci önceliği olmalıdır. Akıllı teknolojiler ile iyileşen ve kendini sürekli anlık olarak optimize eden, dinamik ve bütünleşmiş tedarik zinciri sistemleri, yeni normalde tüm operasyonların daha güçlü bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. Covid-19 salgını, yöneticiler için bir uyanma çağrısı olmalı ve yöneticiler gelecekteki şoklara karşı dayanıklılıklarını artıracak eylemler planlamalıdır.

Beklenmeyen bu kriz ortamında organizasyonların sakin ve temkinli kalarak, en doğru ve en sürdürülebilir kararları hızlıca alması ve uygulamaya geçirmesi gerekiyor. Klasik tedarik zincirleri yönetiminin, geleneksel talep ve tedarik planlama yaklaşımlarının, pazar ve ticari dinamiklerdeki keskin değişimler, pandemiler, doğal felaketler vb. unsurlardan dolayı, güncel iş ihtiyaçlarını karşılamaya yetmediği görülüyor. Yakın gelecekte, anlık değişimlerden etkilenmeyen esnek iş modeline sahip ve sürdürülebilir kararları dinamik bir şekilde alabilen tedarik zincirleri avantajlı durumda olacaktır.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
taniştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Küresel salgının gölgesinde değişen yatırım iklimi



Gökhan Kaçmaz

Danışmanlık, Birleşme ve Satın Alma
Danışmanlığı, Şirket Ortağı
gkacmaz@kpmg.com

Aralık 2019'da Çin'de başlayan, 2020 kış aylarında Uzak Doğu'da, 2020 bahar aylarında ise dünyanın geri kalanına yayılan ve küresel bir salgın ilan edilen Covid-19 global ve yerel ölçekte sosyal, ekonomik ve ticari hayat üzerinde daha önce benzeri görülmemiş etkiler yarattı. Birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede uygulanan sokağa çıkma yasakları, seyahat kısıtlamaları ile beraber ortaya çıkan ani talep düşüşleri ve hızla artan işsizlik oranları ile beraber ekonomik aktivite özellikle havacılık, konaklama, eğlence, otomotiv, gıda dışı perakende gibi belirli sektörlerde durma noktasına geldi. Bu durumun sonucu olarak 2020 yılında global büyümenin IMF ve Dünya Bankası gibi kurumlar tarafından önemli seviyede negatif olacağı öngörülmüyor.

Devletler küresel salgının ekonomik etkilerini azaltmak için daha önce benzeri görülmemiş ekonomik teşvik paketleri açıkladı ve finansal piyasalara çok yüksek miktarlarda likidite

ve parasal genişleme sağladı. Bu likidite desteğinin yanı sıra yaz aylarının başlamasıyla beraber ülkeler tarafından kademeli normalleşme adımlarının atılması ile beraber ekonomik aktivitenin yavaş da olsa tekrar canlanmaya başladığı görülüyor. Ancak salgının özellikle belirli sektörlerde yarattığı yıkıcı etkinin giderilmesi ancak uzun vadede olabilecek. Böylesi bir ortamda organik ve inorganik yatırım kararlarında da köklü değişiklikler olması kaçınılmaz. Bu çerçevede yatırımlar açısından önümüzdeki dönemde belli trendlerin öne çıkacağını öngörüyoruz:

- Salgın sonrasında ülkeler ve şirketler küresel çerçevede tedarik zincirlerini tekrar değerlendirmek ve yatırım kararlarını da bu değerlendirmeye göre yeniden şekillendirmek durumunda kalacaklar. Mevcut durumda küresel tedarik zincirinin temelini Çin ve diğer Uzak doğu ülkeleri oluşturmakta. Ancak yaşadığımız salgınla beraber ortaya çıkan durum gösteriyor ki; tedarik zincirinin bir halkasının tamamına yakınının bir ülkeye veya bölgeye bağlı kalması, olası acil bir durumda (örneğin bu salgında yaşadığımız gibi) tedarik zincirinin tamamen kırılmasına yol açabiliyor. Örneğin global kimyasal hammadde üretiminin neredeyse yarısı Çin'den sağlanmakta. Eğer Çin'de salgın Mart ayında kontrol altına alınmasa ve Nisan ayında Çin tekrar üretime başlamasıydı kimyasal hammaddeye ihtiyaç duyan ilaç üretimi gibi birçok hayati sektörde



üretim global ölçekte durmak zorunda kalacaktı. Bu nedenle ülkeler ve çok uluslu şirketlerin tedarik zincirlerindeki halkaları çeşitlendirmek adına, Çin ve Uzakdoğu'ya ikame ve ek yeni yatırımları göz önünde bulundurmaları kaçınılmaz olacak. Bu noktada geleneksel olarak üretim altyapısına ve kabiliyetine sahip, jeopolitik olarak iyi konumda ve iyi yetişmiş iş gücüne sahip ülkeler avantajlı olacak.

- Salgının bizlere öğrettiği bir diğer husus ise bazı kritik sektörlerde yerel tedarik zincirlerinin kurulmuş olması ve bu sektörlerde arzın sürekliliğinin güvence altına alınmış olması oldu. Tarım, temel gıda, medikal malzeme ve ilaç üretimi gibi sektörlerde tedarik zincirinin tamamının hızlıca yerli üretim ile ikame edilebilmesinin ülkeler açısından önemli bir kabiliyet olduğu ortaya çıktı. Salgın sonrasında devletlerin bu gibi sektörlerde üretim kabiliyetlerini artırmaya ve tamamlamaya yönelik olarak kamu yoluyla veya teşvikler ile yatırımları artırması kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca yatırımların yönünü belirleyecek önemli bir diğer nokta da insanların yaşamının sürekliliği için elzem olan sektörlerin geçmiş yıllarda hak ettikleri seviyede yatırım almadıklarının ortaya çıkmış olması oldu. Birçok gelişmiş ülkenin sağlık altyapısının yetersiz olduğu ve küresel bir salgınla mücadele edecek seviyede olmadığı açık. Temel gıdaya erişim için gerekli alt yapı yetersiz kalabiliyor. Bu alanlarda kamu ve özel sektör yatırımcılarının beraber hareket etmesi önümüzdeki dönemde sıkça göreceğimiz bir durum olacak.
- Salgın süreci belli sektörlerin de ön plana çıkmasına neden oldu. Özellikle sosyal mesafe ve karantinalar nedeniyle e-ticaret, evden çalışma ve evde daha çok vakit geçirme zorunlulukları ile beraber bilgi teknolojileri ve bunun çevresindeki çözümleri üreten sektörler, dijitalleşmeye yönelik çözümler ve hizmetler üreten iş kolları yıldızı parlayan sektörler oldu. Bu sektörler orta vadede yatırımların odak noktası olmaya devam edecek. Buna en güzel örneklerden birisi de ülkemizin ilk unicorn şirketi olan Peak Games'in uluslararası stratejik bir yatırımcı olan Zynga tarafından 1.8 milyar ABD doları değerle satın alınması oldu.
- Global yatırım dünyasının önemli bir oyuncusu olan özel sermaye fonlarına baktığımızda, 2008 global finansal krizinden farklı bir noktada salgın dönemine girdiklerini görüyoruz. 2008 global finansal krizinde elinde yatırım için yeterli likidite bulunmayan özel sermaye fonları, bu sefer Covid-19 salgınına ellerinde yaklaşık 1.5 trilyon dolarlık çok büyük bir kaynakla ("dry powder") girdiler. Bu kaynağı hızlı ancak fırsatçı bir şekilde yatırıma çevirme peşindeler. Benzer bir yaklaşımı özellikle Orta Doğu kökenli devlet varlık fonlarında da görüyoruz. Bu noktada özel sermaye fonlarının ve devlet varlık fonlarının yatırım iştahlarında bazı temel ortak noktalar göze çarpıyor. Operasyonel ve ticari olarak temeli iyi olan ancak salgın nedeniyle finansal açıdan zor duruma düşmüş şirketlere odaklanıyorlar. Örneğin Virgin Group'un kayyum tarafından yönetilen havayolu iştiraki

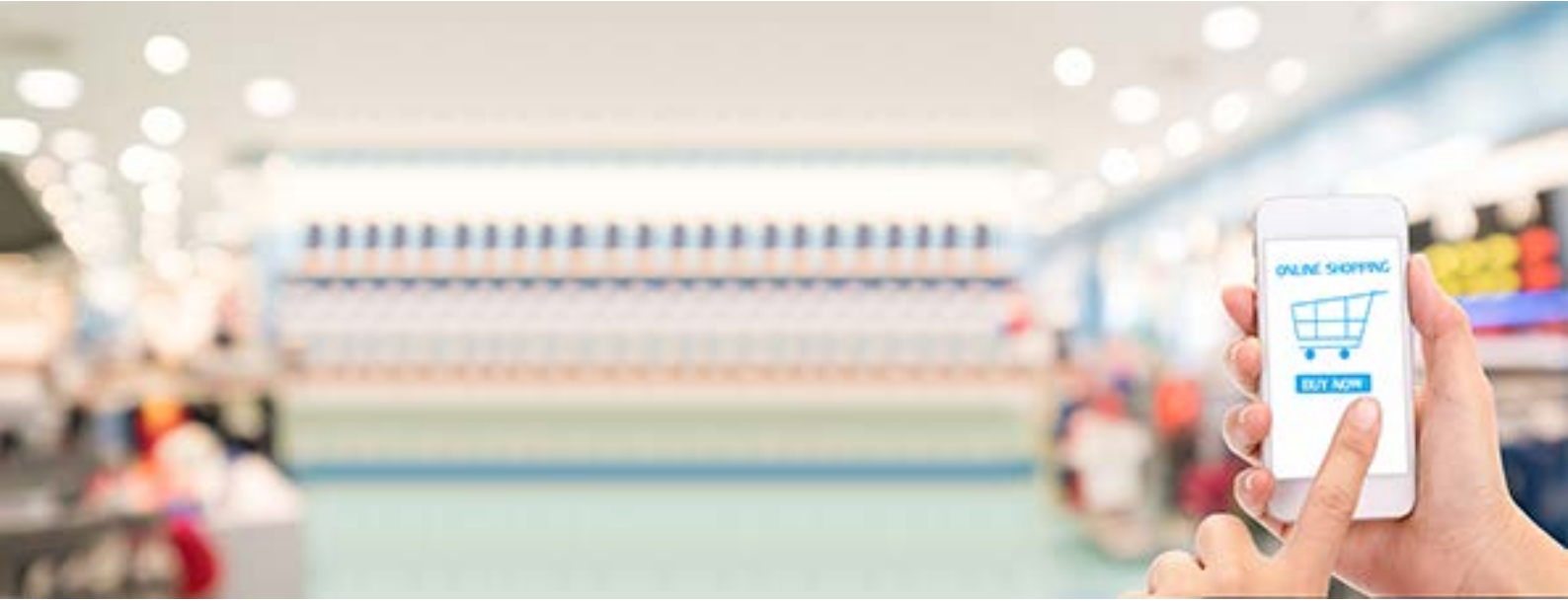
Virgin Australia'nın satışı için öne çıkan tüm yatırımcıların Bain Capital ve BGH Capital gibi global özel sermaye fonları olması bir tesadüf olmamalı. Benzer şekilde Suudi Arabistan Devlet Varlık Fonu'nun salgından çok ciddi anlamda olumsuz etkilenmiş kruvaziyer şirketi Carnival'e yatırım yapması da bu trendin bir diğer örneği.

- Salgın döneminde birçok şirket veya şirketler grubu finansal gereksinimlerin de etkisiyle daha önce yapmadıkları şekilde mevcut iş kollarını ve portföylerini tekrar gözden geçiriyorlar ve daha fit hale gelmeyi hedefliyorlar. Ayrıca yeni sermaye girişine de yeniden yapılanma kapsamında gereksinim duyacaklar. Bu çerçevede birçok şirket ana iş kolu olarak görmedikleri işlerden önümüzdeki dönemde çıkmayı hedefliyor. Bir fırsatlar hem aynı sektörde büyümeyi hedefleyen yatırımcılar için bir konsolidasyon fırsatı yaratacak hem de özel sermaye fonlarının yatırım hedefi haline gelebilecek.
- Bir ilave nokta da yatırım süreçlerinin, salgın öncesi fiziksel toplantılar ile yürütülen önemli bir kısmının aslında uzaktan ve dijital ortamlarla da yönetilebilecek olduğunun yatırımcılar, şirket yönetimleri, danışmanlar ve bankacılar tarafından anlaşılması oldu. Covid-19 öncesi çoğunlukla fiziksel toplantılarla gerçekleştirilen birçok çalışma, saha ve fabrika ziyareti, durum tespit çalışmaları, hisse devir ve ortaklık sözleşmelerinin müzakereleri gibi birçok adımın yakın gelecekte video konferanslar ve sanal ziyaretler ile olacağını öngörmek çok da haksız bir tahmin olmayacaktır. Örneğin İngiltere'de, iki telekomünikasyon devinin (Virgin Media ve O2 Telecom) 32 milyar ABD doları değerindeki evlilik süreci, salgın esnasında tamamen sanal toplantılar ve görüşmeler neticesinde Mayıs ayında tamamlandı.

Peki global yatırım dünyasında kartların yeniden dağıtıldığı ortamda Türkiye kendine düşen payı nasıl artıracak? Ülkemiz yukarıda anlattığımız birçok konuda avantajlı durumda aslında. Üretim kabiliyetleri açısından yeterli birikime, altyapıya ve ayrıca yetişmiş genç bir iş gücüne sahip. Lojistik açıdan bölgesel bir merkez olmaya aday. Ancak son on yılda Türkiye'nin dünyadaki doğrudan yatırım akımlarından aldığı pay yarı yarıya düştü. Benzer şekilde birleşme ve satın alma aktivitesinde önemli bir yavaşlama söz konusu; toplam birleşme ve satın alma aktivitesinin değeri GSYİH'nın %1'inden daha az ki bu oran dünya ortalamalarında %4 mertebesinde. Bu düşüşte hem çevre ülkelerde yaşanan siyasi ve askeri krizlerin hem de makroekonomik olarak yaşadığımız problemlerin payı büyük. Ancak salgın döneminde gözlemimiz, yabancı yatırımcıların ilgisinin özellikle stratejik belli sektörler için tekrar ülkemize yöneldiği yönünde. Türkiye'nin önümüzdeki dönemde uluslararası yatırımlar açısından bir cazibe merkezi olması için kamu ve özel sektörün beraber çalışarak gerekli reformların hızla hayata geçirilmesi ve Türkiye'nin marka değerini yatırımcılar nezdinde tekrar ön plana çıkarması önem arz etmekte.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
taniştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Covid-19 ile değişen müşteri deneyimi



Serkan Ercin

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

Pandemi döneminde müşteri deneyiminin değişmesine bağlı olarak, pandemi sonrasında organizasyonlar müşterilere yönelik stratejilerini baştan yazıyor...

Pandemi döneminde müşteri deneyiminin değişmesine bağlı olarak, pandemi sonrasında organizasyonlar müşterilere yönelik stratejilerini baştan yazıyor. Küresel ölçekte bir pandemi tüm dünyayı etkilerken, organizasyonlar müşterilerini iş modellerinin merkezine yerleştirerek marka stratejilerini geliştirme fırsatı yakalıyor.

Stratejik, yönetsel, operasyonel, organizasyonel ve teknolojik altyapılarına müşteri perspektifini yansıtarak gelişim alanlarını tespit eden ve bu alanlarda somut aksiyonlar olarak ilerleyen organizasyonların, rekabet ekseninde avantajlı konuma yükselmesi beklenmektedir. Müşteri alışkanlıklarının öngörülemez olduğu bir dönemde, müşteri talebi ve davranışlarının nihai şeklini doğru şekilde tahmin etmek ve buna uygun adımlar atmak, Covid-19 sonrasında şirketlerin normale dönüş süreci için belirleyici olacaktır.

Müşteri davranışlarını ve alışkanlıklarını iyi tahmin edebilen ve bunlara göre konumlanabilen organizasyonlar, hem mevcut fırtınalı havayı atlatabilecek hem de gelecek için sağlam temeller atacaktır.

