

KIŞ 2020

Gündem

SAYI 37

DeFacto CEO'su
İhsan Ateş:

**Moda ve
teknoloji
şirketiyiz**

KPMG Türkiye'ye Lighthouse lisansı:
Teknoloji ihraç edeceğiz

Nursel Ölmez Ateş
**Borusan Holding İnsan Kaynakları
ve Kurumsal İletişim Grup Başkanı:**
Fırsatı beklemeyin, siz talip olun



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



Editörden

Öyle hızlı bir döngünün içindeyiz ki gelecek henüz yaşanmadan eskiyor. Birkaç yıl önce kabul ettiğimiz varsayımlar, öngörüler artık hükümsüz. Değişimin çarkları hiç olmadığı kadar hızlı dönüyor. Dünyada günlük hayata dair ne varsa sanki son 10 ayda yeniden inşa edildi. Her organizasyon yapısı, her iş süreci, her yaklaşım, her strateji yeniden şekil aldı, şekillenmeye de devam ediyor. Yapıyı oluşturan her parça sürekli hareket ediyor. Herkes gelecek beş yıl hakkında bir iz arıyor. Dalgalı ve fırtınalı denizleri güvenle aşmak isteyen işletmelerin güçlü ışıklara ihtiyacı var.

Yapılan araştırmalardan, tartışmalardan çıkan ve en önemlisi de yaşadıklarımızdan öğrendiğimiz şey şu ki, önümüzde uzanan belirsizliği aşabilmenin tek yolu kendi dinamikleriyle gelen geleceğe uyum sağlamaktan geçiyor. Belirsizlikle başa çıkma kabiliyetinin önümüzdeki 10 yıl boyunca hayattaki en önemli yaşam becerisi olacağı söyleniyor.

Dünyadaki değişimi ve dönüşümü yaşayarak takip eden KPMG'nin gelecek perspektifini ve attığı adımları çok anlamlı buluyorum. Teknolojiyi en yeni haliyle tüm iş süreçlerine entegre etmek, bilinmeyi işlenmiş veriyle karşılamak, analitik konuşmak, sunulan her hizmete 147 ülkeden sağladığı birikimi ve tecrübeyi katmak... Otomasyon ve yapay zekaya, bulut tabanlı teknolojilere, yeni ürünlere ve eğitime yapılan 5 milyar dolarlık yatırımın getirisi, belirsizlik çağında rotayı çizmek, yol göstermek, yön vermek, karanlıkta parıldayan ışık olmak.

Bu yatırımın bir parçası olarak KPMG Türkiye'nin Lighthouse lisansı alması bizim için dönüm noktasıdır. Ayrıntılarını dergimizde okuyabileceğiniz bu hamlenin hem Türkiye'ye, hem ekonomimize hem de KPMG'nin nitelikli insan gücünün vizyonuna çok şey katacağına inanıyorum.

Analitik, yapay zeka ve otomasyonun işletmelerin başarısına yön verdiği, iş süreçleri, veri kullanımı, iş gücü, risk ve itibar gibi kritik alanları yeniden tanımladığı bu dönemde değer üreten bir adım attık. Küresel ölçekte bir mükemmeliyet merkezi olan KPMG Lighthouse ağındaki 32 ülkeden biriyiz. Veri yönetimi, ileri seviye analitik, yapay zeka ve akıllı otomasyon alanlarında ve bunların alt başlıklarında iş dünyasının ihtiyaçları



için yaratıcı, akılcı, verimli çözümler üretiyor, yönetilebilir bir gelecek için vizyon sağlıyoruz. Microsoft, IBM, Google, AWS ve Oracle gibi teknoloji devleri ile geliştirdiğimiz iş birlikleri uzmanlıklarımıza ve yeteneklerimize güç katıyor. Hizmetlerimiz ve çözümlerimizle farklı olanı başarmak, sektörlerin gelişimine yeni bakış açıları getirmek istiyoruz. Yerel çözümleri küreselleştirmek, iyi uygulama örneklerini çoğaltmak, daha iyi ve daha yaşanabilir bir dünya yaratmak bizim sorumluluğumuz.

Danışmanlık, vergi ve denetim fonksiyonlarımız her sektörün ihtiyaçlarına 'geleceği yönetmek' anlayışıyla yaklaşıyor. Dergide yer verdiğimiz, vergide paradigmayı değiştiren yenilenmeye dair yazıyı bu gözle okumanızı öneririm.

Gündemin ve değişimin nabızı KPMG Türkiye'de atıyor. Beklenmeyeni nasıl yöneteceğinizi anlatmak için buradayız.

Keyifli okumalar

Murat Alsan
KPMG Türkiye Başkanı



DeFacto CEO'su İhsan Ateş: Hedef global ve dijital büyüme



KPMG Türkiye'ye Lighthouse lisansı: Teknoloji ihraç edeceğiz



Tüketici dijital yayıncılıkta kaliteli içerik istiyor



KVKK'ya uyumun dijital yolu



Covid-19 süreci ve BT dönüşümü



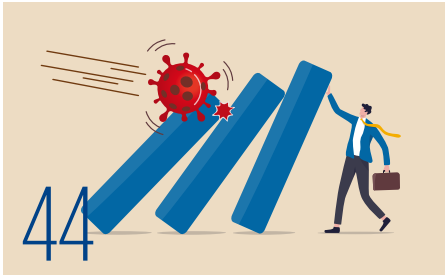
Çare 'yeşil iyileşme'de



Suistimal risk analizlerinde veri analizi



Vergi sürecinin yeniden tasarımı: Tax Re-Imagined



Covid-19 döneminde suistimaller ve ötesi



Siber güvenlik ve uyum



Brexit'ten Covid-19'a ticaret senaryoları



Bankacılık deneyimi açık bankacılıkla yeniden şekilleniyor



Serbest döviz fonlarda yeni vergileme rejimi



Bankaların bilgi sistemleri ve elektronik bankacılık hizmetlerinde yeni dönem

16

Fırsatı beklemeyin, siz talip olun

GÜNDEMİN GÜNDEMİ

26

Ev sahibi olmak Y kuşağı için hayal

DANIŞMANLIK

46

Marka konumlandırma

VERGİ

62

Süper Teşvik Sistemi hakkında her şey

TAŞIMACILIK

66

Taşımacılık sektöründe umutlar yeşeriyor

ENERJİ

56

Elektrik tüketimi ve ekonomik büyüme

İNFOGRAFIK

24

30 maddede uzayda hayat

Künye

16 Kasım 2020 / KİŞ

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

ISSN: 0258-7106

Sahibi: KPMG Yönetim
Danışmanlığı A.Ş.

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

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

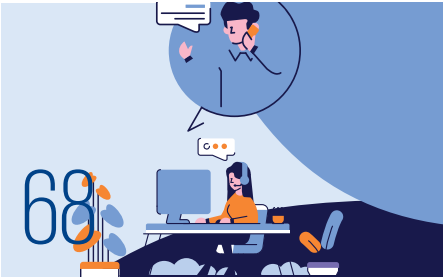
Adres: İş Kuleleri, Kule 3, Kat:1-9
34330 Levent / İSTANBUL
T: +90 212 316 60 00
tr-fmmarkets@kpmg.com

Katkıda bulunanlar: Ayşegül Eser,
Aytaç Uzun, Bahar Çaner, Barış
Karapınar, Bengisu Özgehan, Berra
Balcı, Buket Çavuşoğlu, Ege Kanat,
Ehtiram İsmayilov, Emrah Akın, Feride
Kılıç, Hakan Güzeloğlu, Hakan Ölekli,
Hande Açdoyuran, İlayda Aydın, Mercan
Ekinci, Murat Palaoğlu, Ozan İnce,
Richard Betts, Semih Muşabak, Serkan
Ercin, Sinan Çamlık, Sinem Cantürk,
Şaban Erdikler, Utku Kılıç, Yasin Arslan,
Umut Otyakmaz, Yavuz Öner, Zeynep
Uğursoy

14

Covid-19 'liderliği' yeniden tanımlandı

FINANSAL HİZMETLER



Banka çağrı merkezi hizmetlerinde
yeni dönem

ENDÜSTRİYEL ÜRETİM



Sürücüsüz araç devriminde vites
yükseldi

DeFacto CEO'su İhsan Ateş: Hedef global ve fijital büyüme



50 ülkede 500'den fazla mağazasıyla milyonlara ulaşan DeFacto'nun sıra dışı hikayesini CEO'su İhsan Ateş'ten dinledik. Pandemiyle yaşanan değişimi merkezine alan DeFacto'nun teknolojiyle ilişkisi ve yaptığı yatırımlar dikkat çekici. İhsan Ateş hem modada hem teknolojiye trendi nasıl belirlediklerini anlatırken koyduğu hedefle de yarının dünyasına araladıkları kapıyı işaret ediyor: "Globalde ve fijitalde büyüyeceğiz"

Moda, trend, teknoloji, yatırım, tekstil ve hazır giyim sektörü, pandemi, ihracat, fırsatlar, hedefler... De Facto CEO'su İhsan Ateş güçlü ve iddialı adımlarla büyüyen markanın yolculuğunu ve gündemini anlattı. Yaptıkları teknoloji yatırımıyla açılan yol ve pandemi sonrasında yükselen fijital mağazacılıkta kat ettikleri mesafe DeFacto'nun başarı hikayesindeki kilometre taşları. İşin sırrı belki de İhsan Ateş'in şu kelimelerle anlattığı yöneticilik felsefesinde gizli; "İşin bütünü 5 metreden en derindeki detaya inerek, 50 metreden business'ı takip ederek, 500 metreden de kuşbakışı izlerim..." İhsan Ateş, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı.

İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi'nden mezunsunuz. Edebiyattan iş dünyasına, nasıl bir yolculuk oldu? Hazır giyim ve tekstil sektörüyle yolunuz nasıl kesişti?

İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi'nden mezun oldum. Sonra İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde öğrenimime devam ettim. 10 yıl LC Waikiki'nin büyüme sürecinde farklı rollerde görev aldım. İngiltere'de Business Management programına katıldıktan sonra 3,5 yıl boyunca 34 ayrı firmaya 'İş Geliştirme' alanlarında danışmanlık yaptım. DeFacto da danışmanlığını yaptığım firmalardan biriydi. Daha sonra kurucu ortak olarak DeFacto'ya katıldım, CEO olarak yola devam ediyorum.

Hayatta yaptığım her şeyi en iyi şekilde yapmayı planladım. Çevremdeki gençlere hep hangi mesleği seçerlerse seçsinler hayata karşı hırslı ve korkusuz olmalarını, zamanlarını doğru ve dolu kullanmalarını tavsiye ediyorum.

DeFacto'nun faaliyetlerinden kısaca bahseder misiniz?

Halen Türkiye ile birlikte Bulgaristan, Umman, KKTC, Azerbaycan, Tacikistan, Ürdün, Tunus, Bosna Hersek, Moldova, Filistin, Lübnan, Kırgızistan, Afganistan, Cezayir, Ermenistan, Katar, Dağıstan, Kazakistan, Fas, Irak, Mısır,

Belarus, Rusya, Gürcistan, Arnavutluk, Kosova, Sırbistan, Pakistan, Malezya, Ukrayna, Özbekistan ve Romanya'da yani 32 ülkede fiziksel ve online mağazalarımızla toplamda ise 50 ülkede, 500'den fazla mağazamızla faaliyet ediyoruz. 14 binden fazla çalışanımız var. Orta ve uzun vadede hem Türkiye'de hem de yurtdışında büyümeye devam edeceğiz. Büyüme hedeflerimizi organik ve inorganik yollarla gerçekleştiriyoruz. Fijitalleşmeye ve globalleşmeye büyük önem veriyoruz.

30 milyar dolara yakın ihracat yapan, bir milyon kişinin istihdam edildiği bir sektörün en önemli oyuncularındasınız. Pandemi sizi nasıl etkiledi? Süreci nasıl yönettiniz?

Hazır giyim-tekstil sektörü, ihracat potansiyeli ile Türkiye ekonomisi için kritik önemde. Covid-19 sürecinde hem yurt içi hem de yurt dışı kaynaklı dalgalanma yaşandı. Salgını önlemek için alınan önlemlerin ardından ekonomiler yavaşladı. Bazı global firmalar Türkiye'de imalatı ya da kesimi tamamlanmış ürünlerinin siparişini bile iptal etti. Bu durum özellikle tedarik sektörünün başını çektiği tekstilde önemli sorunlara neden oldu.

Biz de bu topraklardan doğan global bir marka olarak, bu soruna çözüm bulmak için taşın altına elimizi koymaktan çekinmedik. Milyonlarca kişiye istihdam sağlayan sektöre 'dayanışma ruhu'yla destek olmak için 'Can Suyu' projemizi devreye aldık. Böylece sektörün 'güvende olmasını' sağladık. Tedarikçilerimize destek olmak, ayakta kalmalarını sağlamak için yaklaşık 900 milyon TL'lik finansman kaynağı oluşturduk. Tedarikçilerimize yaz sezonu için ürettirdiğimiz yaklaşık 19 milyon parça ürünün bedeli olan 400 milyon lirayı bir ay içinde ödeyeceğimizi açıkladık. Bunun önemli bölümünü de ödedik. Ayrıca 2020-2021 kış sezonu için de 500 milyon liralık sipariş verdik. Böylece toplamda 900 milyon liralık finansman ile sektöre can suyu verdik. 'Can suyu' projemizin felsefesinde tedarikçiye ayakta tutmayı amaçlayan bu ilkemiz yatar.

Müşteri gezmeye değil almaya geliyor

Genel olarak 2020'yi nasıl geçiriyorsunuz ve 2021 için hedefleriniz neler?

Geçmişe baktığımızda, son üç yılda her yıl için ortalama yüzde 35 büyüdük. EBITDA'ya göre ise yüzde 45 büyüme yakaladık. 2020 için de benzer bir öngörümüz vardı ve hatta ilk çeyrekte benzer performans sergiliyorduk. Ancak önlemler dolayısıyla iki ay mağazalarımızın kapalı kalması bizi etkiledi.

Mayıs ayının ilk haftasında açılan cadde mağazalarımız bir hafta içinde geçen sene aynı dönemdeki cironun yüzde 75'ini elde etti. Mayısta açılan üstü açık AVM'lerdeki mağazalarımız, geçen yıl aynı dönemdeki cirodan sadece yüzde 5 eksik ciro yaptı. Yani neredeyse Mayısın ikinci haftasında geçen yılki ciromuzu yakaladık.

Bu süreçte müşteri sayısı düştü ama sepetteki ürün sayısı arttı. Gelen müşterilerimiz ürün satın alıyor. Gezmeye değil, ihtiyacını almaya geliyor. Önceden bir müşteri üç parça ürün alıyorsa şimdi dört-beş parça ürün alıyor. Sonuçlardan memnunuz ve o dönem için perakendeciler açısından iyi bir başlangıç oldu. Yaz aylarında yeni normal sürecinin başlamasıyla trafiğimiz arttı. Şu an beklentilerin üzerinde devam ediyoruz. Hedefimiz bu yıl geçen seneki ciroyu yapmak, iyimser senaryoya göre de yüzde 10 üstüne çıkmak. 2020 ve 2021 yılında hem Türkiye'de hem de yurt dışında büyüme planlıyoruz.

Pandemiden 'DeFacto Fit' çıktı

Pandemide öne çıkan ürün var mı?

Biz pandemi sürecinde yepyeni aktif spor, ev ve iç giyim markamız DeFacto Fit'i tanıttık. Yeni normalin etkisiyle dünyada aktif spor ve ev giyim trendi istikrarlı şekilde yükseliyor. DeFactoFIT'i kurmak önemli hayallerimizden biriydi. Beş yıl önce de bu vizyonla markayı tescil ettirmiştik. Gerçekleştirmek için uygun zamanı bekledik. Hayatımızda artık yoğun şekilde 'Home Office' çalışma var, sağlıklı yaşam ve daha rahat bir moda tarzı var. Yeni dönemde insanlar artık 400-500 TL'ler verip, sweatshirt veya tayt almak istemiyor. Müşterilerimize fonksiyonel ürünleri yüksek kaliteli inovasyonla ve uygun fiyatla sunmayı, sağlıklı ve rahat yaşam hedeflerine katkıda bulunmayı istedik. DeFactoFIT ile fit görünmek isteyen, "Ben fitim!" diyen tüm müşterilerimize dünya markaları kadar konforlu bir deneyim sunuyoruz. En önemli farkımız bu. Yaklaşık iki bin farklı ürünümüzle DeFactoFIT'i beş yıl içinde aktif spor, ev giyim ve iç giyim alanında dünyanın en çok tercih edilen fijital markalarından biri yapmak istiyoruz.

Türkiye için fırsat var

Tekstil ve hazır giyim Türkiye için stratejik bir sektör... Salgın nedeniyle Türkiye için bir fırsat ortaya çıktı mı, ne düşünüyorsunuz? Özellikle Avrupa'dan gelecek talebi karşılayacak gücümüz ve alt yapımız var mı?

Türkiye hazır giyim sektörü son yıllarda küresel ölçekte önemli bir büyüme hikayesi yazdı. Hem üretim hem de teknoloji açısından yeterli kalite ve imkanlara sahibiz. TİM verilerine göre net ihracat geliriyle ülke ekonomisine büyük katkı sağlayan hazır giyim ve konfeksiyon sektörü sadece 2020'nin ilk yarısında dünyaya 535 milyon dolarlık koruyucu giysi ve maske ihracatı gerçekleştirdi. Bu rakam bile Türkiye'nin stratejik rolüne ışık tutuyor. Öte yandan sektörümüz Haziran ayında 1 milyar 358 milyon dolarla en çok ihracat yapan sektörler arasında üçüncü sırada yer aldı. Sektörün ihracat başarısı, kaliteli ve rekabetçi ürünlerle potansiyelini net şekilde ortaya koyuyor.

Salgın süreci bize yerli üretimin önemini bir kez daha gösterdi. Hazır giyim ve konfeksiyon yerliliğin zaten çok yüksek olduğu sektörlerin başında geliyor. Hemen hemen her türlü ihtiyacını yerli kaynaklardan sağlayan entegre altyapıya sahip ülkelerden biriyiz. Halen yurt dışından tedarik etmek durumunda olduğumuz bazı ürünlerin yerli kaynaklardan sağlanması konusunda ilgili kamu kurumları üzerine düşeni yerine getirmeye gayret ediyor.

Pandemi tüm dünyayı ve küresel sektörü aynı anda, derinden etkiledi. Salgın öncesinde dünyada Çin'e doğru yönelmiş, neredeyse tek merkezli bir tedarik düzeni vardı. Salgının Çin'den yayılması birçok pazarın bu ülkeye karşı mesafeli durmasına neden oldu. Bu nedenle küresel markaların çoğu yeni tedarikçiler bulmaya yönelecek. Belki ihracatta, çalışma düzenindeki virüs önlemleri kriter olacak. Belki dünya bu konuda bir sertifikasyona doğru gidecek. Ülke olarak pandemi süresinde tüm önlemleri alarak birçok sektörde üretmeye devam ettik. Bu ülkemiz için iyi puan. Başta Avrupa olmak üzere dünyanın farklı bölgelerinden yeni fırsatlar mutlaka yaratacaktır. Ekonomide belirleyici unsur taleptir. İç ve dış talepte hareketlenmeyi görüyoruz. Karantinada duran işletmeler üretime başladı. Bu motivasyonla hava olumlu yöne döndü.

Salgınla birlikte sektör vites büyüttü diyebilir miyiz? Sektörü önümüzdeki iki-üç yılda ne bekliyor sizce?

Dünya son birkaç aydır tarihte benzeri görülmeyen bir salgınla mücadele ediyor. Birçok ülke ekonomisinin salgın karşısında ne kadar kırılgan olduğuna hep birlikte tanık olduk. Biz de ülke olarak son yıllarda olağanüstü birçok olay yaşadık ve deyim yerindeyse pandemi sürecine 'antrenmanlı' girdik. Ülkemizin salgında hem toplum sağlığı hem de ekonomik sürdürülebilirlik anlamında iyi bir sınav verdiğine inanıyorum. Yılın ikinci çeyreğini kapsayan üç aylık gerilemenin ardından Haziranda sektörel ihracatımızda yakaladığımız yüzde 25'lik artış hepimiz için çok büyük moral oldu.

Salgının ardından Çin'e mesafeli duran alıcıların en



büyük tedarikçisi olmak için bu alandaki çalışmalarımızı arttırmamız lazım. Özellikle çevre ülkeler ve 1 milyar 300 milyon insanın yaşadığı Afrika'daki ticaret fırsatlarını değerlendirmeliyiz. Fırsatları Türk üreticiler ve ihracatçıların lehine çevirmek için kamu-özel sektör iş birliğiyle stratejik planlamalar yapmalı ve buna göre adımlar atmamız lazım. Yeni pazarlara ulaşarak, yeni iş birlikleri yaparak bu süreci beklentilerin üzerinde bir performansla kapatabilir, ülke olarak uluslararası alandaki pazar payımızı arttırabiliriz.

Türkiye'de doğan global bir marka olarak yurt dışındaki varlığınıza söz eder misiniz? Ne kadar büyüme hedefliyorsunuz? Bu hedefin neresindesiniz?

Bugüne kadar yurt dışında yatırım yaptığımız bölgeler genel olarak Ortadoğu ve Kuzey Afrika (MENA), Bağımsız Devletler Topluluğu (CIS), Balkanlar ve Pasifik (Malezya) oldu. Önümüzdeki dönemde Avrupa pazarına yoğunlaşmak istiyoruz. Tüm pazarlara artık sadece offline mağazalar olarak değil hem fiziksel hem de dijital yani 'fijital' olarak bakıyoruz. Bu paralelde ilk fijital mağazamız yeni geliştirdiğimiz bir format olan Akıllı Mağaza. Offline ile online mağazacılığı tek platformda topladık. Müşteriler fiziksel mağaza deneyimi yaşarken dijital olarak alışveriş yapıyorlar. Önümüzdeki dönemlerde bu yeni kanalımızla genişlemeye devam edeceğiz. Bugün ciromuzun yüzde 40'ını yurt dışından elde ediyoruz. Fiziksel mağazalarımızın olduğu 30 ülkenin yanında Avrupa, Amerika ve Latin Amerika'yı pazarlarını kapsayan 20 ülkede ise sadece online satış yapıyoruz. Toplam 50 ülkede yolumuza devam ediyoruz. Hedefimiz 2023 yılında ciromuzun yüzde 50'sini dijitalden yapmak.

Teknoloji yatırımlarına devam

DeFacto olarak dijital dönüşüme liderlik etmeyi hedefliyorsunuz. Geçen yılın sonlarında hayata geçirdiğiniz 'Dijital Akıllı Mağaza' bunun en çarpıcı örneklerinden... Sizce müşteri deneyimi ve mağazacılık nereye doğru gidiyor?

Çok genç ve dinamik bir şirketiz. İlk günden itibaren belirlediğimiz vizyona göre hareket ediyoruz. Özellikle yeni gelişen pazarlarda geniş ve hızla büyüyen kapsama alanının, erişilebilir ve uygun fiyatlı hazır giyim markası olmanın avantajını kullanmaya çalışıyoruz. Mağazalaşma konusunda tek duraklı alışveriş (one stop shopping) stratejisi doğrultusunda hareket ediyoruz. Kadın, erkek ve çocuk her yaş grubu tüketicilerimizin, giyim, aksesuar ve kozmetik ile ilgili tüm ihtiyaçlarını aynı anda tek mağazamızdan sağlayabiliyoruz.

Perakende sektörünün gelişimi ve büyüklüğü her geçen gün dijital dünyaya doğru evriliyor. Bu yıla kadar yaptığımız teknoloji yatırımları ve fijitalleşme stratejimiz sayesinde pandemi sürecini başarıyla yönettik ve bunun meyvelerini topladık. Dijital altyapımızı daha da güçlendirmek için teknoloji yatırımlarımıza devam ediyoruz. 2020 yılını da kapsayacak şekilde bu alandaki yatırımlarımızı arttırarak devam ettireceğiz.

Yeni projeler var mı?

Salgından korunmak ve sevdiklerimizi de korumak için pandeminin ilk aşamasında evde kaldık. Mayıs ve haziran aylarında normalleşme adımlarıyla birlikte 'Evde kal' dönemi bitti. Ardından kurallara sıkı sıkı bağlı kalmamız

e-ticaretimiz yüzde 250 arttı

Yeni dünyada başarılı olabilmek için şunlara odaklanacağız:

Fijitalleşme

- Yaşadığımız süreç dijitalleşmeyi hızlandırdı. Zaten en önemli odak alanımız olan dijital ve online kanallarımız bugün daha fazla odağımızda.
- Biz sadece moda üreten değil, aynı zamanda teknoloji de üreten bir şirketiz. 125 Ar-Ge mühendisimiz ve teknoloji şirketimiz ile tüm altyapımızı kendi bünyemizde oluşturuyoruz.
- Türkiye'deki online kanalımıza müşterilerimize daha iyi bir deneyim sunabilmek için her gün yeni bir özellik ve deneyim noktası ekliyoruz. Omnichannel'in müşterilerimiz tarafından en iyi şekilde deneyimlemesine devam edeceğiz.
- Fijital mağazalar ile müşterilerimize hem fiziksel hem de dijital deneyim yaşayabilecekleri hem de Güvende Kal'maya devam edebilecekleri deneyimler sunmayı hedefliyoruz. Geçtiğimiz sene Akasya AVM'deki mağazamızla bunun ilk versiyonunu Akıllı Mağaza konsepti ile yapmıştık. Gelecek planlarımız daha farklı ve yenilikçi versiyonları ile müşterilerimizin karşısında olmak.
- Ayrıca tüm mağazalarımızı fijitalleştirmeye başladık. Bu dönemde e-ticaretimizi yüzde 250 artırdık.

Globalleşme

- Yurt dışındaki online kanallarımızı büyütmek için yatırımlarımızı hızlandırdık. Şu an 50 ülkede dijital satış kanallarında varız. Fijitalleşmeye globalde de büyüyerek devam ediyoruz.

Hedef global ve fijital büyüme

gereken ama bir yandan hayatın akışını devam ettireceğimiz yeni bir dönem başladı. Biz de marka olarak bu süreçte uygun yeni bir proje başattık ve adını 'Güvende kal' koyduk. Yeni normale katkıda bulunmak için bir koleksiyon oluşturduk. Koleksiyonumuzdaki ürünlerde, uymamız gereken kuralları eğlenceli hale getiren tasarımlara ve 'Evde Kal', 'Antivirus', 'Ellerini Yık', 'Sosyal Mesafe Kraliçesi', 'Evdeyim', 'Yüzüne Dokunma' gibi mesajlara yer verdik.

Ayrıca üzerinde bakteri, mikrop yayılımını ve oluşumunu engelleyen anti bakteriyel kumaştan üretilen ürünlerimiz var. Bir de hijyenik tulum, siperlik ve anti bakteriyel maske ürün kategorimiz bulunuyor. Sağlıklı ürün üretimi konusunda kurulduğumuzdan beri çok ciddi yatırımlar yapıyoruz.

Ar-Ge'de 125 mühendis çalışıyor

Dijital dünyanın yatırımlardan aldığı pay artıyor. Siz neler yapıyorsunuz?

DeFacto'yu gerek sektörümüz gerek iş ortaklarımız gerekse müşterilerimiz sadece bir moda perakendecisi olarak biliyor. Oysaki DeFacto'yu kurduktan üç-dört yıl sonra Teknopark'ta DeFacto Teknoloji diye bir şirket daha kurduk. Bu şirketimizde çalışan 125 Ar-Ge mühendisimiz kullandığımız teknoloji ve uygulamaları geliştiriyor. Dolayısıyla bir moda markası olmasının yanında aynı zamanda bir teknoloji şirketiyiz diyoruz.

DeFacto Teknoloji, küresel hedeflerimize ulaşmak için kendi dijital iş modelimizi geliştiriyor. Bugüne kadar yapay zekayı kullandığımız perakende yazılımlarını oluşturduk. Omnichannel, e-ticaret ve mağaza entegrasyonu, tam otomatik depo gibi yerli projelere imza attık. Bu sayede DeFacto, moda üreten bir şirket olmanın yanı sıra ihtiyaç duyduğu teknolojiyi kendi bünyesinde üreten bir yapıya kavuştu.

Online ve offline mağazaları birleştirme konusunda önemli adımlar attık. Akıllı mağaza konseptimizle bu alanda sektörümüze öncülük etmeye devam edeceğiz. Gelecekte

Artırılmış Gerçeklik (AR) ve yapay zekâ alanlarındaki teknolojiler hayatımızın tamamında olacak. Biz de hazırlıklarımızı buna göre yapıyoruz. Dijital nesillerin tercihlerine uygun online ve offline kanalların birbirine entegre olduğu bir alışveriş deneyimi yaşatmak için çalışıyoruz. Hiçbir ürünün olmadığı ve sadece deneyim alanlarının bulunduğu, kıyafetleri anında üzerimizde görebildiğimiz, beden önerebilen ekranların kullanıldığı mağaza konseptleri bu dönüşümü sağlama adına önceliğimiz olacak. Mağazamızda moda, tarz ve kalıp konularında ekstra kişiselleştirilmiş hizmet veriyoruz. Türkiye’de geliştirdiğimiz konseptiyle dünya genelinde mağazalar açmak istiyoruz. Hem Türkiye’de hem dünyada perakende mağazacılığı alanında dijital dönüşüme liderlik etmek istiyoruz.

Bu süreçleri yönetirken doğa, çevre ve insanı merkeze alan bir anlayışla ilerliyoruz. ‘Hayat Güzeldir’ adıyla özel bir koleksiyon hazırladık, sürdürülebilir çevre bilincine katkı sağlıyoruz. Su tasarrufu sağlayan, plastik atıklar ve geri dönüşümlü kumaştan üretilen koleksiyonumuzla doğanın korunmasına yardımcı oluyoruz. Her yıl ciromuzun yüzde 5’ini bu özel koleksiyonumuzdan sağlıyoruz. Tüm bu etkenler başta çalışanlarımız olmak üzere tüm paydaşlarımız tarafından takdirle karşılanıyor.

Yöneticilik felsefenizi nasıl tanımlarsınız?

Farklı bakış açıları ve fikirleri dikkate alarak süreçleri yönetmeye özen gösteriyorum. Dolayısıyla bir projeyi masaya yatırdığımızda sürece dahil olan tüm arkadaşlarımızın görüşlerini ortaya koymasını beklerim. Demokratik, katılımcı ve adaletli bir yönetici olduğumu söyleyebilirim. Takım oyunu anlayışına çok inanırım. Daima gelecek odaklı ve değişimden hoşlanan, vatanını seven ve ülkesinin potansiyeline inanan bir liderim.

Yönetim felsefemde gerek şirketin gerekse işin bütününe 5 metreden en derin detaya inerek, 50 metreden business’i takip ederek, 500 metreden de kuşbakışı olarak izlerim.

KPMG ile iş birliğinizden söz eder misiniz? KPMG ile çalışmayı nasıl tanımlarsınız?

KPMG Türkiye ile 2012 yılında başlayan çalışmamız güvene ve kaliteye dayalı bir şekilde günümüze kadar büyüyerek geldi. Bugün gerek ulusal gerek uluslararası vergi danışmanlığı, denetimi, teşvik, bağımsız denetim ve birçok alanda KPMG Türkiye’nin şirketimize sağladığı hizmetlerden memnunuz. Şirketimizin hem Türkiye hem de dünyanın birçok yerindeki satış ağı giderek gelişiyor ve DeFacto markası tüm dünyada bilinirliğini artırıyor. KPMG Türkiye ile çalışmak, yurt içi ve yurt dışındaki tüm birimlerimizde, yüksek kalitede ve profesyonel hizmetleri hızlı ve kaliteli almamızı sağlıyor. Bu büyüklükteki bir firmanın hedeflerini gerçekleştirirken risklerini yönetmek, desteklerden yararlanmasını sağlamak ve zorunlu raporlama ihtiyaçlarını karşılamak için KPMG Türkiye ile beraberliğimizin karşılıklı anlayış ve kalite içinde daha da devam edeceğini umut ediyoruz.



DeFacto



Covid-19 'liderliği' yeniden tanımladı

Dünyanın en büyük şirketlerini yöneten CEO'ların gündemlerinde üç madde var; işin sürekliliğini sağlamak ve yetenek havuzunu genişletmek, teknolojiye yatırım yapmak, şirketin kurumsal amaçlarını yeniden değerlendirmek. CEO'lara göre pandemi toplumsal değişim çağrılarını hızlandırdı ve toplumsal zorluklarla mücadele etmek için iş liderlerine yeni görevler yükledi



KPMG'nin 2020 CEO Araştırması, Covid-19 gündemiyle güncellendi. Ocak ve Şubat aylarında 11 temel sektörden ve kilit pazarlardan bin 300 CEO ile yapılan araştırma, Temmuz ve Ağustos'ta 315 CEO ile yapılan takip araştırmasıyla geliştirildi. Piyasaların kilitlenmesi ve açılması süreçlerinde şirketlerin yönetim kademelerinin değerlendirme ve beklentileri ortaya çıkarıldı. Araştırmadan çıkan sonuca göre, CEO'lar salgının hız kesmesinin ya da kontrol altına alınmasının 'normale dönüş' anlamına gelmediği görüşünde birleşiyor. İş liderleri pandeminin 'yeni bir gelecek tanımlama' fırsatı getirdiğini düşünüyor ve üç kritik eylem alanı belirliyor; sürdürülebilirlik, dijitalleşme, güvenilirlik.