Pandemi ile birlikte tüketici dinamikleri de şekil değiştirmiştir. Firmalar için bu değişim, her şeyden önce firmaların ticari gücünü belirleyen müşteri talebinde bir kriz anlamına gelmektedir. Piyasaya erişimde, ürün ve hizmetlere olan talepteki değişim müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının da ciddi oranda farklılaşmasına yol açmıştır. Tüketicilerin satın alma davranışlarında dijital kanal kullanımları artmış, halihazırda tüketim alışkanlıkları olan markaları sorgulamışlar ve yeni markalar denemişlerdir. Her bir ürün ya da hizmet temininde sağlık ve hijyen faktörleri ön plana çıkmıştır.

6 bileşenli müşteri deneyimi yaklaşımı

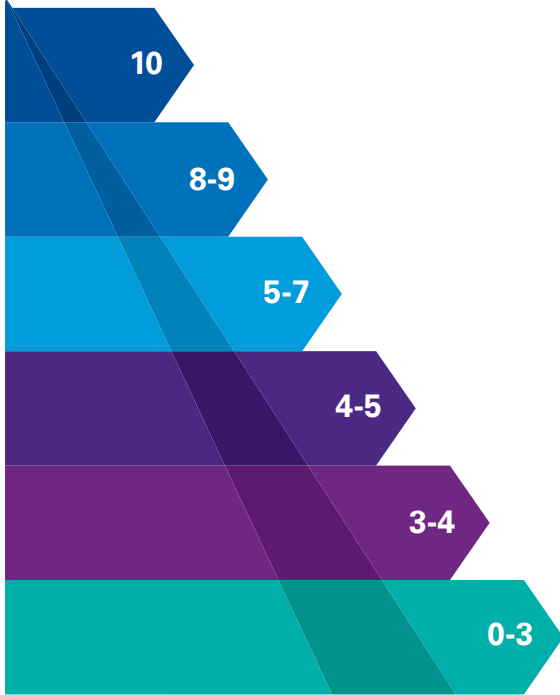
Organizasyonların müşteri deneyiminin yönetimi alanındaki kaslarını geliştirmeleri için; müşteriyle empati kurma, kişiye göre özelleştirme, müşterinin bilgi, ürün ve hizmetlere en kolay, zahmetsiz erişimini sağlama, müşteri beklentilerini yönetme, ihtiyaç ve sorunlara çevik çözümler üretme ve bütünsel bir yaklaşım sergileme şeklinde sıralanan müşteri deneyimi modeli üst yönetimler için müşteri deneyimini mükemmelleştirmek adına atılacak adımlar konusunda bir kılavuz görevi üstlenecektir. Organizasyonlar markaları için geliştirdikleri ana pazarlama ve marka iletişim planlarını, bu 6 bileşendeki yetkinliklerini vurgulayacak şekilde gözden geçirmelidirler.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
tanıştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Müşteri deneyimi performansı



Empati

Müşterinin önemsendiğinin gösterilmesi, müşterinin bulunduğu şarta göre doğru iletişimin sağlanması

Kişiyi özel kılma

Müşterinin durumunu anlama ve ihtiyaçlarını önceliklendirerek müşterinin kontrolü almasının sağlanması

Zaman ve efor

Müşterinin bilgi, ürün ve servislere en kolay ve zahmetsiz şekilde erişiminin sağlanması

Beklenti

Müşterinin beklentilerinin belirlenmesi, yönetilmesi ve kriz ortamında kesintisiz olarak müşteri ihtiyaçlarının sağlanması

Çözüm odaklı yaklaşım

Hızla değişen müşteri ihtiyaç ve sorunlarına hızlı çözümlerin üretilmesi

Bütünlük

Güvenlik önceliğiyle, doğru olanın yapılması, zor durumda olanların ihtiyacının karşılanması, adil ve müşteri yararına hareket edilmesi

Covid-19 ve müşteri deneyimi

Covid-19'un getirdiği belirsizlik ortamında, sağlık ve güvenlik gündemin birinci maddesi olurken, firmalar bu yaklaşımı hem müşterilerine hem de çalışanlarına eksiksiz yansıtmak durumunda kalmışlardır. Bir yandan şirketlerin operasyonları daha önce karşılaşılmamış sorunlar ile test edilirken, diğer yandan da müşterilerin yeni geliştirdikleri davranış ve beklentiler, firmaların müşteri odaklı yeni bir aksiyon planına ihtiyaçlarını artırmıştır. Müşteri deneyiminin yeniden tanımlandığı bu dönemde, müşterilerin beklentileri deneyimden ziyade operasyonun devamı olurken, bunun en büyük örneği kriz öncesi dijital kanalı tercih etmeyen müşterilerin dahi kanal tercihlerinin dijitalle kayması olmuştur. Krizin başlamasıyla rekabetin ürün ve fiyattan ziyade, bulunurluk ve erişime dönüşmesi firmaları operasyon odaklı yaklaşıma itmektedir. Müşteri algısının her türlü değişikliğe açık olduğu bu süreçte, sadece kriz açısından değil aynı zamanda orta ve uzun vadede oluşabilecek fırsatlar açısından yaklaşmak firmalar için ayırt edici bir nokta olacaktır.

KPMG'nin 2019'da gerçekleştirdiği araştırmaların sonucu ortaya çıkan ve empati ile kişiyi özel kılmanın başı çektiği bu sıralama Covid-19 ile birlikte değişikliğe uğramıştır. Kriz öncesi dönemin öne çıkan yaklaşımlarının yerini normale dönüş ile birlikte bütünlük, çözüm üretme, zaman ve efor almıştır. Kişiyi özel oluşturulan deneyim, müşteri verileri temelli olduğundan, firmalar değişen kanal tercihleri ve müşteri davranışları üzerinden toplanacak yeni veri setlerinin ancak belirli olgunluğa ulaşması ile yenilenmiş kişiyi özel deneyimi sunabilecektir.

Gıda perakendesi sektörü lider oyuncularından biri, tedarik zincirinde aksaklıkları önlemek ve müşterilerin salgın döneminde ihtiyaçlarını karşılamak adına 24 saat tam kapasite ile çalışmıştır. Bu efor sergilenirken, çalışanlarının virüsten korunmaları için maske ve siperlik ihtiyaçlarının sağlanması, dezenfektan ve kolonya verilmesi ve her çalışana bağışıklıklarını güçlendirmek adına C vitamini temin edilmesi salgının gerektirdiği temel aksiyonlara örnek niteliğindedir. Müşteriler için doğru olan yapılırken, çalışanların sağlığının ve güvenliğinin de gözetilmesi "güvenilir" marka algısına hizmet etmektedir. Hazır giyim sektörü lider oyuncularından birinin, üretimini maske üzerine yoğunlaştırıp haftada 40 milyon maske üretimi yapması da kriz dönemlerinde bütünlük ve doğru olanı yapma başlığı altında değerlendirilebilir.

Salgın şartlarında müşteri deneyiminde yaşanan şoklara çözüm üretme ve operasyonun sağlıklı devamını sağlama açısından, online gıda teslimat firmaları ve lider dağıtım şirketleri, temassız teslim çözümünü hayata geçirerek, müşterilerin ürünlere erişiminin minimum zaman ve eforla gerçekleştirmesini hedeflemektedir.

Benzer bir örnek bankaların operasyonel yüke rağmen ATM'den nakit çekim limitlerini artırmaları bu bağlamda ele alınmaktadır. Bütün bu aksiyonlar markaların salgın ve sonrasında müşterinin gözünde güvenli bir liman olarak konumlandırılmasına katkı sağlamaktadır.



Normale dönüş

Güven duygusunun en çok sındığı Covid-19 gibi kriz ve felaket dönemleri ise firmaların aktivitelerinin yoğun olarak gözlemlendiği ve toplum kaygılarının çizdiği sınırlar içinde hareket edilmesinin beklendiği zamanlardır. Firmaların marka imajlarının öne çıktığı bu dönemlerde müşteri ilişkilerine yapılacak yatırımların uzun vadede güçlü müşteri bağlılığına yol açtığı görülmektedir. Müşteri deneyiminde "bütünlük" yaklaşımı tutarlı davranışlar üzerinden müşteride güven duygusunu oluşturmayı amaçlar. Normale dönüşte de bu yaklaşım ön plana çıkacak ve devam edecek kısıtlamalar sebebiyle müşteri ve çalışan için firmanın sağlayacağı deneyimin temelinde virüs şartları gözetilerek "doğrunun yapılması" olacaktır.

Bütüncül bir yaklaşımla, sağlık faktörlerini öne alan doğru yaklaşımlar marka algısı için uzun vadeli etki yaratırken, müşterinin firma ile etkileşiminin verimli olması, kriz anlarında markanın rekabetçiliğine katkı sağlamaktadır. "Zaman ve efor" yaklaşımı ise müşteri deneyimi esnasında ortaya çıkan bürokratik ve süreçsel engellerin ortadan kaldırılarak müşterilerin deneyimlerini minimum çaba harcamakla yaşamalarını sağlamak üzerinedir. Normale dönüş müşteriler için Covid-19'un zor döneminin geride kaldığı algısını da beraberinde getirmektedir. Salgın sırasında sağlık endişeleri gözetilerek müşteri deneyiminin minimum zaman ve eforla tasarlanması ihtiyacı, normale dönüş ile beraber yerini bu alanda konfor isteğine bırakacaktır. Salgın döneminde mazur görülen aksaklık ve kısıtlamalar, bu dönemde tekrar müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaya başlayacaktır. Dolayısı ile markaların da bu dönemi atlattıklarının müşteri gözünde en önemli kanıtı süreçlerinin sorunsuz tasarımı olacaktır.

Diğer yandan, müşteri deneyiminde "çözüm odaklı" yaklaşım, ürün ve servislere erişimde yaşanabilecek aksaklıkların hızlı ve etkili şekilde çözüme kavuşturulması ve müşteri deneyiminde çizilen yolculuğa firmaların sadık kalmasını içermektedir. Covid-19 normale dönüş sürecinin sancılı olması ve müşteri beklentileri ile şartların uyumlu olmaması ihtimaller dahilindedir. Müşteri deneyiminde oluşacak kesintilere firmalar tarafından anında çözüm üretilmesi firmaların bu süreçte rekabetçiliğine katkı sağlayacaktır.

Kısıtlama ve sancılar	Sektörel içgörüler
<ul style="list-style-type: none"> Virüs etkisiyle değişen müşteri değer yargılarının normale dönüşte de etkisini sürdürmesi Sağlık ve güvenlik endişeleri kaynaklı kısıtlamaların mevcut müşteri deneyiminde yaratacağı kesintiler Normale dönüş ile birlikte artan müşteri beklentisi karşısında operasyonların kesintisiz devam etme gereksinimi Salgın döneminde müşterilerin edindikleri yeni kanal tercihlerinin mevcut müşteri deneyiminde konumlandırılması Müşteri-çalışan ilişkisinin yeni normal gözetilerek yeniden ele alınması 	<ul style="list-style-type: none"> Sektör bazında farklılık göstermek ile beraber müşteri deneyiminin en önemli ayağı "operasyonun devamının sağlanması" olacaktır E-ticaret kanalı gerekli kaynakların ayrılmasıyla müşterinin beklentilerini operasyonel olarak karşılar hale getirilmelidir Karlılık ve operasyonel kaygılarla ürün gamları konsolide edilirken talebin canlı tutulması kritik öneme sahiptir Normale dönüşün operasyon ve müşteri deneyimi açısından tüm paydaşları dahil ederek firma genelinde planlanması gerekmektedir
Önerilen aksiyonlar	
<ul style="list-style-type: none"> Müşterilerin ve çalışanların sağlığının, ciro, karlılık, pazar payı, vb. temel iş amaçlarının üzerinde tutulduğu mesajının verilmesi Müşteri iletişiminin, her zamankinden daha açık ve şeffaf şekilde yapılması "Çevik" çalışma modeli ile müşteri deneyiminde yaşanacak kesintilere ani müdahale ve çözüm imkanlarının geliştirilmesi Firma bünyesindeki karar alma mekanizmalarının sadeleştirilmesi, hızlı karar almanın sağlanması Pandeminin sektörel dinamikler üzerindeki etkisinin ve firmanın operasyonları üzerindeki izdüşümünün ölçülmesi Müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması; müşterilerin firma ile temas kurdukları değme noktalarında ve kanallarında, bu ihtiyaç ve beklentiler ile örtüşen çözümlerin hayata geçirilmesi Müşteri verilerinin içgörülere gerçek zamanlı yansımaları için sosyal medya ve online trafik verilerinin önceliklendirilmesi Teknolojik altyapıdaki yatırımlarının müşteri odaklı ele alınması Müşteri deneyiminin ve iletişimin kişiye özelleştirilmesi ve empatinin iletişime dahil edilmesi Müşterinin salgın sırasında edindiği yeni değer ve davranışların, müşteri deneyimine dahil edilmesi 	



Covid-19 sonrasına hazırlık

Covid-19 bir süreç olarak ele alındığında firmaların salgının başlangıcına hazırlıksız yakalanmaları finansal, operasyonel ve müşteri ilişkileri açısından bir dizi sorunu beraberinde getirmiştir. Bu süreçte edinilen tecrübeler ile birlikte Covid-19 sonrası dönemde daha verimli ve müşteri odaklı yaklaşımların tasarlanması firmaların yeni odağı olacaktır.

Covid-19 her şeyden çok müşteri değer ve davranışlarına etki etmiştir. Müşterilerin firmalara olan bakış açıları salgının her bir aşamasında farklı bir hal almaktadır. Covid-19 sonrası düzende müşterilerin sürecin getirdiği ve getirmesi beklenen yeni özellikleri yansıtmaları ve geçmişteki müşteri profili dışında bir profil çizmeleri beklenmektedir.

Covid-19 ile beraber ortaya çıkacak olan “yeni müşteri” profili dijital dönüşümü hızlandırmaktadır. Altyapıya bu amaçla yapılacak yatırımlar da göz önüne alındığında, Covid-19 sonrası dönemin büyümeden ziyade dönüşüm odaklı olması, bu dönüşümün merkezinde de müşterinin ve ona sunulan deneyimin olması beklenmektedir.

Değişen kanal tercihleri ile beraber firmaların müşteri davranışlarını anlamlandırma yöntemleri de farklılık gösterecektir. Sektörden sektöre yaklaşımlar değişmekle birlikte, müşteri deneyiminin verimli ve tutarlı olmasının bir numaralı koşulu olan müşteri odaklılık için gereken müşteri bilgisinin toplanma, işleme ve kullanılma yöntemlerinde analitik çözümler ağırlığını daha da artıracaktır. Müşteri tercihlerinin hızla ve kolaylıkla değişebileceği Covid-19 sonrası dönemde anket, fokus grup ve geri bildirim gibi çevrimdışı bilgi kaynaklarının yerini gerçek zamanlı işlenebilecek sosyal medya, online anket ve online gezinme verisi alacaktır.

Kısıtlama ve sancılar	Sektörel içgörüler
<ul style="list-style-type: none"> Daha önce emsali olmayan yeni müşterinin bütün yönleri ile firmalar tarafından analiz edilmesi gereksinimi Yeni müşteri ile beraber ortaya çıkacak dijital dönüşüm projelerinin maliyetlere etkisi Müşteri verilerinde çevrimiçi kaynakların referans alınmaya başlanması Marka mesajı ve müşteri deneyiminin yeni müşterinin analizine paralel değiştirilmesi Müşterinin yaşadığı değişiklik ile büyüme tanımının tekrar ele alınması 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni gelişecek normale firmaların bütün birimleri ile uyumlu olması adına kanal, bilgi teknolojisi ve yönetim kaynaklarını dönüştürecek stratejilerin hayata geçirilmesi gerekmektedir Altyapının yeni normale hazır hale gelmesi için kaynaklar bu alana kaydırılacaktır Yeni veri setleri üzerinden müşteriler sektör şartları gözetilerek yeniden segmente edilecektir Müşterinin farklı kanal tercihleri “omnichannel” yetkinliklere teşvik edecektir Müşteri ile iletişim kanalları yeni davranışlar bazında yeniden ele alınacaktır
Önerilen aksiyonlar	
<ul style="list-style-type: none"> Sektörel trendlerin yakından takibi ile müşteri deneyimi alanındaki kasların yetkinlik analizinin yapılması Müşterilere sunulan ürün ve hizmet grupları arasında önceliklendirme yapılması, liste dışı bırakılması gerekenlerin belirlenmesi ile ürün ya da hizmet bazında arkasına koyulması gereken yatırım miktarının ölçeklenmesi Müşteri deneyim haritalarının mevcut durumlarının çizilmesi ve hedef müşteri deneyimi haritalarının tasarlanması Müşterileri yaşam döngüsünün modellenmesi ve müşterilerin iş ihtiyaçlarına göre segmente edilmesi Segment bazında kampanya tasarımı, bir sonraki en iyi teklif, fiyatlandırma, vb. stratejik hamlelere ilişkin analitik modellerin geliştirilmesi Müşterilerin deneyimini yeni müşteri davranışlarını temel alarak ve operasyonel maliyetler ile finansal etkileri de gözeterek yapılandırılması Normale dönüş için müşteri deneyimi stratejilerinin firma genelinde yaygınlaştırılması 	

Firmaların pandemiye atlatılmasının ötesinde, Covid-19 sonrası dünyada da güçlü şekilde yer almasını sağlamak kritik önem taşımaktadır. Zamanın değişen dinamiklerine kolay adapte olabilen, esnek ve dayanıklı bir organizasyon yaratarak pandemi sonrası geri dönüş planını hazırlamanın tam zamanı olduğunu düşünüyoruz. Firmalar öğrenimlerini uzun dönemli büyümeye dayalı bir iş planı hazırlarken kullanmalı, yeni tedarik yöntemleri geliştirmeli, değer zincirinin değişen akışlarına hakim olmalı ve yeni normal ile uyumlu bir şekilde faaliyet göstermelidir. Peki gerçekten müşteriyi merkeze alarak hareket etmek, her zaman doğru mu? Hayır, maalesef her zaman çok da doğru değil. Müşteri deneyimi alanındaki yatırımların geri dönüşü, müşterilerin beklentileri ile söz konusu beklentileri karşılamak için göze alınan maliyetler arasında kurulan dengeye bağlıdır ve bu denge, müşterilere hizmet verirken yapılan tüm harcamaların optimize edilmesinden geçmektedir.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'er
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
taniştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

2020'ler uzaktan çalışmanın konuşulduğu değil, yaşandığı yıllar olacak



Tuğba Kavak

Danışmanlık, İnsan ve Değişim
Yönetimi Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür
tkavak@kpmg.com

Çok değil, bundan 3-4 yıl öncesine kadar uzaktan çalışma gerçekten yaygınlaşacak mı sorusunu birbirimize sorarken, bugün Çin'in Wuhan kentinde başlayan Covid-19 salgını her konuda olduğu gibi iş dünyasındaki dengeleri de yerinden oynattı ve artık uzaktan çalışma hayatımızın bir parçası haline geldi.

Bütün dünya yaklaşık dört aydır karantina altında. Birçok ülke kademeli olarak normalleşme çalışmalarına başladı. Bununla birlikte, tedbirlerin yumuşatılması ve seyahatlere izin verilmesi, ikinci dalga riskinin de konuşulmasına neden oluyor.

Bu koşullar altında birçok şirket gelecek planlarını olası başka bir salgın için kurgulamaya başladı. Bu kurgular içerisinde de uzaktan çalışma yerini belki de en çok sağlamlaştıran uygulama gibi gözükmekte.

Hali hazırda mevcut uygulamaları içerisinde uzaktan çalışmaya yer veren büyük teknoloji ve e-ticaret şirketlerini, bir zamanlar belki de hiç olmaz diye düşündüğümüz üretim şirketlerinin merkez ofisleri ve bankalar izlemekte.

Ancak birçok konuda olduğu gibi, uzaktan çalışma konusunda da, konuya uzun vadeli projeksiyonlar ile yaklaşan ve sağlam politikalar ile uzaktan çalışmayı destekleyen kurumlar, ileriye dönük bakış açıları sayesinde daha başarılı olacaklardır.

Zorlukları olduğu kesin, ama pratik ve kaçınılmaz

Uzaktan çalışma her ne kadar uzun yıllardır konuşulan bir konu olsa da, kurumların Covid-19 krizine insan yönetimi açısından pek hazırlıklı yakalandıklarını söyleyemeyeceğiz. Elbette, uzaktan çalışma koşullarına hazırlıklı olmak ve tüm önlemleri almak daha iyi bir yöntem olsa da, koşulların hızla değiştiği kriz durumlarında bu tarz bir imkan pek mümkün olmayabiliyor.

Bundan yaklaşık 7 yıl önce, Yahoo'nun CEO'su Marissa Mayer çalışma hızı ve kalitesiyle ilgili endişelerini öne sürerek şirketin uzaktan çalışma programını iptal etmesi o dönemde çok konuşulmuştu; kimileri kendisini geleceği doğru okumamakla eleştirmişti. Ancak kabul etmek gerekir ki, bugün belki de bir zorunluluk haline gelen uzaktan çalışma kendi içerisinde belirli zorlukları barındırmakta.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'er
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
tanıştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Güzel haber şu ki, bütün sorunların kurum kültürüne özel, doğru çözüm reçeteleri bulunmakta.

Çalışan perspektifinden

Çalışan dünyası çok uzun yıllardır beklediği uzaktan da çalışabilme fırsatına Covid-19 ile çok hızlı ulaştı. Ev ile iş arasını yaklaşık 2 dakika içerisinde kat etmenin avantajları elbette kulağa çok çekici geliyordu.

Bu dönemde, tüm avantajlarına rağmen, çoğunlukla yalnız, yalıtılmış ve birlikte çalışılan ekibe uzak olmanın yarattığı hissiyat, uzaktan çalışmanın bir zorunluluk hali ile hayatımıza girmesi ve sosyal hayatlarımızdaki izolasyon ile doğrudan ilintili. Ancak konuya daha uzun vadede baktığımızda, dış dünyadaki sağlık tehdidinin ortadan kalktığı koşullar altında çalışanların uzaktan çalışmada aradıkları en büyük destek, kesintisiz iletişim ve adil yaklaşımın odakta olduğu insan yönetim politikaları olacaktır.

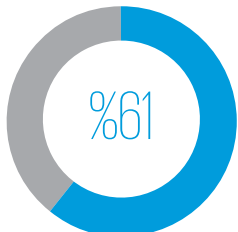
Kurum perspektifinden

Uzaktan çalışma yönteminin başarılı olmasında ve kurumun hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynamasındaki en büyük unsur, uzaktan çalışmanın kurum kültürü haline gelmesidir.

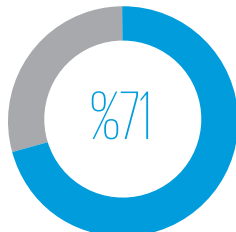
Yeni bir strateji demek, şirkette insanların yeni yöntemler kullanmaları, yeni iş yapma biçimleri edinmeleri demektir. Kültür ise bir ortamda "işlerin nasıl yürüdüğüyle" ilişkilidir. Stratejiyi kurum kültürü içerisinde yaşayacak şekilde kurulumak gerekir, aksi halde yönetim gurusu olarak kabul edilen Peter Drucker'ın dediği gibi, "kültür, stratejiyi kahvaltıda yer".

Ancak burada dikkat etmek gerekir ki, çok sayıda davranış değişikliğini aynı anda hayata geçirmek zordur, bu nedenle de uzaktan çalışma ile kurumun hayatına girecek yeni aksiyonları doğru bir planlama ile hayata geçirmek kritik bir önem taşımaktadır.

Küresel çapta 1300'den fazla İK yöneticisinin katıldığı İnsan Kaynaklarının Geleceği 2020 anketimizdeki; Öncü İK organizasyonlarının, şirketleri için doğru kültürü sürekli takip etmek ve korumak için uyguladıkları bir strateji olduğuna "kesinlikle katılma" yönelimlerinin 6 kat daha fazla olduğu bulgusu da bunun önemini desteklemektedir. Benzer şekilde araştırmamıza katılan CHRO'ların %61'i şirket kültürünün şirket amaçlarına uygun şekilde değiştirilmesi gerektiğini düşünürken, %71'i İK organizasyonlarının kültür entegrasyonunda hayati bir rol oynadığını dile getirmekte.



Şirket kültürünün şirketlerin amacına uyacak şekilde değiştirilmesi görüşüne katılanlar



İK organizasyonlarının şirketlerin doğru kültürü entegre etmesinde hayati bir rol oynadığını görüşüne katılanlar

Kurumları bekleyen değişiklikler

Uzaktan çalışmanın kurumlar içerisinde yaygın bir şekilde uygulandığı bir ortamda en büyük sorumluluk ve yük kurum liderlerine ve yöneticilerine düşmekte. Her kurumun uzaktan çalışma konusundaki olgunluğu ve kültürel hazırlığı farklı aşamalarda olduğundan kuruma özel bir analiz ile öncelikli aksiyon planlarının ve en önemlisi, başlangıç noktasının belirlenmesi gerekir.

Önümüzdeki dönemde ekip yönetimi ve verimli çalışma açısından yeni stratejilere ihtiyaç duyulmakta. Çalışanlar, kurum değerlerini ve kurum içerisindeki varlık nedenlerini anlayıp kurumun stratejileri ve hedefleri içerisindeki yerlerini görebilmek ve iş çıktılarının önemini anlayabilmek için daha iyi bir planlama ve iletişime ihtiyaç duymaktalar.

İnsan Kaynakları stratejileri içerisinde gözden geçirilmesi ve belki de yeniden yapılandırılması gereken konuların başında, Covid-19 ile sınırları genişleyen uzaktan çalışmanın getirdiği, iş-özel hayat dengesinin bozulması, sosyal mesafeden kaynaklı kişisel sıkıntılar, verimli bir çalışma ortamı dizaynı ve yetenek yönetimi gelmekte.

Kurumların, çok doğaldır ki, suyun altında nefeslerini tutma kabiliyetleri birbirinden farklı. Bunun bir getirisi olarak da, kısa vadede ekonomik varlıklarına odaklanan şirketlerin, orta vadede bu konular üzerinde çalışması, sürdürülebilirlik açısından hayati öneme sahip. KPMG'nin 5C (compliance, cost, capacity, connectivity, capability) modeli bu çerçevede kurumların doğru sorular ile planlama ve iletişimde yol almasını sağlıyor.



Önümüzdeki dönemde GIG ekonomi ve çevresel sistemleri daha da önem kazanacak. Ama genel bir perspektiften bakacak olursak, kurumları önümüzdeki dönemde insan yönetimi konusunda bekleyen ajanda maddelerini şu şekilde özetleyebiliriz; kurumların kısa-orta vadede, tüm İK stratejilerinin gözden geçirilmesi; çalışanlarına yaşattığı deneyim, İş gücü yönetimi, gelişim araçları, dijitalleşme ve İK analitik, performans yönetimi ve yeteneğe bakış açısı, yeni metodolojiler ile ele alınması gereken konu başlıklarında üst sıralarda yer almakta.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
tanıştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Covid-19 ile hızlanan dijital dönüşüm



Alper Karaçar

Danışmanlık, Bilgi Teknolojileri
Danışmanlığı,
Şirket Ortağı
akaracar@kpmg.com



Feride Kılıç

Danışmanlık, Bilgi Teknolojileri
Danışmanlığı,
Direktör
feridekilig@kpmg.com



Gökhan Mataracı

Danışmanlık, Bilgi Teknolojileri
Danışmanlığı, Veri ve Analitik
Lideri,
Direktör
gmataraci@kpmg.com

Üretim mühendisliği kavramının doğması ile birlikte bilim, iş yapış şekillerine de etkilerini daha da fazla göstermeye başladı. Ardından bilgi sistemleri, üretimin daha sistematik takibini ve süreçleri iyileştirme imkanını sundu. Bu devrim sadece 35 yıl hükmünü sürdürdü. Bilgi sistemlerinin artık, işin bir parçasına dönüştüğü yıllarda İnternet sistemi ile şirketler coğrafi sınırlarını ortadan kaldırdı. Kurumlar artık daha da global hale gelmişti. Yeni iş modelleri, artık internet çağına adım atılması ile yeniden değişmişti. Bu devir de sadece 15 yıl içinde kapanmış ve büyük veri ve analitik devri açılmıştı. Amaç kurumların daha akıllı olmasını sağlamaktı. Eğer yeterince çevikseniz rekabetin en önünde yer alabilirsiniz. Çünkü verinin değerini ortaya çıkaran analitik yetenekler ile artık daha karlı olabilirsiniz, daha optimize süreç yönetimi sağlayabilirsiniz ve riskinizi daha kolay yönetme imkanınız vardır. Bu devrim öncekilerden daha da kısa sürede, sadece 7 yılda yerini yeni bir devrime bıraktı. "Akıllı otomasyon sistemleri". Bugüne kadarki mekanik ve bilgi sistemlerinin üstüne konumlandırılmış bir analitik platform sayesinde, artık birçok iş veya süreç "insansız" yani dijital olarak yapılabilecek.

Bir 21. Yüzyıl İşletmesi stratejik olarak yeni teknolojilerin doğru karışımını kullanmalıdır

Covid-19 pandemi süreci, bizim için lokasyondan bağımsız bir iş hayatı nasıl olmalı öğretisini hızlandırdı. Bu etki sadece işimizi değil, insan davranışlarını da etkiliyor.

Dijital dönüşüm yani iş ve süreçlerin "insansızlaştırılması", 21. Yüzyılda hızına hız katarak ve daha büyük oluşumlara dönüşerek zamanın akışına meydan okuyor. Tarih bizlere, yüzlerce yıl önce endüstrileşmenin sonucunda mekanik sistemlerin devreye alınması ile verimliliğin bir anda üst seviyeye taşınmasının yaklaşık 150 yıllık bir gelişim olduğunu gösteriyor.



Birkaç örnek ile açıklamak gerekirse, artık alışveriş yaptığımız marketler değişti. Trafikte daha az vakit geçiriliyor. Daha verimli çalışılıyor. Çocuklar uzaktan eğitim alıyor. Ev ihtiyaçlarının neredeyse tamamı online kanallardan temin ediliyor. Daha fazla internet kullanılıyor. Enerji tüketimi davranışları değişti. Sağlık riski dijital ortamlarda yönetilmeye başlandı, yakın zamanda uzaktan teşhis kullanım örnekleri artacak. Buna benzer daha fazla örnek verilebilir ancak özetle insan yaşamı değişti. Artık akıllı otomasyon dönemine bir an önce adım atmak için daha fazla nedenimiz var.

Yaptığımız araştırmalar, önümüzdeki dönemde işletmelerin dört önemli yapı taşını en baştan tanımlama ve tasarlama gerekliliğini ortaya çıkarıyor.