Güven veren liderler

Dünyanın her yerindeki iş liderleri belirsizliği kararlılıkla yönetmeye çalışıyor. Bu kriz, CEO'lara gelecekteki iş modelleri ve problemleri çözme yöntemleriyle ilgili pratik kazandırırken şirketlere de toplumsal hayatta nasıl gerçek bir fark yaratabileceklerini gösterme fırsatı verdi. CEO'ların üç büyük sorumluluğu var; çalışanlarının, müşterilerinin ve toplumun güvenliğini korumak. Araştırmamız üst düzey yöneticilerin bu zorlu zamanlarda liderlik etmeye fazlasıyla istekli olduğunu gösteriyor. CEO'lar artık temel hedefin sadece kar etmek değil toplumsal amaçlara da hizmet etmek olduğunu görüyor.

CEO'ların gündemini araştıran anketten çıkan bazı önemli başlıklar şöyle;

- CEO'lar için şirketlerinin var oluş amacını tanımlamak, karlılığın önüne geçti. Yüzde 23'ü şirketin genel hedefini 'hisse değerini korumak', yüzde 54'ü ise 'birden fazla paydaşa odaklanan, var olma amacına yönelmek' diye anlattı. CEO'ların yüzde 22'si ise doğrudan 'toplumu iyileştirmeyi' amaçladıklarını söyledi.

Yüzde 39'u korona tecrübesi yaşadı

- CEO'ların, şirketlerinin toplumlar için var olma amacına yönelik kişisel ve duygusal bağlantıları artıyor. Bunun sebebi, CEO'ların yaşadıkları toplum ve yönettikleri kuruluşlardaki insanlar gibi aynı sağlık ve ailevi sorunları yaşamaları. Üst yöneticilerin üçte birinden fazlası (yüzde 39) kendilerinin ya da ailelerinden birinin Covid-19'dan etkilendiğini belirtiyor. Sadece bu nedenle pandemiyle ilgili stratejik tepkisini değiştirenlerin oranı yüzde 55.

İklim, Covid-19 kadar önemli

- Covid-19 kadar büyük bir tehdit de iklim değişikliği. CEO'lar bu gerçeği ajandalarının üst sırasında tutuyor ve organizasyonlarını yeni ve sürdürülebilir bir ekonomiyi destekleyecek şekilde yeniden inşa ederken ESG hedeflerinden asla sapmıyorlar. Üst yöneticilerin yüzde 65'i iklimin, önümüzdeki beş yıl boyunca işlerini sürdürüp sürdürmelerinde etkili olacağına inanıyor. Yüzde 71'i pandeminin sonucu olarak elde edilen iklim değişikliği kazanımlarını korumak istediklerini belirtiyor.
- Covid-19 kuruluşların iş yapış biçimlerini kökten değiştirdi. Birçok şirket online çalışmaya bir gecede geçti. Araştırmaya katılanların yüzde 77'si salgınla birlikte yaygınlaşan dijital iş birlikleri ve iletişim araçlarının kullanımını geliştirmeye devam edeceklerini söylüyor.

Gündem, yeteneği elde tutmak

- Şu anda yetenekli insan kaynağını elinde tutmak, dünyanın en büyük şirketlerini yöneten CEO'ların karşı karşıya kaldığı en büyük risklerden biri. İşletmeler için en büyük tehditler listesinde ocak ayından bu yana 11 basamak yükselen yetenek riski, CEO'ların yakın markajında. Şirketler salgının neden olduğu zorluklarla yüzleşmek için teknolojiye güvenmek zorundalar. Kendi dijital dönüşümlerini hızlandırmak, yeni yatırımları yönetmek ve talepleri karşılamak için bu değişikliği hayata geçirecek yeteneklere ihtiyaçları var. Çalışana güven vermek onların ilgili, üretken olmalarını, kuruma aidiyet duymalarını sağlıyor. CEO'ların yüzde 73'ü uzaktan çalışmanın, yetenek havuzunu genişlettiğine inanıyor.
- Tedarik zincirleri ağır darbe aldı. Araştırmaya katılanların yüzde 67'si salgının etkisiyle küresel tedarik zinciri yaklaşımlarını yeniden düşünmek zorunda kaldıklarını söylüyor. Bunun nedenini de 'değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için daha çevik hale gelmek' diye açıklıyor.
- Küresel ekonomik büyümeye güven pandemi nedeniyle yılbaşından bu yana geriledi. CEO'ların yüzde 32'si küresel büyümeye daha az güveniyor. Yüzde 45'i kendi ülkelerinin büyümesi konusunda daha iyimser. Dijitalleşme önemli bir büyüme kaldırıcı olarak görülüyor. Yüzde 75'i pandeminin kesintisiz müşteri deneyimi yaratma sürecini hızlandırdığı söylüyor.

Fırsatı beklemeyin, siz talip olun

Borusan Holding İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Grup Başkanı Nursel Ölmez Ateş ile, iş dünyasındaki değişimi, yenilenen İK stratejilerini, pandemi etkisini konuştuk. Türkiye'nin en etkili insan kaynakları yöneticilerinden Ateş'in gençlere önerilerini dinledik.



Sizi kısaca tanıyalım önce. Kariyer hikayenizdeki dönüm noktaları nelerdi?

İstanbul'da 1973'te doğdum. 1995'te İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra iş hayatıma Koç Grubu'nda başladım. Migros'ta Metot, Organizasyon ve Planlama Uzmanı olarak süreç ve iş analizleriyle Migros'u yeniden yapılandırmaya dair projelerde yer aldım. Orada çalıştığım yedi yıl içinde farklı pozisyonlarda farklı projeler yaptım. Son projem insan kaynaklarının dijitalleşmesiyle ilgiliydi. O tarihlerde de dijitalleşme çalışmaları vardı aslında, sistemler değişiyordu. Migros'un sistemlerini SAP'a taşıdığı bir dönemdi, farklı olan SAP'ın İnsan Kaynakları modülünün Türkiye'deki ilk uygulandığıydı. Yazılımı hem Türkiye'nin yasal zeminine hem de Migros'un ihtiyaçlarına uygun hale getirdik. Bu projenin devreye alınmasıyla İK alanının kapısını araladım diyebilirim. Bu benim için önemli bir dönüm noktasıydı.

Migros'un Rusya'da RAMStore adında mağazacılık üzerine perakende bir şirketi vardı. O şirkette İnsan Kaynakları Direktörlüğü teklifi geldi. 2002 yılında o teklifi kabul ederek Türkiye'den ayrıldım. Rusya'da beş yıl bulundum, Migros'un orada giderek büyüdüğü bir dönemdi. Büyük bir coğrafyada mağazalar açtık ve İK sistemlerini kurduk. Farklı bir kültürde çalışmak ve burada kazandığım deneyim bana yeni fırsat kapıları açtı.

2007 sonunda Migros'un satılmasıyla beraber Koç Holding'in teklifiyle Türkiye'ye ve Koç Topluluğu'na döndüm. 2008'de Koçtaş İnsan Kaynakları'nın başına geçtim. Orada bir yıla yakın görev yaptıktan sonra, 2009 yılında topluluk içi rotasyon ile Ford Otosan'da İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Direktörü olarak kariyerime devam ettim. Görev yaptığım süre boyunca insan kaynakları dönüşümünün yanı sıra sosyal sorumluluk ve toplumsal cinsiyet eşitliği üzerinde aktif olarak çalıştım. Bugün toplumsal cinsiyet eşitliği alanındaki çalışmalarına ve bakış açısına zemin oluşturan tohumları bu dönemde attım.

Mart 2018 itibarıyla Borusan Holding'e, İnsan Kaynakları Grup Başkanı olarak geçiş yaptım. Geçtiğimiz yıldan itibaren de İnsan Kaynaklarının yanı sıra Kurumsal İletişim sorumluluk alanına eklendi. Burada da özellikle toplumsal cinsiyet eşitliği alanında sözlü iletişimin ötesine geçen, somut hedeflerle yönetilen ve rakamlara yansıyan köklü bir değişim gerçekleştirmeyi hedefliyorum.

Mühendislik eğitiminin size ve iş hayatınıza katkısı ne oldu?

Mühendislik eğitimi bilimsel temele dayalı, insanı daha sistemli düşünmeye ve davranmaya teşvik eden, neden sonuç ilişkilerini daha net görmesine yardımcı olan bir eğitimidir. Bu eğitimi aldıktan sonra bütün hayatınızı buna göre yaşarsınız. Ben iş hayatımda çalıştığım bütün alanlarda ve elbette insan kaynakları konusunda mühendislik eğitimi almış olmanın yararını gördüm.

Bir röportajınızda diyorsunuz ki: "20 yaşına dönsem hayatta daha çok risk alırdım". Nelerden vazgeçtiniz ya da keşke dedikleriniz neler?

Aslında vazgeçtim diyemem, çok istediğimi, kafama koyduğumu yapan biriyim. Ancak keşkeler biraz kaçan fırsatlar barındırıyor. Bana sunulan teklifleri değerlendirme konusunda yeteri kadar cesur olduğumu düşünüyorum. Ancak sunulanlar dışında, fırsatları görme ve değerlendirme konusunda daha girişimci olabilirdim. Genç arkadaşlarıma da bunu tavsiye ederim, bir şeylerin size sunulmasını beklemeyin, el kaldırın, siz talip olun.

Borusan Grubu'nun pandemi döneminde çalışmaları yakından takip ettik. Hem sosyal sorumluluk çalışmalarına hem de çalışanlarınızı desteklediğiniz birçok yeni uygulamaya imza attınız. Bu dönemin hikayesini sizden dinleyebilir miyiz?

Borusan ağırlıklı olarak bir sanayi grubu olduğu için iş güvenliğini ve sağlıklı çalışma ortamını sağlamak konusunda deneyimlidir ve ortaya çıkan sorunlara karşı hızlı reflekslere sahiptir. Covid-19 krizine de hızlı refleks gösterdik. Krizin en başından beri "Çalışanımı, işimi ve paydaşımı korurum" şeklinde üçlü sacayağında çalışmalarımıza yön verdik. Bu yaklaşımımızın iç ve dış iletişimini ise 'beraber aşacağız' söylemi üzerine kurduk.

Global çapta faaliyet gösteren bir şirketler grubu olduğumuz için virüsün bulaşma riski sebebiyle 31 Ocak'ta grup geneline duyuru yayımlayarak virüs, hastalık ve korunma yöntemleri hakkında bilgilendirme yaptık. 3 Mart'ta zorunlu olmayan yolculukları durdurduk. 6 Mart'ta Borusan Grup Covid-19 Kriz Komitemizi kurduk ve krizin insani boyutu kadar ekonomik etkileri olacağını da öngörerek çok boyutlu bir hazırlık sürecine girdik.

Bu kapsamda 'Çalışanımı Korurum' boyutunda ilk aksiyonumuz 17 Mart itibarıyla işini evden yapabilecek çalışma arkadaşlarımızı uzaktan çalışma sistemine geçirmek oldu. Kronik hastalıkları bulunan veya evde bakacak çocukları olan arkadaşlarımıza öncelik verdik.

Çalışanlarımız için sağlık ve güvenlik tedbirlerini alarak üretimin kesintisiz devamını sağlamaya yönelik tüm gayretimizi gösterdik; bununla birlikte önlemler kapsamında bazı üretim tesislerimizde kısa süre üretime ara verdik, tesisin hijyenini sağladık. Çalışmaya devam eden iş yerlerimizde iş ortamını, servis, yemekhane ve soyunma odası gibi ortak paylaşım alanlarının tamamını sosyal mesafe ve hijyen kurallarına uygun düzenledik. Düzenli aralıklarla canlı yayınlar yaparak içinde bulunduğumuz dönemi, aksiyonlarımızı açık ve net bir iletişim ile tüm çalışanlarımız ile paylaştık, paylaşmaya devam ediyoruz. Çalışan ve paydaş etkinlikleri online ortamda gerçekleştirildi. Yine online ortamda çalışanlarımızın kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olacak, fiziksel ve psikolojik olarak onları daha güçlü kılacak çeşitli etkinlikler gerçekleştirdik.

Pandemi tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de toplumsal dayanışmayı güçlendirdi. Borusan olarak, biz de pandemi döneminde dayanışma ve gönüllülük ruhunu merkeze alan projeleri hayata geçirdik. Askıda Ne Var sosyal girişim

platformu ile birlikte #AskıdaEğitimVar projesini başlattık. Bu proje ile uzaktan eğitime erişimde zorlanan üniversite öğrencilerini desteklemeyi amaçladık.

Eski bir Osmanlı geleneği olan 'askıda ekmek' uygulamasından esinlenerek tasarlanan, ülkemizin geleceği olan gençlerin kendilerini mümkün olan en iyi şekilde geliştirebilmeleri hedeflenen proje kapsamında; eğitimlerine kesintisiz devam edebilmeleri için üniversite öğrencilerine bilgisayar, internet paketi, online kitap aboneliği, mentorluk ve online eğitim platformlarına erişim desteği sağlandı.

Diğer taraftan, salgınla mücadeleye katkıda bulunmak ve birbirimizden öğrenme yetkinliğini geliştirmek için Borusan Dayanışma Destek Platformu'nu hayata geçirdik. www.dayanismaplatformu.com web sitesinde; 'Çalışanımı Korurum, İşimi Korurum ve Paydaşımı Korurum' yaklaşımıyla, Covid-19 salgını sürecinde alınan aksiyonları anlattık. Bu platform ile iyi uygulama örneklerini paylaşıyoruz. Ayrıca şirketler, tedarikçiler ve yan sanayi kuruluşlarından uzmanlar; webinarlar aracılığıyla 'know-how' paylaşımı yapıyorlar.

Öncelik çalışan bağlılığı

Geleceğe Endüstri 4.0'la yürürken hayatımız koronavirüs ile bir gecede değişti. Bugünkü iş hayatını nasıl tanımlarsınız? Şirketler neler yaşıyor şu sıralarda?

Hiç kuşkusuz Covid-19 pandemisi iş dünyasını çok radikal şekilde değiştirdi. Bu dönemin bir taraftan yıkıcı etkileri oldu, bir yandan da yeni fırsat alanları yarattı. Bu fırsat alanlarını ve riskleri İK'nın iyi değerlendirmesi, analiz etmesi ve uygun stratejiler ortaya koyması gerekiyor. Düzen değişiyor, bu değişim en çok insanı etkiliyor. En büyük risk ve fırsat alanı bana göre iş düzenini hibrit çalışma modellerine geçirirken bağlılığı ve çalışan motivasyonu korumak olacak.

Bu süreçte artan evden çalışma oranlarının, belirli bir yaklaşımla önümüzdeki dönemlerde de devam edeceğini düşünüyorum. Bunun önemli bir yansıması olarak bağlılık yönetimi, aidiyet ve motivasyon geliştirme, takımdaşlık ve iş birliği yaratma gibi konular İnsan Kaynakları uzmanlarının daha da fazla gündemine gelecek.

Ortak anlam duygusu yaratmak, farklı çalışma düzenindeki çalışanları ortak bir amaca odaklamak, motive etmek ve takım gibi hissetmelerini sağlamak üzerine önemli pratikleri hayata geçireceğiz. Bununla birlikte, çalışanlarımızın sadece fiziksel değil, psikolojik sağlıklarına da odaklandığımız kapsamlı bir wellbeing-iyi olma hali yaklaşımına şirketler daha da fazla kaynak ayırmaya başlayacaklar. İşimizi sağlıklı bireylerle sürdürürken çalışanımızın hem kendisinin hem de yakın çevresinin ruhsal ve fiziksel sağlığını gözetmek birincil önceliklerimizden olacak.

Aynı zamanda, liderlik yaklaşımları da değişecek, yeniden şekillenecek. Samimi, içten, güven yaratan ve bu farklı çalışma modellerini destekleyecek deneyimde, değişimi en iyi şekilde yönetebilen liderler ön plana çıkacak. Biz



İnsan Kaynakları ve İletişim ekipleri ise organizasyonda bu yetkinliklerin gelişmesi için yatırımlarımızı artırmaya devam edeceğiz.

Hibrit modelde performans artacak

Yeni normaldeki İK uygulamaları neler? Pandemi hangi yenilikleri getirdi çalışma hayatına ve Borusan Grubu'na?

Şu anda geçiş dönemi yaşıyoruz. Bir yandan Covid-19 pandemisinin seyrini yakından izlerken, bir yandan da yeni normale geçiş için planlamalarımızı yapıyoruz. Ofis çalışanlarımız için; grup şirketlerimizde çalışanlarımızın yüzde 25, yüzde 50 ve yüzde 75 oranlarında, kademeli olarak ofise dönecekleri bir plan hazırladık. Önümüzdeki dönemi ev – ofis 'hibrit çalışma' dönemi olarak görüyoruz. Hibrit çalışma düzeninde performansların daha verimli olacağına inanıyoruz.

Çalışanlarımızın gelişim süreci, dijitalin gücüne inandığımız ve bu gücü kaldıraç gibi kullandığımız alanlardan biri oldu. Sunduğumuz gelişim çözümlerinin hızlı bir şekilde çok sayıda Borusanlı'ya ulaşabilmesi için dijitalin gücünden yararlandık ve yararlanmaya da devam edeceğiz.

Gelişim aksiyonlarının tamamen online platformlara taşınması bize kolay ulaşılabilir ve lojistik kısıtları olmayan bir dünya yarattı. Bu dünyanın avantajını kullanarak her seferinde daha çok sayıda Borusanlı'nın gelişimine etki etmeyi hedefledik. Tabii ki tek yönlü ve tekdüze bir gelişim yöntemi yeterli olmuyor, olmamalı. Bu sebeple dijital platformlar üzerinde yer alan çözümleri; okuma, dinleme, izleme, deneyimleme gibi öncelikli ihtiyaçlara dokunabilecek nitelikte hazırladık.

Yapay zekâ iş gücünü nasıl dönüştürüyor? Borusan Grubu bu konuda neler yapıyor? Dönüşümü tüm boyutları içinde görmek gerekiyor. Yapay zekâ içinde bulunduğumuz dijital dönüşüm sürecinin en önemli eksenlerinden



biri. Nesnelerin İnterneti, Büyük Veri, Bulut gibi başka teknolojiler de var. Bunlar birbirlerini tamamlayarak müthiş bir sinerji ve dönüşüm yaratıyorlar. Tüm dünyada dijital dönüşümün hızı son beş yıl içinde katlanarak arttı. Gelişmeler bu hızla devam ederse 2030 yılında işlerin yüzde 15'i dijital yöntemlerle yapılacak; mevcut işlerin yüzde 8-9'u şu anda var olmayan yeni mesleklerden oluşacak.

Bu dönüşüm sadece işi değil, rollerden beklentileri de değiştirecek. Geçmişte değer verilen liderlik yetkinlikleri yerini esneklik, duygusal farkındalık, çeviklik, teknolojik yatkınlık, değişim yönetimi gibi yetkinliklere bırakacak. Yaratıcılık, karmaşık verileri yorumlama, karar alma gibi bilişsel yetkinlikler; girişimcilik, empati gibi sosyal yetkinlikler ve teknoloji tasarımı gibi dijital yetkinliklere sahip yetenekler aranacak.

Borusan'da bu değişimlere dijitalleşme, kariyer yönetimi ve gelişim yatırımları ile uyumlanıyoruz. Tüm İK süreçlerimizi

tüm grup şirketlerimiz için tek platformda uçtan uca yöneterek hem süreçler hem İK ekibinin yetkinlikleri hem de liderler açısından önemli bir katma değer yaratıyoruz.

Yapay zeka çerçevesinde de 2019 yılında çok önemli bir İK uygulamamızı hayata geçirdik, HR Chatbot. İK dünyasındaki en öncü IT çözümlerini hayata geçirmek ana stratejimiz. Bugün çalışanlarımızdan, İK kapsamında gelen tüm sıkça sorulan soruları, AI altyapısı üzerinde çalışan bir HR Chatbot ile anlık olarak cevaplıyoruz. Bu sayede, çalışanlarımıza son derece dijital bir deneyim yaşatırken hem çalışan memnuniyetini arttırmayı hem de İK süreçlerinde verimliliğe ulaşmayı hedefliyoruz.



Dijitalleşme tüm çalışma hayatının olduğu gibi insan kaynaklarının da olmazsa olmazı. Biz de İK'da dijitalleşme deyince, 'Çalışanlarımızla yakın ve değer yaratan ilişkiler kurarken hayatı kolaylaştıran, kullanıcı dostu, ulaşılabilir, yenilikçi ve dijital İK uygulamaları geliştiririz' vizyonunu benimsiyoruz. Özetle segmentler bazında sunulan hizmetlere göre tüm çalışanlarımıza kullanıcı dostu, mobil, kolay anlaşılır ve değer yaratan self servis uygulamalar ile hizmet vermeyi hedefliyoruz.

'Sürekli öğrenme, öğrenmeyi öğrenme' önem kazanıyor

KPMG People and Change ekibinin yayınladığı Future of HR: 2020 raporunda, içinde bulunduğumuz dönemde çok sayıda şirketin çalışanlarına 'makinelere çalışma oryantasyonu' verdiğinden ya da vermeyi planladığından bahsediliyordu. Türkiye'de bu sürecin neresindeyiz? Borusan'da siz neler yapıyorsunuz?

Dünyanın hızla değiştiği, çalışma ortamlarının, teknolojinin ve işimizi yaparken sergilediğimiz yetkinliklerin de buna paralel hızla değiştiği bir dönemden hep birlikte geçiyoruz. Bu dönem, gelişime olan bakış açımızda da bazı değişim ve dönüşümleri beraberinde getiriyor. İş dünyamızın bu değişimin gereklerini giderek daha fazla gördüğünü ve bunun gereğini yapmaya başladığını söyleyebilirim.

Biz de bu çerçevede değişen ihtiyaçlarımıza göre hem Borusan Akademi'yi yeniden tasarladık hem de Borusan'da gelişimin tanımını yeniden yaptık. 'Her Borusanlı bir Yetenektir' sloganıyla yola çıkarak gelişim yaklaşımımızı da çok daha kapsayıcı olacak şekilde dönüştürdük. Her bir Borusanlı'nın kendi gelişim ihtiyacına göre faydalanabileceği gelişim çözümleri oluşturuyor ve sunuyoruz. Bu çözümleri sağlarken bize yön gösteren bir değer önermemiz de var. Bu değer önermesini şu şekilde özetleyebilirim. Borusanlı Gelişim İçin Harekete Geçer, öğrenmeye heveslidir, gelişim için sınırları zorlar ve konfor alanının dışına çıkar. Borusanlılar'ın gelişimini sağlayabilmek için ise Borusan Akademi, Borusan Tarzı Gelişim Çözümleri Sunar. Bu çözümler ile gelişim sağlayan Borusanlı organizasyonu da geliştirir, sonuç olarak; Borusan, Borusanlı ile birlikte büyür ve gelişir.

Son zamanlarda deneyimlemeye başladığımız yeni öğrenme metotları daha çeşitli ve farklı, sadece bilgiyi aktaran değil deneyimi paylaştıran türden. Birbirinden öğrenme, izleyerek öğrenme, dinleyerek öğrenme, deneyimleyerek öğrenme vb. sayabileceğimiz farklı metotlar var. Özellikle 70-20-10 öğrenme modeli ile de birlikte bu metotları her bir Borusanlı'nın hızına, öğrenme yöntemine göre farklılaştırmak mümkün. Böylece öğrenme hevesinde olan kişi ihtiyacına yönelik bir çözüm bulunduğu daha motive bir hale bürünüyor.

Yeni dünya düzeni, yeni çalışma modelleri, yeni iş modelleri, teknolojinin hızı ve insanın dönüşümü ile birlikte 'kendi kendine öğrenme' kavramının önemi de artıyor. Bu

kavram sadece işlerimizde değil ailemizde, çocuklarımızda, kendimizde de önem vermemiz gereken bir tanım olarak karşımıza çıkıyor.

Kuşak farklılıkları son 10 yıldır çok konuşulan ancak popüleritesini hiç kaybetmeyen bir konu. Şu anda da birkaç kuşak bir arada çalışıyoruz. Siz Borusan Grubu olarak kuşak farklılıklarını nasıl yönetiyorsunuz? Bu konudaki yaklaşımlarınız neler?

Halen Borusan şirketlerinde X ve Y kuşakları birlikte çalışıyorlar. Çalışanların ağırlıklı olarak Y kuşağı olduğunu söyleyebilirim. Artık Z kuşağı da gelmeye başlayacak. Elbette kuşakların hayata ve işlerine yaklaşımları farklı olabiliyor. Ancak Borusan'ın tarihinden gelen çok güçlü bir kurumsal kültürü, iş kültürü var. Bu kültürün üstünden yükseldiği değerler var. Hiçbir temelde ayırım yapmayan, tüm çalışanlar için kariyer geliştirme konusunda fırsat eşitliğini sağlamaya odaklanan iş ortamı var. Bu altyapı Borusanlılar'ın temel özelliklerini belirliyor. Hangi kuşaktan olursa olsun bugün Borusan şirketlerinde işini iyi ve dürüst bir şekilde yapan, müşteri memnuniyetini artırmaya odaklanan, yeniliklere açık, mesleğiyle ilgili gelişmeleri takip eden, sorumluluk alabilen insanlar çalışıyor. İK yönetimi olarak biz bu ortamı daha da mükemmelleştirmek, çitayı daha da yükseğe çekmek için çalışıyoruz.

Peki ya Z'den sonraki kuşak? Kuşak farklılıkları konusunu gelecekte neler bekliyorsunuz?

Yetiştikleri dönemin siyasi, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerine bağlı olarak her kuşağın hayata bakışı elbette farklı olacaktır. Ancak güçlü kurumsal değerlere ve kültüre sahip şirketler bu yeni nesil yetenekleri iş dünyasının sürekli gelişen ve değişen koşullarına uyarlamayı, güçlü performans ve verim almayı başaracaktır.

Bununla birlikte yeni nesil yeteneklerin şirketleri yeni döneme hazırlama ve yeni yetkinlikler kazandırma potansiyelini de büyük bir kazanım olarak görüyorum.

Duygusal zekaya yatırım yapın

KPMG olarak her yıl yüzlerce yeni mezuna kapılarımızı açarak iş hayatlarının başlangıç noktası oluyoruz. Türkiye'nin en etkili CHRO'larından biri olarak iş hayatına yeni katılan gençlere neler söylemek istersiniz?

İçinde bulunduğumuz değişim ve dönüşüm döneminde işlerin teknoloji kullanılarak yapılabilmesi, o işi yapan insanların sahip olması gereken beceri ve yetkinlikleri de değiştiriyor. Önümüzdeki dönemlerde hem bilişsel becerilere hem de meta beceriler denilen; esneklik, yaratıcılık, uyum sağlama ve iş birliği gibi sosyal becerilere sahip yetenek profillerine ihtiyacımız artacak. İş dünyasına hazırlanırken gençlerin kendilerini bu yönlerde de geliştirmeleri önem taşıyacak. Bilişsel zeka kadar duygusal zekamızın da gelişimine yatırım yapmalıyız diye düşünüyorum. Gençlere verimli hayaller kurmalarını,

hayallerini gerçekleştirirken iş birliği yapmalarını ve farklı paydaşların güçlü kaslarını hayallerine ortak etmelerini önermek isterim.

Toplumsal cinsiyet eşitliğiyle ilgili aktif çalışan iş insanlarından birisiniz. Kadının toplumdaki ve iş hayatındaki yeriyle ilgili görüşlerinizi almak isteriz. Borusan'ın cinsiyet eşitliği konusundaki çalışmaları neler?

Kadınlar iş hayatında gerek profesyonel çalışan olarak gerekse de yönetici olarak erkeklerden çok daha fazla zorluklarla karşılaşır. İş hayatındaki önyargılar, ev işlerini ve çocukların bakımını kadının üstüne yıkan toplumsal kültür, kadınların ekonomide erkeklerle eşit düzeyde temsil edilmesine engel oluyor. Burada toplumsal düzeyde var olan erkek egemen kültürle mücadele söz konusu ve bu sadece iş dünyasının çabalarıyla gerçekleşecek bir süreç değil. Kamu yönetiminin ve ilgili sivil toplum kuruluşlarının katılımını gerektirir. Ancak şirketler bazında atılması gereken adımlar da bulunuyor.

Kadınların temel beklentisi işyerinde erkeklerle eşit koşullarda çalışmalarına ve profesyonel gelişimlerini sürdürmelerine izin verecek bir ortamın yaratılmasıdır. Bu bakımdan İK politikalarının toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik olması elzemdir. Eşitlik, işin başarısı açısından da önemlidir çünkü kadınların potansiyelinden yararlanabilen şirketlerin finansal performanslarını artırdıkları tespit edilmiştir.

Borusan'da biz beklentileri karşılamaya ve proaktif davranarak kadın dostu bir çalışma ortamı yaratmaya önem veriyoruz. Kariyer gelişiminde kadınlara eşit fırsatlar sunmaya odaklanırken, kurumsal kültürümüzde de cinsiyet eşitliğini kökleştirmek için çaba gösteriyoruz.

Bu alanda grup genelinde çalışmalar yapan Borusan Eşittir platformumuz bugüne kadar, eşitlikçi bir iş kültürünü destekleyen önemli proje ve kampanyaları hayata geçirdi.

Bu yıl 8 Mart'ta resmen uygulamaya koyduğumuz Cinsiyet Gözlüğü programıyla bu konuda iş dünyasının öncüleri arasına girdiğimizi ve iş yerinde cinsiyet eşitliği konusunda yeni bir sayfa açtığımızı düşünüyorum. Bu programla iş yaşamında toplumsal cinsiyet eşitsizliğine yol açan görünmez bariyerleri mercek altına aldık ve bir yol haritası çıkardık.

Borusan Holding CEO'su Erkan Kafadar ve Borusan şirketlerinin genel müdürleri Cinsiyet Eşitliği Taahhünamesini imzaladılar. Böylece Borusan üst yönetimi işe alımda fırsat eşitliğini, eğitim ve gelişimde eşit yaklaşımı, kariyer yönetiminde, fırsat eşitliğini, ücret yönetimi, performans yönetimi ve çalışma koşullarında eşit yaklaşımı taahhüt etmiş oldu. Üst yöneticiler aynı zamanda Borusan'da cinsiyet eşitliği alanındaki ilerlemeyi ölçümleyerek kamuoyu ile şeffağca paylaşmayı ve bu konudaki ilke ve yaklaşımları paydaşlara yaygınlaştırmayı ve projelere onları da dâhil etmeyi taahhüt ettiler.



Cinsiyet Eşitliği Taahhünamesi ile bağlantılı ve paralel olarak Cinsiyet Gözlüğü programını hayata geçirdik. Bu program cinsiyet eşitsizliğini destekleyen ve pek çoğumuzun farkında bile olmadan kullandığı sözler veya hareketler konusunda uyarıda bulunuyor. İşimizi yaparken bu gözlüğü taktığımız sürece, cinsiyet eşitliğini destekleyen kültürü kurumumuzda güçlendirmiş ve kadın erkek bütün Borusanlılar için güzel bir iş ortamı yaratmış olacağız.

Ancak biz bu programda farkındalık yaratmanın ötesine geçerek Borusan'da toplumsal cinsiyet eşitliğini nasıl gerçekleştireceğimiz konusunda somut adımlar ve hedefler belirledik. Üç yıl içinde tüm şirketlerde üst yönetim kademesinde yüzde 30, orta yönetim kademesinde yüzde 40 kadın oranına ulaşma, üst ve orta yönetim işe alım ve terfi sürecinde en az bir kadın adayın kısa listede olması ve Liderlik Fakültesi'nde yüzde 50 kadın oranının teşvik edilmesi hedeflerimiz var. Ayrıca tüm kadın liderler için Liderlik Gelişim Programı, yüksek potansiyelli yönetim yedeği kadın liderler için de sponsorluk ve mentorluk destekleri sağlanacak.

Borusan bu alanda iş dünyasına öncülük yapmaya devam edecektir.

KPMG Türkiye'ye
Lighthouse lisansı:

Teknoloji ihraç edeceğiz

KPMG Türkiye, KPMG Global'in beş yılda 5 milyar dolarlık küresel teknoloji yatırımına dahil olarak küresel ağına 'Lighthouse' lisansını aldı. Veri, analitik, akıllı otomasyon ve yapay zeka teknolojileri alanında dünyadaki mükemmeliyet merkezleri arasına girerek 150 kişilik uzman 'Teknoloji Danışmanlığı' ekibi kuruldu.



KPMG Türkiye, küresel ağının denetim, vergi ve danışmanlık alanlarında gelişmiş veri yönetimi, ileri seviye analitik, yapay zeka, akıllı otomasyon ve yıkıcı teknoloji uygulamaları için kurulan 'Lighthouse' lisansını aldı. Bu lisansla veri analitiği ve yapay zeka gibi yeni teknolojilerde dünyanın mükemmeliyet merkezleri arasına giren KPMG Türkiye, şirketlerin daha hızlı ve doğru karar vermelerini destekleyecek hizmetlerle rekabet avantajı sağlayacak yeni yöntemler de sunuyor. 32 ülkede 14 binden fazla KPMG profesyonelinden oluşan Lighthouse, Google, Microsoft, Oracle ve IBM gibi teknoloji devlerinin iş birliğiyle hizmet veriyor.

Şirketlerin teknolojik atılımlarda ihtiyaç duyduğu hizmeti 150 kişilik uzman kadrosuyla karşılamaya başlayan KPMG Türkiye, 'Bilgi Teknolojileri Denetimi'ni de çatısı altına dahil ederek teknoloji dönüşümü, siber güvenlik, IT risk yönetimi, veri analitiği, teknoloji etkinleştirme, yeni nesil teknolojiler ve dijital hizmet konularında yurt içindeki müşterilerine hizmet verirken aynı zamanda yurt dışına da yeni teknolojileri ihraç edecek.

KPMG Türkiye Teknoloji Lideri Emin Alper Karaçar:

Teknoloji ihraç edeceğiz

Covid-19 dünyada teknolojik dönüşüm ve dijitalleşme süreçlerini hızlandırdı. Yıkıcı teknolojiler dünyadaki tüm şirketleri derinden etkiliyor, dönüşüme mecbur bırakıyor. Pandemide gördük ki, teknolojik dönüşüm yolculuğuna başlamış şirketler rekabette öne geçti. Geleneksel iş modellerini sürdüren şirketler ise olumsuz etkileri bu süreçte daha yoğun hissetti. Biz de sektörün teknoloji şirketi olarak üzerimize düşeni yaparak yatırımlarımıza devam ediyoruz. Bu dönemde Bilgi Teknolojileri Denetimi'ni hizmet başlıklarımıza ekleyerek sektörden ayrıştık. KPMG Türkiye olarak, Bilgi Teknolojileri hizmetlerimizi tek elden yöneterek, denetim süreçleri tamamlanan ya da devam eden şirketlerin bilgi teknoloji danışmanlığı alanındaki hizmetlere erişimlerini hızlandıracağız ve sürdürülebilir bir dönüşüme de destek sağlamış olacağız.

KPMG Türkiye, ülkenin en büyük teknoloji uzmanı kadrolarından birine sahip. Küresel ağımızdan aktarılan güç ve tecrübeyle şirketlerin faaliyetlerine katma değer sağlıyor, veri odaklı teknolojileri kusursuz şekilde uygulamalarına destek oluyoruz. Şirketlerin büyüme, risk ve maliyet stratejilerini temele alarak iş modellerini dönüştürmelerine yardımcı oluyoruz. Başarılı bir dönüşüm süreci için KPMG'nin küresel ağının birikimini ve tecrübesini, veri bilimi ve yapay zeka gibi teknolojilerle bir araya getiriyoruz. Bu alanda Türkiye'yi teknoloji ihracatçısı ülke yapacağız, ülkenin dijitalleşme atılımına destek sağlayacağız.

Neden Lighthouse?

KPMG Türkiye, Lighthouse hizmetleri çatısı altında şirketlerin ihtiyacına bağlı olarak, tek uygulamayla veya uçtan uca entegre çözümler sunuyor.

Yıkıcı teknolojiler iş modellerini yeniden tanımlarken, veri geleceği şekillendiriyor. Küresel lider işletmelerin yeni sermayesi veri, işlendiğinde değerine değer katıyor. Bu nedenle karmaşık veri kaynaklarından elde edilmiş büyük miktarda veriye uygun şekilde tasarlanan bir veri yönetimi süreci kritik önem taşıyor. KPMG Türkiye, veri içinde ilk bakışta görülmeyen gizli kalmış örüntülerin belirlenmesi ve aksiyon alınabilmesini sağlayan; veri düzenleme ve dönüşüm, istatistiksel modelleme, makine öğrenmesi veya yapay zeka algoritmalarının uygulanması konusunda işletmelere destek oluyor. Doğru veri kaynaklarının kullanılmasıyla, kapsamlı bir içgörü elde ediliyor, işletmelerin daha hızlı ve doğru kararlar vermeleri için yol açılıyor. KPMG Türkiye, analitik konusundaki deneyimini güvenilir veri tabanı ve sektör tecrübesiyle birleştirerek kendi kendi sürekli geliştirebilen çözümler sunuyor. Yapay zeka ve akıllı otomasyon ile iş modelleri yeniden tasarlanıyor, işletmelere rekabet avantajı sağlayacak yeni yöntemler kazandırılıyor.

30 maddede uzayda hayat

Teknolojik gelişmeler, insanın merakı ve iş dünyasının yıkıcı oyuncuları beklenenden de kısa zamanda uzay endüstrisini oluşturacak. KPMG'nin 'Uzayın Geleceği – 2030' araştırmasına göre uzayda yaşam, uzayda çalışmak, astronot tanıdıklar ve uzayda tatil 10 yıllık mesafede

Uzayda yaşayacak,
çalışacak ve tatil yapacağız



1. Uzay seyahatleri, çok uluslu ve ortak çalışmaya dayalı girişimlerden oluşacak.



2. Uzayda yaşamak kolaylaşacak ama yaşam kolay olmayacak.



3. Sıfır yer çekimiyle daha önce mümkün görünmeyen pek çok tedavi gerçekleşecek.



4. Belki herkes uzaya gidemeyecek ama gelişen sanal gerçeklik teknolojisi herkesin bu deneyimi yaşamasını sağlayacak.



5. Astronot tanıdıklar artacak.



6. İnsan genomu, uzayın derinliklerini keşfedebilmek için değişecek.

Derinlemesine uzay



7. 2030'a kadar su bulmak için 'ay madenciliği' yapacağız.



8. Uzayda yaşam olduğuna dair kanıtları keşfedeceğiz.



9. Yeni teknolojiler sayesinde Ay'da uzaktan mineral madenciliği yapabileceğiz.



10. Uzayda tarım ve yemek yemek sıradan işler olacak.



11. Sanal yol arkadaşları, uzun uzay yolculuğunun sebep olacağı zihinsel sağlık sorunlarına yardımcı olacak.



12. Zamanda 4 milyar yıl geriye bakabileceğiz.

Uzay iş modelleri



13. İş dünyasındaki her şirket aynı zamanda bir uzay işletmesi olacak



14. 2030'un öncü uzay işletmeleri bugünün start-up'larından çıkacak.



15. Dünyadaki temel endüstriler uzayda da varlık gösterecek.



16. Devletler, uzaydaki sivil işletmelerin müşterisi olacak.



17. Karşılaşılan zorluklarda çok uluslu dayanışma barışı temin edecek.



18. Uzayda imalat gerçek olacak.

Dünya'ya dönen uzay verileri



19. Uzay verileri tamamen metalaşacak.



20. Uzay verisi için düzenleyici kurum oluşturulacak.



21. Yapay zeka uzayda sıradan olacak.



22. Veri sahipliği olmayacak, veriler paylaşılacak.



23. Hükümetler nüfus sayımlarını uzaydan yapacaklar.

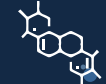


24. Kişisel veri güvenliğinin korunması zorlaşacak.

Uzayda sürdürülebilirlik



25. Uzaydaki sürdürülebilirlik çalışmaları Dünya'yı da olumlu etkileyecek.



26. Uzay çöplüğünde bir moratoryumu tetikleyecek 'CFC anı' yaşanacak.



27. Uzay ekolojisini milenyum jenerasyonu yönetecek.



28. Uzayın kendi yasal yargı sistemi olacak.



29. Uzay, silahlı kuvvetler için operasyonel bir alan olarak hızla hızlanmaya zorlanacak.



30. Üniversitelerde 'Uzay Ekolojisi' master programları olacak.



Ev sahibi olmak Y kuşağı için hayal

Küresel ekonomik krizleri arka arkaya yaşayan Y kuşağını şimdi de Covid-19 vurdu. KPMG'nin yaptığı araştırmaya göre yüksek gelire sahip Y kuşağı çalışanlarının ev sahibi olması önceki nesillere göre çok daha zor. Artan ev fiyatları ve yüksek kişisel borçların üzerine bir de Covid-19 etkisi eklenince milenyum kuşağının ev hayali imkansız hale geliyor

Covid-19, Y kuşağının geleceğini tehdit ediyor. İş hayatına adım attıkları anda 2008 krizini yaşayan Y kuşağı şimdi de küresel salgının etkisiyle mücadele ediyor. Milenyum kuşağının büyük çoğunluğu, pandemi nedeniyle durma noktasına gelen ekonomilerin en fazla etkilenen sektörlerinde çalışıyor. Sosyoekonomik çöküşün sonuçlarını gelirlerinde hisseden Y kuşağının gelecek hayalleri giderek zayıflıyor.

KPMG'nin Y kuşağı Emeklilik Araştırması, milenyum neslinin finansal geleceğinin önceki kuşaklardan ne kadar farklı olacağını ortaya koydu. Son 30 yıldır yükselen hanehalkı borçluluğu, en fazla Y kuşağını etkiliyor. En eğitilmiş nesil olan Y kuşağı çalışanları, yüksek gelirler elde etmelerine rağmen artan kişisel borçları nedeniyle geçmiş nesillerin finansal gücüne çok uzak. KPMG'nin Kanada'da yaşları 23 – 38 arasında değişen 1000 Y kuşağı çalışanın da olduğu 2 bin 500 kişiyle yaptığı araştırmadan çarpıcı sonuçlar çıktı. Araştırmaya katılan milenyum temsilcilerinin yüzde 72'si bir eve sahip olmayı amaçladıklarını, yüzde 46'sı ise ev sahibi olmayı imkansız gördüklerini söyledi. Önceki kuşaklara göre daha fazla kazanan Y kuşağı çalışanlar, buna rağmen hem artan kişisel borçları hem de yükselen ev fiyatları nedeniyle ev sahibi olamayacağını düşünüyor. Ankete katılanların yüzde 54'ü ev alabilecek parası olacağına inanıyor.

Y kuşağının hayatı krizlerle geçiyor

Rapora göre, 2001 krizinde çocuk ve öğrenci olan Y kuşağı, okulu bitirip işe başladığında 2008 krizine yakalandı. Bu dönemin zorluklarını atlatıp iş hayatında yükselme fırsatı yakalamışken Covid-19 salgını başladı. Araştırmaya göre, X ve Baby Boomer'lar için 'yetişkinliğe geçiş' sembolü olan ev sahipliği Y kuşağı için geleceklerini güvence altına almanın yolu değil. Y kuşağı zamanın değiştiğine inanıyor ve ebeveynleri gibi rahat bir emeklilik için ev sahibi olmak gerektiğine güvenmiyor. Önlerinde bir seçim var; ya bir ev satın alırlar ve hayatları boyu yüksek borçların altına girerler ya da emeklilik için farklı birikimler yapmaya odaklanırlar. Ev fiyatlarının bu kadar yükseldiği zamanda hatırı sayılır miktarda borçlanmak Y kuşağının tasarruf etme kabiliyetini sınırılıyor. Şehir merkezlerindeki yüksek kiralar genç neslin birikim yapma imkanını etkiliyor. Bulundukları sektörde koronavirüs etkileriyle mücadele eden, gelirlerini korumaya çalışan ama harcamaları artan Y kuşağı, krizlerden en fazla etkilenen kuşak oldu.

Tüketici dijital yayıncılıkta kaliteli içerik istiyor



KPMG, Türkiye'deki dijital yayın platformlarının karantina öncesi ve sonrası durumunu araştırdı. Pandemiyle birlikte üye sayısında büyük artış yakalayan dijital yayın platformları, televizyona rakip olmayı sürdürüyor ancak kullanıcı pazarda artan rekabetin içeriklerin kalitesini düşürdüğünü düşünüyor. Ücretsiz içerik sağlayıcıları çeşitliliği artırırsa rekabet kızışacak

KPMG Türkiye, dijital yayın platformlarında tüketici memnuniyetini araştırdı. Araştırma, karantina döneminde üye sayısını hayli artıran online platformların yeni düzende atması gereken adımları da tüketici gözünden ortaya koydu. Araştırma, çalışan, büyük şehirde yaşayan, yüksek eğitim seviyesine sahip, orta-üst gelir düzeyinde, 22-45 yaş aralığındaki katılımcılara yapılan iki anket çalışmasının sonuçlarını içeriyor. Araştırmada, dijital platformlara halihazırda üyeliği bulunduğunu beyan eden kullanıcıların görüşlerine yer verildi.

Katılımcılar ücretli platformları içerik kalitesi ve reklamsız olması nedeniyle tercih etse de içerik çeşitliliğiyle öne çıkan ücretsiz platformlar da rekabeti zorlayacak gibi görünüyor.

Ankete katılanların:



86'sı

En az bir ücretli dijital yayın platformuna üye

73'ü

Üyelik ücretini kendileri ödüyor



20 TL

'yi geçiyor.



35

'nin aylık üyelik ücreti

36 TL

'nin üzerinde ödüyor



96

'sı aile üyeliği veya ortak kullanım paketinden içerik tüketiyor.

Anketten çıkan sonuçlar şöyle:

- Ankete katılanların yüzde 86'sının en az bir ücretli dijital yayın platformuna üyeliği bulunuyor. Üyelik ücretini kendileri ödeyenlerin oranı ise yüzde 73.
- Ana kullanıcıların çoğunluğu iki veya daha fazla üyeliğe sahip olduğu için aylık üyelik ücretleri 20 lirayı geçiyor. Ankete katılanların yüzde 35'i 36 liranın üzerinde aylık üyelik ödüyor. Yüzde 96'lık kesim ise aile üyeliği veya ortak kullanım paketinden içerik tüketiyor.
- Halihazırda başka platforma üyeliği bulunan kullanıcıların farklı bir hizmet sağlayıcısına üye olmak için ödemeyi kabul ettikleri ücret 10 lira veya daha az olarak belirtiliyor.
- Hizmete kolay erişim, reklamsız ortam ve içerik kalitesi ücretli platform tercihinde önem taşıyor ancak ücretsiz platformlar içerik çeşitliliği ile öne çıkıyor. Öğretici içeriklerin artırılması ve güçlü bir öneri motorunun arka planda çalışması, ücretsiz içerik sağlayıcılarının üyelerini korumasını sağlayabilir.
- **Tüketicinin yayın platformu seçiminde yüzde 47 ile orijinal diziler, yüzde 21 ile film arşivi öne çıkıyor.** Buna karşın izleyici, içeriklerin görece kısıtlı olduğunu düşünüyor. Bu da izleyiciyi içerik bulmak için farklı erişim noktalarına yönlendiriyor.
- **Anket katılımcılarının büyük bölümü, platformlar arası rekabetin içerik sayısını artırmakla beraber üretilen orijinal içerik kalitesinin düştüğünü ve premium içerik sayısının giderek azaldığını belirtiyor.**

Bilgisayar, televizyonu geçti

- Karantina öncesi televizyon kullanımı daha yaygınken karantınada cihaz tercihleri farklılaştı. Evde topluca geçirilen sürenin artması ve aile bireylerinin farklı içeriklere yönelmesi nedeniyle **laptop kullanımı karantina öncesi yüzde 30 iken karantınada yüzde 39'a çıktı. Televizyon yüzde 37 ile ikinci sırada.**
- **Dijital yayın platformlarında günde 6-8 saat geçirenlerin oranı karantina döneminde yüzde 50'ye çıktı.** Normalleşmeyle birlikte bu oranda yüzde 3'lük gerileme görüldü. Ankete katılanlar, bu süreyi daha da azaltacaklarını ifade ettiler.
- Pandemiyle birlikte değişen alışkanlıklar ve yaşam tarzı, izlenen içeriklerin de değişmesine yol açtı. Pandemi öncesi daha çok dizi izleyen tüketici, karantina döneminde kısa video içerikleri tercih etti. Kısa videolar arasında yemek hazırlama, spor yapma ve benzer aktiviteler öne çıkıyor.



Şaban Erdikler

KPMG Türkiye
Vergi Bölümü Başkanı
Şirket Ortağı

Vergi sürecinin yeniden tasarımı:

Tax Re-Imagined

Vergi fonksiyonu işletmelerde genellikle pasif bir süreç olarak düşünülür.

İşletmelerin genel sonuçlarından etkilenen, işletmelerin parametrelerini etkileme güç ve imkanına sahip olmayan bir fonksiyon olarak algılanır; önce üretim, satış, pazarlama birimleri görevlerini ifa edecek; vergi birimi ise bu birimler tarafından sağlanan sonuçların ortaya koyduğu vergi yükümlülüğünün doğru şekilde ve de zamanında hesaplanarak yerine getirilmesini sağlayacak.

Artık bu paradigmanın değişmesi, değiştirilmesi zamanı geldi. Vergi birimi de işletmenin diğer birimleri kadar genel stratejiyle etkileşim içinde.

Bu kapsamda, öteden beri iddia ettiğimiz ‘vergi basit bir mevzuata uyum denetiminden ibaret değildir’ hususu Covid-19 döneminde yaşananlarla bir kez daha görüldü ve anlaşıldı.

Covid-19’un iş hayatının bütün düzen ve dengesini etkileyeceği, kuşkusuz paylaşılan ortak bir kanaat. Yarın, dün değil aslında krizin içinde bulunduğumuz şok ve uyum sürecini yaşadığımız bugünden de farklı olacak.

İşletmeler devam eden kriz boyunca önce çalışanları ve müşterileri için onların varlık ve devamlılıklarını sağlayıcı çözüm arayışı içindeler. Bunun için krize karşı alınan önlemlerden en geniş şekilde yararlanma peşindeler. Bankalardan sağlanacak uygun koşullu finansman imkanlarından geniş ölçüde yararlanmak, mücbir sebep

halinde vergi ve sigorta primi ödemelerini ertelemek, çalışma hayatıyla ilgili getirilen yeni kurallarla esnekliği sağlamak zorundalar.

Gerek firmamızın gerekse müşterilerimizin kriz dönemindeki bu ihtiyaçları için SGK, İş Hukuku, gümrük mevzuatı ve vergi mevzuatını ilgilendiren her konuda; esnek çalışma, mücbir sebep başvuruları, vergi ertelemeleri için fikir oluşturma aşamasından çözüm bulma aşamasına kadar her seviyede ve her şekilde yardımcı olmaya çalıştık. Düzenlediğimiz webinar’lar, müşteri video konferansları ile sadece bilgi vermekle kalmadık onlarla el ele hareket ederek hayatlarını kolaylaştırdık.

Bununla birlikte işletmeler bugün her zamankinden daha çok ve çabuk şekilde gücünü ve esnekliğini artırmak zorunda. Tedarik zinciri her halkası ile yeniden ele alınacak, piyasa yaklaşımı yeniden tanımlanacak. Bu çerçevede alacakların finansmanından dağıtım kanallarına, müşteri risklerine, mevzuatın takibine, kapasitenin kullanılmasına, esnek maliyet yapısının oluşturulmasına kadar her süreçte ciddi analizler yapılması, risk tespiti ve önlemlerin değerlendirilmesi, operasyonların yönetilmesi, raporlamanın yapılandırılması ve iletişimin yaygınlaştırılması gerekli.

Bütün bunlar için de teknolojik imkan ve kapasitelerin artırılması şart.

Vergi bilgisi, bütün bu alanlarda olmazsa olmazlardan biri.

Gümrük mevzuatına vakıf olmadan veya ÖTV, KDV uygulamalarında tecrübe kazanılmadan tedarik zincirinin analizi yapılamaz, alternatif ortaya konulamaz. İş gücü esnekliğinde imkanları tanımak için esaslı bir iş hukuku ve sosyal sigorta bilgisine ihtiyaç var. Şirketlerin yeniden yapılandırılmaları için ticaret kanunu ve kurumlar vergisi mevzuatı bilinmek zorunda.

Covid-19 bize vergi planlama ve stratejinin, işletmelerin genel strateji ve planlamaları ile birleşik ve bütünlük olarak ele alınmasının gerek ve önemini bir kez daha gösterdi.

Biz buna vergi strateji ve planlamasının işletmenin genel strateji ve planlaması ile bütünleştirilmesi, diğer bir deyişle verginin yeniden tasarımı ve yapılandırılması 'tax re-imagined' diyoruz.

Zira vergi de işletmenin diğer parametreleri gibi hem bir sonuç hem de tüm parametreleri etkileyen önemli bir nedendir. Örneğin; önemli ölçüde hasılat KDV'si elde eden bir kurumun kendi personeli tarafından yerine getirilen bazı hizmetleri outsourcing yoluyla dışarıdan alması ödenecek KDV'nin tutarını, zamanını ve dolayısıyla nakit kullanım tutar ve zamanını etkileyebilir ya da vergi birimi insan gücü kullanılarak sağlanan bazı hizmetlerin elektronik imkanlarla yerine getirilmesini sağlayabilir. Kurumlar vergisinin yanında ücretlerden kesilen stopaja, işletmenin kullanılabilir nakdine etkileri göz önünde tutularak uygun tercihin yapılmasında sadece karar organlarına bilgi veren, soruları cevaplandıran bir yapıda kalmak yerine; öneri geliştiren, maliyet hesaplayan, girdi çıktı analizlerini yerine getiren bir birim olarak görev ifa edebilir.

'Proaktif Vergicilik veya Verginin Yeniden Tasarlanması' başlığı altında toparlanabilecek bu yeni yaklaşım, işletmelerin vergi birimlerinin yanı sıra vergi danışmanlarının da çalışma konularını yeniden belirlemesi zorunluluğunu ortaya çıkarıyor.

Sonuçlar görüldükten sonra bu sonuçların yarattığı vergi bölümü ya da vergi danışmanlığı hizmetlerinin sonuna yaklaşıldığını söylememiz gerekiyor.

Aynı şekilde mevzuata uyum kontrolüyle yetinen, sonuçların test edilmesiyle sonuç almaya çalışan vergicilik de tarihe karışacak.

Bunların yerine sonuçları etkileyen, sonuçların ortaya çıkmasında aktif rol oynayan vergi birimleri ve vergi danışmanlığı çalışmaları giderek daha çok önem kazanacak.

KPMG olarak 'sorumlu vergicilik' anlayışı ile yaklaşık 10 yıl önce başlattığımız bu hareketin ikinci aşamasını oluşturan vergi sürecinin yeniden tasarlanması çalışmalarımızı sürdürerek kendimizi konumlandırma gayreti içindeyiz.

Teknolojik imkanlardan da yararlanarak işletmenin tüm süreçlerinin analiz edilerek vergisel yönden yeniden yapılandırılması olarak tanımlanabilecek bu hizmetimizin retroaktif bir uyum denetimi anlamını taşıyan tasdik çalışmasını ya da 'diagnostic review' olarak ifade edilen teşhis çalışmasının tamamlanması, hatta giderek yerini almasını hedefliyoruz.

Verginin artık mevzuata uyumun sağlandığı bir süreç olmaktan çıkıp, dijital imkanların teknolojik ürünlerin de kullanımıyla işletmelerin genel stratejilerinde etkin bir rol ve öneme sahip olması için çalışıyoruz. Bu kapsamda, birçok kurumda mevzuata uyum çalışmalarını toparladığımız tasdik çalışmaları ile 'diagnostic review' başlığı altında toparlanabilecek hizmetleri; bu yeni anlayış çerçevesinde yapılandırarak 'tax re-imagined' hizmetleri olarak değer kazandırıcı, tasarruf sağlayıcı hale getiriyoruz.

'Tax re-imagined'dan elde edilecek sonuçların büyük ölçüde hayata geçirilmesi için teknolojik olarak tam ve mükemmel bir 'service center' anlayışını da yaygınlaştıracığını düşünüyoruz.

Bu çalışmalar proaktif bir vergi danışmanlığı anlayışını da beraberinde getirecek.

KPMG olarak bu yolla ekonomiye kazandırdığımız etkinlik ve verimliliğin sektörümüze yeni bir ivme sağlayacağına inanıyoruz.

Geleceği kuranlar, geleceğe ilişkin bir hayali ve fikri olanlardır. KPMG'nin geleceğe ilişkin bir hayali, beklentisi ve ümidi var. En az bunlar kadar önemli olan azmi, iradesi, gücü ve çalışması da var.

Bu azim, güç ve cesaretle yarını hep beraber kucaklayacağız.



Covid-19 süreci ve BT dönüşümü

Pandemi tüm dünyada birçok sektörü farklı şekillerde etkiledi. Gerek maliyetleri azaltma konusundaki çözümleri gerekse iş sürekliliğine yardımcı olması nedeniyle şirketler için bilgi teknolojileri dönüşümü hiç olmadığı kadar önemli



Feride Kılıç

Eğlence ve Medya Sektörü Sektör Lideri
Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
Direktör
feridekili@kpmg.com

Küresel salgın nedeniyle otomobil, ulaşım, turizm gibi sektörler büyük ölçüde hasar alırken; finans, sigortacılık ve medya sektörlerinde bu etki sınırlı kaldı. Kargo taşımacılığı ve e-ticaret ise pozitif yönde ayrılan sektörler arasında yer aldı. İş hayatında kaos ortamı devam ederken, şirketler de bilançolarında oluşan bozulmaları düzeltmenin ve yeni normale dönmenin planlarını yapıyor. Yaşanan tüm gelişmeler şirketleri, karşılaşılan krizlere daha hızlı ve esnek yanıt verebilmek için altyapısal ve dijital bir dönüşüm gerçekleştirmeye mecbur bıraktı. Özellikle karantina uygulamalarından sonra uzaktan çalışma sürecinin başlaması; işveren ve çalışanların arasındaki iş birliğinin azalması, bilgi sistemlerinin yetersizliği, iletişim uygulamalarının güvensizliği ve müşterilerle yüz yüze görüşmenin önünün kapanması birçok şirket için iş sürekliliği açısından tehlike oluşturuyor. Bununla birlikte bu krizin meydana getirdiği en büyük problemlerden biri de tedarik zincirlerindeki bozulma ve ani talep düşüşlerinden kaynaklanan nakit akışı sıkıntısı olarak görülüyor.

Gerek maliyetleri azaltma konusundaki çözümleri gerekse iş sürekliliğine yardımcı olması nedeniyle şirketler için bilgi teknolojileri dönüşümü hiç olmadığı kadar önemli. Özellikle pandemi sürecinde iş akışının üretken şekilde devam etmesi için talep doğrultusunda BT dönüşümleri ağırlıklı olarak; uzaktan çalışma planlarına uyulması,



iletiřimde kalınması, eř zamanlı iřbirlięi ve yapılan iřlerin denetlenmesini saęlayacak teknolojik altyapının oluřturulması konularında yoęunlařtı. Burada dikkat edilmesi gereken önemli konulardan birisi pandemi anında yařanan bu beklenmeyen, hızlı dōnūřuřlerin bir gūvenlik zaafiyetine sebebiyet vermemesi. Uzaktan çalıřma iēin henūz gūvenli bir altyapıya sahip olmayan bazı řirketler kriz sūresince “phishing” denilen siber saldırılara maruz kaldıklarını belirttiler. Bu nedenle, salgın sūrecinde BT dōnūřuřmūnūn ana hatlarıyla iki alt bařlıkta yoęunlařtıęını sōylemek mūmkūn; uzaktan çalıřmaya engel olmayacak, ūretken ve iřbirlięine elveriřli bir bilgi sistemleri altyapısı oluřturma ve bunun gūvenlięini saęlama.

Bir dięer önemli konu; pandemi sūrecinden sonraki yeni normalde ofislerin kapıları tūm çalıřanlara aēmaması olacak. Krizden sonra yōneticiler ve çalıřanlar ofis dıřında da verimlilięin devam ettięini gōrdūęe uzaktan çalıřma krize has bir durum olmaktan çıkıp iř hayatının yeni normali olarak yola devam edecek. Bunun sonucunda BT dōnūřuřleri uygulamaları arasında “iletiřim teknolojileri” ūst sıralara tařınacak. Őzellikle “Bulut Teknolojisi” son zamanlarda řirketlerin daha esnek bilgi paylařmasına olanak saęladığından yapılacaklar listelerinde ūst sıralarda yer alacak.

řunu belirtmekte fayda var; řirketler BT dōnūřuřmūnū sadece krizi atlatmanın bir yolu olarak gōrmemelidir. Tam aksine geleneksel yōntemleri terk edemeyip bir tūrlū řirket altyapısını deęiřtiremeyen kuruluřlar, krizin getirdięi mecburi deęiřimi fırsat olarak deęerlendirmeliler. Bir organizasyonda BT dōnūřuřmūne liderlik eden daniřmanlar teknik hizmetlerin yanı sıra mūřteriye yapılan iřin vizyonunu da iyi řekilde aktarmalılar. Birēok sektōr iēin zorlu geēen pandemi dōnemi BT sektōrū iēin ters yōnde olumlu bir etki yapabilir. BT dōnūřuřlerinin yalnızca ūzel řirketler iēin deęil aynı zamanda kamu sektōrū iēin de ne kadar önemli olduęu Covid-19 dōneminde gerek saęlık gerekse eęitim bařlıklarında kendisini fazlasıyla hissettirdi. Őnūmūzdeki dōnemde birēok sektōrde BT alanına yapılan yatırımların artacaęını gōreceęiz.

KVKK'ya uyumun diđital yolu

Kişisel verileri koruma mevzuatıyla birlikte kanun koyucunun belirlediği kontrol sũreçleri ve tespit yũntemleri de iř hayatının bir parçası oldu. Ancak şirketlerin bũyũk veri yapılarıyla bu sũreç ve yũntemleri tespit etmek çok zor. Değişen ve gelişen mevzuata uyum sağlamak için tek ũzũm, diğitalleşme



Aytaç Uzun

Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
Kıdemli Mũdũr
aytac.uzun@kpmg.com



İlayda Aydın

Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
Analist
ilaydaaydin@kpmg.com

Kuruluşlarda ivme kazanan dijital dönüşüm çalışmaları mevzuat uyum çalışmalarına da kaçınılmaz bir şekilde etki ediyor. Bir yandan güvenlik ve kişisel verilerle ilgili mevzuata uyumda, kuruluşların karmaşıklaşan teknolojik altyapılarını göz önünde bulundurarak tedbirleri ve koruma önlemlerini almak gerekiyor. Diğer yandan ise uyum çalışmalarının teknoloji platformlarına taşınması bu alandaki çalışmalarının etkinliği ve verimliliği için anahtar niteliğinde. Artan iş hacmi ve değişen iş süreçleri, departmanlar üzerinde iş yükünü artırmakla birlikte, uyum ya da hukuk gibi birimlerin dijitalleşme süreçlerini bir zorunluluk haline getiriyor. Kuruluşların mevzuata uyum amacıyla dijital dönüşümüne tüm bölümleriyle ayak uydurması süreçlerin etkin işleyişi açısından oldukça kritiktir.

Kişisel verileri koruma mevzuatıyla birlikte kanun tarafından belirlenen kontrol süreçleri ve tespit yöntemleri hayatımıza girdi. Ancak kuruluşların sahip olduğu büyük veri yapıları, kontrol süreçlerinin ve tespit yöntemlerinin manuel takip edilmesine imkan vermez. Değişen ve gelişen mevzuata uyum sağlamak için en etkili yöntem, tekrar eden süreçlerin kademeli olarak otomatize edilmesi ve önleyici kontrollerin devreye alınmasıdır. Dijitalleşme, mevzuata uyum konusunda her zaman organizasyonların en büyük destekçisi konumunda.

Adım adım dijitalleşme

Kişisel verilerle ilgili mevzuata uyumun sağlanması için dijitalleşme dört başlıkta incelenebilir:

Organizasyon, yönetim, risk ve etki analizi: Dijital çözümler günümüzde kişisel verileri koruma mevzuatı açısından organizasyon ve yönetim yapısının yönetilmesine, kişisel veri etki analizi (PIA, Privacy Impact Analysis) çalışmalarının otomatize ve merkezi olarak yürütülmesine ve uluslararası çerçevelere göre (örn. GAPP, Genel Kabul Gören Gizlilik Prensipleri gibi) olgunluk değerlendirme modellerinin otomasyonuna yardımcı olabilir. Veri koruma sorumluluğunu elinde bulunduran birimler ve veri koruma sorumlusu (DPO) konumundaki kişiler bu tür araçları kullanarak ilgili birimlerin, süreçlerin ve uyum durumunun/yol haritasının kontrolünü elinde bulundurabilirler.