- Müşteri Deneyimi:** Deneyimleri kolaylaştırmak ve en iyi şekilde kişiselleştirmek için verileri kullanmak en iyi müşteri deneyimini sunar. Çevrimiçi kanalların kullanımının artışı ile her etkileşim noktası bir yandan müşteriyi tanımak için fırsat yaratırken, diğer yandan kişiye özel hizmet ya da ürün sunmaya olanak tanıyor. Müşteri profili ve davranışlarının yorumlayabilen analitik metotların kullanımı ile bir sonraki hareketi tahminlemeyi ve etkileşimi pro-aktif yapmayı mümkün kılar. Doğru zamanda etkileşim, güven sağlayan dijital deneyim ve etkin yönetilen kanallar benzersiz bir müşteri deneyimi sunmayı sağlar.
- Varlıkların Doğasını ve Değerini Değiştirme:** Veriler, iş modeli değişiklikleri, fikri mülkiyet, ittifaklar ve ekosistemler de dahil olmak üzere geleneksel olmayan, maddi olmayan varlıklardan gelen değer kilidini açar. Tutarlı ve doğru kararlar alabilmek için etkileşim ve deneyime ihtiyaç vardır. 21. Yüzyıl işletmeleri, deneyimlerini ve müşteri etkileşimlerini veri üzerinden yapabilir. Verilerin, öğrenen analitik modelleri beslemesi ile ortaya eşsiz sonuçlar çıkar. Ekosistemin parçası olan işbirlikler her zaman bir adım önde olur.
- Her şey "as-a-service":** Organik olarak büyüyen dahili işlevler ve altyapı yerine hizmetlere erişmek daha hızlı büyüttür. Gündemi takip etmenin zorluğu, işletmelerin kendi içlerindeki teknolojik gelişimlere ayıracağı iş gücü ve zamanın fazlalığı gibi etkenler büyümenin hızına olumsuz olarak etki eder. Çevik olmanın gerekliliği, özellikle de karmaşık ve sürekli gelişim ihtiyacı olan alanlarda servis kullanımının faydalarından yararlanmaktadır.
- Geleceğin İşgücü:** İş gücüne yeni bir yaklaşım getiriyor. Yalın, akıllı otomasyon kullanıyor ve platformlar aracılığıyla talep üzerine yeteneklere erişiliyor. Robotik süreçler bir süre önce teknolojilere bırakıldı. Günümüz, akıllı otomasyonlar ile makine öğrenimi, yapay zeka ve süreç otomasyonu teknolojilerini bir araya getirdi. İnsan yetenekleri daha yaratıcı alanlarda kullanılacak. İnsan yeteneklerinin değeri ve fayda zaman oranının yüksek olması nedeniyle daha efektif iş yapış şekillerine dönüşüm başladı. Dijital platformlar iş paylaşımları ya da yetkin yeteneklerin ofislerine dönüşüyor.

Zamanın hızı dijital dönüşüme karşı yavaş ilerliyor. Covid-19'un etkisi dönüşümü daha da hızlandırdı. İşletmelerin, müşterilerini benzersiz ve alakalı hale getirecek değere odaklanan yeni bir teknoloji ve yetenekler bütününe sahip olması gerekiyor. Geleceğin işletmelerinin odağında; teknolojilerin bir araya getirilmesine yardımcı olacak merkezi bir veri stratejisi, hibrit bir bulut ortamını bir araya getirecek bir "Önce Bulut" altyapı yaklaşımı ve müşterilere, tedarikçilere, ortaklara ve hatta çalışanlara yeni bağlantılar yaratacak bir ekosistemin gerekeceğinin kabulü olmalı.

Akıllı Şehirler

Tüm dünyada büyüyen Akıllı Şehir trendi, etkinleştirici ve yeni teknolojilerden etkili bir şekilde yararlanılmasını ve şehrin operasyonlarına, hizmetlerine ve yönetimine entegre ederek şehrin etkinliğinin, verimliliğinin ve sürdürülebilirliğinin artırılmasını gerektirmektedir. Karar alıcıların bu momentumu ve şehirlerini nasıl etkileyeceğini anlamaları, bu dönüşümü başlatmaları için çok değerlidir.

T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın Ulusal Akıllı Şehirler Stratejisi ve Eylem Planı, akıllı şehirleri 17 bileşene sahip yapılar olarak ele almaktadır. Covid-19 gibi salgınlar ve doğal afetler, akıllı şehirlerin birçok bileşenini doğrudan etkilemektedir. Bu etkiler hakkında gelecek döneme yönelik bazı öngörülerimizi paylaşmak isteriz.

- Akıllı Ulaşım:** "Veriye Dayalı Açık Platform (MaaS)" platformu yolcu güvenliğini sağlamak amacıyla sosyal mesafe kurallarını çalışma modellerine dahil etmeye başlayacaktır. Covid-19, bunun gibi açık ve veri odaklı teknoloji destekli mobilite hizmetlerinin geliştirilmesini ve konuşlandırılmasını hızlandıracaktır. Doğal afet ve Covid-19 gibi salgınları hesaba katan senaryo modellerinin ve mevcut durumdan çok daha esnek ulaşım planlama süreçlerinin oluşturulması ihtiyacı da bu süreçte karşılaşılan bir gerçektir.
- Akıllı Sağlık:** Covid-19 sürecinde Dijital Sağlık Hizmetleri'nin benimsenmesinde önemli ölçüde bir artış gözlemlenmiştir. Bir Ipsos MORI araştırması, Mart ayının 3. haftasında çevrimiçi sağlık konsültasyon platformlarını kullananların sayısında 2. haftaya göre %80 artış olduğunu ortaya koymuştur. Dijital Sağlık'ta kullanılmak üzere yazılımsal ve donanımsal teknolojik çalışmalar hızla sürdürülmektedir.
- Akıllı Altyapı:** Veriye dayalı karar verme süreçleri benimsenerek altyapı endüstrisinin verilerden faydalanma yöntemleri, altyapı için nesnel anahtar performans göstergeleri oluşturulması ve karar vericilerin altyapı projelerine öncelik vermeleri konularında yardımcı olabilir. İnşaat teknolojisi (ConTech) ile geliştirilen robotların proje maliyetlerinde yarı yarıya düşüş sağlayabileceği öngörülmektedir.



Ülkeler gelecekteki altyapı tedarik sözleşmelerinde, pandemi ve doğal afetler gibi kaçınılmaz ve sarsıcı olaylara karşı eylem ve yardım yönergeleri belirlemek, ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları en aza indirmek için yeni hükümler eklemeyi düşünebilirler.

- **Akıllı Enerji:** Sektör, enerji talebi dalgalanmalarına karşılık Yapay Zekâ ve Makine Öğrenimi gibi teknolojileri uyarlayarak otomasyon ve yeni nesil teknolojileri benimsemeye istekli olduğunu göstermiştir. Almanya, AB, Hindistan, Güney Kore, BM, IEA, IRENA, IMF ve Dünya Bankası gibi devlet ve kuruluşlar "Yeşil Toparlanma Planları" çağırısında bulunarak, güncellenmiş yenilenebilir enerji hedefleri, solar enerji gelişimi için finansman destek çalışmaları ve dağıtılmış enerji kaynakları için aktif bir şekilde poliçe çalışmaları gerçekleştirmektedir. Bu poliçelerin de Blockchain (Blok Zinciri) çözümlerini de daha uygulanabilir hale getirilerek, salgın sebebi ile fiziksel olarak işleme almak yerine dijital ortamlar üzerinden çözümlerin hızla yaygınlaştırılması planlanmaktadır.

- **İletişim Teknolojileri:** Bu dönem, toplumun geniş bant ve dijitalleşmeye geçişini hızlandırmıştır. Artan talebi karşılamak için, şebeke operatörlerinin altyapı ve yeni teknolojilerdeki yatırım stratejilerinde değişikliklere yöneleceği öngörülmektedir.

Yaşanmakta olan pandemi süreci karar alıcılar için yeni çözümler oluşturulması ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Akıllı şehir dönüşümlerinin hızlandırılması bu çözümlerin hızla yaygınlaştırılmasında büyük fayda sağlayacaktır. Covid-19 salgını beraberinde getirdiği tüm olumsuzlukların yanı sıra, uzun yıllar sürmesi beklenen "dijital göç" sürecini oldukça hızlandırmış ve akıllı şehir uygulamalarının benimsenmesi için yeni bir zemin oluşturmuştur.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyon**Teknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacak**Covid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
tanıştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Teknoloji, sağlık sektörünü "yeni gerçekliğe" hazırlayacak



Hakan Orhan

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

Covid-19, dünya genelinde 12 milyona yaklaşan vaka sayısı ile birlikte, oluşturduğu sağlık tehdidinin yanı sıra yaşantımızı, iletişimimizi ve iş modellerimizi de değiştiriyor. Bu değişimin en yoğun gözlemlendiği sektörlerin başında sağlık sektörü geliyor. Hızla artan hasta sayısı, dünya genelinde sağlık sistemlerine ciddi bir kapasite yükü olarak yansdı. Sağlık kuruluşları bir yandan mevcut yöntemlerle hastaları tedavi etmeye odaklanırken, diğer yandan salgının yayılmasını önlemek adına çalışmalarını sürdürüyor. Salgınla mücadele bireysel sağlık kuruluşlarından çok sağlık sistemlerinin önemini ortaya çıkardı. Ülke çapında sağlık sistemleri başarılı ülkeler daha başarılı sonuçlar elde etti. Diğer taraftan global çapta bir sağlık sistemi kurulmasının önemi ortaya çıktı.

Moderna, Temmuz 2020 itibarıyla klinik testlerinde üçüncü faza geçeceğini açıkladı. Klinik testlerin tamamlanmasından sonra aşı üretiminin en erken 2021 yılında başlayacağı tahmin ediliyor. Aşı geliştirilmesindeki diğer bir kritik nokta da salgının yayılma hızının azaldığı bölgelerde yeterli veri toplanılamayacağına yönelik endişeler. Bu nedenle, test lokasyonlarının belirlenmesine ilişkin karar sürecinin uzaması, testlerin tamamlanmasında gecikmeye yol açabilecek bir risk olarak karşımıza çıkıyor.

Aşı için çalışmalar devam ederken, teknoloji her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de hızlı çözümlerle destekliyor. Rekabet gücü sağlayan, hasta deneyimini iyileştiren ve daha başarılı sonuçlara imkan sunan yeni teknolojiler, Covid-19 öncesinde halihazırda sağlık kuruluşlarının ajandasındaydı. Global ilaç sektörü satışlarının ortalama %15'ini Ar-Ge çalışmalarına ayırıyor. Bu oran en yakın rakibi olan teknoloji, donanım ve yazılım sektöründeki oranın yaklaşık iki katı. Sağlık teknolojileri önlemden tanıya, tedaviden izleme ve bakıma kadar pek çok alanda çığır açıcı yenilikler yaratıyor.

Sağlık teknolojilerinin geleceğinde giyilebilir teknolojiler, yapay zeka (AI), sensör teknolojileri, big data analizi, robotik cerrahi, bulut sistemleri ve nesnelerin interneti (IoT) olacak.



3 Boyutlu yazıcılar implant üretiminde daha yoğun kullanılacak. Teknoloji aynı zamanda, kişiselleştirilmiş tıp uygulamalarının ve hasta merkezli sağlık sistemlerinin kurulmasına imkan tanıyor.

ABD'nin Healthy People 2020 hedefleri arasında teknolojik gelişmeler ile ilgili hedefler de var. Bu hedeflerin amacı hastalar ile sağlık personeli arasındaki iletişimi güçlendirmek. Hedefler arasında internet kullanan bireylerin sayısını artırma, sağlık ile ilgili kaliteli web sitelerinin oranının artırma, çevrim içi sağlık bilgisi arayan bireylerin oranını artırma, toplum sağlığını korumaya yönelik kriz ve acil risk mesajlarının oranını artırma yer almaktadır. Bu tür iletişim imkanlarının artması, sağlık hizmetlerine erişimi ve doğru teşhis konulma hızını artıracak, tedavi süreçlerini kısaltacak, daha kaliteli hasta izleme imkanlarını ortaya çıkaracak ve maliyetleri düşürecektir. Diğer taraftan aynı hastalığa yakalamış kişilerin çevrim içi ortamlarda tecrübelerini paylaşması faydalar sağlayacaktır. Ancak, kişisel verilerin paylaşılması ve tıp uzmanı olmayan kişiler arasında yapılacak bilgi alışverişinin yaratabileceği sorunlar da dikkate alınmalıdır.

Şimdi ise, teknolojik çözümler, sağlık sektörünü covid-19 sonrasında da "Yeni Gerçeklik" olarak adlandırabileceğimiz döneme hazırlayacak.

Türkiye'de de kullanım örneklerini gördüğümüz "telesaglık" hizmetleriyle durumu kritik olanlar ve diğer hastalar ayrı tutularak tedavi süreci sürdürülebiliyor. Evden tedavi gören hastaların iyileşme süreci uzaktan takip edilebiliyor. Hastalarla hastane dışında da iletişimde olmak hastaların tedaviye daha kolay erişimine imkanı sunarken, aynı zamanda hastanede ortalama kalış süresini kısaltarak sağlık kuruluşlarına da avantaj sunuyor.

Telesaglık altyapısının, giyilebilir tıbbi cihazlarla güçlendirilmesi mümkün. Giyilebilir tıbbi cihazlar Covid-19 öncesinden bu yana sağlık sektöründeki trendler arasında; hatta söz konusu pazarın 2026 yılının sonuna kadar küresel ölçekte 29 milyar doları geçeceği tahmin ediliyor.

Telesaglık hizmetleri ve tüketicilerin kullandığı giyilebilir tıbbi cihazların entegrasyonu ile; kullanıcıların kalp atış hızı, fiziksel aktivite seviyesi, uyku düzeni veya elektrokardiyogram (EKG) sonuçları takip edilebilir. Artırılmış gerçeklik (augmented reality) veya giyilebilir cihazlara entegre edilebilecek lidar kameraları da, hastanın fiziksel değişimlerinin daha net bir şekilde tespit edilmesine imkan sunarak, telesaglık uygulamalarına destek verebilir.

Mevcut çözümlere yatırım yapmayı sürdürmenin yanı sıra, yeni teknolojileri de uygulamaya almak sağlık kuruluşlarına yeni avantajlar sağlayacaktır. Veri analitiği, sektörde acil durum planlaması yapılmasına destek sağlayabilir.

Çeşitli kaynaklardan elde edilen veri ile; hasta kanadındaki talep veya pandemi gibi olağanüstü koşulların tedarik zinciri ve gelirler üzerindeki etkilerine yönelik tahminler yapılabilir. Örneğin, farklı coğrafi konumlardaki hastaneler, epidemiyolojik analizleri yerel vakalarla bir araya getirerek, salgının yayılma zamanına ve şiddetine yönelik kriz senaryolarını destekleyebilir. Blok zinciri, hastaneler, kamu kuruluşları, laboratuvarlar ve eczaneler arasında güvenilir bir bilgi paylaşımı platformu sağlayarak kısıtlı kaynakların daha etkin bir şekilde dağıtılmasına imkan sunabilir.

Teknolojik dönüşümle birlikte sektörde öne çıkan diğer bir konu da önleyici sağlık hizmetleri. KPMG'nin "Gelecek 20 yıl için, 20 tahmin" konulu araştırmasına göre, sağlık sistemindeki yaklaşımımız 2040 yılına kadar "hastalık sonrası tedavi"den "önleyici tedaviler"e doğru değişecek. Fiziksel durumdan psikolojik duruma kadar birçok verinin kullanımı, olabildiğince erken ve proaktif müdahaleye imkan sunacak.

Günümüzde, akıllı saat gibi giyilebilir teknolojilerin kullanımı halihazırda standart bir hale geldi. Sağlık ve fitness uygulamalarının kullanımı 2015-2018 yılları arasında yüzde 330'luk ciddi bir artış kaydetti. Ancak önümüzdeki döneme ilişkin beklentilere baktığımızda; yapay zeka, sensörlerle veri toplanmasının ötesinde, bağlantılı cihazlar aracılığıyla bu verilerin aksiyona dönüşecek içgörü sağlamasına imkan sunuyor. Yapay zeka destekli sağlık koçları, uzaktan gözlemlenebilir uygulamalarla beslenme eksiklikleri veya olası sağlık sorunlarını tespit ederek, doğru sağlık profesyonelleriyle doğru zamanda iletişime geçilmesini sağlayabilir.

Önleyici sağlık hizmetlerinin yanında "hassas tıp" da sektörün gündemindeki diğer bir başlık. "Hassas tıp" ile ilgili bazı öncü uygulamalar halihazırda başlıyor ve bunların 2030 yılı itibarıyla sektörde rutin hale geleceği tahmin ediliyor. Mikro-kışıselleştirilmiş tedavi yaklaşımı, dış kaynaklardan veri çekmenin yanı sıra kalıtsal özelliklerin de göz önünde bulundurulması anlamına geliyor. Böylelikle hatalı tedavi riski minimize edilerek, başarısız tedavilerin oluşturacağı mali yükten kaçınmak mümkün olacak.