Süreçler ve iş akışı otomasyonu: Çeşitli bilgi türlerinin ve süreçlerin daha verimli yönetilmesini destekleyecek elektronik bir ortama taşınmasını ifade eder. Süreçlerin uçtan uca dijitalleştirilmesi bilgiyi tutarlı ve etkili bir şekilde işlemeyi sağlayarak gereksiz çalışmaların çoğunu ortadan kaldırma fırsatı sunar. Dijitalleşme, veri kümelerinin kalitesini zenginleştirir, nitelikli analizler için ortam hazırlar. Otomasyon, tekrarlanabilir görevlerin insan müdahalesi ihtiyacını ortadan kaldırarak veya en aza indirerek gerçekleştirilmesini ifade eder. İş akışı otomasyonu, mevzuata uyumun değerlendirilmesinde veya hukuk,

uyum ve bilgi güvenliği birimleri içinde gerçekleştirilen iş süreçlerinde otomasyonu ifade eder. Belirli faaliyet ve süreçlerin otomasyonu zaman tasarrufu sağlarken görüş ve danışmanlık gerektiren faaliyetler için insan kaynağının daha etkin kullanımına destek olur. Otomasyon sonrasında elde edilen bulgular doğrultusunda risk veya aksiyon değerlendirmeleri ya da otomatik raporlama yapılabilir. Denetimler kapsamında incelenebilecek bir süreç akışı çizilebilir. İş süreçlerinin dijitalleşmesi gibi otomasyon da veri analitiği fonksiyonunu zenginleştirir.

Tasarımda kişisel veriler (privacy by design): Geleneksel yazılım geliştirme süreçlerinde 'security by design' (tasarımda güvenlik) bakış açısı, günümüzde 'privacy by design', (tasarımda kişisel verilerin korunması) kavramıyla genişletildi. Dijital çözümlerde ve daha geniş perspektifle kuruluşlarda, kişisel verilerin korunması bakış açısı gömülü şekilde bulunmadıkça, geriye yönelik önlemlerin alınması ve çözümlerde bu özelliklerin hayata geçirilmesi daha zor hale gelir. O nedenle kuruluşların özellikle yeni dijital ürün ve çözümlerinde geliştirme, test ve uygulama aşamalarında kişisel verilerin korunması kriterlerini dikkate almaları önümüzdeki dönemde uyum çalışmalarında daha verimli olunmasını sağlar.

Veri yönetimi: Kuruluşların uyum çalışmalarında sahip oldukları fakat anlamlı şekilde keşfedemedikleri büyük veri kitlelerinin yönetimini ifade eder. Yapısal ve yapısal olmayan verilerin keşfinden, bu verilerin, veri sözlüğü ve veri envanterinde sınıflandırılması ve sahiplendirilmesine, sınıflandırmayı temel alarak gerekli veri yönetimi süreçlerinin işletilmesinden, verilerle ilgili gerekli idari ve teknik tedbirlerin ve koruma önlemlerinin alınmasına kadar etkin bir veri yönetimi altyapısının tesis edilmesi önem taşıyor. Bunun özellikle kurumsal seviyede ilerleyen dönemde mevzuata uyum çalışmalarının ayrılmaz bir parçası haline geleceğini söylemekte fayda var.

Dijitalleşme ve rekabet avantajı

KVKK uyum faaliyetlerinin dijitalleşmesi, hataya açık süreçlerin değiştirilmesi ile birlikte kalite ve etkinlik avantajı sağlanmasına işaret eder. Bununla birlikte, mevzuatın değişen yapısına ayak uydurmak için dijital uygulamaların kullanımı maliyet yönetimi açısından değerli bir fırsattır. Ayrıca, dijitalleşme sadece uyum risklerinin etkili şekilde yönetilmesini ve ilişkili maliyetlerin azaltılmasını değil, aynı zamanda hizmet kalitesinin de optimize edilmesini destekler. Artan hizmet kalitesi son kullanıcıların sisteme daha çok güven duymasını sağlar. Dijitalleşme, mevzuata uyum açısından bir rekabet avantajı sağlar; organizasyonların büyük resmi daha kolay bir şekilde görüp akıllı yatırımlar yapmasına olanak tanır.

Covid-19 sonrası döngüsel ekonomi
ve sürdürülebilir gıda

Çare 'yeşil iyileşme'de

Küresel salgın hepimize hayati öneme sahip ekosistemlerin ne kadar kırılgan olduğunu gösterdi. Döngüsel ekonomiye ve gıda sisteminin dönüşümüne duyulan ihtiyaç, 'yeşil iyileşme sürecinin' neden başlaması gerektiğini anlatıyor. Gezegenimiz kaldırabileceği sınırların oldukça ötesine geçmişken Covid-19 öncesi 'normal'e dönüş bir seçenek olmamalı. Dünyayı iyileştirmek için şirketlere düşen büyük görevler var



Richard Betts

KPMG Sürdürülebilirlik
Hizmetleri Direktörü



Doç. Dr. Barış Karapınar

İklim Değişikliği ve Gıda Güvenliği
Uzmanı, Boğaziçi Üniversitesi,
Ekonomi ve Ekonometri Merkezi

Salgının başlangıcından bu yana dünyada yaşananlar bize ekonomik sistemimizin ve iş modellerimizin ne kadar kırılgan olduğunu gösterdi. Bununla beraber, doğa ve onun hayati öneme sahip eko-sistemleri ile bozulmuş ilişkimizin onarılmasının önemi de ortaya çıktı. Covid-19 öncesi normale dönüşün bir seçenek olamayacağı artık yaygın bir düşünce.

Doğa ile etkileşim biçimimizi değiştirmemiz gerekiyor. Yaşadığımız krizden çıkabilmek ve gelecekte benzer krizleri önleyebilmek iş dünyasının ve kurumsal yönetim mekanizmalarının sürdürülebilirlik olgusu çerçevesinde kurgulanmasıyla mümkün olacak. Sürdürülebilirliğe yatırımın çarpan etkisini kanıtlayan çok sayıda çalışma var. İklim değişikliğiyle mücadele; sürdürülebilir toprak, su ve orman yönetimi ve biyoçeşitliliğin korunmasının sağladığı çok sayıda ortak fayda içeriyor.

Ancak bu sorunlarla mücadele, büyük miktarda kaynağın hızla harekete geçirilmesinin yanı sıra güçlü bir karar alma mekanizması altında kararlı biçimde eyleme geçmeyi gerektiriyor. İçinde bulunduğumuz kriz bize aynı zamanda hükümetlerin ve iş dünyasının bu büyüklükteki bir küresel acil duruma kararlılıkla cevap verebildiklerini de gösterdi.

Şimdi dünyanın sürdürülebilir ve dirençli bir geleceğe yönelik hızlı dönüşümü için Covid-19 sonrası ekonomik iyileşme sürecinde küresel ekonomik modeller ve gıda sistemlerinde ihtiyaç duyulan önemli değişikliklerle ilgili tartışmalara bakalım.

Döngüsel ekonominin önemi

Sanayi devriminin 250 yıl önce ortaya çıkışından bu yana; ekonomik sistemimiz kitlesel üretim, sınırsız tüketim ve kısa vadeli yaklaşımı benimseyen bir kültürün artan hakimiyeti altında. Bu yaklaşım aynı zamanda, çevresel etkiler başta olmak üzere çok sayıda dolaylı maliyeti dışsallaştırma ve göz ardı etme eğiliminde. Ancak günümüzde dışsallaştırılan ve göz ardı edilen bu unsurların gezegenimiz için artan ölçüde önem taşıdığı anlaşılmaya başlanıyor. Mevcut lineer ekonomik modelimizin gezegenimiz, barındırdığı kaynaklar ve toplumumuz üzerinde yarattığı baskı bizi bir kırılma noktasına getirdi.

Bu çerçevede döngüsellik olarak da bilinen, döngüsel ekonomi olgusu artan ölçüde belirleyici hale geldi. Basitçe açıklamak gerekirse, döngüsel ekonomi atığın ortadan kaldırılmasını ve kaynakların sürekli kullanılmasını amaçlayan bir ekonomik sistemi öngörüyor. Döngüsel sistemler; kaynak kullanımının, atık, kirlilik ve emisyon oluşumunun en aza indirildiği bir kapalı döngü yaratmak amacıyla yeniden kullanım, paylaşım, tamir, yenileme, yeniden üretim ve geri dönüşüm uygulamalarını benimsiyor. Döngüsel ekonomi ürünleri, ekipmanı ve altyapıyı daha uzun süre kullanımda tutarak söz konusu kaynakların üretkenliğini artırmayı hedefliyor. “Al, yap, at” üretim modeli üzerine kurulu geleneksel lineer ekonomi anlayışından farklı olarak bu yaklaşım “atığın” tamamının bir başka süreç için ‘gıda’ya dönüştürülmesini öngörüyor. Döngüsel iş modeli şirketlerin kaynak kullanımında akılcı davranarak daha fazla değer yaratma fırsatını merkeze alır. Şirketler, döngüsel iş modelleri sayesinde büyümelerini hızlandırabilir, rekabet güçlerini artırabilir ve risklerini azaltabilirler.

Çanlar insanlık için çalıyor

Lineer iş modelleri kısa vadede karlılık sağlayabilmelerine karşın; şirketleri zaman içinde piyasa ve iş riskleri yanı sıra operasyonel ve yasal risklere maruz bırakıyor. Bu nedenle, döngüsel ekonomiye geçiş ihtiyacı hiç olmadığı kadar net hale geldi. Son yayınlanan Küresel Döngüsellik Boşluk Analizi Raporu’na (Circularity Gap Report) göre¹, dünya ekonomisi yalnızca yüzde 8,6 oranında döngüsel. Bir başka deyişle, ekonomiye giren madenlerin, fosil yakıtların, metallerin ve biyokütlenin yalnızca yüzde 8,6’sı yıl içinde yeniden kullanılıyor. İki yıl önceki ilk Küresel Döngüsellik Raporu’nda ise bu oran yüzde 9,2 olarak tespit edilmişti.

Döngüsel yaklaşımı benimseyen ve bu yaklaşımı stratejilerine ve karar alma mekanizmalarına yansıtan şirketler daha dirençli hale gelecekler. Covid-19 deneyiminden alınan açık bir ders, şirketlerin gittikçe sıklaşan aşırı hava olayları ve bulaşıcı hastalıklardan kaynaklı artan salgın riski gibi yükselen sistemik riskler karşısında direnç geliştirmeyi öncelik haline getirmeleri gerektiğini gösterdi. Zira, insan kaynaklı küresel ısınma ve çevre kirliliği sonucu her iki riskin de önümüzdeki dönemde daha da artması bekleniyor. Döngüsel ekonomi ve döngüsellığı artırmaya odaklılık; bir şirketin yıkıcı sistemik riskler dolayısıyla artan ölçüde riskli hale gelen karmaşık küresel tedarik zincirlerine bağımlılığını azaltarak ve kendine yeterliliğini artırarak daha dirençli hale gelmesinde belirleyici rol oynayabilir.

¹ <https://www.circularity-gap.world/2020>

Kaynakların gittikçe kısıtlı duruma geldiği bir dünyada, finansal değer çıkarılan ham maddenin ürüne dönüştürülmesi biçiminde algılandığı düşünce biçimi geçerliliğini yitirdi. Öte yandan, döngüsellik ise finansal hizmet değerini mevcut varlıkların en uygun hale getirilerek mümkün olduğunca uzun süre korunması olarak görüyor. Bu sayede birincil kaynak kullanımı ve atık üretimi gittikçe azalacak. Kaynaklar, finansal değer ve emisyonların küresel ekonomideki iç içe geçmiş rolü dikkate alındığında; Kitle – Değer – Karbon (Mass-Value-Carbon - MVC) bağı (nexusu) olarak bilinen olgu söz konusu üç unsuru bir araya getiren bir kavramsal çerçeve sunuyor. MVC nexusu şirketlerin; kaynak verimliliği, finansal değer üretimi ve iklim emisyonları olmak üzere döngüsellik açısından kritik önemdeki üç unsuru kullanarak temel değişkenlerini belirlemelerine ve değerlendirmelerine yardımcı oluyor. MVC yaklaşımı finansal değer yaratma, karbon ayak izi ve azaltım potansiyeli yanı sıra kaynak tüketiminin bütüncül biçimde ele alınmasını sağlıyor. Bu çerçevede, döngüsellik prensibi barınma, ulaşım, beslenme gibi toplumsal ihtiyaçların en iyi şekilde karşılanmasına yönelik bir değerlendirme yapmayı mümkün kılıyor. Üç boyutlu bir MVC perspektifi MVC denklemi içindeki üç unsur arasındaki ilişkiyi, sinerjiyi ve alışverişi analiz etmemize yardımcı oluyor.

Yalnızca yüzde 9 oranında döngüsel bir dünyanın sürdürülebilir olmadığı açık. Artan kaynak sıkıntısı ve dünya ekonomisinin hızla karbonsuzlaştırılması ihtiyacı bizlere 'al-yap-at' ekonomik modelinden hızla uzaklaşılması gereğini gösteriyor.

Günümüzde insanlığın bir yılda kullandığı kaynak miktarı ve ortaya çıkardığı atık miktarı yeryüzünün kapasitesinin 1.75 katına denk geliyor. Dünyada uygulanan lineer ekonomik modelin savurgan olduğu ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Paris Anlaşması ile tam bir çelişki içerisinde olduğu açık. Kısaca özetlemek gerekirse, döngüsel gündem ve düşük karbon taahhüdü birbirini tamamlayan ve destekleyen unsurlar.

KPMG olarak, karbonsuzlaşma ve döngüsel ekonomi konularının her ikisine de büyük önem veriyoruz. Döngüsellüğün ölçülmesine yönelik kurallar listesini tanımlayan ve bu yılın başında yayınlanan, Döngüsel Ekonomiye Geçiş Göstergeleri'ni (Circular Transition Indicators - CTI) WBCSD ile birlikte oluşturduk. CTI, şirketlerin operasyonlarının mevcut durumda ne ölçüde döngüsel olduğunu rakamsal olarak değerlendirmelerine imkan sağladığı gibi gelişime yönelik hedef belirlemelerine ve izlemelerine de yardımcı oluyor. Türkiye'de ve dünyada, şirketlerin ürün ve operasyonlarına yönelik döngüsel stratejiler ve iş modelleri geliştirmelerine ve uygulamalarına destek olduğumuz tamamlanmış ve devam eden yüzlerce projemiz bulunuyor.

İş dünyasının modern çağda ayakta kalabilmesi ve gelişebilmesi için acilen sürdürülebilir ve karbonsuz bir ekonomiye geçiş yapması gerekiyor. Bu sürecin en belirleyici unsurlarından biri ise döngüsel iş modellerinin hızla benimsenmesi ve geliştirilmesi olacak.

Gıda sisteminin dönüşümü

Salgın süreci iyi işleyen ve sürdürülebilir bir küresel gıda sisteminin önemini ortaya koydu. Gıda sistemi, üreticilerin, tüketicilerin, farklı aşamalarda girdi sağlayan tedarikçilerin, lojistik hizmeti verenlerin ve piyasa kanallarının yer aldığı karmaşık bir ağı içeriyor. Birleşmiş Milletler'e bağlı pek çok kurumun yanı sıra sivil toplum örgütleri de ülkeleri salgın sürecinde gıda tedarik zincirini sekteye uğratmayacak şekilde çözümler geliştirmeleri konusunda uyardı. Buna karşın, sınır kapatma uygulamaları, karantinalar ve ihracat yasaklarını içeren ve insanların gıdaya erişimini kısıtlayan çok sayıda sistemi bozan tedbirle karşılaşıldı.

Örneğin, dünyanın en büyük buğday ihracatçısı ve Türkiye'nin ithalat partnerlerinden biri olan Rusya, Nisan ve Haziran 2020 döneminde, buğday üreten bölgelerindeki Covid-19 salgını nedeniyle, tahıl ihracatına yönelik kota uyguladı. Söz konusu tedbirler -toplumun yaşamsal öneme sahip mikro ve makro besinlere erişimini kısıtladığından - kıtlıklara neden olabiliyor. Halen devam eden bir araştırma¹ Rusya, Ukrayna ve Kazakistan tarafından uygulanan ihracat kısıtlamalarının Türkiye dahil olmak üzere pek çok ülkede besin kıtlığı olasılığını beş kat veya daha fazla artırdığını gösteriyor. Küresel gıda zinciri her zamankinden daha fazla iç içe geçtiğinden, zincirin sağlıklı işleyişi gıda arzı güvenliği için kritik önemde.

Açlığa mahkum 100 milyon kişi daha

Salgının gıda ve tarıma yönelik daha geniş çaplı ve kalıcı etkileri de söz konusu. Bu çerçevedeki, en hassas gruplar içinde dünya çapında sayısı 500 milyon civarında olan küçük üreticileri, tarım işçilerini, mültecileri ve gelirinin büyük bölümünü gıdaya harcayan düşük gelirli şehir nüfusunu kapsıyor. Yoksul kesim çoğunlukla Covid-19 kriziyle baş edebilecek ekonomik ve sosyal güvenlik ağlarından yoksun olduğundan, dünyada yoksulluk artıyor. Dünya Bankası'nın yakın zamanda yayınlanan bir çalışması Covid-19'un 100 milyon insanı aşırı yoksulluğa (günde 1.90 dolar veya daha az kazanç) iteceği tahmininde bulunuyor. Bu sayı, salgın öncesi dönemde kronik beslenme yetersizliğiyle karşı karşıya olan ve çoğunluğunu kadın ve çocukların oluşturduğu 900 milyon insana eklenecek!

¹ Karapinar, B., Geyik, O., and Tanaka, T. <https://www.linkedin.com/pulse/covid-19-implications-export-restrictions-global-risk-bar%C4%B1%C5%9F-kara-p%C4%B1nar/>



Covid 19 krizi nedeniyle, sürdürülebilir olmayan üretim ve tedarik uygulamaları ekosistemler üzerinde – toprak, su, ormanlar ve biyoçeşitlilik dahil olmak üzere – geniş çaplı bir bozulmaya yol açıyor. Söz konusu ekosistemler gıda sistemlerinin dünyanın büyüyen nüfusunu beslemeye devam edebilmesi için kritik öneme sahip. Birleşmiş Milletler Çölleşmeyle Mücadele Sözleşmesi Örgütü'ne (UNCCD) göre dünyadaki toprak alanlarının yüzde 25'inden fazlası önemli ölçüde bozulmaya uğramış veya bozulma sürecinde. Her yıl 5 milyon hektardan fazla orman alanı yok oluyor. Arazi kullanımındaki değişim ve bozulma çok büyük bir sera gazı emisyonu kaynağı olup toplam emisyonların yaklaşık yüzde 20'sini oluşturuyor. Küresel ölçekte tatlı su kaynaklarının yüzde 70'i tarım amaçlı kullanılıyor. Bitki ve hayvan türlerinin neslinin tükenme oranının, küresel ölçekte geçmiş 10 milyon yılın ortalamasına kıyasla 10 ila 100 kat daha fazla olduğu tahmin ediliyor. Yaklaşık bir milyon bitki ve hayvan türü – toplam türlerin yüzde 25'ini oluşturan- biyoçeşitlilik kaybı nedeniyle tükenme tehlikesiyle karşı karşıya. Gezegenin kaldırabileceği sınırların oldukça ötesine geçtiğimiz mevcut durumda Covid-19 öncesi 'normal'e dönüş bir seçenek olmamalı.

Gıda güvenliğine yönelik en büyük tehdit iklim değişikliği. Küresel gıda arzı artan iklim şoklarına maruz kalıyor. Tahıl hasadı her yıl düşüyor, hasat miktarındaki dalgalanma artıyor ve üretim merkezleri iklim değişikliğinin etkilerine karşı hassas konumdaki bölgelere kayıyor. Ekosistemler arası ilişkilerin peş peşe etkileri tetiklemesine neden olabilecek kritik eşik unsurlarının varlığına ilişkin çok sayıda kanıt bulunuyor. Yakın zamanda TÜSİAD tarafından yayınlanan iklim değişikliğinin Türkiye gıda sektöründeki etkilerini inceleyen rapor, hem hammadde tedariği hem de ithalat ve ihracat kanalları üzerinden sektörün büyük risklerle karşı karşıya olduğunu gösteriyor.¹

Bu yıl Covid-19 krizine rağmen küresel gıda üretiminin iyi seviyede olacağını tahmin edilmesi şanslı olduğumuzu gösteriyor. Ancak gerçek bir iklim krizi ile karşı karşıya kaldığımız ve gıda sisteminin önemli bir bölümünün sektöre uğradığı veya aşamalı olarak yok olduğu bir sonraki seferde bu kadar şanslı olamayabiliriz.

Covid-19 sonrası dönemde, küresel ve yerel ölçekte gıda sistemlerinin hızla dönüştürülmesine ihtiyaç var. Beslenme şekli ve gıda zincirlerinden kaynaklanan emisyonları azaltmamız ve bunun için beslenme alışkanlıklarımızı vejetaryen beslenme ve bitki bazlı protein içeren gıdalara geçecek şekilde hızla değiştirmemiz gerekiyor. Sağlıklı bir hayat için gereken mikro ve makro besinlerle ilişkili beslenme kalitesinin önceliklendirilmesine ihtiyaç var. Öte yandan gıdada israf ve kayıpların en az yüzde 50 oranında azaltılması gerekiyor. Ayrıca, doğa temelli onarıcı tarım uygulamaları ile üretimde verimliliğin artırılması bir başka gereklilik olarak karşımıza çıkıyor. Gıda sisteminin sürdürülebilir biçimde yeniden kurulabilmesi için kamu ve özel sektör yatırımlarını içeren geniş çaplı finansal kaynaklar harekete geçirilmeli.

Mevcut gıda sistemimiz istikrarsız olup barındırdığı pek çok risk, yakın zamandaki Covid-19 tecrübemizin de gösterdiği gibi, sürdürülebilir tedarik zinciri kapsamında tüm şirketlerce öncelikli görülen riskler arasında. KPMG olarak şirketlerin sürdürülebilir tedarik zinciri risklerini azaltmalarına, şeffaflık dönüşümüne, bunun yanı sıra sorumlu tedarik ve döngüsellğe yönelik strateji ve uygulamalarını geliştirmelerine yardımcı oluyoruz. Ayrıca; şirketlerin, farklı boyutlarda ve sektörlerdeki tedarik zincirleri üzerinde sürdürülebilirlik etkisinin görünürlüğünü iyileştirmek için çalışıyoruz. Bu çerçevede şirketlere tedarikçilerinden güvenilir ESG (çevresel sosyal ve yönetim) verisi toplamalarına yardımcı oluyor ve bu veriye yönelik uzman analizlerimizle temel risk ve fırsatları değerlendiriyoruz.

Covid-19 sonrası yeşil iyileşme süreci iş dünyasını etkileyecek çok sayıda zorluğu barındıracak. Ancak bu zorlukları fırsata çeviren firmalar, sürdürülebilir gelecek inşası sürecinin bir parçası olacak. 21'inci yüzyılın büyük dönüşümü olarak anılacak bu süreçte iş dünyası önemli ve etkin bir rol oynayacak.

1 Karapınar B., Özürtan, G., Tanaka T., An N. ve Turp M.T. (2020) İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ ETKİSİ ALTINDA TARIMSAL ÜRÜN ARZININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ, Mart 2020 Yayın No: TÜSİAD-T/2020-03/616 <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/10544-tarim-ve-gida-2020-surdurulebilir-buyume-baglaminda-tarim-ve-gida-sektorunun-analizi>

Suistimal risk analizlerinde veri analizi

Veri analizi, suistimal vakalarının incelenmesinde etkin biçimde kullanılıyor, inceleme sırasında potansiyel suistimale açık noktalar belirlenerek iş gücünün doğru noktaya yönlendirilmesini sağlıyor



Sinan amlık CFE, CRMA

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



Yasin Arslan

Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık
ve Uyum Danışmanlığı
Müdür
yarslan@kmpg.com

Veri inceleme

İngilizce'de 'data' olarak geçen 'veri' sözcüğü günümüz iş dünyasında hayli popüler bir kavram. Şirketler gelecek planlarını ve mevcut durumlarını belirlemek için "veri"den yararlanıyor. Teknoloji, günden güne önemi artan veriyi işleyerek, anlamlı hale getirilmesini ve farklı kaynaklarda sınırlı anlamlar ifade eden bilgileri birleştirerek büyük resmi görmemizi mümkün kılıyor. Şirketler yatırım planları gibi önemli kararların yanı sıra mevcut iş süreçlerinin geliştirilmesi için de veri analizinden yararlanıyor.

Suistimal bakış açısıyla veri analizi

Şirketler suistimal kaynaklı zararlarını en aza indirmek için iş akışlarındaki süreçlerine sistemsel ve/veya fiziki kontroller ekliyor ve mevcut kontrollerini güncelliyor. Bunlar;

1. Birinci Savunma Hattı (Riskleri üstlenen ve yöneten operasyonel birimler)
2. İkinci Savunma Hattı (Risk yönetimi ve uyum birimleri)
3. Üçüncü Savunma Hattı (İç ve bağımsız denetim birimleri)

olarak üç katman içinde yer alıyor. Üç savunma hattı içinde şirketlerin kullandığı sistemlerle bütünleşmiş ve çalışanlar tarafından gerçekleştirilen fiziksel kontrol noktaları suistimal risklerini en aza indirmek için oluşturuluyor. Kontrol noktalarının artması günlük operasyonel iş yükünü paralel olarak artıracağından, bu kontrollerin optimum noktasının bulunması şirketlerin yaşadığı diğer bir sıkıntı olarak karşımıza çıkıyor. Örneğin para transferlerinin ilgili birim müdürü tarafından onaylanması gerektiğine ilişkin kontrol ile belli bir tutarın üstündeki para transferlerinin ilgili birim müdürü tarafından onaylanması arasında iş yükü farkı bulunuyor ve ilgili tutarın her şirkete göre optimum olarak belirlenmesi gerekiyor. Veri analizi ise şirketlerin bu kontrol noktalarının tasarlanması ve mevcut kontrollerin etkinliğinin ölçülmesi konusunda kullanılan en önemli kaynaklardan biri olarak göze çarpıyor.

Veri analizinin aşamaları

Birçok farklı kaynaktan toplanan veri, bir anlam çerçevesinde birbiriyle ilişkilendirilerek analize hazır hale getirilir. İnsan Kaynakları birimlerinin sahipliğinde bulunan personele ilişkin bilgiler ile Satın Alma biriminin sahipliğindeki tedarikçiye ait bilgilerin birleştirilmesiyle tedarikçi ile personel arasında bulunan muhtemel ilişkilerin ortaya çıkmasına yönelik veri analizi buna örnek olarak gösterilebilir.

Veri analizinin kullanımı

Veri analizi üçlü savunma hattında yoğun şekilde kullanılır. Kullanım noktalarından öne çıkanları şöyle sıralayabiliriz;

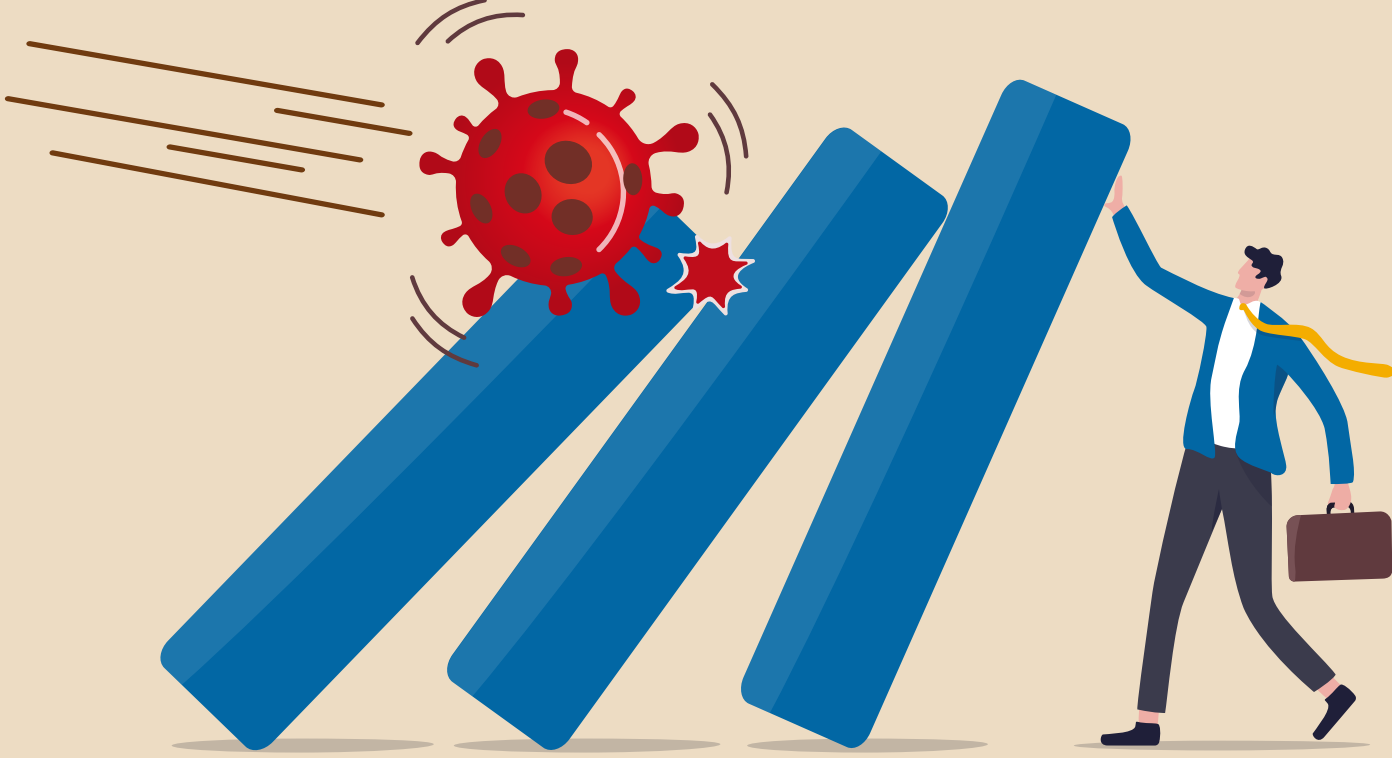
- **Mevcut kontrollerin etkinliğinin ölçülmesi**
- **Yeni kontrol noktalarının oluşturulması**
- **Denetim faaliyetlerinde yoğunlaşılması gereken risk alanlarının belirlenmesi**
- **Denetim faaliyetlerinde etkin örneklem seçimi**
- **Kaynakların etkin şekilde kullanımı**
- **Fiziksel iş yükünün azaltılması**

Günümüzde veri analizi, suistimal vakalarının incelenmesinde etkin biçimde kullanılıyor. Suistimal vakalarında veri analizi, ilgili konu özelinde tanımlanacak ve uygulanacak senaryolarla vakanın incelenmesi sırasında potansiyel suistimale açık noktaların belirlenerek mevcut iş gücünün doğru noktaya yönlendirilmesi konusunda etkili oluyor. Bu kapsamda çeşitli veri analizi uygulamalarının da yardımıyla şirketler kontrol bazlı ve analitik incelemeleri çok kısa sürede gerçekleştirip analiz sonuçlarına göre kaynaklarını doğru alanlara yönlendirerek zaman ve maliyet yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştirebiliyor. Kontrol bazlı ve analitik incelemeleri şöyle örneklendirelim;

- Muhasebe kayıtları üzerinde tutarsal incelemeler
- Gerçekleştirilen işlemlerde yetki kontrolü
- Kayıtlar üzerinde olağan dışılığı belirlemek için Benford Analizi
- Muhasebenin dönemselligi ilkesine aykırı işlemler
- Mesai saatleri dışında yapılan işlemlerin incelenmesi
- Konu özelinde belirlenecek anahtar kelimeler üzerinden işlemlerin incelenmesi

Şirketler veri analizini kullanarak sahip oldukları atıl kaynakların farkına varabilir ve bu kaynakları şirketin avantajına olacak şekilde değerlendirebilir.

Covid-19 döneminde suistimaller ve ötesi



Küresel koronavirüs salgını sırasında şirketlerin kriz yönetimi ve kontrol zayıflıkları suistimalleri artıracak. Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Birliği'nin (ACFE) Nisan-Mayıs 2020 arasında yaptığı araştırmaya göre ankete katılan şirket temsilcilerinin yüzde 93'ü bir yıl içinde suistimal oranlarında artış beklendiğini söylüyor. Şirketler suistimal risk sistemlerini kontrol etmeli ve tekrar yapılandırmalı

Covid-19 salgınının neden olduğu ekonomik durgunluk sadece kişileri değil küresel ekonomiyi de benzeri görülmemiş şekilde etkiliyor. Dünya Bankası'nın haziran ayında yayımladığı "Küresel Ekonomik Beklentiler" raporu küresel ekonominin yıkıcı bir darbe aldığına ve İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana en derin küresel durgunluğun öngörüldüğüne dikkat çekiyor. Rapora göre, 2020 yılında küresel ekonomide yüzde 5.2 oranında daralma bekleniyor.