Covid-19'un hayatımıza getirdiği yeniliklerden biri de uzaktan çalışmanın yaygınlaşması. Bu kavramı ameliyat robotlarının, artırılmış gerçeklik (AR) ve sanal gerçeklik (VR) teknolojileri ve yapay zeka kullanımı ile bir araya getirdiğimizde uzaktan ameliyatların ilerleyen dönemlerde yaygınlaştığını görmek sürpriz olmayacak.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
taniştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Sürdürülebilirlik Raporlamalarının Covid-19 sonrası dönem ile uyumlu hale getirilmesi



Şirin Soysal

Sürdürülebilirlik,
Şirket Ortağı
ssoysal@kpmg.com



Richard Betts

Sürdürülebilirlik,
Direktör
richardbetts@kpmg.com



Hande Baybar

Sürdürülebilirlik,
Müdür
hbaybar@kpmg.com

KPMG, Covid-19'un benzeri görülmemiş etkileri ışığında, şirketlerin raporlarını yeni normlara göre yeniden şekillendirmelerini sağlamak için bir Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçevesi geliştirdi. Bu çerçeve kapsamında, pandemi sürecinde edinilen kurumsal deneyim ve yönetim yaklaşımı 4 aşamaya ayrılabilir: Etkilenme, Etki Hafifletme, Toparlanma ve Süreklilik

Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçevesi, bir şirketin mevcut kurumsal raporlama yaklaşımından Covid-19 uyumlu bir raporlama yaklaşımına geçişini, paydaş gereksinim ve beklentilerindeki değişime cevap vermesini sağlayabilir. Bu 4 aşama aşağıdaki rapor bölümlerinde açıklanmıştır. Buna ek olarak, Raporlama Çerçevesi, Şirketin mevcut raporlama yapısı için GRI Standartları ve BM Sürdürülebilirlik Kalkınma Amaçları gibi Covid-19 etkilerinin yeniden değerlendirilmesini kolaylaştıran göstergeler içerir.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
tanıştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Aksiyon	Etkilenme	Etki Hafifletme	Toparlanma	Süreklilik
Pandemi oluşumu	Şirketlerin, pandeminin etkileriyle karşı karşıya kaldıkları dönem	Şirketlerin, pandemi ile başa çıkarken, eğriyi düzleştirmeye aktif olarak katkıda bulunduğu zaman dilimi	Dünyanın, pandemiyi, şirketlerin ise faaliyetlerini sürdürmeyi yönetmeye çalıştığı dönem	Covid-19 sonrası, şirketlerin merkezlerindeki riskleri panoramik bakış açısı ile gözden geçirdikleri ve daha esnek olmalarını sağlayacak aksiyonları hayata geçirdikleri dönem

1.Aşama: Etkilenme

Bu aşamada, pandeminin temel iş süreçleri üzerindeki etkisini anlamak ve açıkça anlatmak önemlidir. Bir şirket pandeminin tanımlanmış etkilerine cevap verme mekanizmalarını, yönetim yaklaşımlarını ve aldıkları aksiyonları açıklamalıdır.

Aşağıdaki tablo, KPMG'nin 1. aşama için ele aldığı örnek KPI'ları gösteren Covid-19 sonrası dönem için Sürdürülebilirlik Raporlaması Çerçevesi'nden bir alıntıdır.

Sosyal	Çevresel	Ekonomik ve Yönetişim
KPI 1: Çalışan sağlığının ve destek sistemlerinin izlenmesi	KPI 1: Yeni bir tehlikeli biyolojik atık akışı oluşturulması için hızlı müdahale stratejisinin uygulanması	KPI 1: İş Sürekliliği Planlamasının (BCP) pandemik gelişmelere uyumlu hale getirilmesi
KPI 2: Faaliyet gösterilen bölge(ler)deki topluma destek sağlanması	KPI 2: Kaynakların korunması ve emisyon azaltım fırsatlarının izlenmesi	KPI 2: Tedarik zinciri etki değerlendirmesi ve yönetimi

2.Aşama: Etki Hafifletme

Şirketler, pandemi sırasında ve sonrasında yardım önlemlerine katkıda bulunmada kilit bir role sahiptir. Şirketler, iç ve dış paydaş grupları ile sağlık, ekonomik güvenlik ve kamu faydasına sunulan yardım tedbirlerinin iletişimini yapmalıdır. Bu aşama şirketlere operasyonel kapsamlarının ötesinde bir sosyal fayda yaratma fırsatı verir.

Aşağıdaki tablo, KPMG'nin 2. aşama için ele aldığı örnek KPI'ları gösteren Covid-19 sonrası dönem için Sürdürülebilirlik Raporlaması Çerçevesi'nden bir alıntıdır.

Sosyal	Çevresel	Ekonomik ve Yönetişim
KPI 1: Çalışan refahı ve güvenlik uygulamalarındaki değişiklikler	KPI 1: Yardım ve kurtarma önlemlerinin beraberinde getirdiği çevresel risklerin ve etkilerin değerlendirilmesi	KPI 1: Temel yetkinlikleri dağıtarak yeni gelir akışlarını keşfetmek için iş birliği yapmak - ör. İş gücü paylaşımı
KPI 2: İstihdam garantileri ve geçim güvenliği	KPI 2: Yardım önlemlerinin çevresel sürdürülebilirliği	KPI 2: Sosyal fayda için temel iş yetkinliklerinden yararlanmak - ör. Artan sağlık ürünleri ve hizmetleri talebini karşılamak için temel mal ve hizmet üretiminin artması



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
tanıştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

3.Aşama: Toparlanma

Paydaşlar, şirketlerin işe geri dönüş planlarını, faaliyetlerini sorumlu ve sürdürülebilir bir şekilde sürdürme stratejilerini yakından değerlendirmektedir. Bu konuda kararlı ve kıvrak bir yaklaşım sergilemek, güveni güçlendirmek ve iyi niyet oluşturmak için zorunludur.

Aşağıdaki tablo, KPMG'nin 3. Aşama için ele aldığı örnek KPI'ları gösteren Covid-19 sonrası dönem için Sürdürülebilirlik Raporlaması Çerçevesi'nden bir alıntıdır.

Sosyal	Çevresel	Ekonomik ve Yönetişim
KPI 1: Sağlık ve Güvenlik sistemlerinin yeniden tasarımı	KPI 1: Sürdürülebilir odaklı inisiyatiflerin geliştirilmesi, ör. kaynakların korunması ve sera gazı emisyonlarının azaltılması	KPI 1: Ana iş kollarının değişen yasal gerekliliklere uyumlandırılması
KPI 2: Bilişim Teknolojileri altyapısı da dahil olmak üzere yeni çalışma yaklaşımını desteklemek için altyapı iyileştirmelerinin yapılması	KPI 2: Operasyonların yeniden başlatılması sırasında çevresel uyum ve kazara oluşan emisyonların önlenmesi	KPI 2: Tedarik zincirinin iyileşmesine odaklanan girişimlerin geliştirilmesi

4.Aşama: Süreklilik

Pandeminin riskleri çoğaltan birçok tehditten sadece biri olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Şirketler; uzun süreli iş sürdürülebilirliğinin kanıtı olarak, uzun vadeli risk yönetimi ve stratejilerinin iletişimini kurmaya hazır olmalıdır.

Aşağıdaki tablo, KPMG'nin 4. Aşama için ele aldığı örnek KPI'ları gösteren Covid-19 sonrası dönem için Sürdürülebilirlik Raporlaması Çerçevesi'nden bir alıntıdır.

Sosyal	Çevresel	Ekonomik ve Yönetişim
KPI 1: Paydaş ilişkileri yönetiminin yoğunlaştırılması	KPI 1: Mümkün olan en kısa sürede net sifıra ve ötesine ulaşma isteği	KPI 1: Covid-19 çıkarımlarının kuruluşun kilit yönetim mekanizmalarına entegre edilmesi
KPI 2: Kilit tedarikçilerin yeni Covid-19 salgınlarına hazırlıklarını durumlarını özenle değerlendirmek	KPI 2: Covid-19 salgını ile başa çıkmak için kullanımında artış gözlenebilecek, doğada yok olmayan ve tek kullanımlık malzemelere olan bağımlılığı en aza indirmek için proaktif eylemler almak	KPI 2: Tedarik zinciri sözleşmelerinin iyileştirilmesi



Önsöz

Yeni gerçeklik makro trendler

Yükselen trend korumacılık

Yöneticilerin zor ödevi

Covid-19 döneminde tedarik zinciri yönetimi

Covid-19 ile değişen yatırım iklimi

Covid-19 döneminde müşteri deneyimi

2020'ler "uzaktan çalışma"nın yaşandığı yıllar olacak

Covid-19 ile hızlanan dijital transformasyon

Teknoloji, sağlık sektörünü yeni gerçekliğe hazırlayacak

Covid-19 sonrası sürdürülebilirlik raporlamaları





Covid-19'un finansal raporlama ve denetime etkileri

Dijital vergiyle Covid-19 günlerinde tanıştık!

Vergi fonksiyonunda dönüşüm

Covid-19 sonrası hizmet yaklaşımı

Kilit konulara göre sürdürülebilirlik raporlaması için temel hususlara örnekler

Aşama	Paydaş katılımı	Önemlilik	Risk yönetimi	Strateji ve kaynak tahsisi	Yönetişim	İş modeli
 Verilen yanıt	Paydaş katılım kanallarının açık ve tüm paydaş grupları tarafından kolayca erişilebilir olduğuna emin olun	İletişimi ve stratejiyi pandemi koşullarına uygun hale getirmek için önemli konuları şirket içi görüşmeler yoluyla yeniden değerlendirin	İkincil risk etkilerinden kaçınmak için alınan önlemlerin iletişiminin sağlanması, Ör: Siber saldırılar ve iş gücü verimliliğinin düşmesi	Hızlı müdahale planı ve kriz yönetimi hakkında iletişim kurulması	Şirket liderliğinin ilk yanıtını kaydetme Covid-19 yönetim yaklaşımının ve Yönetim Kurulunun ilgili karar alma süreçlerine nasıl katıldığının iletişiminin yapılması	İş modelinde yapılan kısa vadeli değişikliklerin ve tedarik zinciri, lojistik ve operasyonel düzenlemeleri kapsayan uzun vadeli fizibilite değerlendirmesi
 Etki hafifletme	En çok etkilenen paydaş gruplarının yardımdan yararlanma ve şikayet yönetimine odaklanan paydaş katılımı	Öncelikler değişebileceğinden, önemli konuların kısa, orta ve uzun vadeli yaklaşımlara göre yeniden sınıflandırılması	Sosyal boyuta odaklanan risk yönetiminin iletişiminin sağlanması, Ör: İş gücü ve yerel topluluklarla ilgili riskler	Şirketin mevcut sosyal, çevre, sağlık ve güvenlik bağlantılı stratejilerinin ve kaynak tahsisinin pandemi yönetimine uygunluğunun değerlendirilmesi		İşletmenin kamu yararına yönelik temel yetkinliklerin kullanılması, böylece bir yandan gelir yaratırken aynı zamanda pandeminin etkilerini azaltmaya katkıda bulunma
 İyileşme	Değişen ihtiyaç ve beklentileri anlamak için paydaşlarla aktif bir etkileşim kurulması	Organizasyon deneyimini ve pandemi sürecinden öğrenilenleri yansıtan güncellenmiş önemli konuları içeren bir liste üzerinden yeni bir önceliklendirme analizi yapılması	Pandemi krizinden kaynaklanan risklerin değer zinciri üzerindeki etkilerinin tanımlanması ve değerlendirilmesinin ardından uygun risk azaltma planları oluşturulması	İşin ve talebin canlanmasını sağlamak için kaynakların yeniden tahsisi İyileşme süresi hedeflerinin belirlenmesi Toplum, ekonomi ve çevre için değer yaratma arasındaki dengeyi koruyan dengeli iş iyileştirme stratejisi oluşturulması	İyileştirme için yeni sinerjilerin ve yönetim mekanizmalarının oluşturulması ve bir Covid-19 sonrası için normal iş yapış şeklinin oluşturulması	Pandemi deneyimini kullanarak maliyet ve operasyonel optimizasyon yöntemleri belirle Operasyonların pandemi sonrası güçlü bir şekilde yeniden başlatılabilmesi için iş modelinin pandemi kaynaklı etkilere karşı stres testine tabi
 Dayanıklılık	Dijital platformlara dayalı çevik ve sürekli paydaş katılım mekanizmalarının oluşturulması	Öncelikleri uzun vadeli planlayın ve önceliklendirme analizi çıktıları ile kurumsal strateji arasındaki bağlantıları tanımlayın	Geleneksel ve ESG bağlantılı parametreler üzerinde ayrıntılı stres ve senaryo testi analizi yapılması ve çıktıların risk yönetim yaklaşımı şekillendirmesi İşletmenin temel risk yönetim sürecinde ESG entegrasyonunun sağlanması	Kaynak tahsisi ve stratejinin ESG risklerini dikkate alarak ve gelecek odaklı bir bakış açısıyla yapılması	Değişim ve kriz yönetimi konularında yönetim kurulunun yetkinliklerinin artırılması Politikalar dahil olmak üzere yönetim mekanizmalarının uzun vadeli planlanması	İş modelinin gün geçtikçe artan düzeyde son teknolojilere, çeşitliliğe ve daha geniş yetkinliklere bağlı hale gelmesi

Covid-19 krizi sırasında ve sonrasında Sürdürülebilirlik Raporlamasında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, raporlanan bilgilerin güvenilirliğini sağlamaktır. Paydaşlara; göstermelik olmayan, şeffaf, dengeli ve önemli eksiklikler içermeyen (tam) bilgi verilmelidir. Koşullar değiştikçe, paydaşların ilgi alanları da buna paralel olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bu değişime ayak uydurabilen şirketlerin, kilit paydaşların güvenini yeniden inşa etmeyi ve korumayı başarabilmeleri, böylece işlerin iyi yönde gelişmesini sağlamaları mümkündür.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
taniştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Covid-19'un finansal raporlama ve denetim üzerindeki muhtemel etkileri



Çiğdem Atılğan

Denetim ve Güvence Hizmetleri
Mesleki Uygulama Bölümü Başkanı,
Şirket Ortağı
catilgan@kpmg.com

Yeni tip coronavirus (Covid-19) dünya geneline hızla yayılıyor olması, şirketlerin bazı önemli operasyonel kararlar almalarını gerekli kılmıştır. OECD'ye göre, Covid-19 salgını küresel ekonomi açısından geçmişte yaşanan finansal krizlerden bu yana en büyük tehlike olarak görülmektedir. Bu nedenle, çoğu şirket olumsuz etkilenmektedir. Her şirketin kendine özgü koşulları ve durumları göz önünde bulundurmak suretiyle bir değerlendirme yapması önemli hale gelmiştir.

COVID -19 salgınının finansal raporlama üzerindeki etkileri, şirketlerin faaliyetlerinin salgının etkilerine maruz kalma derecesi de dahil olmak üzere şirketlerin içinde bulunduğu durum ve koşullara bağlı olarak değişmektedir. Dünya genelinde virüsün yayılımını önlemek için alınan önlemler ekonomik faaliyetleri etkilemiş ve bu da finansal raporlama üzerinde önemli etkilere neden olmuştur.

Finansal raporlama üzerindeki temel etkiler

COVID -19 salgının yayılımını önlemek için alınan önlemler arasında kişilerin hareketlerinin sınırlandırılması, uçuşların iptal edilmesi ve diğer seyahatler kısıtlamaları, işletmelerin ve okulların geçici olarak kapatılması ve etkinliklerin iptal edilmesi bulunmaktadır.

Bu durum turizm, inşaat, ulaşım, perakende (gıda ve online satış yapanlar hariç olmak üzere) ve eğlence sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerini durdurmaya varan ciddi aksamalar yaşanmasına sebep olmuş, dünya ülkelerinin büyüme hızında önemli düşüşler yaşanmaya başlamıştır. Ayrıca, tedarik zincirlerini ve dünya çapında mal üretimini etkilemeye başlamakla birlikte, ekonomik faaliyetlerin durma noktasına gelmesi birçok mal ve hizmete olan talebin azalmasıyla sonuçlanmıştır. Finansal hizmet kuruluşları da bu durumlardan etkilenmiştir.

İşletme yönetimleri Covid-19'un hem ara dönem hem de yıllık finansal tabloları üzerindeki etkisini dikkatle değerlendirmelidir. Etki birçok işletme için önemli olabilir.



Finansal tabloların sonuçları sadece varlık ve yükümlülüklerin ölçülmesini değil, aynı zamanda finansal tablolarda yapılacak dipnot açıklamalarını ve işletmenin sürekliliğini devam ettirme kabiliyetinin değerlendirilmesini de içermektedir.

İşletmenin sürekliliği

Küresel ekonomideki dalgalanmalar ve salgına yönelik alınan önlemler, birçok şirket için mevcut ekonomik durumun belirsizliğini artırdığından dolayı işletmenin sürekliliğinin değerlendirilmesi, işletmelerin dikkat etmesi gereken temel odak noktalarından biri olmuştur.

Yönetimin, işletmenin sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin önemli bir belirsizliğin mevcut olup olmadığı veya işletmenin finansal tablolarının hazırlanmasında işletmenin sürekliliği esasını kullanmasının mevcut olay ve şartlar göz önüne alındığında halen uygun olup olmadığını gözden geçirmesi gerekmektedir. Birçok durumda, hızla değişen ekonomik ve ticari koşullar göz önüne alındığında, yönetimin başlangıçta yapmış olduğu süreklilik değerlendirmesini desteklemek için kullanılmış olabilecek bütçeler ve tahminler mevcut koşullarda yeterli olmayabileceğinden ötürü önemli bir revizyon gerektirebilir.

Güncel durum ve şartların şirketin operasyonları üzerindeki etkilerini anlamak ve nakit akışlarını tahmin edebilmek kritik öneme sahip olmakla beraber buradaki kilit nokta, şirketin vadesi geldiğinde yükümlülüklerini yerine getirmeye devam edebilmesi için yeterli likiditeye sahip olup olmadığıdır.

İşletmenin sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcut olup olmadığı konusunda, bu olay veya şartların önemli belirsizlikler oluşturması veya yönetimin değerlendirmesinin önemli muhakemeler içermesi durumunda işletmenin finansal tablo dipnotlarında açıklamalar yapması gerekecektir.

Ayrıca, şirketin, önceki dönemdeki değişiklikler ve likidite riski de dahil olmak üzere, bu riski nasıl yönettiğini açıklaması gerekmektedir.

Şirketin Covid-19'un etkilerine verdiği karşılıklılara daha fazla odaklanarak, bu aksiyonları ele alan açıklamaların genişletilmesi gerekebilir.

Salgının etkisi birçok işletme için önemli olabileceğinden, yönetim Covid-19'un hem ara dönem hem de yıllık finansal tablolar üzerindeki etkisini dikkatlice değerlendirmelidir.

Hem şirketler hem de denetçileri için işletmenin sürekliliğinin değerlendirilmesinde dikkate alınabilecek hususlara aşağıdakiler örnek olarak gösterilebilir:

- Covid-19'un şirketin genel faaliyetlerini etkileme düzeyi
- Bu belirsizlik ortamında işletmelerin yeterli likiditeye sahip olup olmadığı,
- Salgın sürecinin ve doğal olarak alınan önlemlerin uzaması durumunda nakit akışlarının ne denli etkileneceği,

- Nakit akışlarının gelecekteki ödemelerine yetecek düzeyde olup olmadığı,
- İşletmenin yeni kaynak bulma olanaklarının göz önünde bulundurulması,
- Borç geri ödemelerinin ertelenmesi,
- Kredi taahhütlerinin ihlal edilmesi,
- Mevcut devlet destek ve teşviklerinin kullanımı ve diğer desteklerden yararlanılması

Muhasebe tahminleri üzerindeki etkiler

Geleceğe yönelik tahminlere dayanan çeşitli muhasebe tahminleri, salgından etkilenebilir. Etkilenebilecek belirli alanlara aşağıda yer verilmiştir:

- Duran varlıklar ve şerefiye değer düşüklüğü: Birçok işletme, üretmiş olduğu ürün veya sunmuş olduğu hizmetlerine yönelik düşük talep sorunuyla karşı karşıya kalabilir veya hükümetin getirdiği kısıtlamalardan etkilenebilir. Bazı şirketler tedarik zincirlerine bağımlı olabilir veya yurtiçinde/yurtdışında etkilenen üretim tesislerine sahip olabilir. Bu durum bir değer düşüklüğü tetikleyicisi olabilir ve değer düşüklüğü testi gerektirebilir. Bununla birlikte, birçok şirket için ekonomik belirsizliğin artması nedeniyle gelecekteki nakit akışlarını tahmin etmek zorlaşabilir. Ayrıca, işletmelerin son değerlemelerinde kullanılan iskonto oranlarının, raporlama tarihindeki risk ortamını yansıttakça şekilde güncellenmesi gerekecektir.
- İşletmelerin, TMS 36 Varlıklarda Değer Düşüklüğü kapsamında finansal tablolarında açıklama yapması, finansal tablo kullanıcılarının, yönetimin geleceğe ilişkin varsayımları ile ilgili belirsizliği anlamalarına yardımcı olacaktır. Bu nedenle, geri kazanılabilir tutarın tahmin edilmesinde mevcut olan tahmin belirsizliğinin derecesini ve geri kazanılabilir tutarın önemli varsayımlardaki olası değişikliklere duyarlılığını anlamak için daha detaylı açıklamalara ihtiyaç olacaktır.
- Ekonomik açıdan dezavantajlı sözleşmelere ilişkin karşılık: Örneğin tedarikçiler, üretim tesislerinin kapatılması veya üretiminin azaltılması sonucunda sözleşmeden doğan yükümlülüklerini yerine getiremezlerse müşteri ile yapılan sözleşmeler zorlu hale gelebilir. Sözleşmeden doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesinde yaşanan gecikmeler cezaların verilmesine neden olabilir. İşletmeler, hükümlerin muhasebeleştirilmesi ve ölçülmesinde uygulanan kararlar ve yönetim tahminlerine ilişkin daha detaylı açıklamalar yapmalıdırlar.
- Stokların değerlemesi: Zorunlu olarak tesislerin kapatılması, stoklardaki azalmaya ve satış veya satın alma sözleşmelerinin yerine getirilmemesine bağlı olarak net gerçekleşebilir değer düşmesi nedeniyle stok değerlemesi üzerinde önemli bir etkisi olabilir.



- Beklenen Kredi Zararları (BKZs): Belirli sektörler ve bölgeler Covid-19'un ekonomik etkilerinden ciddi şekilde etkilenebilir. Bu nedenle şirketlerin BKZ'leri muhasebeleştirirken Covid-19'un etkisini uygun bir şekilde göz önünde bulundurmaları gerekecektir. Bununla birlikte, şirketler, raporlama tarihinde aşırı maliyet veya çaba harcamadan mevcut olan Covid-19'un ekonomik etkisi ile ilgili ileriye dönük bilgileri BKZ'lerin ölçümlerine dahil etmeyi zor bulabilir. Yönetim tarafından kredi riski, zamanlaması ve gelecekteki nakit akışlarının belirsizliğinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için ilgili açıklamalar yapılmalıdır.
- Ertelenmiş vergi varlığı: Ertelenmiş vergi varlıklarının geri kazanılabilirliği geleceğe yönelik yapılacak tahminlerdeki değişikliklerden etkilenebilir.
- Sigorta talepleri: İşletmeler, sigorta poliçelerinin şartlarını yeniden değerlendirebilir ve bu tür hasarların muhasebeleştirilmesinin zamanlaması da dahil olmak üzere kâr kaybını ve iş kesintilerini, vb. çevreleyen olası tazminatı tahmin edebilir.

Gerçeğe uygun değer ölçümü

Bir varlığın (veya borcun) gerçeğe uygun değeri, ölçüm tarihindeki piyasa koşullarına göre belirlenir. Covid-19'un ekonomik etkisinin belirsizliği nedeniyle, raporlama dönemi sonunda bir şirketin varlık ve yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değerini ölçmek için kullanılan varsayımlarda ve değerlendirme yöntemlerinde önemli değişiklikler olacaktır. Mevcut koşullarda, önemli düzeyde gözlemlenebilir olmayan girdilerin kullanıldığı bir değerlendirme yapılması normalden daha zorlu hale gelmiştir ve piyasa değişkenliği göz önüne alındığında, bir önceki yıllık raporlama tarihindeki bakiyelerin baz alındığı tahminler artık uygun olmayabilir.

İşletmeler, piyasa fiyatı bulunmayan varlıkların gerçeğe uygun değerini belirlemek için şirket dışından (bağımsız) değerlendirme uzmanları ile çalışmayı göz önünde bulundurabilir. Ancak bu şekilde, yeniden değerlendirme modeli ile değerlendirilen maddi duran varlıklar ve kullanım hakkı varlıkları ile yatırım amaçlı gayrimenkuller gibi finansal olmayan varlıkların gerçeğe uygun değerleri belirlenebilecektir.

Hasılatın muhasebeleştirilmesi

İşletmelerin, değişken bedel tahminlerinin revizyonu ve ayrıca dünyada Covid-19'dan etkilenen ülkelerdeki müşterilere satış yapması durumunda hasılatın muhasebeleştirilmesinin zamanlaması gibi hasılatın gerçekleşme koşullarını gözden geçirmeleri gerekecektir. Ayrıca, beklenen kredi zararlarının tahmini de dahil olmak üzere ticari alacakların geri kazanılabilirliği ile ilgili etkileri de dikkate almalıdırlar.

Kiralamaların muhasebeleştirilmesi

Kiracı konumunda olan bir şirketin kullanım hakkı varlıklarını değer düşüklüğü için değerlendirmesi gerekecektir. Benzer şekilde, kiraya verenler, kiralamaya konu dayanak varlıklarının bir kısmının, söz konusu varlıklara olan talepteki azalma veya kira tutarlarındaki ciddi düşüş nedeniyle değer

düşüklüğü için değerlendirilip değerlendirilmeyeceğini tespit etmeleri gerekecektir. Diğer etkilenen alanlar, kiracı için kullanılan alternatif borçlanma faiz oranlarının yeniden değerlendirilmesi, kredi notunda düşüşe bağlı olarak borçlanma maliyetlerindeki değişim, kiralama süresi ve kiralayan tarafından gelir muhasebesi dahil olmak üzere kira sözleşmelerinin yeniden değerlendirilmesi olacaktır. Bu gelişmelere karşılık, kira ödemelerindeki değişikliğin içinde bulunan zorlu süreçte sözleşmede yer alan bir hükümden mi kaynaklandığı veya kiralama sözleşmesinde modifikasyon mu olduğunun belirlenmesinde güçlükleri önlemek üzere IASB geçici olarak aldığı bir kararla, kira indirimlerinin "kiralamalarda yapılan bir değişiklik" olarak dikkate alınmamasına yönelik UFRS 16'ya Covid-19 konusunda bir muafiyet eklenmesini uygun bulmuştur.

Sağlanan muafiyete göre, Covid-19'un faaliyetler üzerinde doğrudan kısıtlamalardan ötürü kira ödemelerindeki değişikliklerle sınırlı olmak üzere, kullanım varlığının ve kira yükümlülüğünün yeniden ölçülmesini gerektirmemektedir. Öte yandan, bu süreçten kaynaklı olarak kira sözleşmelerinde gelecek dönem kira ödemelerinde indirim ve kira sürelerinin değiştirilmesi gibi daha uzun soluklu değişiklikler "kiralamalarda yapılan bir değişiklik" olarak değerlendirilecektir.

Finansal raporlamaya yönelik iç kontroller

Şirketler, varsa, finansal raporlamaya yönelik iç kontrol üzerindeki etkisini de değerlendirmelidir. Örneğin, şirketlerin uzaktan iş gücü sağlamak için BT erişimini geliştirdiği / değiştirdiği durumlarda yeni kontroller veya kontrollerde değişiklik yapılması gerekecektir.

Çalışanlara sağlanan faydalar

Piyasadaki dalgalanmalar ve ücret politikalarındaki değişiklikler, şirketlerin çalışanlara sağladığı faydaları tahmin etme, ölçme ve hisse bazlı ödeme giderlerini ölçme şekillerini etkileyebilir. Hisse bazlı ödeme düzenlemelerinde yapılacak değişikliklerin, çalışanlara faydalı olup olmadıklarına bakılarak değerlendirilmesi ve buna göre muhasebeleştirilmesi gerekecektir.

Devlet teşvikleri

Yönetimin, bir devlet teşviği tanımını karşılayabilecek Covid-19 salgını karşısında verilen tüm yardımları muhasebeleştirilebilmesi için devlet eylemlerini ve mevzuatını takip etmesi gerekecektir.

Daha önce devlet teşviği almayan şirketlerin yeni muhasebe politikaları ve prosedürleri geliştirmeleri gerekebilir ve yeni uygulanan hükümet programlarını ele almaları için önemli yönetim muhakemeleri gerekebilir.

İşletmeler, devlet teşvikleri için muhasebe politikaları, hibelerin ve diğer yardımların finansal tablolar üzerindeki etkisine ilişkin dipnot açıklamalarını detaylandırmayı düşünebilirler.



Finansal araçlar

İşletmeler, ara dönemde finansal varlıklarda değer düşüklüğü testini dönem sonu için uygulanan aynı ilke ve kriterlerle uygular.

İşletme, finansal varlıkları üzerinde önemli bir değer düşüklüğü zararı muhasebeleştirilmesi halinde, ara dönem finansal tablolarında, en son yıllık finansal tablolarında yer alan ilgili bilgilere ilişkin bir açıklama ve güncelleme sunmalıdır.

Faaliyet raporlarında yapılacak açıklamalar

İşletmelerin "faaliyet raporlarında", salgın sonucunda beklenen etkiler önemli ise, salgınla ilişkili risklerin tartışılması gerekebilir. Yönetim, salgının işletme üzerindeki etkisinin anlaşılması ile ilgili olayların açıklamasının ilgili mevzuat hükümlerine uygun olup olmadığını ve düzenleyici otoritelerin ve kullanıcıların beklentilerini karşılayıp karşılamadığını dikkate almalıdır.

Yapılacak olan açıklamalar, Covid-19'un önemli muhasebe tahminleri ve duyarlılık analizi de dahil olmak üzere varlık ve yükümlülüklerin defter değerinde önemli düzeltmelere yol açabilecek tahmin belirsizliği üzerindeki etkisine ilişkin temel varsayımların açıklanmasını içermelidir.

Ayrıca, şirketlerinin kredi veya likidite risklerini yönetme konusunda politikaları ve süreçleri hakkında daha kapsamlı açıklama yapmaları gerekli olabilir.

Bundan sonra yapılacaklar

Etkili iletişim

Koşullar değiştikçe şirketler, yönetim kurulu, denetçiler, hukuk müşaviri ve diğer hizmet sağlayıcılarla yakın iletişimi sürdürmelidirler. Yönetim kurulu ve denetim komitesi ile olası finansal etkiler ve risk değerlendirmesinin finansal tabloların daha iyi hazırlanmasına yardımcı olacağını göz önünde bulundurarak tartışmalıdır.

Şirketler, yıl sonu finansal tablolarında Covid-19'un faaliyet sonuçları, likidite ve sermaye kaynakları üzerindeki mevcut ve potansiyel etkileri hakkında yeterli açıklama yapmayı hedeflemelidir. Değerlendirmeler, ticari faaliyetler, finansal durum ve ekonomik performans üzerine hem nitel hem de nicel bir değerlendirmeye dayandırılmalıdır.

Covid-19 salgınından en fazla etkilenmesi öngörülen sektörler arasında havacılık, turizm, konaklama, Bilgi Teknolojileri (BT), ilaç, otomotiv, inşaat, tüketim malları ve bankacılık yer almaktadır.