ACFE'ye göre dünyada şirketler her yıl gelirlerinin yüzde 5'ini suistimal nedeniyle kaybederken Covid-19 salgını sonucunda ortaya çıkan ekonomik durgunluğun bilançoğu daha da ağırlaştıracağını ve önümüzdeki aylarda yolsuzluk vakalarında ciddi bir artışa sebep olacağını öngörmek yanlış olmaz. ACFE tarafından Nisan-Mayıs 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilen anket sonuçları² da bu öngörüğü destekler nitelikte. Küresel salgının, suistimal ile mücadeleye etkisini araştırmak amacıyla katılımcılara mevcut durumda suistimal risklerinin ve suistimal önleme programlarının nasıl değiştiği soruldu. Katılımcıların Covid-19 sonrasındaki genel suistimal düzeyine ilişkin gözlemlerini anlatmaları istendi. Mayıs 2020 itibarıyla, ankete katılanların yüzde 68'i suistimal seviyelerinde artış



Sinan Çamlık CFE, CRMA

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



Hande Açıdoğuran, CFE

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

1 ACFE Report to the Nations 2020

2 Fraud in the wake of Covid-19: Benchmarking Report

yaşadığını veya gözlediğini söyledi. Katılımcıların dörtte biri ise gözlenen artışın 'önemli derecede' olduğunu belirtti. Ankete katılanların neredeyse tamamı (yüzde 93) Mayıs 2021'e kadar suistimal oranlarında artış öngördüklerini ifade etti.

Hızlı kararlar almayı ve çabuk adapte olmayı gerektiren böyle bir süreçte, şirketler zorlukların günlük iş rutinleri üzerindeki etkilerini asgari düzeye indirmek için şirket faaliyetlerinin devam etmesine odaklanmış durumdadır. Bu zorlu süreçte yönetimlerin şirket faaliyetlerine konsantre olması, zaten finansal baskılar yüzünden bunalmış ve suistimal gerçekleştirme niyetinde olan kişiler için "fırsat" yaratıyor.

Şirketlerin, "yeni normale" entegre edilen operasyonları sırasında sorun yaratabilecek kilit risklere gereken ilgiyi göstermemesi iş süreçlerindeki zayıf noktaların gözden kaçırılmasına sebep olabiliyor. Örneğin, içinde bulunduğumuz koşullarda küresel ölçekte milyonlarca şirket ve çalışan sanal çalışma ortamına hızla uyum sağladı. Bu durum siber saldırı, kimlik avı ve veri ihlali riskini oldukça yükseltiyor. Diğer yandan, ekonomik zorluklarla mücadelede, çalışanlarına ücretli/ücretsiz izin vermeyi seçen şirketler de oldukça fazla. Fakat bu sefer de personel sayısını azaltan şirketler, ister istemez kontrollerini zayıflatıp hem iç hem de dış suistimal saldırılarına kapı aralıyor. Halen yürütülen süreçlere ilişkin kontrollerin yeni dönemde kurgulanan süreçlere adapte edilmesi ise çoğunlukla yetersiz olabiliyor.

Covid-19 krizi sebebiyle hayatımıza giren süreçlerden biri de anlaşma ve toplantıların e-posta ve telefon üzerinden gerçekleştirilmesi. Her ne kadar hayati önem taşıyan sosyal mesafe kuralına uymak için geliştirilmiş bir cevap olsa da ne yazık ki bu durum da suistimale son derece açık. Covid-19 krizinin getirdiği "yeni normal hayatta" en çok gözlenen suistimal çeşitleri arasında kimlik avının yer alması aslında bu gelişmenin bir sonucu. Suistimalciler, kimlik avı ve diğer yöntemlerle üst düzey yöneticilerin kimliğine bürünerek e-posta veya telefon yoluyla karşı taraftan -daha önceki iş ilişkisine dayalı olarak yapılan taleplerle tutarlı şekilde -anında havale talep edebiliyor ve bu da şirketlerin acil aksiyon alması gereken başka bir risk unsuru olarak karşımıza çıkıyor.

Şirketlerin önlem alması gereken riskler bunlarla sınırlı değil. Önümüzdeki 6-12 ay içinde; bağış ve yardım adı altında yapılan suistimallerde de artış bekleniyor.

Her şirket bu sorulara verdiği yanıtlarla kendi suistimal risk sistemlerinin performansını tespit etmeli ve gerekli aksiyonları almalı. Suistimal risklerine ilişkin farkındalığa ve yeterli iç kontrol sistemine sahip olan şirketlerin bu krizden başarıyla çıkma olasılığının daha yüksek olduğunu unutmamak gerekir.

Bununla birlikte şirketlerde sadece kontrolleri artırarak fırsatları engellemenin yeterli olmayacağı, aynı zamanda çalışanların üzerindeki baskının azaltılması için adım atılması gerektiği de bir gerçek.

Bu dönemde şirketler bu risklerden nasıl korunmalı, ne gibi önlemler almalı?

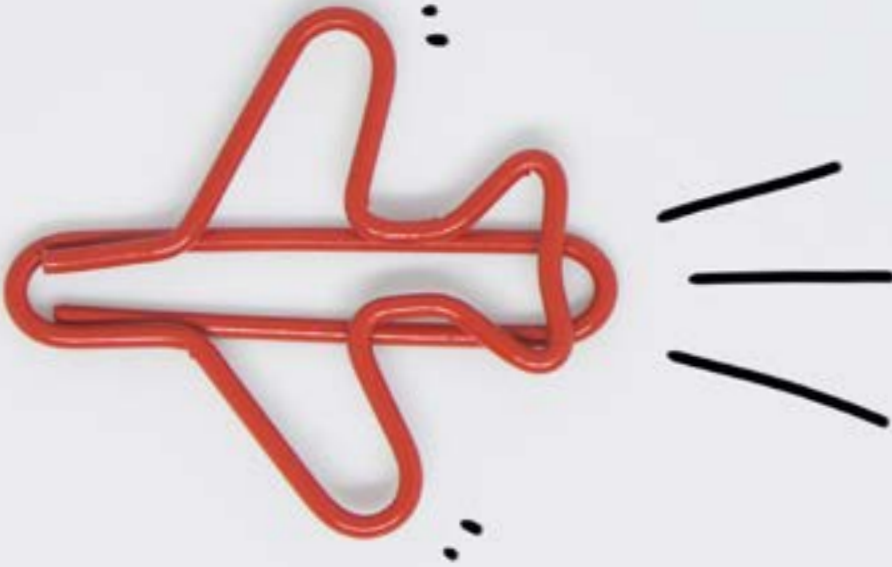
Pandemi krizini yaşadığımız bu yeni durumda her şirketin etkili bir kriz yönetimi yaklaşımı benimsemesi ve aksiyon planları oluşturması gerekiyor. Bunları şöyle sıralamak mümkün;

- Maruz kalınan yeni risklerin tespit edilebilmesi için düzenli etik ve uyum risk değerlendirmesinin yapılması ve bu değerlendirme ışığında risklerin belirlenmesi ve ilgili aksiyonların alınması
- Devletin Covid-19 krizi kapsamında aldığı önlemlerin yakından takip edilmesi
- Yeni çalışma sisteminin etik ve uyum programları ile politika ve prosedürleri de içeren tüm süreç ile uyum içinde olmasının sağlanması
- Özellikle suistimal edilmeye son derece açık olan bilgi güvenliğine ilişkin gerekli koruma adımlarının atılması

Ayrıca şirketler kriz koşullarında kendi risk seviyelerini ölçebilmek için şu sorulara yanıt aramalı;

- Belirsizliğin arttığı dönemde süreçler politika ve prosedürlere uygun şekilde işliyor mu?
- Uzaktan çalışma sistemi çalışanların verimliliklerini etkiliyor mu? Çalışanlar herhangi bir fiziksel engelle maruz kalıyorlar mı?
- Mevcut durumdan kaynaklanan ve göz önünde bulundurulması gereken ne gibi ek kontroller olabilir?
- Personel sayısındaki azalma, şirket kaynaklarının kötüye kullanımı/zimmet gibi riskler doğuruyor mu?

Marka konumlandırma



Serkan Ercin

Telekomünikasyon Sektör Lideri
Strateji ve Operasyonlar
Şirket Ortağı



Ayşegül Eser

Strateji ve Operasyonlar
Kıdemli Müdür
aeser@kpmg.com

Tüketimin hızlanması, ürün çeşitliliği, sürekli değişen talepler ve ihtiyaçlar, şeffaflaşan sektör sınırları... Markalar, yoğun rekabet ortamında tüketicilerin birbirine benzeyen binlerce ürün, hizmet ve çözüm arasından kendisinininkini tercih etmesi için mücadele veriyor. Bu mücadeleyi kazanmada en önemli stratejisi ise 'marka konumlandırma' olarak karşımıza çıkıyor; insanların zihinlerinde bir pencere bulmak ve daha sonra bu pencereyi açmak

Modern pazarlamanın kurucularından Philip Kotler marka konumlandırmayı, 'şirket imajını ve algısını hedef kitlenin aklında özgün bir yer kaplayacak şekilde tasarlamak' olarak tanımlar. Diğer bir deyişle marka konumlandırma, bir markanın rakiplerinden farklılaştığı noktaları ve müşterinin zihninde yaratılmak istenen algısını belirleyen bir pazarlama stratejisidir.

İyi bir marka konumlandırma stratejisi, müşterinin zihninde marka imajını biçimlendirerek, müşterinin marka algısını istenen doğrultuda yönlendirir. Tüketici tercihlerini şekillendirerek, tüketici bağlılığı, marka değeri ve markayı satın alma arzusu gibi faktörleri pozitif etkiler. Etkili marka konumlandırma, bir markanın tüketicilerin zihninde olumlu, farklı ve güvenilir algılanma çabası olarak da ifade edilebilir.

Etkin bir marka konumlandırmanın temelinde marka değeri oluşturmak yatar. Marka değeri, müşteri zihninde marka ile ilgili algı ve yansımaların toplamı olup, marka konumlandırma stratejisinde şekillendirilmesi hedeflenen temel göstergedir. Müşteri zihnindeki marka algısının çok çeşitli bileşenleri ve katmanları olsa da marka algısının oluşumunda öne çıkan marka özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- İnsan: Marka ile ilişkilendirilen insanların/çalışanların yetkinliği, deneyimi, özverisi, yardımseverliği
- Liderlik: Markanın kendi sektöründeki öncülüğü, trendlere etkisi
- Kalite: Markanın kalite tutarlılığı, güncelliği, güvenilirliği ve hizmetlerin doğruluğu
- Değer: Markanın fiyat şeffaflığı, sosyal sorumluluğa ve etik değerlere verdiği önem
- Uygunluk: Marka tarafından sunulan hizmetlerin beklentileri karşılaması ve istenen etkiyi yaratması
- Yenilik: Markanın yaratıcılığa ve devrimsel dönüşümlere açıklığı

Marka ile ilgili arzulanan imaj, performans ve yeteneklerin mevcut marka imajı ile kesişmediği her durum, marka konumlandırmaya ihtiyaç duyulduğuna işaret eder.

Çoğu marka konumlandırma stratejisinde hedef, markanın rakiplerden farklılıklarının -hiç yoksa bile- ortaya konulması ve vurgulanması olsa da konumlanmanın hangi amaçla ve ne tür araçlarla yapılacağı da seçilecek stratejiyi belirleyen faktörlerdendir. Markanın rakiplerine göre farklı yanlarının vurgulanması ve ayrıştırılması, marka konumlandırma stratejilerinin hedeflerinden birisi. Bunun yanı sıra marka hakkında kemikleşmiş müşteri algısının değiştirilmesi, markanın yaşadığı değişim ve dönüşümlerin müşterilere aktarılması gibi amaçlar da marka konumlandırma stratejisinin amaçlarına dahil edilebilir.

Markanın değeri nasıl ölçülür?

Marka strateji ve yaklaşımını belirleyen, vaatlerini tüm organizasyona ulaştırmayı sağlayan ve değerini oluşturan sekiz farklı boyut bulunmaktadır:



- Müşteri deneyimi, müşterinin değişen ihtiyaçlarının ve bireysel motivasyonlarının anlaşılması
- Marka ve pazarlama, markaya duyulan güvenin güçlendirilmesi ve daha fazla marka değerine sahip olunması
- Stratejik ortaklıklar ve marka işbirlikleri ile ortak hedeflere ulaşmaya çalışan bir ekosistemin oluşturulması
- Müşteri temas noktalarının müşterilerin gelişmekte olan ihtiyaçlarına göre şekillenmesi
- Ürünlerin ve servislerin rakiplerden farklılaştırılması
- Rekabetçi bir maliyet tabanı sağlarken, tüm satış kanallarında yenilikçi müşteri çözümleri sunmak için teknolojinin, inovasyonun ve verilerin kullanılması
- Uygun maliyetli ve tutarlı teslimat sağlamak için müşteri deneyiminin operasyonel süreçlerle güvence altına alınması
- Çalışanlara marka vaadi sunma ve müşteri merkezli bir kültürün yerleştirilmesi yetkisinin verilmesi

KPMG Türkiye olarak, marka yatırımdan en yüksek getiriye sağlayacak bir marka için temel odak alanlarında niteliksel ve niceliksel değerlendirme sunan bir 'Marka Değerleyici' geliştirdik. 'Marka Değerleyici', bir markanın insanlığa, müşterilerine ve tüketicilerine kattığı değer kapsamlı bağımsız analizini yapar ve markanın faaliyetleri doğrultusunda nasıl ve nerede daha fazla değer sağlayabileceğine dair fikir verir. Bunu yaparken şirketlerin finansalları, çalışan anketleri, pazarlama kampanya ölçütleri ve müşteri geri bildirimi gibi sahip olduğu pek çok veriyi kullanır.

Markaları değerlerken, markaları üç temel başlıkta analiz ediyoruz:

- Kurumsal itibar: Kurumsal stratejinin ve marka davranışının algıyı nasıl etkilediği değerlendirilir. Marka algısı rakiplerle karşılaştırılır ve marka değerini etkilene yeteneğine sahip olan kilit faktörlerle analiz edilir.
- Ticari güç: Markanın finansal gücü analiz edilir. Ticari puan, yönetim ekibinden ve paydaş girdilerinden etkilenen finansal değere katkıda bulunan değişkenler kullanılarak hesaplanır.
- Tüketici çekiciliği: Burada tüketicilerin bir markayı nasıl deneyimlediği keşfedilir. Çevrimiçi anket kullanılarak tüketicilere marka hakkındaki algılarını anlamaları için derinlemesine sorular sorulur.

KPMG Marka Değerleyici organizasyonlara üç önemli çıktı sağlar:

- Benchmarking: Marka değeri faktörlerinin karşılaştırılabilir bir sete göre nerede konumlandığını görme fırsatı verir. Bu faktörler, gelişimi değerlendirmek için zaman içerisinde izlenebilir.

- Stratejik yön: Zaman içinde marka değerini artırmayı sağlar. Marka yatırım fırsatlarının belirlenmesine ve önceliklendirilmesine yardımcı olur.
- Finansal değerlendirme: KPMG'nin GAAP ve IFRS uyumlu değerlendirme tekniklerini kullanarak, zaman içindeki değeri izlemeye yardımcı olur.

Marka konumlandırma hangi durumlarda yapılmalıdır?

Markanın yeniden konumlandırılması, müşterilerin markalar ve ürünlerle ilişkilerini değiştirmelerini sağlar. Gözden geçirilmiş bir marka vaadi ve hatta bazen marka kişiliği sağlar. Etkili şekilde geliştirilir ve başarılı şekilde uygulanırsa markaların daha etkili rekabet etmesine yardımcı olan yenilenmiş bir müşteri algısı yaratır. Bir markanın, aşağıda listelenen durumlarda yeniden konumlandırılması değerlendirilmelidir:

- Stratejik önceliklerin değişmesi, stratejik planda değişiklikler yapılması
- Portföyün ana ürün / hizmet gruplarının değişmesi
- Sektörel dinamiklerdeki değişiklikler
- Markanın hedef pazarlarının, hedef müşteri / tüketici kitlesinin değişmesi
- Müşterilerin / tüketicilerin satınalma davranışlarındaki değişiklikler
- Pazardaki rekabet ekseninin değişmesi
- Yeni oyuncuların farklı marka önermeleri ya da yeni ürünler / hizmetler ile pazara giriş yapması
- Satışların azalması
- Maliyetlerin artması
- Kârlılık seviyesinin azalması
- Markanın varlık amacının yön değiştirmesi

Marka konumlandırma stratejisi nasıl geliştirilir?

Firmalar marka konumlandırma stratejilerini geliştirirken; üç aşamalı bir yaklaşım kullanılmalıdır. Yaklaşım; mevcut durumun analiz edilmesi, hedef yapının tasarlanması ve yol haritasının hazırlanması fazları ile fark analizi (gap analysis) metodolojisine dayanmaktadır.

1. Mevcut marka konumunun analiz edilmesi

Marka konumlandırma stratejisinin ilk adımı hedef sektör, pazar ve müşteriler için kapsamlı durum analizi



gerçekleştirmektedir. Son yıllara dair geniş bir veri kaynağı oluşturularak, sektördeki değişimler ve trendler tespit edilir. Pazardaki trendlerin tespiti ve analizi müşteri ve rakipler olmak üzere iki ana başlıkta gerçekleştirilebilir. Müşteri analizinde özellikle satış kanalı tercihlerinde önemli rol oynayan yaş, cinsiyet vb. demografik ve davranışsal kriterlere göre sınıflandırma yapılarak, her bir grubun tercihleri ve tutumları belirlenir. Müşterilerin son yıllardaki talep değişiklikleri, çeşitli metotlarla analiz edilerek bu değişimlerin arkasındaki nedenler tespit edilir. Müşteri grupları/segmentleri/personaları çıkarılarak her bir müşteri grubunun tercihleri ve davranış şekilleri modellenir. Rakip analizi kısmında ise başlangıç noktası mevcut pazar payı ve rakip boyutlandırması olarak seçilir. Son yıllarda pazar paylarında yaşanan değişimler, her bir rakip şirket için ürün portföyü üzerinden ortaya konur. Pazar girişle ilgili ortaya çıkabilecek bariyerler ve riskler, mevcut rakiplerin finansal ve mali durumları, müşteri analizi ışığında gözden düşen veya talebi artan ürün çeşitleri tahlil edilir.

2. Hedef marka konumunun tasarlanması

Kapsamlı durum analizi sonucunda elde edilen çıkarımlar ve tespitler ışığında, markanın ulaşması istenen nokta belirlenir. Kurumsal itibar, ticari güç ve tüketici çekiciliği alanlarında markanın yaşadığı/yaşayabileceği sorunlar tespit edilir. Varılmak istenen marka konumunun ulaşılabilirliği tahlil edilirken, müşterilerin markaya yaklaşımı ve markanın pazardaki finansal pozisyonu gibi faktörler göz önüne alınır. Hedeflenen marka konumu pazar payı, müşteri itibarı, ticari etkinlik, yatırımların geri dönüş ölçeği vb. faktörler üzerinden ayrıntılı şekilde tanımlanır.

3. Stratejik marka konumlandırma yol haritasının geliştirilmesi

Başarılmak istenen hedef marka konumunun tanımlanmasının ardından; markayı mevcut konumundan hedef konumuna taşıyacak bir yol haritası hazırlanır. Söz konusu yol haritası, satış, pazarlama, marka iletişimi, müşteri deneyimi, müşteri ilişkileri yönetimi, yeni ürün geliştirme ve inovasyon vb. alanlarda tanımlanan stratejik aksiyonlar, başka bir deyişle taktiksel hamleler bütünüdür. Bu aksiyonlar gerçekleştirilmeleri için gereken efor / kaynak gereksinimleri ile gerçekleştirildiklerinde beklenen iş etkilerine göre önceliklendirilir ve firma bünyesinde projelendirilir. Ek olarak; projelerin ve aksiyonların ilgili fonksiyonlar bazında sahiplikleri, beklenen çıktıları ve öngörülen tamamlanma tarihleri tanımlanır. Marka konumlandırma sürecinin sonunda elde edilen gelişimlerin karşılaştırılması ve program başarısının ölçülmesi amacıyla, hangi kriterlerin ve metriklerin takip edileceği de yol haritasında tanımlanır.

Markanın müşteri ile sağlıklı, güvene dayalı ve şeffaf iletişim kurması, marka konumlandırma stratejisinde belirlenen hedeflere ulaşma yolunda kritik öneme sahiptir. Müşterilerin sadece bir tüketici ve iktisadi varlık olarak görülmemesi, kendi etik ve ahlaki yönelimleri olan ve tüketim tercihlerinde bunları da dikkate alan bireyler olarak tanınması büyük fark yaratır. E-postalara ve şikayetlere yanıt verme şekline, sosyal medya paylaşımlarına dek markanın müşteri ile her etkileşiminde, hedeflenen marka itibarına ve imajına uygun hareket edilmelidir. Hedeflenen müşteri segmenti ile yakın etik ve sosyal değerler tespit edilmeli, marka iletişimde bu değerler vurgulanmalıdır. Müşteri sadakatini artırma yolunda öne çıkarılan markanın hikayesi, ilgi çekici kişilikleri, vaat ettiği sosyal ve etik aidiyetler marka konumlandırma stratejisi ile paralel olmalıdır.

Siber güvenlik ve uyum

Siber güvenlik alanındaki uyum çabalarının ortak amacı verilerin yalnızca yetkili kişiler tarafından, yetkilendirildikleri sebepler ve yasal sınırlar içinde kullanılmasıdır. Siber güvenlik uyumu, artarak dijitalleşen bir dünyada ortaya çıkan yeni risk unsurlarına karşı dinamik bir savunma mekanizmasıdır; bireyleri ve organizasyonları suç unsurlarından, finansal kayıplardan ve itibar hasarından korumayı amaçlar



Utku Kılıç

Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
Kıdemli Müdür
ukilic@kpmg.com



İlayda Aydın

Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
Analist
ilaydaaydin@kpmg.com





Teknoloji kapasitesinin artması ve dijital dönüşümün iş dünyasında hızla yaygınlaşması pek çok avantajın yanı sıra organizasyonları siber güvenlik riskleriyle de karşı karşıya bırakıyor. Covid-19 pandemisi ve etkileri organizasyonları dijital platform ve araç kullanımına iterken mevzuata uyum açısından da önemli bir sınava tabi tutuyor. Nitekim sağlık bilgilerinden kimlik ve kredi kartı bilgilerine, Covid-19 pandemisi sürecinde özel nitelikli verilerin artan kullanımı ile birlikte bu verileri işlemek ve korumak sorumluluğunda olan organizasyonların yükü de arttı. Mevzuata uyum, risk yönetimi açısından karmaşık bir sınav niteliğinde olmakla beraber, özellikle içinde bulunduğumuz kriz döneminde pek çok risk faktörünün iç içe geçmesiyle oluşan dinamik bir alan aslında.

Değişen siber güvenlik dünyası

Yetkisiz erişim ve ortalama vakalarından DDoS saldırılarına, siber güvenlik tehlikeleri Covid-19 krizinin başından itibaren benzeri görülmemiş bir artış gösterdi.

2020 Mart ayında, zararlı yazılım içeren Covid-19 temalı mailler üzerinden sadece beş saat içinde 2 bin 500 bilgisayarı enfekte ederek kişisel bilgileri hedef alan uluslararası bir saldırı gerçekleştirildi. Bu saldırıdan en çok etkilenen beş ülke İspanya, Portekiz, Çekya, Malezya ve Almanya oldu. Saldırıların sağlık, medikal ve imalat gibi belirli sektörler için özelleştirildiği dikkat çekti.

Sadece Şubat-Nisan 2020 arasında Dünya Sağlık Örgütü'nü hedef alan siber saldırılar beş kat arttı. Dünya Bankası ve IMF gibi küresel örgütler dâhil olmak üzere her ölçekte organizasyon artan siber güvenlik saldırıları ile karşı karşıya kaldı. Siber güvenlik tehditlerinin artışı üzerine Interpol, mayıs ayında başlattığı #WashYourCyberHands kampanyası ile artış gösteren siber saldırılara karşı bireyleri ve organizasyonları bilinçlendirmeyi amaçladı.

Siber güvenlik tehditlerindeki artış, veri güvenliğinin ne ifade ettiğini hatırlamak için çağrı niteliğinde. Veri güvenliği, ilgili tüm taraflar için kritik önemde. Kişisel verilerin korunması bireyler için bireysel güvencenin anahtarı. Bu verilerin suistimali kimlik hırsızlığından sağlık bilgilerinin suistimaline, finansal kayıplardan yetkisiz metadata analizine kadar pek çok istenmeyen duruma yol açabiliyor. Şirketler için ise veri gizliliğinin ihlali finansal kayıplara, itibar hasarlarına, operasyonel aksamalara, yasal işlemlere ve ticari sırların ifşa edilmesine neden olabiliyor.

Cambridge Analytica skandalı

2019'da meydana gelen Cambridge Analytica skandalı veri güvenliğinin hem bireyler hem de organizasyonlar için ne kadar kritik bir konu olduğunu gösterdi. Skandal, 2018 yılının Mart ayında, Cambridge Analytica çalışanı Christopher Wylie'nin ihbarı ile ortaya çıktı. Firmanın, 2015-2016 yıllarında seçim kampanyaları için siyasi danışmanlık hizmeti verirken 87 milyon Facebook kullanıcısının kişisel verilerini yasal olmayan yollarla işlediği anlaşıldı. Kişilerin isim, e-mail ve parola bilgilerinin yanı sıra arkadaş ağları, beğenileri ve çevrimiçi hareketleri psikografik modelleme teknikleriyle analiz edilerek profilendi. Sonuçlar, her bireyin kendisini etkileyecek siyasi reklamları görmesi için kullanıldı. Eski çalışan ve ihbarcı Bay Wylie, çalışmanın çıkış noktasının 'insanları radikal [siyasi] mesajlardan etkilenmeye açık bırakan psikolojik karakter özelliklerinin erken tespiti ve karşı aksiyonu' olduğunu fakat modelin geliştirilme amacından farklı şekilde kullanıldığını açıkladı.

Başkanlık seçim sonuçları üzerinde ciddi etkiler yarattığı düşünülen bu skandal sadece ABD'de değil tüm dünyada yankı buldu. Hindistan, Brezilya ve ABD hükümetleri Facebook'a veri güvenliği ihlali sebebiyle dava açtı. İhlalin ortaya çıkmasından yaklaşık bir hafta sonra Facebook hisseleri yüzde 24 değer kaybetti. Bir yatırım firmasının anketine göre Facebook kullanıcılarının yüzde 84'ü verilerinin güvenliğinden çekince duyduğunu ifade etti. Yasal süreç, Nisan 2020'de Facebook'un 5 milyar USD tutarında ceza ödemesi kararıyla sona erdi.

Veri güvenliği prosedürlerinin güncellenmesi ve mevzuata uyum girişimlerinin ardından Facebook skandal sonrasında yaşadığı zararı kısa zamanda telafi ettiği gibi mevcut operasyonlarının yanında e-ticaret ve kripto para konuları dahil olmak üzere iş alanlarını genişletmeye devam etti. Ticari bir dev olan Facebook, veri gizliliği ihlali sonrasında ayakta kaldı ama bu ne her işletmenin aynı dirence sahip olacağı ne de kişisel verileri usulsüz olarak kullanılan bireylerin aynı şekilde etkileneceği anlamına geliyor.

Rekor kayıplarla dolu bir yıl

2019, veri gizliliği ihlalinin rekor seviyelere ulaştığı bir yıl olarak tarihe geçti. 2018'e kıyasla toplam ihlal sayısı yüzde 33, ifşa edilen veri sayısı ise yüzde 112 arttı. Yıl sonunda, ihlal edilen veri sayısı 8.5 milyara ulaştı ve 2018 rakamlarını neredeyse üçe katladı.

2019'un Mayıs ayında Facebook'un sahibi olduğu WhatsApp'ı hedef alan bir korsan yazılım, kullanıcıların mikrofon, kamera, mesaj ve e-maillerine usulsüz erişim sağlamak üzere bir saldırı gerçekleştirdi.

Haziran ayında, alt yüklenici kaynaklı bir ihlal sonucu yaklaşık 100 bin kişinin biyometrik görüntülerini ve araç plakalarını da içeren ABD Gümrük ve Sınır Muhafaza verileri çalındı.

Temmuz ayında, yazılım mühendisi bir çalışanın görevini suistimali sonucu on milyonlarca Capitol One müşterisinin sosyal güvenlik numaraları ve banka hesap numaraları dahil olmak üzere kişisel verileri yetkisi olmayan kullanıcıların eline geçti.

Veri ihlali yeni bir tehlike olmadığı gibi veri güvenliğine ilişkin riskler de organizasyonlar için yeni değil. Fakat geçen yıl yaşananlar, tehlikenin arttığını, geleceğe dönük aksiyonların öngörü ile alınması gerektiğini gösteriyor.

Finsansal kayıplar

2018-2019 yılları arasında, veri ihlalinin ülkelere/bölgelere ortalama maliyeti 3.6 milyon USD'den 3.92 milyon USD'ye yükseldi. Orta Doğu'da yer alan kuruluşlar, saldırı başına ihlal edilen veri sayısında ortalama 38 bin 800 veri ile dünya rekoru kırdı. Türkiye'de ihlal edilen veri başına yaşanan doğrudan kayıp 48 USD ve dolaylı yoldan yaşanan kayıp 46 USD olarak kayda geçti.

Organizasyonların veri ihlali sebebiyle katlanmaları gereken maliyet dört ana başlık etrafında şekilleniyor: tespit ve aksiyon, mevzuat kaynaklı cezalar, ihlal sonrası kurumsal yapılanma ve müşteri kaybı. Bu dört kategori arasından müşteri kaybı yüzde 36 ile beş yıl boyunca en ciddi kayıp yaşandığı alan olurken bu kayıp 2019 yılında 142 milyon USD'ye ulaştı. Müşterilerinin yüzde 1'inden azını veri ihlali sebebiyle kaybeden organizasyonlar ortalama 2.8 milyon USD kayıp yaşarken, müşterilerinin yüzde 4'ünü veya daha fazlasını kaybedenler ortalama 5.7 milyon USD kayıp yaşadı. Bu rakam, veri ihlali çıkışlı toplam zararın yüzde 45 daha fazlası olduğu için önemli bir içgörü sunuyor; 'itibar kaybı uzun vadeli bir yaşam döngüsüne sahiptir'. Ortalama olarak kayıpların yüzde 67'si ihlalin açıklandığı yıl, yüzde 22'si ikinci yıl, yüzde 11'i ise iki yılın ardından gerçekleşiyor.

İçimizdeki düşman

Veri ihlalinde iç tehditler, organizasyonların 2019 yılında ortalama 871 bin 686 USD kaybetmesine neden oldu. Bu vakaların yüzde 63'ü ihmal, yüzde 23'ü çalışan suçu ve yüzde 14'ü kimlik hırsızlığı unsuru içeriyordu. Suç unsuru içeren ihlaller en yaygın tehdit olmakla beraber insan ve sistem hataları, tüm vakaların yaklaşık yarısını (yüzde 49). Sadece çalışanların ve alt yüklenicilerin ihmali, iç tehdit sınıfındaki tüm kayıpların yüzde 24'ünü oluşturdu ve organizasyonların ortalama 3.24 milyon USD kaybetmesine sebep oldu. İhmal çıkışlı bir ihlal vakasının maliyeti ortalama 307 bin 111 USD iken, vaka kimlik hırsızlığını içerdiğinde bu rakam üç katına çıktı. Maliyeti en yüksek olan suçlar, ayrıcalıklı kullanıcıların kimlik bilgilerinin çalınması ile gerçekleşti.

İç tehditlerin sistematik dolandırıcılardan kimlik avcılarına, cihazlarına virüs bulaşmış veya cihazları kaybolan/çalınan çalışanlara kadar önemli bir çeşitlilik gösterdiğini belirtmek gerekiyor. Ortaya çıkış sebebi kadar gerçekleşme şekli de büyük farklılıklar gösteren bu tehditlerin önüne geçilmesi için bütüne hitap edecek, kapsamlı ve dinamik kontrol mekanizmaları benimsenmesi organizasyonların siber suçlar karşısında direnci için anahtardır.

Çözüm içeride başlıyor

Organizasyonlar için finansal kayıplardan ve itibar hasarından korunmanın yolu sağlam bir güvenlik mimarisinin etkin politikalar ve prosedürler ile desteklenmesinden geçiyor. ACFE'nin Report to the Nations 2020 raporu, suistimallerin yaklaşık üçte birinin iç kontrol eksikliğinden kaynaklandığını, suistimal karşıtı politika ve prosedürlerin varlığının ise daha düşük suistimal oranları ve tespit süreleriyle ilişkilendirildiğini gösteriyor. Etkili politika ve prosedürler, suistimalin önlenmesi için altyapı oluşturdukları gibi gerçekleşmesi durumunda tespit ve iyileştirme çalışmalarına da yön veriyor.