Denetim, denetçi raporu ve yıllık finansal raporlama süreci üzerindeki potansiyel etkiler

İşletmeler, ofislerine erişim sağlamakta zorlanabileceğinden dolayı denetçilerine denetim faaliyetlerini yürütmelerine yardımcı olmak konusunda zorlanmaktadır. (Örneğin, yönetimin stok sayımlarını gözlemleyememe veya yıl sonunda maddi duran varlıkları fiziksel olarak doğrulayamaması gibi).

Ayrıca bazı durumlarda, şirketler yönetim ve hukuk müşaviri de dahil olmak üzere seyahat kısıtlamaları nedeniyle diğer uzman kişilere erişim sağlamada zorluklarla karşılaşabilirler. Denetim kanıtını sağlayamayabilirler, örneğin; banka ve / veya borçlu teyitleri için yanıt oranlarında önemli bir düşüş olabilir.

Çeşitli denizaşırı bileşenlere sahip büyük şirketler için, birim denetçileri ve denizaşırı birimlerin yönetimi ile çalışmak önemli zorluklarla karşılaşılmasına sebep olabilir.

Bu zorluklar, denetçi raporunda aşağıdakileri içerebilecek belirli sonuçlara yol açabilir:

- Salgın nedeniyle gerekli olan ilave denetim çalışmalarına karşılık olarak yeni bir Kilit Denetim Konusunun belirlenmesi veya mevcut olan kilit denetim konularına ait açıklamaların genişletilmesi
- İşletmenin sürekliliği ile ilgili önemli belirsizlik tespit edilmesi ve finansal tablolarda açıklanması durumunda denetçi raporunda "İşletmenin sürekliliğine ilişkin önemli belirsizlik" başlığı altında ayrı bir bölüm eklenmesi
- Salgından kaynaklanan önemli bir belirsizlikle ilgili dikkat çekilen husus paragrafının eklenmesi
- Finansal tablolardaki yeterli olmayan açıklamalar veya yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edememe (alternatif prosedürlerle de doğrulanamadığı durumlar) sebebiyle sınırlı olumlu (şartlı) görüş, olumsuz görüş verilebilir veya görüş vermekten kaçınılabilir.





Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileri**Dijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
tanıştık!**Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Dijital vergiyle Covid-19 günlerinde tanıştık!



Emrah Akın

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

Dijital dünyanın vergilendirilmesi konusu uzun zamandır ulusal ve uluslararası vergi otoritelerini meşgul eden bir konu. Konu o kadar önemli ki OECD 2013 yılında açıkladığı BEPS (matrah aşındırma ve kar aktarımı) Eylem Planı'nın 1 numaralı eylem planını "dijital ekonominin vergilendirilmesi" başlığına ayırmış durumda. OECD'nin 2013'te attığı bu adım, dijital ekonominin vergilendirilmesi bağlamında, uluslararası bir konsensüse ve çözüme maalesef henüz ulaşamadı. Bu nedenle dijital hizmet vergisi konusu ülkelerin tek tek çözüm aradıkları bir alana dönüştü. Türkiye'de vergi sistemine 7194 sayılı Kanun "Dijital Hizmet Vergisini (DHV)" ekledi ve Mart 2020 itibarıyla da bu vergi yürürlüğe girdi. Ülkelerin dijital dünyayı vergilendirme çabaları elbette son derece isabetli; ancak uluslararası bir çözüm bulunmadan atılan bu tekil adımların başka ciddi ekonomik ve mali komplikasyonlara neden olabileceğini de görmeye başladık. Konu hakkında 2 Haziran'da ABD Ticaret Temsilciliği Ofisi'nin (Trade Representative Office) duyurduğu, dijital hizmet vergilerine karşı rekabet soruşturmasına Türkiye'nin de dahil edilmiş olması bunun en güzel örneği.

Dijital Hizmet Vergisi uygulamamıza yakından bakalım...

1 Mart 2020 itibarıyla vergi dünyamıza giren Dijital Hizmet Vergisi "konu" bakımından dünyadaki en geniş kapsamlı örneklerden birisi. Özetleyecek olursak DHV'nin konusu;

- Dijital ortamda sunulan her türlü reklam hizmetlerinden
- Sesli, görsel veya dijital herhangi bir içeriğin dijital ortamda satışı ile bu içeriklerin dijital ortamda dinlenmesine, izlenmesine, oynanmasına veya elektronik cihazlara kaydedilmesine veya bu cihazlarda kullanılmasına yönelik dijital ortamda sunulan hizmetlerden,
- Kullanıcıların birbirleriyle etkileşime geçebilecekleri dijital ortamların sağlanması ve işletilmesi hizmetlerinden elde edilen hasılat olarak hükme bağlanmış. Bu kapsam içerisine girmeyecek bir dijital hizmet bulabilmek son derece zor.

Verginin mükellefleri "dijital hizmet sağlayıcıları" olarak tespit edilmiş; ancak bu hizmet sağlayıcıların Türkiye'de elde ettikleri hasılatın 20 milyon TL'den ve dünya genelinde elde ettikleri hasılatın da 750 milyon EUR'dan fazla olması gerekiyor. Bu kısmın dünya uygulamaları ile paralel olduğunu söylemek mümkün. Dijital hizmet sağlayıcılarının, "tam mükellef" olup olmamasının, dar mükellef olmaları halinde ise söz konusu faaliyetleri Türkiye'de bulunan iş yeri veya daimi temsilcileri vasıtasıyla gerçekleştirip gerçekleştirilmemesinin dijital hizmet vergisi mükellefiyeti üzerinde etkisi yok.



Dijital ekonominin vergilendirilmesi çabalarında temel motivasyon noktası, dijital hizmet sağlayıcıların "kaynak ülkede" vergi ödenmemesi olarak karşımıza çıkıyor. Bu açıdan bakınca, ülkemizde mükellef olup halihazırda vergi ödeyen hizmet sağlayıcıların da DHV kapsamına alınmış olması aslında ciddi bir handikap.

DHV'nin oranı tüm dijital hizmetler için istisnasız yüzde 7,5 olarak tespit edilmiş durumda. Bu oranın genelde diğer dünya örneklerinde gördüğümüz yüzde 2-3 oranlarından ciddi manada yüksek olduğunu belirtelim. Sn. Cumhurbaşkanı'nın bu oranı iki katına kadar arttırmaya veya yüzde 1'e kadar düşürmeye yetkisi bulunuyor; ancak bu yetki henüz kullanılmadığı için tüm dijital hizmetler yüzde 7,5 oranına tabi tutuluyor.

DHV'nin çifte vergilemeyi önleme anlaşmaları (ÇVÖA) karşısındaki durumunun da kafa karıştırdığının altını çizelim. Türkiye'nin yaklaşımının, DHV'ni bir "dolaylı vergi" olarak konumlandırarak ÇVÖA kapsamı dışında tutmak olduğu düşünüldüğünde; verginin mükelleflerinin ciddi bir çifte vergileme sorunu ile karşı karşıya kalabileceklerini de söyleyebiliriz.

ABD ile neden karşı karşıya geldik?

Ülkeler tek tek dijital hizmetlere yönelik vergiler tanımlandıkça, bu vergilerin müstakbel mükellefi olan şirketlerin birçoğunun konumlandığı ABD ile bu ülkeler arasında çekişmeler gündeme gelmeye başlıyor. İthalat vergileri üzerinden süren bu gerginlikler vergi sistemlerine benzer vergiler tanımlamayı düşünen ülkelerin bu yöndeki kararlarını ertelemelerine neden oluyor.

2 Haziran'da ABD Ticaret Temsilciliği Ofisi'nin (Trade Representative Office) duyurduğu, dijital hizmet vergilerine karşı rekabet soruşturmasıyla Türkiye de mercek altına alınmış oldu.

Soruşturmayla, yürürlüğe sokulan DHV'nin haksız bir vergi uygulamasına yol açıp açmadığı ile Amerikan şirketleri bağlamında herhangi bir ayrımcılık içerip içermediği araştırılacak. DHV'den etkilenen tüm taraflar da konuya ilişkin yorum ve/veya şikayetlerini bu süreçte bildirebilecekler. Bu sürecin sonunda, Türkiye'nin karşısına ithalat vergilerinin yükseltilmesine yönelik yeni ve ağır yaptırımlar çıkması ihtimali de bulunuyor.

DHV uygulamamızda ele alınması elzem noktalara bakalım...

Bu konuda elbette onlarca farklı noktaya temas edilebilir ve birçok öneri getirilebilir; ancak bu aşamada en hayati gördüğümüz konuların altını çizelim.

- Kanun "konu" kısmının ciddi bir şekilde ele alınarak daraltılması ve daha az gri alan yaratan bir yapıya kavuşturulması en acil noktalardan birisi.
- Grup şirketleri için tek DHV mükellefiyeti getirilmesi ve tek beyanname verilebilmesinin sağlanması kritik önemde.

- Grup şirketlerinin kendi aralarındaki işlemlerinin acilen DHV kapsamı dışına alınması elzem. Altını çizelim, Fransa ve İngiltere'de grup şirketleri arasında gerçekleştirilen işlemler dijital hizmet vergisi kapsamı dışında sayılıyor.
- Tüzel kişiler arasındaki (Business-to-business) işlemlerin dijital hizmet vergisi kapsamı dışında tutulması.
- İşletim sistemleri, birçok elektronik cihazın çalışabilmesi için zorunlu yazılımlar. İşletim sistemleri günümüzde sadece bilgisayar, video oyun konsolları, cep telefonları ve web sunucuları için değil; otomobiller, beyaz eşyalar ve hatta kol saatleri için bile hayati öneme sahip. Bularıyla işletim sistemlerinin tamamen DHV kapsamı dışına çıkarılması önem arz ediyor.
- Bir dijital hizmet ülkemizle birlikte başka bir ülkenin de DHV'nin kapsamına giriyorsa; bizim sistemimiz bu hizmete ilişkin bir vergisel istisna tanımlamıyor. Bu durumda da çifte bir vergileme durumu ortaya çıkıyor. Ama örneğin İngiltere'de, başka ülkede de DHV kapsamına giren işlemlerden elde edilen hasılatın yüzde 50'si dijital hizmet vergisinden istisna ediliyor.

Kim haklı, kim haksız?

Dijital ekonominin vergilendirilmesi çabaları "kaynak ülkeler" bağlamında son derece haklı ve anlaşılır bir çaba. Bu açıdan ülkemizde atılan DHV adımının da son derece isabetli olduğunu belirtmemiz gerekiyor. Sıkıntılı noktaları ve eksiklikleri olan bir DHV uygulamasının ekonomik rekabeti ve dengeleri bozucu olabileceğini de öngörmek gerekiyor. Bu nedenle ya mukim (yerleşik olunan) ülke ile (gelire) kaynak olan ülke çıkarları arasında bir dengeyi gözetken ve ekonomik dengelere minimum etkisi olan bir DHV ortaya koymak ya da konuyu -uluslararası çözümün bulunacağı zamana kadar- bir süre daha dondurmak gerekiyor.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
taniştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Vergi fonksiyonunda dönüşüm



Nilgün Çallıalp

Muhasebe ve Mali Müşavirlik Hizmetleri,
Şirket Ortağı
ncallalp@kpmg.com

Günümüzde vergi fonksiyonunu yöneten kişiler önemli riskleri yönetirken bir çok yerel ve global faktörü de dikkate almak durumunda kalıyor. Politik gelişmeler, vergi otoritesinin ve düzenleyici kuruluşların yeni düzenlemeleri sonucunda artan uyumluluk gereksinimleri, ekonomik ve sosyal etmenler ile teknoloji alanındaki yeni gelişmeler vergi departmanları üzerinde giderek daha fazla baskı yaratıyor. Tüm bu zorlayıcı faktörler de yasal muhasebe ve vergi fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasını gerektirmekte ve özellikle çözümlere duyulan ihtiyacı artırmakta.

İçinde bulunduğumuz dönemin beraberinde getirdiği zorlukların ışığında, KPMG olarak yasal muhasebe ve vergi fonksiyonunu teknoloji ve süreç optimizasyonu temelli yeniden yapılandırmak için müşterilerimizle birlikte çalışıyoruz.

Mevcut vergi mevzuat uyum hizmetlerimize strateji, teknoloji ve süreç danışmanlığını da ekleyerek; Vergi Fonksiyonunda Dönüşüm (Tax Reimagined) adını verdiğimiz yeni bir vergi hizmet yaklaşımı geliştirdik.

Mevcut durumda bazı kurumların; iş stratejilerini belirlerken ya da yeni ürün ve süreçlerini tasarlarlarken verginin etkisini dikkate almayabildiğini gözlemlemekteyiz. Vergi, operasyonlar bittikten sonra çıkan sonuçlar üzerinden hesaplanan bir kavram olarak ele alınabilmekte ve bu şekilde iş süreçlerine dahil edilmediğinde ise yaratacağı potansiyel fayda gözden kaçabilmektedir. Günümüz iş ortamında en başarılı şirketler ise vergi stratejileri ile şirketin genel stratejilerini birleştiren, vergi operasyonlarını hangi kaynaklar ile yürüteceklerine, hangi teknolojiyi kullanacaklarına, standartlaştırılmış süreçlerini nasıl tasarlayacaklarına ve performansı nasıl ölçeceklerine dair çalışmalar yapan şirketlerdir. KPMG'nin "Tax Reimagined" hizmet yaklaşımının temeli de vergi stratejisinin kurumun iş ve finansal stratejileri ile uyumlu hale getirilmesine dayanmaktadır.



"Tax Reimagined" hizmet yaklaşımı şirketlerin iş ve vergi stratejilerinden yola çıkarak; yasal muhasebe ve vergi fonksiyonunun kaynak kullanımı, operasyonlar ve performans boyutlarında mevcut durumunu analiz ederek, gelişim alanlarının tespit edilmesini ve hedeflenen işletim modeline ulaşmak için bir yol haritası oluşturulmasını hedefler. Temel amacımız vergi fonksiyonunda maliyetlerin optimize edilmesi, verimliliğin ve kalitenin artırılması ve vergi fonksiyonunun kuruma daha fazla değer katmasını sağlamaktır.

Vergi fonksiyonunda kaynak kullanımı ile ilgili gerçekleştirilen yeniden yapılandırma çalışmalarında; vergi stratejisi, riskler ve iş ihtiyaçlarını dikkate alarak tasarlanmış bir organizasyon modeli hedeflenmektedir. Özellikle farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren ve dağınık yapısı olan şirketler grubunda vergi organizasyonunu oluştururken; şeffaflığı artırarak riski azaltacak şekilde yerel ekipler ve genel merkezdeki ekipler için açık roller ve sorumluluklar tesis etmek gerekmektedir. Ayrıca, bu ekiplerin sahip olması gereken yetkinlikler ve hangi aktiviteleri yürütecekleri belirlenmelidir. Şirketler kurulacak ortak hizmet merkezleri ve uzmanlık merkezleri sayesinde süreç verimlilikleri ve teknoloji yoluyla kapasite yaratılması sebebiyle ölçek ekonomilerinden yararlanabilirler. Süreç bazlı detaylı iş yükü analizleri yapılarak yasal muhasebe ve vergi fonksiyonun en optimum personel sayısı ile yürütülmesi sağlanabilir. İş gücünün farklılaşan beklentileri de dikkate alınarak, yetenek yönetimi de üzerinde düşünülmesi gereken bir kavram haline gelmiştir. Yasal muhasebe ve vergi fonksiyonunda çalışan personel için açık kariyer gelişim yolları ve eğitim programları tasarlamak gerekmektedir. Şirketler yasal muhasebe ve vergi süreçlerini iç kaynaklar ile yürütmenin yanı sıra dış kaynak kullanmayı (Outsourcing) düşündüklerinde ise personele, süreçlere ve teknolojiye yapılan yatırımlardan ciddi maliyet tasarrufu sağlayabilirler. Bu süreçleri alanında uzman profesyonellere teslim ederek kendi faaliyet alanlarına odaklanabilirler.

Operasyonlar başlığı altında bir yandan standart süreçlerinin oluşturulması ve otomasyonun sağlanması ile verimliliğin artırılması hedeflenirken; diğer yandan da vergi fonksiyonun risk kontrol yapısının kuvvetlendirilmesi amaçlanmaktadır. Yapılan analizlerde vergi beyannamesi ve diğer yasal raporlamaların hazırlanabilmesi için verinin ERP sistemlerinden nasıl çekildiği; verinin ne şekilde işlendiği ve raporlandığı analiz edilmektedir. Bu analizler sırasında en sık karşılaşılan durum; verinin sistemlerden çekildikten sonra vergi süreçlerinde kullanabilmek için manuel olarak tekrar işlenmesinin gerekmesi, otomasyon eksikliği ve Excel dosyalarına aşırı bağımlılıktır. ERP sisteminden verilerin otomatik olarak çekilebilmesi için; standart süreçlerin ve kayıt sistematığının oluşturulması, muhasebe verileri ve vergi beyannameleri arasında açık bir denetim izinin oluşturulması gerekmektedir. Ortak bir veri yapısının oluşturulması, veri bütünlüğünün ve temizliğinin merkezi ekipler tarafından gözden geçirilmesi, standart olmayan verilerin toplanması için veri toplama şablonlarının oluşturulması gibi alt çalışmalar da yapılabilir. Aslında en ideal durum iş süreçlerinin tasarlanması ve ERP kurulumları sırasında vergi fonksiyonunun da aktif rol almasıdır.

Vergi fonksiyonunda manuel işlemlerin azaltılarak zamanın katma değerli analiz ve raporlamalara ayrılabilmesinin en etkin yolu ise robotik süreç yazılımları ve veri analitiği gibi yeni teknolojilerin kullanılmasıdır. Veri analitiği araçları kullanılarak büyük hacimli veriler kolaylıkla analiz edilebilir, riskler ve fırsatlar tespit edilebilir ve gösterge panoları ile şirket yönetimine yol gösterecek raporlamalar üretilebilir.

Bütünsel bir hizmet yaklaşımı olan "Tax Reimagined"; kurumların mevzuat uyum maliyetlerinin azaltılmasına, yasal muhasebe ve vergi fonksiyonunun kalite beklentilerini aşmasına ve kuruma daha fazla değer katmasına olanak sağlayacak anahtar performans göstergelerinin belirlenmesine de hizmet eder.

Maliyetlerin optimize edilmesi için; personel maliyeti, yazılım lisans ve özelleştirme maliyeti, danışmanlara ödenen ücretler gibi tüm maliyetleri dahil edecek şekilde toplam mevzuata uyum maliyeti, vergi beyannamesi ve raporlamaların hazırlanması için veri toplamının maliyeti, mevzuata uyum için Finans, Bilgi Teknolojileri ve İnsan Kaynakları gibi destek birimlerin harcadığı zaman, geçirilen vergi denetimlerinin kuruma maliyeti gibi anahtar performans göstergeleri belirlenebilir. Bu maliyetler de en etkin bir biçimde otomasyon ve yeni teknolojilerden yararlanılarak yönetilebilir.

Yasal muhasebe ve vergi fonksiyonunda kalite beklentileri; finansal ve vergi denetimlerinde ortaya çıkan sonuçlar, finansal kapanış ve raporlama süreci ile entegre olmuş bir vergi süreci oluşturulması, vergi süreçlerinde şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanarak iç kontrol yapısının kuvvetlendirilmesi ile ilgili anahtar performans göstergeleri belirlenerek ölçümlenebilir.

Vergi fonksiyonunun, kurumum stratejik hedeflerine daha fazla katkıda bulunabilmesi için; ticari operasyonlar ile entegre edilmesi ve bölüm kaynaklarının rutin görevlerden katma değerli faaliyetlere ayrılması gerekmektedir. Vergi fonksiyonun stratejik hedeflere ulaşmakta yarattığı katma değeri de; efektif vergi oranının takip edilmesi ve nakit ödenen vergilerin doğru planlanması ile nakit akışına destek olunması gibi göstergeler ile takip etmek mümkündür.

KPMG'nin bütünsel vergi hizmet yaklaşımı şirketlerin iş ve vergi stratejilerini birleştirerek, vergi fonksiyonunun kuruma daha fazla değer katmasını sağlayacak işletim modelini oluşturmayı hedeflemektedir. Vergi dünyası sürekli değişiyor; biz de vergi ve teknoloji alanında uzman kadromuz ile çözüm mühendisleri gibi çalışarak bu değişime ayak uyduracak sistem ve süreçleri tasarlıyoruz.



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
tanıştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

Covid-19 sonrası hizmet yaklaşımı

Covid-19, şirketlerin iş sürekliliğini ve iş yapış şekillerini farklı şekillerde dönüştürmeye devam ediyor. Çağımızın en büyük krizlerinden birine yol açan Covid-19 ile mücadele yol haritasında "yeni gerçekliğe" adım attığımız şu günlerde, şirketlerin normalleşme süreçlerinde doğru kararlar vermeleri ve operasyonlarını bu yeni çağa adapte edebilmeleri yüksek önem arz ediyor. KPMG Türkiye olarak şirketlerin COVID-19 sonrası ihtiyaçlarına yönelik sunduğumuz holistik çözümlerimizle müşterilerimize değer katmaya devam ediyoruz.

Sermaye ve Borç Danışmanlığı Çözümleri

[Detaylı bilgi için tıklayın >](#)

- Likidite yönetimi ve operasyonların yeniden canlandırılması için kısa vadeli çözümleri
 - Finansal stres testi
 - Kısa vadeli (13 hafta) nakit akışı tahminleri ve finansal modelleme
 - Sermaye piyasası araçları (tahviller ve kira sertifikası ihraçları)
- Hisse satış/ortaklık dahil olmak üzere uzun vadeli yeniden yapılandırma çözümleri
 - Finansal Yeniden Yapılandırma
 - Operasyonel Durum İyileştirmesi (Turn-around Management)
 - Portföy İncelemeleri ve Potansiyel Varlıkların / İş Kollarının elden çıkarılması
 - Mali Sıkıntısındaki Şirketlerin Birleşme ve Satınalma İşlemleri
 - Aile ofisleri ve Özel Sermaye şirketleri
 - Stratejik yatırımcılar - endüstri konsolidasyonu ve dikey entegrasyon
- Değer koruma çözümleri
 - Şirket değerinin sürdürülebilirliği için hissedar değer artışı ve iş planlama senaryoları için temel parametreler
- Kurumsal dayanıklılık çözümleri
 - Finansal, Operasyonel ve Ticari Dayanıklılık
- Üçüncü taraf riskleri ve yönetimi

Strateji ve Operasyonlar

[Detaylı bilgi için tıklayın >](#)

- Kurumsal Strateji ve Gerçek karlılık / Hizmet Verme Maliyeti Yönetimi (Complexity Management)
 - Kurumsal analitik değerlendirme ve stratejik yol haritası
 - Stratejik yol haritası ve şirket karnesi
- Gerçek karlılık / Hizmet Verme Maliyeti Yönetimi (Complexity Management)
 - Complexity Management
 - SKU optimizasyonu
 - Müşteri yönetimi
 - SKU standardizasyonu
 - Portföy optimizasyonu
- Tedarik Zinciri ve Tedarik Stratejisi
 - Mikro tedarik zincirleri
 - Tedarikçi ağı görünürlüğü
 - Tedarikçi yönetimi
 - Ürün optimizasyonu
 - Tedarik vade analizi
 - Harcama Analitiği
 - Kategori optimizasyonu
- Müşteri Stratejisi
 - Çoklu kanal (omni-channel) müşteri stratejisi
 - Müşteri deneyimi
 - Çevrimiçi müşteri stratejisi
 - Stratejik müşteri segmentasyonu



Ticari Uyuşmazlık ve Uyum Çözümleri

[Detaylı bilgi için tıklayın](#)

- Ticari Uyuşmazlık Danışmanlığı Hizmetleri
 - Covid-19 salgını sonucu ticari anlaşmazlıklar için bağımsız bilirkişi ve arabulucu hizmetleri
 - Tahkim bilirkişilik hizmetleri
 - Covid-19 salgını nedeniyle inşaat, mühendislik ve teknoloji de dahil olmak üzere tüm sektörlerde yaşanan kayıpların miktarının belirlenmesi
 - İş kesintisi nedeniyle ortaya çıkan sigorta talepleri
- Tedarikçi ve Bayi İncelemesi
 - Tedarikçilerin finansal ve ticari risklerinin belirlenmesi
 - Tedarikçiler ve diğer iş ortakları için finansal esneklik değerlendirmeleri
 - Kurumsal İstihbarat Danışmanlığı
 - Bayi / distribütör operasyonlarının gözden geçirilmesi
- STK'lar için Covid-19 Proje Desteği
 - Covid-19 salgınıyla mücadele projeleri için STK'lara sürekli destek
 - Üçüncü tarafın bütünlük durum tespiti
 - Proje bütçesi ve harcamalarının gözden geçirilmesi
 - Düzenleyici ve itibar riski incelemesi

Bilgi Teknolojileri Çözümleri

[Detaylı bilgi için tıklayın](#)

- Siber Güvenlik Hizmetleri:** Uzaktan çalışma güvenliği perspektifiyle penetrasyon testi ve güvenlik değerlendirmeleri, güvenlik sıkılaştırma incelemeleri ve simülasyon yoluyla siber yanıtın / aksiyonların planlanması / kolaylaştırması
- İş Sürekliliği Yönetimi:** Mevcut iş sürekliliği planlarını uygulanması, gözden geçirilmesi ve bir kriz yönetimi çerçevesi oluşturulması, kriz simülasyonlarını planlanması ve yürütülmesi
- Veri Gizliliği Ve Koruması:** Mevcut uyumluluk durumunun değerlendirilmesi, iyileştirme için yol haritasının hazırlanması ve uygulanması ve teknoloji çözümleri
- Bt Maliyet Optimizasyonu Hizmetleri:** Altyapı, yazılım, hizmet ve personel maliyetlerini değerlendirilmesi ve maliyet tasarrufu fırsatlarının sağlanması

- Dijital İş Gücü (Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) ve Yapay Zeka (AI Teknolojileri) ve Akıllı Otomasyonlar:** İşyerinde verimliliğini artırmak için robotik ve otomatikleştirilmiş çözümler
- İş Süreci Dönüşümü Ve Teknoloji Kullanımı:** İş operasyonlarında (Finans, İK, BT vb.) etkin uzaktan proje ve süreç yönetimini sağlamak için çevrimiçi platformda iş yükü ve proje görevleri yönetimi

Risk Çözümleri

[Detaylı bilgi için tıklayın](#)

- Kurumsal bir risk değerlendirmesi yaparak, risk yönetimi uygulamalarının mevcut durumunu değerlendirerek, istenen risk yönetimi durumuna ulaşmak için pratik yol haritası geliştirilmesiyle, bilgi ve eğitim sağlayarak sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi – ERM programı kurulması
- Performans izleme panosu, temel risk göstergeleri ve raporlama CA ve CM yaklaşımı ile tasarım ve uygulaması
- Covid-19'un etkisinin araştırılması ve sıfır temelli bütçelemenin şirketin finansal durumunu dengelemek için bir araç olarak nasıl kullanılabileceğinin incelenmesi
- İleriye dönük bilgileri IFRS 9 PD ve LGD modellerine dahil etmek için Makro ekonomik modellerin gözden geçirilmesi ve performansının artırılması
- Covid-19 alanında güçlü konjonktüre paralel varsayımlardan kaçınmak için IFRS 9 modellerinin yeniden kalibrasyonu
- Covid-19 alanında finansal araçlar için alternatif gerçeğe uygun değer modellerinin oluşturulması (likidite kısıtlamalarını ve teklif aralıklarının genişlemesini hesaba katan Değerleme Düzeltmeleri)
- Ödeme ertelemelerinin muhasebesel sonuçları ve finansal araçların sözleşmeye bağlı nakit akışlarındaki değişiklikler (Değişikliğin bilanço dışı bırakma ile sonuçlanıp sonuçlanmadığını ve değişiklik kazanç/ kaybının muhasebeleştirilmesinin belirlenmesi)
- Finansal Riskten Korunma Tanımlamaları ve Finansal Riskten Korunma Muhasebesi kriterlerinin kontrol edilmesi



Önsöz

Yeni gerçeklik
makro trendlerYükselen trend
korumacılıkYöneticilerin
zor ödeviCovid-19
döneminde
tedarik zinciri
yönetimiCovid-19
ile değişen
yatırım iklimiCovid-19
döneminde
müşteri
deneyimi2020'ler
"uzaktan
çalışma"nın
yaşandığı
yıllar olacakCovid-19 ile
hızlanan dijital
transformasyonTeknoloji,
sağlık
sektörünü yeni
gerçekliğe
hazırlayacakCovid-19 sonrası
sürdürülebilirlik
raporlamalarıCovid-19'un
finansal
raporlama
ve denetime
etkileriDijital
vergiyle
Covid-19
günlerinde
taniştık!Vergi
fonksiyonunda
dönüşümCovid-19
sonrası hizmet
yaklaşımı

İnsan ve Değişim Yönetimi Çözümleri

[Detaylı bilgi için tıklayın >](#)

- Covid-19'dan sonra İnsan Yönetiminin dünya için önceliklerini yeniden tanımlaması
- İşgücü Biçimlendirmesi
- Çalışan Deneyimi
- İK Analizi
- Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Stratejisi

Vergi Danışmanlığı:

[Detaylı bilgi için tıklayın >](#)

- **Kısa Çalışma Ödeneği Danışmanlığı:** Covid-19 sürecinde birçok şirketlerin gündeminde yer bulan Kısa Çalışma Ödeneği için başvuru ve yararlanma şartları birçok usul ve esasa bağlı. KPMG Türkiye olarak kısa çalışma ödeneği başvuru süreçleri, ödeneği hak edecek çalışanların tespit edilmesi ve işletmenin faaliyet alanının kontrolü konusunda yardımcı oluyoruz ve mevzuat desteği sağlıyoruz.
- **Yatırım Teşvikleri Danışmanlığı:** Kamu tecrübesi ve sektörel uzmanlığı birleştiren ekibimiz, planlanan yatırım ve teşvik sistemi arasındaki ilişkiyi analiz ederek, yatırım planlamadan, teşvik başvuru sürecine ve sonrasındaki yatırım süreci ve teşvik belgesinin kapatılmasına kadar tüm aşamalarda firmalara destek sağlıyor. ;
- **Ar-Ge ve Tasarım Faaliyetlerine Yönelik Hizmetlerimiz:** Ar-Ge ve inovasyon altında yapılan yatırımlar ülke ekonomilerinin büyümesinde doğrudan etkili. Türkiye'de de bu doğrultuda vergisel teşvik ve destek mekanizmaları ile özel sektör kuruluşları destekleniyor. KPMG Türkiye olarak, Ar-Ge için sağlanan devlet teşvikleri, Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) ve Proje Bazlı Destekler ile ilgili süreçlerin tüm aşamalarında destek sağlıyoruz.
- **Vergide Dönüşüm Hizmetleri:** Mevcut vergi mevzuat uyum hizmetlerimize strateji, teknoloji ve süreç danışmanlığını da ekleyerek; Vergide Dönüşüm (Tax Reimagined) adını verdiğimiz yeni bir hizmet yaklaşımı geliştirdik. Covid-19 sürecinin getirdiği zorluklar karşısında, yasal muhasebe ve vergi bölümlerini, teknoloji ve süreç optimizasyonunu temele alarak, yeniden yapılandırmak için müşterilerimizle birlikte çalışıyoruz. Kaynak kullanımı, operasyonlar ve performans boyutunda mevcut durumu analiz ederek, gelişim alanlarının tespit edilmesi ve hedeflenen işletme modeline ulaşılması için yol haritası oluşturuyoruz.

İletişim:

Detaylı bilgi için:
KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul
İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

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

İzmir
Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey
Cad. No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir
T: +90 232 464 2045

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2020 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.