Türkiye'de siber güvenlik alanındaki en önemli gelişmelerden biri 7 Nisan 2016 tarihinde Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun yürürlüğe girmesi oldu. Bu kanun, kişisel verilerin işleme şartlarını, kişisel verilerin işlenmesinde kişilerin temel hak ve özgürlüklerinin korunmasını ve kişisel verileri işleyen gerçek ve tüzel kişilerin yükümlülükleri ile uyacakları usul ve esasları düzenlemeyi amaçlıyor. Kanun, özel-kamu ayrımı yapmadan tüm kurum ve kuruluşları kapsıyor. Bireyleri ve organizasyonları siber tehditlere karşı korumayı amaçlarken verilerin korunmasında sorumluları çeşitli idari ve teknik yükümlülüklerle karşı karşıya bırakıyor.

Kişisel Verileri Koruma Kurulu'nun 31/01/2018 tarihli ve 2018/10 sayılı kararına göre özel nitelikli kişisel verilerin güvenliğine yönelik sistemli, kuralları net şekilde belli, yönetilebilir ve sürdürülebilir ayrı bir politika ve prosedürün belirlenmesi, kanun ve buna bağlı yönetmelikler ile özel nitelikli kişisel veri güvenliği konularında düzenli olarak eğitimler verilmesi, verilere erişim yetkisine sahip kullanıcıların, yetki kapsamlarının ve sürelerinin net olarak tanımlanması ve daha nice tedbirin alınması zorunlu KVKK mevzuatı aynı zamanda organizasyonları karşılaştıkları risk ve tehditleri tespit etmek, periyodik olarak kontroller gerçekleştirmek ve teknik siber güvenlik mimarilerini etkin tutmakla yükümlendiriyor.

Suistimal genelinde ve veri ihlali özelinde endişe verici bir artış gözlenirse de organizasyonların bu tehditler karşısında yeterince donanımlı olmadıkları dikkat çekiyor. Kaspersky tarafından yakın zaman önce yapılan bir anket, büyük ölçekli işletmelerin yüzde 57'sinin, orta ölçekli işletmelerin ise yüzde 71'inin bir siber güvenlik politikası olmadığını gösteriyor. Hâlbuki siber güvenlik politikaları olan işletmeler, veri ihlali sonrasında politikaları olmayanlara göre yüzde 49 daha fazla tazminat alarak ihlal sonrası zararlarını telafi etmekte daha başarılı oluyorlar.

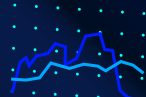
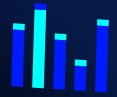
Yine Kaspersky tarafından yapılan bir ankette katılımcıların yüzde 44'ü, çalışanlarının veri güvenliği politikalarına uymadığını belirtiyor. Anket katılımcılarının yüzde 26'sı siber güvenlik politikalarını geliştirmeyi hedeflediğini belirtirken yüzde 35'i çalışanların eğitimine eğileceğini söylüyor. Personelin ve yöneticilerin ilgili politika ve prosedürlerle ilgili eğitimi, organizasyonları suistimal tehdidi karşısında güçlendiriyor. İlgili eğitimlerin verildiği organizasyonların, usulsüzlüğün ve suistimalin resmi kanallar aracılığıyla bildirilmesinde, eğitim verilmeyen organizasyonlardan yüzde 19 daha başarılı olduğu görülüyor. Bulgular, siber güvenlik risklerinin yönetilmesinde ilgili teknik mimarinin güçlendirilmesinin yanında ilgili politikaların benimsenmesinin, prosedürlerin oluşturulmasının ve çalışanların eğitilmesinin etkili olabileceğini gösteriyor.

Karmaşık, kritik, kazançlı

Sarbanes-Oxley (SOX), Federal Information Security Management Act (FISMA), National Institute of Standards and Technology Publications (örn: NISTIR-7966, NIST SP 800-53), Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS), Payment Services Directive (PSD), Electronic Identification Authentication and Trust Services Regulation (eIDAS), DEFCON 658, Privacy Amendment (Notifiable Data Breaches) Act 2017, General Data Protection Regulation (EU GDPR), ISO 27799:2016, ISO/IEC 27002:2013, Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications Customer Security Controls (SWIFT CSC), The Federal Risk and Authorization Management Program (FedRamp) ve Kişisel Verilerin Korunması Kanunu siber güvenlik konusunda organizasyonların dikkate almaları gereken yasa, yönetmelik ve standartlardan yalnızca birkaçı.

Siber güvenlik uyumu, veri yönetimi ve saklanması konularını, veriye erişimi, elektronik ödemeleri, alt yüklenici hareketlerini, ihbar kanal ve süreçlerini, personel eğitimini ve daha pek çok konuyu ilgilendiren, karmaşık olduğu kadar kritik de bir alan. Siber güvenlik alanındaki uyum çabalarının ortak amacı verilerin yalnızca yetkili kişiler tarafından, yetkilendirildikleri sebepler ve yasal sınırlar içinde kullanılmasıdır. Siber güvenlik uyumu, artarak dijitalleşen bir dünyada ortaya çıkan yeni risk unsurlarına karşı dinamik bir savunma mekanizmasıdır; bireyleri ve organizasyonları suç unsurlarından, finansal kayıplardan ve itibar hasarından korumayı amaçlar.

Kritik müdahaleler, metodolojik bir yaklaşım ve güvenilir tecrübe gerek gelişen teknolojiler, gerek değişen yasa ve yönetmelikler, gerekse yeni suç unsurları karşısında firmayı itibar kaybindan ve maddi zararlardan korur.

[illegible]

Otomotiv Sektör Lideri
Şirket Ortağı
holekli@kpmg.com

KPMG'nin Otonom Araçlara Hazırlık Endeksi'ne göre ülkeler otonom araçlara geçiş için önemli mesafeler kat ediyor. Otonom araçların test edilmesi, geliştirilmesi ve teşvik edilmesi için etkili politikaları devreye alan Singapur, bu yılki endekste Hollanda'yı geçerek ilk sıraya yerleşti. Yerli otomobile öncelik veren Türkiye'nin ise daha gidecek yolu var

KPMG olarak bu yıl üçüncüsünü gerçekleştirdiğimiz Otonom Araçlara Hazırlık Endeksi 30 ülke genelinde politika ve mevzuat, teknoloji, inovasyon, altyapı ve tüketici kabulü başlıkları altındaki 28 farklı ölçüte göre ülkelerin otonom sürüşe hazırlık seviyelerini değerlendiriyor. Bu yılki endeks, ülkelerin dünya genelinde otonom araç devrimini mümkün kılmak için gerekli olan temel politika ve yatırım kararlarını almaya odaklandığını gösteriyor. Farklı ülkelerden farklı yaklaşımlar olsa da ülkelerin dünyanın farklı yerlerinde altyapı alanında yaşanan gelişmeleri takip ederek yatırımlarını bu alanlara yönlendirdiğini, KPMG'nin yayımladığı ilk endekste önerdiği şekilde; otomotiv şirketlerinin, otonom sürüş alanında gerekli teknolojileri geliştiren teknoloji şirketleri ile iş birliklerine gittiğini görüyoruz. Bu gelişmeler doğrultusunda ülkeler otonom araçların güvenli ve etkili çalışması için her yıl önemli mesafeler kat ediyor. Araçların toplu taşımada, madencilikte ve lojistikte kullanıma girdiğini görüyoruz.

Ölümlü kazalar önemli ölçüde azalacak

Her yıl ülkelerdeki gelişmeleri karşılaştıran ve ölçen endekste bu yıl beş yeni ülke var; Belçika, Şili, Danimarka, İtalya ve Tayvan. Endeks, altyapı ve düzenlemelerde model olacak beş kentteki gelişimi de düzenli takip ediyor. Pekin, Detroit, Helsinki, Pittsburgh ve Seul'de ulaşım, trafik yönetimi, ekonomi ve bilgi teknolojileri komisyonları sektörü hem izleyecek hem denetleyecek. Endeks bu anlamda da düzenlemeler, regülasyonlar ve politikalarla ilgili hem ülke yönetimlerine hem otomotiv hem de teknoloji şirketlerine yön gösteriyor, yaklaşım ve uygulama farklarını ortaya koyuyor. Dünya Sağlık Örgütü'ne göre dünyada her yıl 1.35 milyon ölümlü trafik kazası meydana geliyor ve 50 milyon kişi trafik kazalarında yaralanıyor. Bu kazaların yüzde 95'i insan hatasından kaynaklanıyor. Otonom sürüşlerin bu kazaları önemli ölçüde azaltacağı tahmin ediliyor.

Singapur güçlü bir çıkış yaptı

Dünyanın en zengin 10 ülkesi arasında bulunan Singapur, bu yıl hem tüketici kabul hem de politika ve yasalar kategorilerinde Hollanda'yı geçerek otonom sürüşe en hazır ülke oldu. Hollanda listenin ikinci sırasında. Norveç, ABD ve Finlandiya da ilk beşteki ülkeler arasında. Bu yılki sıralamayı Singapur'un 2019 başından bu yana yaptığı yatırımlar etkiledi. Otonom araçların test edilmesi, geliştirilmesi ve teşvik edilmesi için etkili politikaları devreye alan Singapur güçlü bir çıkış yakaladı. Ülkedeki yolların onda biri test sürüşleri için açıldı. Toplu taşımada daha çok otonom araç kullanılıyor, vergiler düzenleniyor. Otonom araçları ülkenin batısındaki tüm devlet yollarında denemeye başlayan Singapur 2022'ye kadar belirlenen üç bölgede sürücüsüz otobüsleri hizmete alıyor. Şu anda bin 600 olan şarj noktalarının sayısı 2030'a kadar 28 bine çıkacak.

Çok az puan farkıyla ikinciliğe gerileyen Hollanda, halen politika ve mevzuatlar konusunda en güçlü ülkelerden biri. Hollanda, altyapıda ilk sırada, nüfusun yüzde 81'i otonom araçlar test bölgelerinin yakınında yaşıyor. İnsanların otonom araçları benimsemesi konusunda ise Singapur'un hayli gerisinde. Endekse göre Hollanda otonom araçların test edileceği yolların sayısını artırıyor.

Üçüncü sıradaki Norveç, otonom araçların öncüsü sayılan elektrikli araçları en çabuk kabullenen ülke. Otonom araç kullanımını geçen yıldan bu yana yaygınlaştıran ve teşvik eden Norveç'in başkenti Oslo'da bazı otobüs rotaları artık sürücüsüz.

Tesla, GM ve Ford sektörü domine ediyor

ABD ise endekste dördüncü sırada yer alıyor. Teknoloji ve inovasyon puanında İsrail'den sonra ikinci sırada olan ABD'de 420 otonom araç merkezi bulunuyor. Apple ve Google Waymo'nun içinde olduğu Amerikalı teknoloji şirketleri ile Tesla, General Motors, Ford gibi markalar otonom araç sektörünü domine ediyor.

Endeksin ilk beşindeki Finlandiya'nın ise tüketici kabulü puanı yüksek. Başkent Helsinki'de sürücüsüz toplu taşıma araçları kullanılıyor. 5G dahil teknolojik fırsatları en iyi şekilde değerlendiren Finlandiya yetenek havuzuyla da öne çıkıyor. Beceri ve deneyimleriyle sahada olan mühendislerin çoğu Fin efsanesi Nokia mirasının parçası.

Türkiye'de de otonom sürüş alanında gelişmeler yaşanıyor. Endekse bakıldığında ülke olarak kat etmemiz gereken uzun bir yol olmasına rağmen geçtiğimiz yılın sonunda açıklanan TOGG'un yerli otomobil projesi doğru yolda ilerlediğimizin göstergesi. Yerli otomobil projesine verilen önceliğin yanında AR-GE ve yatırım harcamalarına kamunun sağladığı destekler, global arenada sektörün yaşadığı tarihi dönüşüm, yerli otomobil ile iddiasını ortaya koyan Türkiye'nin bunun devamı olan teknolojik hamlelerle ilgili potansiyelini de ortaya koyuyor. Bu alandaki gelişmelerin kamunun da sağladığı destek ile artarak devam etmesini bekliyoruz.

Elektrik tüketimi ve ekonomik büyüme

Gerçekliği henüz ispatlanmamakla birlikte ve mantıksal çıkarım kuralları çerçevesinde elektrik tüketimi ile ekonomik büyümenin doğrudan ilişkili olduğu söylenir. Başka bir ifadeyle, ekonomiler büyürse, enerji talebinin de artacağı düşünülür. Acaba doğru mu?

Makale 2020 Eylül ayında kaleme alınmıştır.



Ozan Ince

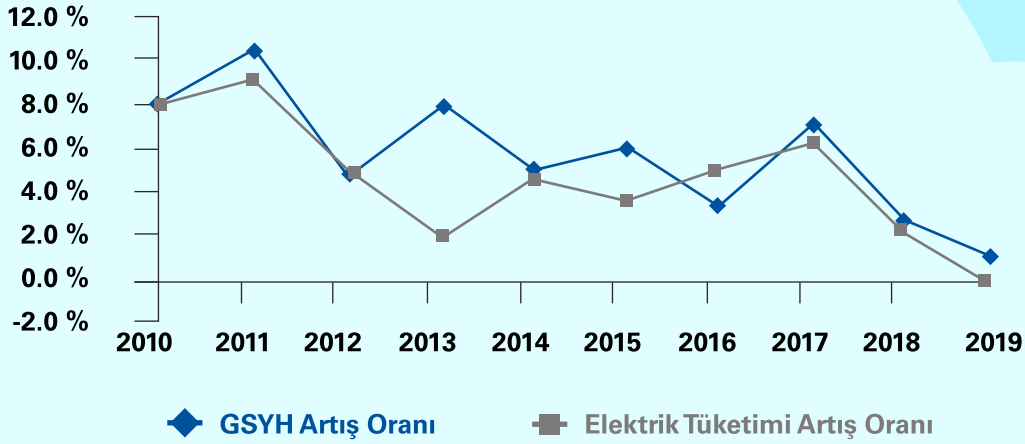
Sermaye ve Borç Danışmanlığı
Kıdemli Müdür
oince@kpmg.com



Bu aksiyomatik söylemi Türkiye nezdinde değerlendirdiğimizde aşağıdaki grafik doğrulayıcı nitelikte kabul edilebilir. Ancak, sanayide enerji tasarrufu bilincinin artması, elektrikli araba sayısının çoğalması ve daha birçok alanda teknolojinin her geçen gün hayatımızdaki etkisini

artırması ve hatta öngörülemez pandemi gibi süreçler elektrik tüketimini etkileyen hususlar olarak öne çıkıyor. Bu kapsamda, önümüzdeki süreçte GSYH ve elektrik tüketim korelasyonunun farklı faktörlerden etkilenmesini beklemeliyiz.

Türkiye'de GSYH ve Elektrik Tüketimi Artış Oranları



Kaynak: TÜİK, EPIAŞ

Türkiye'de 2020 yılı elektrik tüketimi

2020 yılının başından Türkiye'de ilk resmi Covid-19 vakasının açıklandığı 11 Mart tarihine kadar gerçekleşen elektrik tüketiminin önceki yılın aynı dönemine göre artış gösterdiğini görüyoruz. Ancak, salgının başlamasıyla temmuz sonuna kadar olan süreçte, elektrik tüketiminde aylık bazda 2019 yılına göre azalma olduğu gözlemlendi. 2020 yılı Ağustos ayında ise elektrik tüketimi her ne kadar önceki yılın aynı dönemine göre artış gösterse de, pandemi sürecinin önümüzdeki sonbahar ve kış aylarındaki seyri yıl sonu elektrik tüketim talebinde önemli rol oynayacaktır.

Kaynak: EPIAŞ

Türkiye Elektrik Tüketimi			
GWh	2019	2020	
Ocak	25.317	26.124	3,2%
Şubat	22.586	24.159	7,0%
Mart	23.743	23.691	-0,2%
Nisan	22.561	19.079	-15,4%
Mayıs	23.533	19.577	-16,8%
Haziran	22.982	22.467	-2,2%
Temmuz	27.346	27.182	-0,6%
Ağustos	26.372	27.295	3,5%
Toplam	194.439	189.576	-2,5%

Diğer taraftan IMF, Dünya Bankası, OECD gibi uluslararası kuruluşlar tarafından yapılan projeksiyonlar Türkiye’de büyümenin devam edeceğini öngörüyordu ancak Covid-19 pandemisi sebebiyle projeksiyonlar revize edildi ve dünya genelinde küçülme beklentisi öne çıktı. 2020 Haziran ayında Dünya Bankası, 2020 yılı için Türkiye GSYH tahminini yüzde 3.8 daralma olarak revize etti. Gerek 2020 yılının ilk sekiz aylık elektrik tüketim talebi, gerekse 2020 yılı GSYH projeksiyonları göz önüne alındığında, 2020 yılı sonunda elektrik üretiminin 2019 yılı rakamlarına yakın, büyük olasılıkla da altında kalacağını söylemek pek yanlış olmayacaktır.

Elektrik üretim şirketleri nasıl etkilenir

Türkiye’de elektrik piyasasında elektrik üretimi 2005 yılı itibarıyla özel şirketlerin de katılabildiği bir piyasa haline dönüştü. Son 15 yılda, EPİAŞ ve EPDK’nın uygulamaya koyduğu stratejik kararlarla elektrik üretim sektörü büyük oranda özel sektörün hakim olduğu bir yapıya büründü.

Elektrik üretiminde özel sektör katılımının artmasıyla, kurulu güç ve elektrik üretim miktarında artış yaşandı ancak beraberinde borç yoğun bir sektör haline geldi. Yatırım aşamasında imzalanan mühendislik, tedarik ve inşaat sözleşmelerinin döviz cinsinden olması sebebiyle, özel sektör yatırımcılarının talep ettiği banka kredileri de döviz cinsinden oldu.

Her ne kadar YEKDEM kapsamında üretim yapan santrallerin gelirleri dövize endeksli olsa da üretimin önemli kısmı günlük ve saatlik fiyatların belirlendiği borsa olan spot piyasada TL üzerinden fiyatlanıyor. Dolayısıyla TL kurunun Amerikan Doları ya da Euro karşısında değer kayıpları, ilgili santrallerin döviz cinsinden borç ödeme kapasitelerini olumsuz etkiliyor. Yıllık ortalama elektrik piyasa takas fiyatının 2019 yılında 45,98 USD/MWh olan seviyesinden 2020 yılının ilk altı ayında 40 USD/MWhUSD seviyesine düşmesine ek olarak 2020 yılında elektrik tüketim miktarının beklenenin altında seyretmesi, merit order’da en sonda yer alan özellikle kömür ve doğalgazdan üretim yapan elektrik santrallerini olumsuz etkiledi.

Resmi kaynaklar tarafından açıklanan net bir bilgi olmamakla birlikte, elektrik üretim şirketlerinin açık olan kredilerinin 40 milyar USD seviyesinde olduğu yönünde bilgiler bulunuyor. Bunların 7,7 milyar USD’lık kısmını ise geri ödemede sorun yaşayan ya da yaşama riski bulunan kömür ve doğalgazdan üretim yapan elektrik santrallerinin borçları oluşturuyor. Bu kredilerin önemli kısmı yeniden yapılandırılmış veya yapılandırma sürecinde. Mevcut termik santrallerin üretim miktarı ve elektrik piyasa fiyatları ile yarattıkları nakit akışları ile kredilerinin anapara taksitlerini ortalama 30 yıldan daha uzun sürede ödeyebileceği öngörülüyor. Bu sürenin makul seviyelere çekilebilmesi için nakit akış miktarının önemli bir ölçüde artması gerektiği açık ve bunun için de elektrik talebinin ve/veya fiyatının artması gerekiyor.

Talebin artmadığı bir ortamda mevcut kurulu gücün üzerine özellikle yenilenebilir enerji kaynaklı üretim santrallerinin devreye girmesi ile eklenecek kurulu güç elektrik fiyatları üzerindeki baskının artmasına neden olacaktır. Bu durumun termik santrallerin atıl kalmasına sebep olma riski de var. Ekonomik kaynakların verimli kullanılması gerekliliğinin her zamankinden daha önemli olduğu bir döneme girdik. Yeni inşa edilecek enerji üretim santrallerine verilecek teşviklerde enerji arz güvenliğinin sağlanması hedefinin ötesinde bir bakış açısı ile mevcut kaynakların verimli kullanımı çerçevesinde tüketici, yatırımcı ve finansman sağlayan kuruluşların tamamının çıkarları gözetilerek teşvik mekanizmalarının kurgulanması gerektiğini düşünüyoruz ve bu doğrultuda atılan adımları olumlu karşılıyoruz.

Brexit'ten Covid-19'a ticaret senaryoları

Türkiye'nin Avrupa'da en yüksek ticaret hacmine sahip olduğu ülkelerden İngiltere ile ticari ilişkiler hassas bir dönemden geçiyor. Bir yandan Brexit diğer yandan Covid-19 ile iki büyük belirsizlik arasında kalan ticaret ortaklığından yansıyan manzarayı değerlendirdik

Murat Palaoğlu

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



Türkiye-İngiltere ticareti ilişkileri, bir yandan Brexit'in oluşturduğu belirsizlikle mücadele ederken, diğer yandan Covid-19'un etkilerini atlatmaya çalışıyor. Salgın, İngiltere pazarını kırılgan bir zemine taşıdı. İngiltere bilindiği gibi Türkiye'nin en büyük ticaret ortakları arasında yer alıyor. Bunun yanı sıra Türkiye'de en fazla yabancı yatırımcısı bulunan, dış ticaret fazlası verdiğimiz ve ihracatımızı sürekli artırdığımız ülkelerden biri. Bu nedenle Türkiye dış ticareti için çok önemli bir pazar. Stratejik olarak 2020-2021 döneminde ihracatımızı artırmayı hedeflediğimiz bir ülke.

Türkiye-İngiltere ticaret hacmi 2018 yılında 18,6 milyar dolar ve 2019 yılında ise 16,3 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti. 2020 yılı Ocak-Temmuz döneminde İngiltere'ye 5 milyar 427 milyon dolarlık ihracat yapıldı. Genel olarak tekstil ve hazır giyim ürünleri, elektrikli ve elektriksiz makineler, motorlu araçlar ve parçaları, demir çelik ürünleri öne çıkıyor. İngiltere'den ise elektrikli ve elektriksiz makine ve cihazlar, altın, demir çelik ürünleri ve ilaç alıyoruz.

Koronavirüs salgını nedeniyle İngiltere'nin 2020 Nisan ve Mayıs ayı ithalat ve ihracat rakamlarında ciddi azalma gözlemlendi. Bu dönemde İngiltere'nin ithalatında ihracata göre daha keskin bir düşüş yaşandığı görülüyor. Covid-19'un en fazla zarar verdiği otomotiv, tekstil gibi sektörler bizim İngiltere'ye başlıca ihrac kalemlerimiz. Haziran ayı itibarıyla İngiltere'ye ihracatımızda iyileşme söz konusu. Ancak Covid-19'un yanı sıra Brexit de ihracatçılarımız için halen belirsizlik oluşturmaya devam ediyor.

Brexit fiilen geride

İngiltere hükümeti, Brexit konusunda zaman çizelgesine bağlı kalacağına ısrar ediyor. Hâlâ AB üyesi olarak muamele göreceği 31 Aralık'a kadar geçiş döneminde. AB, bugünkü şartlarda geçiş sürecinin bir veya iki yıl daha uzatılmasının makul olabileceğini düşünüyor. Her iki taraf da sürecin hızlı ilerlemesi için ellerinden geleni yapıyor ama zaman işlemeye devam ediyor.

Bu süreçte Brüksel de bir yandan koronavirüsün etkileri ile mücadele ederken diğer yandan da yılın sonunda başka bir büyük değişikliğe ihtiyaç duyup duymayacaklarını sorguluyor. AB liderleri eğer erteleme talebi olacaksa bunun Londra'dan gelmesi gerektiği düşüncesinde. Görülen o ki Covid-19 halen tarafların resmi pozisyonlarını değiştirmemiş durumda. Ancak Brexit sürecinin hem operasyonel açıdan sektöre uğradığını hem de stratejik öncelik olarak Covid-19'un gerisinde kaldığını söylemek mümkün. Daralan zaman bize bir erteleme olup olmayacağını gösterecek.

Bu süreçte değerlendirilmesi gereken bir başka nokta da İngiltere'nin küresel salgından ortalamanın üzerinde etkilenmesi. Gelecekte bu etkinin İngiltere'nin global ekonomideki ve global siyasetteki yerini ne yönde ve ne kadar etkileyeceğini kestirmek güç olsa da ciddi bir sarsıntı yaşanacağı kesin görünüyor. Türkiye tarafında İngiltere'yi diğer ülkelerden ayıran temel iki unsur bu öngörülmezlik içinde ayrıca Brexit ajandasına sahip olması ve diğer yandan da en önemli ihracat pazarlarından biri olması. Bu nedenle Türkiye için önemli ihrac pazarı olan İngiltere'deki gelişmelerin yakından takip edilmesi gerekiyor.

Gümrük vergileri yolda

Brexit konusundaki bir diğer sıcak gelişme 19 Mayıs 2020'de Birleşik Krallık hükümetinin açıkladığı Brexit sonrası uygulanmaya başlayacak gümrük vergisi oranları. Söz konusu oranların 1 Ocak 2021 tarihinde yürürlüğe gireceği belirtiliyor. Hâlihazırda AB ile yürütülen müzakereler sonucunda anlaşmaya varılamaması yani "no-deal Brexit" halinde açıklanan gümrük vergisi oranları AB ülkelerinden yapılacak ithalatlarda da geçerli olacak. Hükümetin açıklamasına baktığımızda yürürlükte olan gümrük vergisi oranlarının genel olarak düşürüldüğünü veya sıfırlandığını görüyoruz. Dikkat çeken bir diğer nokta ise mevcut durumda İngiltere'de ticaretin yüzde 47'si vergisiz olarak gerçekleştirilirken açıklanan plan çerçevesinde bu oranın yüzde 60'a yükseleceği belirtiliyor. Açıklanan gümrük vergisi oranlarını sektör bazında incelediğimizde ise otomotiv sektörü için yüzde 10, hazır giyim ve konfeksiyon ürünleri için yüzde 12 gümrük vergisi oranı belirlendiği göze çarpıyor. Türkiye'nin İngiltere'ye gerçekleştirdiği ihracatta büyük paya sahip bu iki sektörle ilgili gelişmelerin çok yakından takip edilmesi gerekiyor.

Bunların dışında bulaşık makinesi, dondurucu gibi ürünlere uygulanacak vergi oranlarının sıfırlandığını ancak yerli üreticiyi korumak için tarım ürünleri ile bazı et ve süt ürünlerinde gümrük vergisi oranlarının korunduğunu görüyoruz. Tüm bu gelişmelere baktığımızda Türkiye ile İngiltere arasında müzakere edilen serbest ticaret anlaşmasının öneminin daha da arttığını söylemek gerek.

Süper Teşvik Sistemi hakkında her şey

Teşvik mevzuatının çok hızlı değiştiği ve karmaşıklaştığı bir ortamda, yatırımcıların uygun teşvik mekanizmasını bulmaları zorlaşıyor. 6745 sayılı kanunla getirilen 'proje bazlı teşvik' sistemiyle ilgili önemli başlıkları ve son değişiklikleri derledik. Yatırımcı için doğru teşviği seçmek hayati önemde



Emrah Akın

Ar-Ge ve Tasarım Faaliyetlerine Yönelik Hizmetler
ile Yatırım Teşvik Hizmetleri Lideri
Vergi Şirket Ortağı
eakin@kpmg.com





Yatırım teşvik sistemimizin temelinde Haziran 2012’de yayımlanan 2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı (BKK) var. Bu BKK ile yatırım teşvik sistemimizde oldukça önemli adımlar atıldığını söylemek mümkün. Özellikle sisteme ilk defa sokulan ‘Öncelikli ve Stratejik Yatırımların Teşviki’ mekanizmalarının bu yeni teşvik sisteminin en dikkat çeken noktaları olduğunu belirtelim. 2012/3305 sayılı BKK ile çerçevesi çizilen sistem bugüne kadar onlarca değişikliğe uğradı, kapsamı genişledi ve teşvik yoğunlukları artırıldı; ancak zaman içinde, daha büyük doğrudan yabancı yatırım çekebilmek ve katma değeri yüksek üretim ve ihracat yapabilmek için bu sistemden daha fazlasına ihtiyaç olduğu da ortaya çıktı. Diğer bir deyişle, ülke ekonomisi için ciddi katkı potansiyeli olan bazı büyük yatırımlar için artık daha esnek bir teşvik modeline geçilmesi gerekiyordu. Bu adım, 2016’da 6745 sayılı Yatırımların Proje Bazında Desteklenmesi ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun’la hayatımıza giren ‘proje bazlı (süper) teşvik modeli’ ile atıldı.

6745 sayılı kanunla birlikte Türkiye, yatırımcıyı cezbetmek bakımından ‘süper teşvik sistemi’ ya da ‘terzi işi teşvik’ olarak da adlandırılabilen ‘proje bazlı teşvik sistemi’ne geçti. Söz konusu teşvik sistemiyle Cumhurbaşkanı’na proje bazında desteklenmesi öngörülen yatırımlara oldukça geniş teşvikler verme yetkisi tanındı.

Hangi yatırımlar bu kapsamda?

6745 sayılı kanun ve 2016/9495 sayılı ‘Yatırımlara Proje Bazlı Devlet Yardımı Verilmesine İlişkin Karar (BKK)’ ile hangi yatırımların ve ne gibi şartlarla bu sistemden yararlanacağını çerçevesi çizildi. Bu yatırımlarda aranan nitelikler şöyle sıralanıyor:

- Ülkemizin mevcut durumda veya gelecekte ortaya çıkabilecek kritik ihtiyaçlarını karşılayabilecek,
- Arz güvenliğini sağlayabilecek,
- Dışa bağımlılığı azaltabilecek,
- Teknolojik dönüşümü gerçekleştirecek,
- Yenilikçi, Ar-Ge yoğun ve katma değeri yüksek

Desteklenmesi hedeflenen temel sektörlerin de başta ‘yazılım’ olmak üzere ‘yenilenebilir enerji teknolojileri, entegre metal üretimi, petrokimya, biyoteknoloji ve nanoteknoloji, BİT ve elektronik, ilaç ve tıbbi cihaz, kimyasal maddeler, raylı sistemler, savunma, hava ve uzay teknolojileri ile tarım ve hayvancılık teknolojileri’ olduklarını belirtelim.

Hemen altını çizelim, bu sistemden yararlanmak için yukarıdaki şartları sağlamak ve belirlenen sektörlerde faaliyette bulunmak yeterli değil en az 500 milyon TL tutarında bir sabit yatırım tutarının taahhüt edilmesi de gerekiyor. Sisteme yakın zamanda eklenen, ‘Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı’ kapsamındaki yatırımların bu sistemden yararlanmaları içinse en az 50 milyon TL sabit yatırım tutarı şart.

Hangi teşvikler var?

Proje bazlı (süper) teşvik sistemi, sayesinde desteklenmesi öngörülen her yatırım projesine özgü, özel (terzi işi) bir teşvik sistemi getirilebilmesinin mümkün olduğunu belirtmiştik. Buna göre, Cumhurbaşkanı, proje bazında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından desteklenmesine karar verilen yatırımlar için 6745 sayılı kanunda tespit edilen desteklerin bir kısmından veya tamamından yararlanma imkânı tanıyabiliyor. Yani, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından tespit edilen her bir yatırım projesi için Cumhurbaşkanı esnek ve özel bir teşvik mekanizması yaratabiliyor. Bu sistemden yararlanacak bir yatırıma sağlanabilecek tüm destekleri bir tabloda özetleyelim;

SÜPERTEŞVİKLERE İLİŞKİN DESTEKLER	
KDV İstisnası ve Gümrük Vergisi Muafiyeti	•
KDV İadesi	•
Vergi İndirim Oranı	Yüzde 100’e Kadar (10 Yıl)
Yatırıma Katkı Oranı	Yüzde 200’e Kadar
SGK İşveren Payı Desteği	10 Yıla Kadar
Gelir Vergisi Stopajı Desteği	10 Yıla Kadar
Nitelikli Personel Desteği	5 Yıla Kadar
Faiz veya Hibe Desteği	•
Sermaye Katkısı	•
Enerji Desteği	(Yatırım tutarının yüzde 49’unu geçmemek üzere) 10 Yıla Kadar
Kamu Alım Garantisi	10 Yıla Kadar
Yatırım Yeri Tahsis	•
Altyapı Desteği	49 Yıla Kadar

Tablodan da görüleceği üzere, sistemin yatırımcılara sağlamayı vadettiği destekler muazzam. Sadece bu destekler de değil; bu teşvik sistemi yatırımcının 'bürokratik yükünü' almayı da taahhüt ediyor. Buna göre, bu sistemden yararlanacak yatırımlar için diğer kanunlarla getirilen izin, tahsis, ruhsat, lisans ve tesciller ile diğer kısıtlayıcı hükümler için de istisna getirebilecek veya yatırımları hızlandırmak ve kolaylaştırmak amacıyla yasal ve idari süreçlerde düzenleme yapabilecek. Özetle, bu sayede yatırımcı çok büyük yasal ve idari bürokratik yükten kurtulacak.

Teşvik belgesi nasıl alınıyor?

Öncelikle belirtelim, bu sistemden yararlanmak için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından bir 'davet' olması veya bir 'çağrı' açılması zorunlu. Yani -diğer teşviklerde olduğu gibi- doğrudan başvuru usulü bu sistem için geçerli değil. Davet ve/veya çağrı usulüne uygun başvurular Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na yapılıyor ve bakanlık tarafından desteklenmesine karar verilen her bir proje için 'Destek Kararı' niteliğindeki bir Cumhurbaşkanı Kararı çıkarılıyor ve bu karar Resmi Gazete'de yayımlanıyor. Bunu takiben, destek kararı alınan projeler için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından bir yatırım teşvik belgesi düzenleniyor ve süreç sonlanıyor.

Uygulama sonuçlarına bakalım...

Resmi Gazete'de 2019 sonu itibarıyla toplam 26 proje için 'Destek Kararı' yayımlanmış durumda. Bu projeler için öngörülen sabit yatırım tutarı 76 milyar TL ve öngörülen yeni istihdam ise 26 bin kişi. Bu projelerin hayata geçmesiyle yıllık 4 milyar dolar tutarında ithalatın önlenmesi ve yıllık ihracat tutarının da 8 milyar dolar artması bekleniyor.

Sistemde neler değişti?

28 Haziran 2020'de Resmi Gazete'de yayımlanan 2681 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile Yatırımlara Proje Bazlı Devlet Yardımı Verilmesine İlişkin Karar'da ciddi değişiklikler yapıldı. Bunları özetleyecek olursak;

- Gerçekleşen sabit yatırım tutarının destek kararında öngörülen sabit yatırım tutarının altında gerçekleşmesi durumunda; bazı destek ve hibe tutarlarına ilişkin azami tutarlar, gerçekleşen yatırım tutarının öngörülen sabit yatırım tutarına oranı nispetinde düşürülecek ve varsa fazladan yararlandırılan destekler geri alınacak.

- Destek Kararı'nın yürürlük tarihinden itibaren üç yıl içinde asgari 200 milyon TL veya Destek Kararı'nda belirtilen yatırım tutarının yüzde 10'u kadar yatırım harcaması gerçekleştirildiğinin, tevsik edilememesi halinde ilgili yatırımlara ilişkin Destek Kararı yürürlükten kaldırılacak. Bunun yanında belirtilen sürede başlanamayan yatırımlar için Cumhurbaşkanınca bir yıl ek süre de verilebilecek.
- Yatırımcı tarafından talep edilmesi ve bakanlık tarafından da yapılacak tespitler sonucunda yatırımın kısmen işletmeye geçtiği dönemden itibaren 'enerji desteği'nden faydalanılması mümkün olabilecek.
- Yatırımcı tarafından talep edilmesi ve bakanlık tarafından da uygun bulunması halinde yatırıma ilişkin tamamlama vizesi yapılmadan önce 'sigorta primi işveren hissesi desteği'nden faydalanılabilecek.

Yatırım tamamlama vizesini müteakip üç yıl boyunca her yıl net satışların asgari yüzde 2'si kadar araştırma ve geliştirme harcaması yapıldığının Yeminli Mali Müşavir raporu ile tevsik edilmesi halinde azami oranı geçmemek üzere 'yatırıma katkı oranı'na beş puan ilave edilmesi mümkün olacak.

Bu önemli değişikliklerin yanında, bakanlığın yeni başvurularda artık yatırıma ilişkin bağımsız danışmanlık kurumlarınca hazırlanacak bazı bilgi, belge ve raporları da talep ettiğini belirtmekte fayda var.

Yatırımcı ne yapmalı?

Teşvik mevzuatının son derece hızlı değiştiği ve gün geçtikçe karmaşılaştığı bir ortamda, yatırımcıların kendileri için en uygun teşvik mekanizmasını bulmaları da zorlaşıyor. Teşvik mekanizmalarının çoğunun çakıştığı ve yapılan yatırım için herhangi bir teşvikten yararlanıldığı anda aynı konuda bir diğer teşvikten yararlanma imkanının da genellikle ortadan kalktığı düşünülürse; yatırımcılar için en doğru teşvik mekanizmaları seçmek hayati öneme sahip. Dolayısıyla yatırıma ilişkin genel fizibilitenin yapılmasını takiben, potansiyel yatırımın yararlanabileceği tüm teşvikler konusunda uzman bir ekipten destek almak yatırımcılar için artık her zamankinden daha vazgeçilmez görünüyor.

Taşımacılık sektöründe umutlar yeşeriyor



Yavuz Öner

Taşımacılık Sektör Lideri
Şirket Ortağı
yoner@kpmg.com

Covid-19 nedeniyle zor günlerden geçen taşımacılık sektörü, ekonomilerin harekete geçmesiyle oyuna geri dönüyor. Hazirandan itibaren tüm öncü veriler yükselişi gösteriyor. Sektör 2021'den umutlu

Covid-19 sürecinde dünya ticaretinin askıya alınmasıyla pandemiden en çok etkilenen sektörlerin arasında taşımacılık da yer aldı. Sektör, ülkelerin Covid-19'a karşı aldığı sert tedbirlerle hem yük hem de yolcu talebinde ciddi bir daralmayla karşı karşıya kaldı. Bu olumsuz etkiler, en yoğun olarak ikinci çeyrekte hissedildi. Alt sektörler bakımından bu durumdan en çok havacılığın etkilendiği gözleniyor. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), küresel havacılık sektörü için 2020 yılında 84,3 milyar dolar zarar öngördüğünü açıkladı.

Hem ekonomik hem de sosyal anlamda dünya genelinde oldukça zorlu geçen bir dönemin ardından Haziran 2020'den itibaren beklentilerin yükselmeye başladığı bir döneme girdik. Kısıtlamaların kalkmasıyla havayolu ve karayolu taşımacılığında hareket başladı. Denizcilik sektörü için önemli bir gösterge olan Baltık Kuru Yük Endeksi de haziran ayının başından bu yana yükseliş trendinde. Çin'de artan sanayi üretimi ve küresel ölçekte canlanan emtia talebinden destek alan endeks, 1 Temmuz itibarıyla 1800 eşliğini aştı.

Dış ticaret verileri de küresel ticaretin normalleşme sürecinde olduğunu teyit ediyor. Türkiye'nin ihracatı mayısa kıyasla yaklaşık yüzde 35'lik artış kaydetti ve ihracatın ithalatı karşılama oranı mayıs ayında yüzde 74,5'ten haziran ayında yaklaşık yüzde 83'e yükseldi. Bu artışta, fabrikaların üretime dönmesinin yanı sıra, ithalatın sınırlandırılmasına yönelik tedbirlerin de katkıda bulunduğunu söylemek mümkün. Sektörün güçlenen ihracata paralel olarak faaliyetlerine hızlı bir şekilde devam etmesi bekleniyor. Aynı zamanda, yapılan yolcu düzenlemeleriyle canlanan turizmin de sektöre destek sağlaması mümkün.

KPMG Türkiye ve İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi iş birliği ile hesaplanan Lojistik Güven Endeksi de olumlu beklentileri teyit ediyor. Üçüncü çeyrek için gelecek dönem beklenti endeksi yüzde 20'yi aşan artış kaydederek 108,33 oldu. Böylece bir önceki dönemde negatif görünüme dönen endeks, yeniden pozitifte geçti.

Bu veriler ışığında, üçüncü çeyrekte lojistik sektöründe iş durumu koşullarına ilişkin beklentileri baz alarak oluşturulan endeks, ikinci çeyreğe kıyasla yüzde 67'lik artışla 130,43 olarak gerçekleşti ve görünüm negatiften pozitifte döndü. Sektördeki üçüncü çeyrekteki iş hacmine ilişkin beklentiler de benzer şekilde güçlü. Sektördeki oyuncular arasında üçüncü çeyreğe ilişkin bir diğer olumlu beklenti canlanmaya paralel olarak artması öngörülen insan kaynakları ihtiyacı.

Peki sektör Covid-19 öncesindeki performansına ne zaman ulaşacak? Sektör oyuncularında bu sorunun yanıtı farklılık gösteriyor. KPMG'nin araştırmasına katılan uzmanların yüzde 42'si lojistik sektöründeki gelirlerin 2021 yılı itibarıyla normal seviyeleri yakalayacağını düşünüyor; yüzde 37'si bunun bu yılın ikinci yarısı içerisinde gerçekleşeceğini söylüyor. Katılımcıların yüzde 52'sine göre, sektördeki operasyon hacmi normal seviyeleri 2021 yılı veya daha sonrasında yakalayacak.

Lojistik Güven Endeksi projemiz kapsamında, sektöre ilişkin görüşlerinizi paylaşmak isterseniz

<http://lge.ist/basvuru/>

adresinden uzman grubumuza katılabilirsiniz.

Banka çağrı merkezi hizmetlerinde yeni dönem

BDDK'nın banka çağrı merkezlerinin hizmet seviyesi ve kalitesine standart getirmek amacıyla hazırladığı yönetmeliğin öngördüğü esaslar uygulamaya girdi. Yönetmelik, çağrı yönetiminden kayıtların saklanması, raporlanması ve denetimine kadar birçok başlıkta düzenleme getiriyor



Sinem Cantürk

Fintech Sektör Lideri
Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com



Bengisu Özgehan

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Kıdemli Müdür
bozgehan@kpmg.com

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK) Banka Çağrı Merkezlerinin Hizmet Seviyesinin ve Kalitesinin belirlenmesine ilişkin yönetmelik 20 Mayıs 2020 tarihli 31132 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe girdi. Tüm bankaların 1 Temmuz 2020 tarihine kadar uyum göstermekle yükümlü oldukları bu yönetmelik, bankaların çağrı merkezlerinin hizmet seviyesinin ölçülmesi ve hizmet kalitesinin belirlenmesini amaçlıyor.

Yönetmelik kapsamında bankaların kullanıcıya sunduğu çağrı merkezi hizmetlerine, çağrı merkezi hizmet seviyesinin ölçülmesine ve hizmet kalitesinin belirlenmesine ilişkin usul ve esaslar yer alıyor.

Beş bölümden oluşan yönetmelikte 'Çağrı Yönetimi, Hizmet Seviyesi ve Kalitesi ile Kayıtların Saklanması, Raporlama ve Denetim' başlıkları içinde 'Hat kapasitesi ve ulaşılabilirlik seviyesi, Sesli yanıt sistemi, Giden çağrı, Hizmet seviyesi ve ölçümü, Çağrı merkezi hizmet çeşitliliği ve kalitesi, Çağrı merkezi temsilcisi hizmet kalitesi, İşlem güvenliği ve kayıtların saklanması ile Raporlama ve denetim' başlıkları altında uyulması gereken düzenlemelere yer veriliyor.

Hizmetlerdeki yenilikler

Yönetmeliğin getirdiği önemli düzenlemelerde ilk sırada detaylı tanımlar yer alıyor. Yönetmelikle birlikte özellikle çağrı merkezi, çağrı merkezi temsilcisi ve kullanıcı tanımları detaylandırılıyor.

BDDK, yönetmelik kapsamında 'çağrı merkezi' tanımı yaparken bankanın sunduğu ürün ve hizmetlere ilişkin işlem yapılmasına ek olarak bilgilendirme, pazarlama, yönlendirme, tahsilat süreçlerini de çağrı merkezi hizmeti olarak değerlendiriyor. Yönetmelikte 'çağrı merkezi temsilcisi' sadece çağrı merkezine gelen çağrıları yönetmekle kısıtlanmıyor, giden çağrı yönetimi ve kullanıcı ile iletişimi sağlayan gerçek kişi olarak da belirtiliyor. Ayrıca banka müşterisi olsun olmasın çağrı merkezini arayan tüm gerçek kişiler 'kullanıcı' olarak tanımlanıyor.

Yönetmelikte yer alan tanımlar birlikte değerlendirildiğinde, banka müşterisi olsun olmasın, kişilere yapılan bilgilendirme ve pazarlama aramaları dahil olmak üzere tüm gelen/giden çağrılar yönetmelik kapsamında yer alıyor ve yönetmelikte belirtilen değerlendirme ve hizmet ölçüm raporlarında girdi teşkil ediyor.

Yönetmelikte, 15 Mart 2020 tarihinde yayımlanan Bankaların Bilgi Sistemleri ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri Hakkında Yönetmelik'in 'Telefon bankacılığında kimlik doğrulama, işlem güvenliği ve hizmet kalitesi' bölümüne atıflarda bulunuluyor.

Bankalar ve banka çağrı merkezi hizmeti veren firmaların yönetmelik kapsamında uymakla yükümlü oldukları maddeler şöyle sıralanıyor:

Çağrı yönetimi

- Ulaşılabilirlik oranı yıllık en az yüzde 95 olmalı.
- 60 yaş ve üstü kullanıcı doğrudan çağrı merkezi temsilcisine yönlendirilmeli.
- Kullanıcıdan gelen kart iptal talepleri farklı bir kanala yönlendirilmeden alınmalı.
- Pazar günleri arama yapılmamalı ve diğer günler için yapılan aramalar 09.00-20.00 saatleri arasında gerçekleştirilmeli.
- Tekrar aranmama talepleri kayıt altına alınarak sisteme işlenmeli.

Hizmet seviyesi ve kalitesi

- Çağrı merkezi için hesaplanacak karşılama oranı aylık olarak en az yüzde 95 olmalı.
- Çağrı merkezi için hesaplanacak hizmet seviyesi aylık en az yüzde 80, kayıp/çalıntı ve şüpheli işlem bildirimlerinde ise aylık en az yüzde 90 olmalı.
- Salgın, kriz ve afet hallerinde de yönetmelikte belirlenen hizmet seviyesi oranları sağlanmalı ve bankanın acil ve beklenmedik durum planı kapsamında çağrı merkezinden sunulan hizmetin belirli bir kalitede sürekliliğini sağlayacak şekilde gerekli aksiyon planı oluşturulmalı.
- Banka tarafından sunulan bireysel nitelikteki ürün ve hizmetlerin tamamı için çağrı merkezi üzerinden işlem yapılabilmesi, hizmet sonrası puana dayalı geri bildirim yapma seçeneği tüm kullanıcılara sunulmalı.
- Hizmet kalitesi aylık ortalama puanı, belirlenen yöntemlerce 100 üzerinden en az 70 olmalı.
- Kullanıcı ile görüşme süresi sınırlandırılmamalı.

Kayıtların saklanması, raporlama ve denetim

- Kayıt altına alınan işlemler ve raporlamalara konu edilen veriler zaman damgası ile saklanmalı.
- Aylık bazda gerçekleştirilen hizmet seviyesi ve çağrı merkezi hizmet kalitesi ölçümleri raporlamaya konu ay sonunu takip eden 15 iş günü içinde BDDK'ya raporlanmalı.
- Banka tarafından uyum için gereken iş akışı, süreç ve uygulama esasları tesis edilmeli ve yazılı hale getirilmeli.
- Banka tarafından asgari yıllık olacak şekilde denetim yapılmalı.

Bankalar yeni döneme hazır mı?

Bankaların Bilgi Sistemleri ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri Hakkında Yönetmelik maddeleri ile Banka Çağrı Merkezlerinin Hizmet Seviyesinin ve Kalitesinin belirlenmesine ilişkin Yönetmelik birlikte ele alındığında, bankaların çağrı merkezi hizmetlerini yönetmeliklere uyumlu hale getirmeleri için detaylı bir analiz ve gözden geçirme çalışması gerçekleştirmesi, akabinde iş akışlarının oluşturulması, süreç tasarımı, kontrol noktalarının tesisi, politika ve prosedürlerin hazırlanması ve işletimi konularını önceliklendirmesi gerekiyor. Sürecin etkin ve doğru işletimi konusunda ise bankaların yönetmelik kapsamında BDDK'ya aylık bazda göndermeye başladığı hizmet seviyesi ve çağrı merkezi hizmet kalitesi ölçümleri raporlamaları belirleyici olacak.

Bankacılık deneyimi açık bankacılıkla yeniden şekilleniyor

İnternetin yaygın kullanımıyla birlikte, finansal hesapların ve banka hesaplarının yönetimi büyük ölçüde internet bankacılığı ve mobil bankacılık gibi dijital kanallar üzerinden gerçekleştiriliyor. Bu trendi takip eden bankalar dijitalleşme projelerine hız verirken, 'açık bankacılık'ın orta vadede en çok tercih edilen elektronik bankacılık kanallarından biri olması bekleniyor. Açık bankacılıkla ilgili bu öngörülerin temelinde, müşteriye yarattığı değer ve sunduğu yeni bankacılık deneyimi var



Ehtiram İsmayilov

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Şirket Ortağı
eismayilov@kpmg.com



Finansal hizmetler sektörünün dijital dönüşümündeki en önemli gelişmelerden biri, bireysel müşterilerin ve işletmelerin finansal verilerini üçüncü taraflarla paylaşmalarını sağlayan açık bankacılık kavramı oldu. Bu alandaki dijital dönüşüm, müşterilerin keşfedilmiş veya keşfedilmeyi bekleyen birçok yenilikçi uygulamadan faydalanmasını sağlayacak. Müşterilerin, finansal işlemlerini tek bir uygulamadan tüm bankalar için yönetebilmesi, hesap bilgilerini paylaşarak yatırım önerileri alması, işlemlerini görüntüleyen uygulamalarla kendine en uygun kredileri belirlemesi ve ödeme işlemi başlatması gibi öngörülebilir yenilikler, konservatif bankacılık endüstrisini daha iş birlikçi, yenilikçi ve açık bankacılık düzeni için iş modellerini geliştirmeye zorluyor. Bu doğrultuda açık bankacılık, bankaların müşterileri için yarattığı değeri önemli ölçüde artırırken, sunduğu yeni bankacılık deneyimi ile sektörü rekabet zekasını artırmaya zorluyor.

Açık bankacılık nedir?

Açık bankacılık, üçüncü taraf hizmet sağlayıcılarına rızaları dahilinde müşterilerin finansal verilerine erişim yetkisi verme yeteneğini ifade eder. Söz konusu erişim, bankaların uygulama programlama arayüzlerinin (API) erişime açılması suretiyle, müşteri hesap bilgilerinin üçüncü parti kuruluşlar tarafından görüntülenmesi ve/veya ödemeleri başlatması amacıyla sağlanır.

Açık bankacılık küreselleşiyor

Önümüzdeki birkaç yıl içinde, finansal sektör karar vericilerinin, bu kavramın tüketicilere ve küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ'ler) getirebileceği faydaların daha fazla farkına varmasıyla, açık bankacılık yaklaşımlarının ve modellerinin hızla benimsenmesini bekliyoruz. Yeni bankacılık deneyimi ile müşterilerin finansal durumlarını hızlı anlaması ve daha iyi finansal kararlar verebilmesi temel misyon olarak öne çıkıyor.

14 Eylül 2019'da Avrupa Bankacılık Otoritesi (EBA) tarafından yayımlanan Ödeme Sistemleri Direktifi 2 (PSD2) ile açık bankacılık yöntemleri AB ülkelerinde aktif olarak kullanılmaya başlandı. Düzenleme ile Avrupa, Birleşik Krallık ve Avustralya'daki bankalar, uygulama programlama arayüzlerinden (API'ler) ve karşılaştırma hizmetleri, 'müşterinizi tanıyın' gibi açık bankacılık ilkelerinden yararlanan yeni kullanım durumlarını ve işletim modellerini test etmek ve prototiplemek için halihazırda projelerini yürütüyorlar. Bu projelerde en çok öne çıkanlar arasında otomatik tasarruf ve kredi puanlama sistemleri yer alıyor. Bu kullanım senaryolarının işlevsel çözümlere dönüştürülmesiyle, hem bankalar hem de tüketiciler için hayal edilen birçok kolaylığın hayata geçmesi mümkün olacak ve açık bankacılığın cazibesi de bu ölçüde artacak. Ayrıca, müşteriler daha kolay, daha sorunsuz ve katma değerli bankacılık deneyimleri ararken, bu beklentiye yönelik gelişmelerden yararlanmak isteyen Fintech kuruluşları da sektörde önemli birer oyuncu olacak.

Regülasyon ve veri yönetimi

Müşteri verilerinin üçüncü taraf hizmet sağlayıcılarla paylaşılması, regülatif düzenlemelerin açık bankacılığı ne ölçüde kapsayacağı noktasında soru işaretlerini beraberinde getirdi.

Açık bankacılığın kullanıldığı ve özellikle İngiltere ile Avustralya'da ortaya çıkan eğilim, sigorta, kamu hizmetleri ve emeklilik verileri dahil olmak üzere birçok sektörde müşteri haklarının verilere de genişletilmesi yönünde ilerliyor. Verilerin, tüketici 'sahipliği' merkezi bir bileşen olsa da regülatif kurumların her sektörde açık veri düzenlemesi için kendi yaklaşımını kullanması bekleniyor. Regülatif kurumların kısıtlayıcılık seviyesi, bu yenilikçi bankacılık deneyiminin hangi ülkede ne ölçüde başarılı olacağı konusunda da önemli bir etken olacak.

Türkiye'de regülasyon

Avrupa Birliği ülkeleri için ödeme sistemleri süreçlerinin düzenlendiği Ödeme Sistemleri Direktifi 1 (PSD 1)'in yürürlüğe girmesinin ardından, Türkiye'de 27 Haziran 2013 tarihinde ödeme hizmetlerine ilişkin 6493 sayılı Kanun yürürlüğe girdi ve bunu müteakip yayımlanan yönetmelik ve tebliğler ile ödeme hizmetlerine ilişkin bilgi sistemleri yapısı düzenlendi.

Kanun, 1 Ocak 2020 tarihinden geçerli olmak üzere 12 Kasım 2019 tarihinde, gelişen finansal hizmetler doğrultusunda değiştirildi, AB ülkeleri için yayımlanan 2015/2366 sayılı AB Ödeme Hizmetleri Direktifi 2'ye (PSD2) çok benzer şekilde güncellendi. Kanunda PSD2 ile hemen hemen aynı ifadeyle, 'Ödeme Başlatma Hizmeti' ve 'Hesap Bilgi Servisi' kavramları tanımlandı. Son değişiklikler kapsamında, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) bu konuda düzenlemeler yapmaya yetkili kurum olarak belirlendi.

Ayrıca BDDK tarafından yayınlanan ve tüm alt maddeleriyle birlikte 1 Ocak 2021 tarihinde yürürlüğe girecek bankaların elektronik bankacılık hizmetleri ve bilgi sistemlerine ilişkin usul ve esasları tanımlayan 15 Mart 2020 tarihli Banka ve Elektronik Bankacılık Hizmetlerine ilişkin Yönetmelik'te açık bankacılık, elektronik bankacılık kanalı olarak tanımlanıyor. Yönetmelikte açık bankacılık, müşterilerin ya da müşteriler adına hareket eden tarafların API, web servis, dosya transfer protokolü gibi yöntemlerle bankanın sunduğu finansal servislere uzaktan erişerek bankacılık işlemlerini gerçekleştirebildikleri veya gerçekleştirilmesi için bankaya talimat verebildikleri elektronik dağıtım kanalı olarak ifade ediliyor.

Yönetmelikte, açık bankacılık tanımı yapılırken, açık bankacılık hizmet sağlayıcılarının yükümlülükleri, API ve benzeri arayüzlerin standardizasyonunu da içeren kapsayıcı düzenlemelerin Merkez Bankası tarafından çalışıldığı biliniyor. Bu kapsamda ilk taslaklar ödeme hizmetleri sektörü ile paylaşıldı ve açık bankacılık faaliyetlerinin hukuki ve teknik altyapısına ilişkin atılan temeller kayda değer bir hal almaya başladı.

Açık bankacılığın geleceği

Uzun vadede açık bankacılığın sektöre köklü değişiklikler getirmesini bekliyoruz. Mevcut trendler değerlendirildiğinde, çoğu sektör oyuncusunun aşağıda üç potansiyel iş modeli etrafında birleşmeye başlayacağını öngörebiliriz:

- **Ön yüz sağlayıcıları:** Bu oyuncular, müşteri bilgilerini

toplama, anlamlı hale getirme ve ürün hedefleme yoluyla, bankanın sahip olduğu sistemlere ve üçüncü taraf hizmetlere (genellikle hedeflenen bir potansiyel müşteri kesimine) erişim sağlayarak, üstün bir müşteri deneyimi sunmaya odaklanacaklar. Bu oyuncular, gelişmiş uygulamalar aracılığıyla müşterilerin yaşamlarının bir parçası haline gelecek 'ekosistem düzenleyicileri' rolünde olacaklar.

- **Ürün uzmanları:** Bazı oyuncuların, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için ürün tasarlama ve düzenleme konusunda giderek daha esnek ve çevik bir yapıda ürün geliştirmeye odaklandığını görmeyi bekliyoruz. Ürün tasarımı, ürünlerin şiddetle tavsiye edilmeye devam etmesini sağlamak için ön uç platform algoritmalarının nasıl çalıştığına dair iyi analizler ve başarılı kullanıcı deneyimlerinin sağlanması amacıyla önem kazanacak.
- **Altyapı sağlayıcıları:** Ölçek ekonomilerinden ve potansiyel işletme verimliliğinden yararlanan bazı oyuncuların, bankacılık endüstrisinde arka uç altyapı sağlayıcıları olmayı seçmesi bekleniyor. Sistemin çalışmasını sağlayan bilanço ve ödeme altyapısının sağlanması bu oyuncular için önemli olacak.

Açık bankacılığın temel hizmet yapısı

(1) Ödeme Başlatma Hizmetleri (Payment Initiation Service Providers-PISP): Kullanıcıların talebi ile bir başka ödeme kuruluşunda bulunan hesabına ilişkin ödeme emri başlatılması hizmetidir.

(2) Hesap Bilgisi Hizmetleri (Account Information Service Providers- AISP): Kullanıcıların diğer ödeme kuruluşlarında bulunan bir veya birden fazla hesabına ilişkin konsolide bilgilerin çevrim içi sağlanmasını amaçlayan hizmettir.

Başarılı açık bankacılık için gerekli beş ekosistem

- **API'lar:** Bankaların dijital ekosisteminin başka bir yazılımda tanımlanmış işlevleri için etkileşimde bulunduğu mekanizmalarıdır. Bu mekanizmaların işlevselliği yeni bankacılık düzeninde önemli olacak.
- **Varlıklar:** Dijital kimlik ve erişim yönetimi, izin yönetimi ve veri analitiği gibi süreçler için tanımlanan ve kullanılan yapılar oluşacak.
- **Kullanım senaryoları:** Bankaların kullanım örneklerini önceliklendirmek ve açık bankacılığa yönelik bir dizi temel hedef geliştirmek için uyumluluğun ötesine geçmesi gerekecek.
- **Süper uygulamalar:** Bankaların, uygulamaları aracılığıyla müşterilerine benzersiz kullanıcı deneyimleri sunması gerekecek.
- **Ortaklıklar:** Basit veri paylaşım anlaşmalarından derin stratejik hizmet ortaklıklarına kadar birçok konuda yapılan anlaşmalar şirketleri öne çıkaracak.

Açık bankacılık, bankaların niş uzmanlık alanları bulmasına ve benzersiz ürün ve hizmetler geliştirmesine imkan tanıyacak. Örneğin, kamuya açık faydalı verilerin toplanması ve işlenmesini sağlayan, kullanıcıların harcamalarını ve ödemelerini tek bir merkezi uygulamada toplayan kolay ve verimli ödeme platformlarına yönelik talep sağlayan uygulamaların hayata geçmesi bekleniyor.

Açık bankacılık ayrıca bankaların daha iyi ölçek ekonomileri yaratmak için akredite açık bankacılık ortaklıkları ve üçüncü taraflarla ortaklık yapmasına izin verecek. Bankalar müşterilere daha iyi hizmet verebilmek için ekosistemlerini genişletmeye başladıkça iş ortaklarına, verilere ve sistemlere hızlı ve etkili şekilde bağlanma yeteneği, organizasyonel çevikliğin anahtarı olacak.

Kimler başarılı olacak?

Açık bankacılığın müşteriye kattığı değer ve yarattığı fırsatlar göz önüne alındığında, çoğu bankacılık yöneticisinin karşı karşıya olduğu en önemli konulardan biri, bu yeni teknolojiye bankaların nasıl cevap vereceği oluyor.

Birçok banka yönetimi, açık bankacılığı basitçe başka bir uyum uygulaması olarak görmek yerine şimdiden açık bankacılığın faydalarından en iyi şekilde nasıl yararlanabileceklerine yönelik araştırmalar yapıyor. Piyasalarda, ülkelerinde regülasyonları henüz belirlenmemiş banka liderleri bile bu değişimi kendi yerel etki alanlarında avantaja çevirmek konusunda oldukça istekli.

Bankalar ve Fintech'lerle çalışma deneyimimiz, günümüz bankalarının altı temel alana odaklanması gerektiğini gösteriyor:

1. Trendleri takip edin. Yerel pazarda ve dünya genelinde hangi düzenleyicilerin nasıl çalıştığını ve rakiplerin neler yaptığını takip edin. Önemli pazarlarda yaşanan tecrübeleri ve başarı trendlerini analiz edin.

2. Müşterileri eğitin ve onlarla etkileşime geçin. Müşterilerle verileri ve beklentileri üzerine konuşmak üzere etkileşime geçin. Rakip bankalar ve diğer üçüncü taraf sağlayıcılardan daha iyi hizmetler ve ücretler sunmak için, verilerin ve uygulamaların nasıl daha güvenli ve efektif şekilde kullanılabileceği hakkında analizler yapın, müşterilerin fikirlerini alın.

3. Açık verilere öncelik verin. Yatırımlarınızı, kuruluş ve ekosistem genelinde açık veriyi işleyecek şekilde yapmaya çalışın. Daha fazla veri paylaşımını teşvik etmek için fırsatlar arayın. Bunun, daha iyi bir müşteri deneyimi sağlamak amacıyla, bankacılığın ötesinde enerji / kamu hizmeti, telekomünikasyon ve hatta yiyecek endüstrisi verilerine uygulandığını görmeye başlayacağız.

4. Teknik ve operasyonel yetenekleri geliştirin. Ortaya çıkan yeni fırsatlardan yararlanmak için mevcut yeteneklerinizi - özellikle API'ler ve analitik çevresinde - geliştirin. Veri korumaya ve siber güvenliğe güçlü bir şekilde odaklanarak güven ve itibarınızı artırın.

5. Veri güvenliği kontrollerini tasarımlarınıza katın.

Verilere erişimi açarken, bankaların müşteri verilerini nasıl güvence altına aldıklarını da düşünmeleri önemlidir. Bu sadece Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) gibi düzenlemelere uymakla ilgili değil, aynı zamanda tüketicilerin verilerini sizinle ve ortaklarınızla paylaşırken kendilerini güvende hissetmeleri açısından da büyük önem taşımaktadır.

6. Ortaklık stratejinizi ve yeteneğinizi geliştirin.

Uyumluluk ve operasyonel hazırlığı sağlamaya yardımcı olabilecek iş ortaklarının yeteneklerini tanımlayın ve kaynak edinin. Yeni ürünler, hizmetler ve deneyimler oluşturmanıza yardımcı olabilecek üçüncü taraflarla stratejik ortaklıklar (örneğin veri paylaşımı) belirleyin ve oluşturun.

Açık bankacılığın geniş kapsamlı etkileri göz önüne alındığında, çoğu banka, etkileri ve fırsatları güçlendirmek ve yönetmek için çok net bir çerçevenin geliştirilmesine öncelik vermek isteyecektir. Aşağıdaki grafiğin gösterdiği gibi, açık bankacılık için değerlendirmeler, Fintech şirketleri dahil olmak üzere, bankaların geliştirmesi veya üçüncü taraflardan satın almasını gerektirecek yeni faaliyetler, açık rıza yönetimi ve veri aktarımı gibi bir dizi fonksiyona olanak sağlayan yetenekleri içerecektir.

Açık Bankacılık Fonksiyon Çerçevesi

	 Müşteri Deneyimi	 Veri Saklama ve Paylaşma	 Veri Talep Etme ve Alma	 Gizlilik ve Güvenlik	 Ortaklıklar ve Üçüncü Parti Erişimi
API'ler	✓	✓	✓	✓	✓
Dijital Kimlik	✓	✓	✓	✓	
Yetki Yönetimi	✓	✓	✓	✓	
Açık Rıza	✓	✓	✓	✓	
Veri Saklama		✓	✓		
Akreditasyon					✓

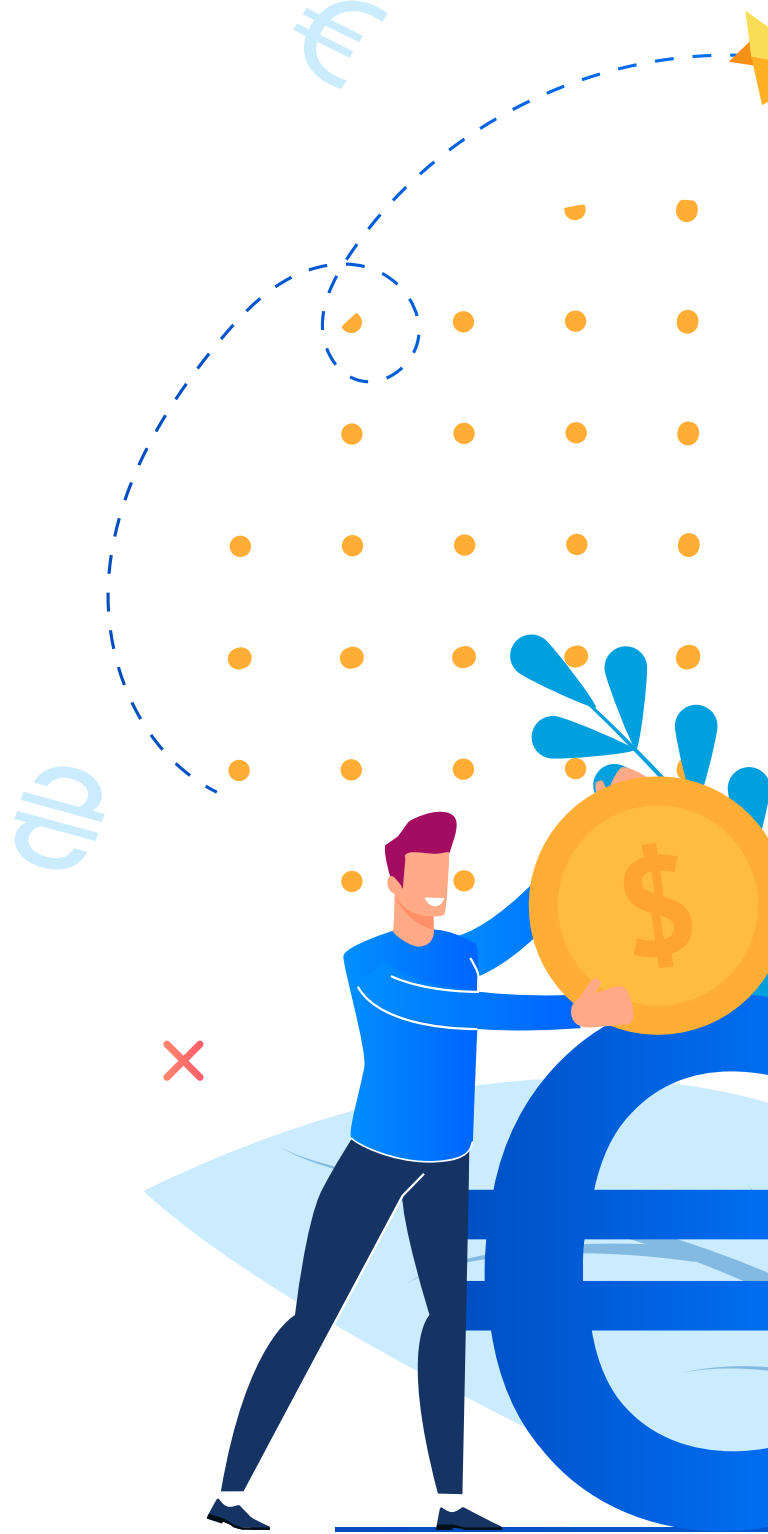
Serbest döviz fonlarda yeni vergileme rejimi

Yatırım fonlarına 3 Haziran 2020 tarihinden itibaren getirilen yeni düzenlemeler neler içeriyor? Serbest döviz fonlarının vergi yükleri ile benzer yatırım fonlarının vergisel durumunu değerlendirdik



Hakan Güzeloğlu, YMM

Finansal Vergi Hizmetleri
Şirket Ortağı
hguzeloğlu@kpmg.com





Yatırım fonları inançlı mülkiyet esaslarına göre oluşturulan mal varlıklardır ve Kurumlar Vergisi uygulamasında tam mükellef sayılır. Sermaye Piyasası Kanunu düzenlemeleri gereği yatırım fonları inançlı mülkiyet esasına göre yatırımcılardan katılma belgesi karşılığında para toplayarak bu fonları sermaye piyasası araçları ve diğer yatırım enstrümanlarına yatırım yapan bir mal varlığıdır.

Bu perspektiften bakıldığında menkul kıymet yatırım fonunun sahibi olamayacağı gibi her bir katılma payı belgesi sahibi yatırımcı, hissesi oranında fondan kar payı elde eder. Günümüzde, gayrimenkul yatırım fonundan altın yatırım fonuna kadar bir çok yatırım fonu bulunuyor. Serbest döviz fonları da bunlardan biridir ve portföyünün en az yüzde 80'i oranında döviz ve döviz cinsi varlık ve işlemlere yatırım yaparak orta ve uzun vadede döviz bazında yüksek getiri sağlamayı hedefleyen fonlardır. Bu fonların fon katılma payı belgeleri USD cinsinden alım satımı yapılabilir.

Söz konusu yatırım fonlarının vergilendirilmesi, menkul kıymetlerin vergilendirilmesini düzenleyen Gelir Vergisi Kanunu'nun geçici 67'nci maddesi kapsamında katılma payı belgelerinin alım ve satımı (fona iade edilmesi) esnasında stopaj yoluyla gerçekleştiriliyor.

Haziran ayında yapılan değişiklik

3 Haziran 2020 tarihli ve 31144 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2604 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile Gelir Vergisi Kanunu'nun geçici 67'nci maddesinde yer alan tevkifat oranları hakkındaki 2006/10731 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı'nın eki kararın 1'inci maddesinin b bendine (3) numaralı alt bent eklendi.

Söz konusu kararla Gelir Vergisi Kanunu'nun geçici 67'nci maddesinin 17'nci fıkrasında yer alan yetki çerçevesinde, serbest (döviz) fonlarının portföy işletmeciliği kazançları üzerinden yapılacak tevkifat oranı yüzde 15 olarak belirlendi. Bu kapsamda, kararın yürürlüğe girdiği tarih olan 3 Haziran 2020'den itibaren serbest (döviz) fonlarının portföy işletmeciliğinden kaynaklanan kazançlarına 2006 yılından önce uygulanan vergi rejimi gibi portföy içinde yüzde 15 oranında stopaj yoluyla vergileme yapılacaktır.

Öte yandan yüzde 15 portföy işletmeciliği kazancı üzerinden alınacak stopaja ek olarak bu fonların katılma belgelerinin fona iadesinden gelir elde eden gerçek kişiler için yüzde 10 oranında tüzel kişiler için ise yüzde 0 oranında stopaj uygulamasına devam edilecek.

Bu serbest (döviz) fonlar için ne anlama geliyor?

Gelir Vergisi Kanunu'nun geçici 67'nci maddesi uyarınca gerçek kişilerin bu fona ait katılma payı belgelerinin alım satımından elde ettikleri kazançlara yüzde 10 stopaj uygulamasına devam edileceği gibi yatırım fonu özelinde de yüzde 15 oranında stopaj kesintisinin fon fiyatlarına günlük olarak yansıtılacağı ve böylelikle söz konusu menkul kıymet kazançları üzerinde gerçek kişiler açısından yüzde 23,5 oranında ($100 * \%15 = 15$, $85 * \%10 = 8,5$, $15 + 8,5 = 23,5$ Toplam vergi yükü) vergi yükü doğacaktır.

Yeni düzenleme ile bu fonlarda iki farklı vergileme rejimi ortaya çıkıyor;

- 1) 2 Haziran 2020 tarihine kadar olan vergileme fon içinde yüzde 0, Katılma Payı Belgelerinin iadesinde yüzde 10 iken,
- 2) 3 Haziran 2020 tarihinden itibaren fonun kendi içinde yüzde 15 ilaveten fonun katılma payı belgelerinin iadesinden gerçek kişiler için yüzde 10 olacaktır.

Söz konusu fonlar, 3 Haziran 2020'den itibaren her gün portföy kazancı üzerinden yüzde 15 stopaj hesaplayarak karşılık ayıracak. Eğer herhangi bir şekilde fon katılma payı belgesi iadesi gerçekleştiğinde bu katılma payı belgesinin alış maliyeti ile ki bu değer değişikliğin vuku bulduğu 2 Haziran 2020 tarihi itibarı ile Vergi Usul Kanununa göre değerlendirilerek bulunan değer olacak ve bu değer ile satış bedeli üzerinden de yüzde 10 ilave bir stopaj kesintisi yapılacaktır.

Katılma payı iadesinde ödenecek yüzde 10 stopaj nihai vergi olacak ve katılma payı iadesinden elde edilen kar payları beyana tabi olmayacaktır. Öte yandan fon bünyesinde her gün karşılık yoluyla güncellenerek hesaplanan yüzde 15 stopaj kesintisi ise sene sonunda 31 Aralık tarihinde kesinleşerek fon yöneticisi portföy yönetim şirketi aracılığı ile takip eden yılın nisan ayı muhtasar beyannamesi ile mayıs ayında vergi dairesine ödenecek.

Sonuçta olası yeni bir vergi düzenlemesi yapılmadığı takdirde serbest döviz fon katılma payı sahibi yatırımcıların 3 Haziran 2020'den itibaren elde ettikleri fon portföy kazançları yüzde 23,5 oranında bir vergilemeye tabi oluyor.

Fon bünyesindeki yüzde 15 yeni vergileme ile anapara kur farkı da vergiye tabi midir?

Serbest Döviz Fonlarda fon bünyesinde yüzde 15 ($100 \times 15\% = 15$) ve ilaveten fon katılma payı belgesinin fona iadesinde kalan tutar üzerinden de yüzde 10 nihai vergi olmak üzere ($85 \times 10\% = 8,5$) toplam yüzde 23,5 oranında bir vergi yükü doğacağını belirtmiştik.

Ancak, yatırımcılar için bir önemli noktanın daha altını çizmek isteriz. Bu da yabancı para da meydana gelecek devalüasyondan kaynaklanan kur farkı üzerinden de yüzde 15 portföy kazancı vergilemesi yapılacağıdır. Serbest döviz fonlarda fon bünyesindeki yüzde 15 vergilemede anapara kur farkı da stopaja tabi olmakta. Bu durumda belli bir artış oranının üzerinde bir devalüasyon gerçekleştiğinde USD bazında anapara tutarında da bir erime söz konusu olabilir.

Kabaca bir oran çalışması ile başa baş noktasını hesapladığımızda yaklaşık yüzde 40 oranında bir devalüasyonda, yabancı para cinsinden giriş sermaye anapara tutarı + fon getirisi - üzerinden alınan fon bünyesindeki yüzde 15 vergi sonrası hesaplanan tutar, yabancı para cinsinden ilk giriş sermayesine eşit olmaktadır. Daha yüksek oranlardaki devalüasyon ise ödenen vergi sebebiyle anapara zararına sebebiyet verecektir.

Alternatif katılma payı belgesi döviz olan fon var mıdır?

Sayıları çok olmasa da katılım payı belgesinin döviz olduğu ve yüzde 15 fon bünyesinde vergilemeye tabi olmayan Eurobond fonları bulunmaktadır. Bu fonlara giriş aynı serbest döviz fonlarda olduğu gibi dolar giriş dolar çıkışı olduğundan kambiyo gider vergisi bulunmadığı gibi ana para kur farkı riski de yoktur. Kur farkı vergilendirilmemektedir. Aynı serbest döviz fonların 2 Haziran 2020 öncesi vergileme rejimine tabi olup yüzde 10 stopaj nihai vergidir.

Açık devre olan bu fonlarda portföy yönetim şirketinin uygun gördüğü diğer alıcılar ile ortak bir fon meydana getirilmiştir. Fon bünyesindeki ve anapara vergilemesine de yol açan vergilemeye tabi olmamak isteyen yatırımcılar için bu fonlar tercih edilebilir.

Sorumlu vergicilik anlayışı ile;

Serbest Döviz Fonlarda getirilen yeni ama bir o kadar tanıdık sistem olan portföy işletmeciliği kazancı üzerinden fon bünyesinde yüzde 15 oranındaki vergileme, bu fonların anapara kur farkının da vergiye tabi olması sonucunu getirdi. Bu nedenle, söz konusu fonlarda yüzde 15 vergi yükünün bulunması ; yüksek devalüasyon olan yıllarda özellikle kırılma noktası olan yüzde 40 ve üzeri devalüasyonda yabancı para bazındaki fon anapara tutarının erimesi anlamına geliyor.

Türkiye’de yatırımcıların sermaye piyasası araçlarına daha fazla ilgi göstermesi, tasarrufların vadesinin uzaması, yatırım araçlarının çeşitliliğinin artırılması bakımından değerlendirdiğimizde serbest döviz fonlardaki eski vergileme sistemine geri dönüşle birlikte uygulanan ikili vergileme sistemi ilave vergi yükü artışı anlamına gelmekte bu da derinlik yaratılması gereken finans piyasalarında yatırımcıların başka finans merkezlerine yönelime neden olabilecektir.

Bankaların bilgi sistemleri ve elektronik bankacılık hizmetlerinde yeni dönem

BDDK'ın bankaların bilgi sistemleri yönetimi ve elektronik bankacılık hizmetlerini düzenleyen 15 Mart 2020 tarihli yönetmeliği kademeli olarak uygulamaya girdi. Yeni yönetmelik, bilgi sistemlerinde belirli bir olgunluk seviyesine gelen Türk bankacılığında yeni bir dönemin ve daha gelişmiş bir bankacılık sisteminin gelişini haber veriyor.



Sinem Cantürk

Fintech Sektör Lideri
Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com



Semih Muşabak

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Kıdemli Müdür
smusabak@kpmg.com





Bankacılık sektöründe bilgi sistemleri faaliyetleri ve elektronik bankacılık hizmetlerine yönelik risklerin yönetiminde esas alınacak asgari usul ve esasların düzenlendiği ve 2011 yılından itibaren yürürlükte olan 'Bankaların Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelerle İlişkin Tebliği' yerine Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK) 25 Aralık 2018'de taslak olarak yayımladığı Bankaların Bilgi Sistemleri ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri Hakkında Yönetmelik bazı güncellemelerle 15 Mart 2020 tarihinde yayımlanarak yasalaştı.

Geçtiğimiz dönemlerde tebliğ olan, bankaların faaliyetlerinin ifasında kullandıkları bilgi sistemlerinin yönetimi ile elektronik bankacılık hizmetlerinin sunulmasında ve bunlara ilişkin risklerin yönetiminde esas alınacak asgari usul ve esaslar ile tesis edilmesi gereken bilgi sistemleri kontrollerinin düzenlemeleri artık yönetmelik oldu. Yönetmelik, BDDK'nın bankalarda bilgi sistemlerinin denetim ve gözetim faaliyetleri ile edindiği tarihsel tecrübeler ile birlikte diğer kamu kurumlarından, bankalardan ve banka müşterilerinden gelen talepler, öneriler ve şikayetlerin değerlendirilmesi neticesinde bankaların halihazırda kullandığı çeşitli hizmet kanalları, bu hizmetlerin kullanımından kaynaklanan riskler, teknolojik altyapı, siber ve fiziksel güvenlik kontrolleri gibi bilgi sistemleri yönetimi bileşenlerine ilişkin politikalar, prosedürler, uygulamalar ve organizasyonel yapıların, teknolojik gelişmelere cevap verebilecek şekilde güncellenmesi amacıyla hazırlandı.

Önceki yıllarda, İlkeler Tebliği'ni güncel tutabilmek için farklı konularda, bankalara ve bağımsız denetim şirketlerine uyulması gereken usul ve esasları belirten farklı tebliğler yayımlanmıştı. Ancak BDDK yönetmelikle birlikte hem daha önce gönderdiği usul ve esaslara hem de yayımladığı tebliğlere yer verdi. Yönetmelik iki ana kısımda oluşturuldu. 'Bilgi Sistemlerine İlişkin Risk Yönetimi ve İç Kontrollerin Tesisi' başlığını taşıyan kısımda, bankaların bilgi sistemlerinin organizasyonu, varlık yönetimi, risk yönetimi, bilgi güvenliği, ağ güvenliği, konfigürasyon yönetimi, siber olay yönetimi,

fiziksel güvenlik, proje yönetimi, değişiklik yönetimi, yedekleme yapısı, destek hizmetleri, yetkilendirme yapısı, denetim izleri, veri gizliliği, müşteri bilgilendirmesi, iş sürekliliği, iç kontrol ve iç denetim yapılarına ilişkin usul ve esaslar belirtildi. İkinci kısımda ise 'Elektronik Bankacılık Hizmetleri' başlığında internet bankacılığı, mobil bankacık, telefon bankacılığı, açık bankacılık servisleri, ATM bankacılığı ve müşterilerin uzaktan işlem gerçekleştirebileceği diğer kanalların usul ve esasları tanımlandı.

Yönetmeliğe uyum zamanı

Yönetmelikle, bankaların organizasyonunda ve bilgi sistemlerine ilişkin alt yapılarında önemli güncellemeler yapması gerekiyor. En önemli değişikliklerden birinin bilgi güvenliği organizasyon yapısında olduğu görülüyor. Değişiklikle artık, bilgi güvenliği fonksiyonunun, bilgi sistemleri fonksiyonundan ayrı ve bağımsız olacak şekilde, yönetim kuruluna veya genel müdüre bağlı olması gerekiyor. Bu değişiklikle, bankaların son zamanlarda yaşadığı bilgi güvenliği ihlallerinin çok daha aza indirilmesi hedefleniyor. Ayrıca bankaların üst yönetiminin artık bilgi sistemleri ve bilgi güvenliği alanında yapılması gerekenleri çok yakından takip etmesi gerekecek.

Önemli değişikliklerden biri de müşteri verilerinin paylaşımıyla ilgili. Bankacılık kanununda yer alan istisnalar dışında, müşteri sırrı niteliğindeki verilerin yurt içindeki veya yurt dışındaki üçüncü kişilerle paylaşabilmesi için müşterilerinin, ispat edilebilir izninin alınması gerekiyor. Söz konusu değişiklikle dikkat edilmesi gereken iki nokta var;

- Müşteri sırrı: 20 Şubat 2020 tarihinde bankacılık kanununda yapılan değişiklikle sır niteliğindeki veri, 'bankacılık faaliyetlerine özgü olarak bankalarla müşteri ilişkisi kurulduktan sonra oluşan gerçek ve tüzel kişilere ait veriler, müşteri sırrı hâline gelir' şeklinde tanımlandı. Ayrıca kanundaki değişiklik teklifi incelendiğinde daha net bir tanımın ortaya çıktığı görülüyor. Gerçek kişi müşterilerin bankalarla müşteri ilişkisine girmeden önce de var olan ve bankalar dışında pek çok şirket, kuruluş tarafında da işlenen adres, telefon bilgisi,

lokasyon bilgisi gibi genel nitelikli kişisel verilerin sır kapsamına girmediği, sadece KVKK kapsamına girmesi gerektiği değerlendiriliyor. Örnek olarak da mevduat bilgisi, krediler, kredi skoru, hesap hareketlerine yer veriliyor. Yani, müşterinin banka ile kurduğu ilişki sonrası, bankanın oluşturduğu tüm veriler müşteri sırrı anlamına geliyor.

- Müşteri tanımı: Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ile birlikte söz konusu ihtiyaca her ne kadar aşına olsak da kanun bireyleri/müşterileri kapsamaktaydı. İlkeler Yönetmeliğinde böyle bir ayırım yapılmadığından söz konusu maddeye uyum göstermek için hem bireysel müşterilerin hem de kurumsal/ticari müşterilerin izinlerinin alınması gerekiyor.

Geçmişte bankalarda süreklilik yönetiminde en çok tartışılmış kavramlardan olan birincil ve ikincil sistemler için de yönetmelikte ilave açıklamalara yer veriliyor. Bankaların kullandığı herhangi bir sistem ya da uygulamanın birincil sistemler kapsamına girmemesi için aynı zamanda sistem veya uygulama üzerinden herhangi bir iş sürecinin yürütülmemesi, hassas veri ya da bankacılık sırrı kapsamına girebilecek verilerin işlenmemesi, iletilmemesi ve saklanmamasının gerekli olduğu ifade ediliyor. Ayrıca, birincil sistemlerin kaçınıcı yedeği olduğuna bakılmaksızın, birincil sistemlerin her türlü yedeği ikincil sistemler olarak kabul ediliyor. Bankaların, yurt dışında kurulu bir sistemden herhangi bir onay sürecine tabi olmaksızın bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilmesi ve yurt dışı iletişim ağlarıyla bağlantılarının kesildiği durumlarda dahi yurt içinde kurulu bulunan birincil ve ikincil sistemleri aracılığıyla ülke içinde bankacılık faaliyetlerini sunmaya devam edebilmesi gerekliliği açıkça belirtiliyor. Bu değişiklikle, bankaların hangi sistemlerinin birincil ve ikincil sistem olduğuna ilişkin değerlendirmeleri yapmaları ve duruma göre gerekli aksiyonları almaları gerekiyor.

Hangi düzenlemeler getirildi?

Ayrıca birincil sistemlerin tamamen devre dışı kaldığı felaket senaryolarında dahi en geç 24 saat içinde faaliyetlerin yeniden sürdürülebilir olması yönetmelik

kapsamında düzenlendi. Kritik donanım ve sistemler için yedekli çalışma ya da hazırda bekleme düzenleri kurulması, ağ ve iletişim altyapısındaki kesintilere karşı uygun alternatif iletişim kanalları oluşturulması ve yedekleme planının yazılı hale getirilmesi konusunda hükümler belirlendi. Ayrıca, soruşturma veya kovuşturma yürüten adli mercilerden bankalara giden veri taleplerine cevap verilmesi konusunda talep edilen verilerin ilgili mercilere iletilmesi, yedeklerinin alınması ve saklanması hakkında düzenleme yapıldı.

Yönetmelikle kritik bilgi sistemleri ve güvenlik kapsamında alınacak ürün ve hizmetler için sağlayıcıların ve üreticilerin Türkiye’de müdahale ekiplerinin bulunması gerekiyor. Bu gerekliliğin, bu alanda ülkemize katma değer sağlayacağı aşikar. Ayrıca geçmişte bulut bilişim imkanlarından faydalanmalarına izin verilmeyen bankaların, iletişim ve altyapı teknolojilerinin gelişmesiyle yaygınlaşan bulut hizmet modelinin avantajlarından yararlanmaları için, risklerinden kaçınmalarını sağlamak üzere özel ve topluluk bulut hizmeti kullanımına ilişkin düzenleme de yönetmelikte yer aldı. Topluluk bulutunun kullanımı için sadece bankalara ait sistemlerin olması ve her bankaya özgü ayrı kaynağın atanması şartları getirildi.

Organizasyon yapısındaki bir diğer değişiklik de bilgi sistemleri iç kontrol ve iç denetim yapılarının oluşturulması oldu. Eskiden zorunlu olmayan bilgi sistemleri iç kontrol çalışanı artık zorunlu hale getirildi. Her iki çalışan için mesleki tecrübelerinin en az beş yıl olma zorunluluğu var. Ayrıca, bankaların denetim komitesinde, bilgi sistemleri iç kontrol ve iç denetim bulgularını değerlendirebilecek mesleki tecrübeye ve bilgi birikimine sahip bir üyenin bulundurulması gerekiyor.

Organizasyonda ve bilgi sistemleri alt yapılarındaki ciddi değişikliklerle bundan sonra banka üst yönetimlerinin bilgi sistemleri altyapısından ve risklerinden haberdar olacağı, değerlendireceği ve alınması gereken aksiyonları belirleyeceği bir yapısı olacak. Bilgi sistemleri altyapısı da günün teknolojisine uygun şekilde oluşturulacak.

Elektronik bankacılık düzenlemeleri

Diğer kısımda ise elektronik bankacılık hizmetlerine ilişkin usul ve esaslar tanımlanıyor. Bu alanda en büyük değişiklikler açık bankacılık, uzaktan kimlik tespiti ve üçüncü tarafa güven tanımlarının yapılması olarak öne çıkıyor. Her ne kadar şu anda usul ve esaslar net olarak belirlenmemiş olsa da yakın gelecekte, banka müşterilerinin deneyimlerinde ciddi değişiklikler

bekleniyor. Bunun dışında banka müşterilerinin yaşadığı dolandırıcılık vakaları ve BDDK’ya yapılan şikayetler dikkate alınarak usul ve esasların belirlendiğini söyleyebiliriz.

İlkeler tebliğinde belirtilen çift bileşenli kimlik doğrulama süreci devam ediyor ancak bazı değişiklikler var. Anne kızlık soyadı ve kimlikte yazan bilgiler artık kimlik doğrulama unsuru olarak kullanılmayacak. Eğer banka müşterisi mobil uygulama kullanıyorsa, SMS OTP aracılığı ile kimlik doğrulama gerçekleştiremeyecek. Yeni T.C. Kimlik Kartı kimlik doğrulama unsuru olarak kullanılabilir. Kimlik doğrulama unsurlarının tamamının banka sistemlerinde doğrulanabilecek yapıda olması gerekecek.

Yeni yönetmelikle telefon bankacılığı ve açık bankacılık servislerinde de kimlik doğrulama işlemlerinin gerçekleştirilmesi zorunlu hale geldi. Gerçekleştirilen tüm işlemlerde öncelikle müşterilerin doğrulanmış olması gerekiyor. Telefon bankacılığında kimlik doğrulama unsurlarının müşteri temsilcisine sözlü olarak aktarılmadan tuşlama yöntemiyle gerçekleştirilmesi zorunlu oluyor.

Elektronik bankacılık işlemlerindeki önemli noktalardan biri de bankaların elektronik ortamda müşterilerine ileteceği hassas veri veya sır niteliğinde veri içeren her türlü dekont, hesap özeti gibi bilgilerin elektronik bankacılık hizmeti sunulan kanallar üzerinden müşterilere göndermesi gerektiğidir. Ayrıca elektronik bankacılık dağıtım kanallarından sunulan herhangi bir işlemin tersinin gerçekleştirilmesi mümkün ve orijinal işleme göre eşit ya da daha az riskliyse, bankaların orijinal işlemin tersi olan bu işlemlerin de aynı elektronik dağıtım kanalından gerçekleştirilmesini sağlaması gerekiyor.

Yönetmelik, ATM bankacılığında ATM cihazlarının ve kameralarının yönetimine ilişkin usul ve esasları belirliyor. Buna göre ATM’ler uzaktan izlenebilecek ve müdahale edilebilecek yapıda olacaklar, kamera kayıtları uzun süreli ve kaliteli görüntü içerecek şekilde saklanacak. Dolandırıcılık vakası halinde, işlemi gerçekleştiren kişinin kimlik tespiti rahatlıkla yapılabilir.

Yeni yönetmelik 15 Mart 2020 tarihinde yayımlanmasına rağmen bankaların bazı maddeler için uyumluluk süresi 1 Temmuz 2020, diğer maddeler için ise 1 Ocak 2021 olarak belirlendi.

BDDK, daha önce yayımladığı ‘Bankalarda Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelerle İlişkin Tebliğ’ ve diğer yönetmeliklerle Türkiye’de önemli bir süreci başlatarak daha güvenli ve daha güçlü bir altyapı oluşturulması sağladı. Yeni yönetmelik ise bilgi sistemleri alanında belirli bir olgunluk seviyesine gelen Türk bankacılığında yeni bir dönemin ve daha gelişmiş bir bankacılık sisteminin gelişini haber veriyor.

KPMG Akademi



KPMG Akademi düzenlediği eğitimlerle iş dünyasını ilgilendiren en güncel değişiklikleri ve veri düzenlemelerini sektörlerin profesyonelleriyle paylaşmaya devam ediyor. Eğitimler pandemi nedeniyle online olarak düzenleniyor

Eğitim benim için akıcı ve verimli geçti. Teknik olarak (kendi bilgisayarımdan kaynaklı sorunlar dışında) herhangi bir sıkıntı yaşamadım. KPMG Akademi personeli ve IT personelinin verdiği destek ve Bora Hoca'nın keyifli sunumundan çok memnun kaldım. Teşekkür ederim.

Zeynep LEYLEK

T. Halk Bankası A.Ş.
Vergi Yönetimi ve Ödemeler
D.B. Kurumlar Vergisi Bölümü

Öncelikle desteğiniz ve ilginiz için size çok teşekkür ederim. Katıldığım eğitim, hem sizlerin hazırlığı hem de Bora Hoca'mızın sunumu ve eğitimi interaktif şekilde gerçekleştirmesi sayesinde gayet verimli ve etkili geçti.

Eğitim setinin kapsamlı olmasının ve aynı zamanda sadece bu sete bağlı kalınmayıp güncel örneklerle konuların pekiştirilmesinin eğitime ilgiyi artırdığını düşünüyorum.

Online olmasına rağmen eğitmen ve katılımcılar arası iletişim Bora Hoca'mızın pozitif katkılarıyla oldukça başarılıydı.

Tüm katılımcıların mikrofonu her zaman açık olunca ses sorunu yaşanıyor olabilir fakat katılımcıların görüntüsünün olmaması bu süreçte eğitmenler açısından zor olabilir.

Bora Hoca'mız da bence bu zorluğa rağmen eğitimi interaktif bir şekilde gerçekleştirdi.

Her şey için tekrar çok teşekkür ederim. Fırsat buldukça yeni eğitimlerinize katılmak isterim.

Umut TÜMER, Muhasebe Sorumlusu
G.D Teknik Hizmetler San. ve Tic.Ltd.Sti.

Online Eğitimlerimiz

Aralık

1-2 Aralık Finansçı Olmayanlar İçin Finans

1 Aralık COSO 2013

3-4 Aralık Sermaye Bütçelemesi ve Yatırımları

7 Aralık Muhtasar Prim Hizmet Beyannamesi

Mesleki Şüphencilik ve Finansal Tablo Suistimalleri

9 Aralık Güncel Vergi Uygulamaları

9-10-11 Aralık Python ile Veri Analizine Giriş

14 Aralık UFRS'de Vergi Uygulamaları (UMS 12 – Kurumlar Vergisi & Ertelenmiş Vergi)

16 Aralık Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi ve Şirketlerde Maruz Kalınan Riskler

Yöneticiler İçin Vergi

17 Aralık Turquality ve İhracat Teşvikleri

17-18 Aralık Temel Düzey Vergi ve Muhasebe Uygulamaları

22 Aralık Suistimal İnceleme ve İfade Alma Teknikleri

23 Aralık R ile Veri Analizine Giriş

28 Aralık Yeni Başlayacaklar İçin Gümrük ve Dış Ticaret

İLETİŞİM

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı
malsan@kpmg.com

Fikret Selamet

Denetim Bölüm Başkanı,
fselamet@kpmg.com

Şaban Erdikler

Vergi Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
serdikler@kpmg.com

Müşfik Cantekinler

Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
mcantekinler@kpmg.com

Hakan Ölekli

Stratejik Pazarlama ve
İş Geliştirme Lideri
holekli@kpmg.com

Bahar Caner

Stratejik Pazarlama ve
İş Geliştirme Müdürü
bcaner@kpmg.com

SEKTÖRLER

Finansal Hizmetler Sektör Lideri

Kerem Vardar

kvardar@kpmg.com

Sigorta Sektör Lideri

Tuğrul Uzun

tuzun@kpmg.com

Fintech Sektör Lideri

Sinem Cantürk

scanturk@kpmg.com

Teknoloji Sektör Lideri

Gökhan Mataracı

gmataraci@kpmg.com

Telekomünikasyon Sektör Lideri

Serkan Ercin

sercin@kpmg.com

Eğlence ve Medya Sektör Lideri

Feride Kılıç

eridekilic@kpmg.com

Tüketici Ürünleri ve

Perakende Sektör Lideri

Gökhan Kaçmaz

gkacmaz@kpmg.com

Endüstriyel Üretim Sektör Lideri

Murat Palaoğlu

mpalaoglu@kpmg.com

Otomotiv Sektör Lideri

Hakan Ölekli

holekli@kpmg.com

Gıda ve İçecek Sektör Lideri

Banu Kürk

bkurk@kpmg.com

Petrol ve Gaz Sektör Lideri

Hakan Demirelli

hdemirelli@kpmg.com

Metal ve Maden Sektör Lideri

Burak Yıldırım

burakyildirim@kpmg.com

Elektrik ve Altyapı Sektör Lideri

Erman Durmaz

edurmaz@kpmg.com

Sağlık Sektör Lideri

Murat Alsan

malsan@kpmg.com

İlaç Sektör Lideri

Hakan Orhan

horhan@kpmg.com

Kamu Sektör Lideri

Alper Karaçar

akaracar@kpmg.com

Taşımacılık Sektör Lideri

Yavuz Öner

yoner@kpmg.com

Özel Girişim Sermayesi Sektör Lideri

Erem Germeyan

egermeyer@kpmg.com

Turizm Sektör Lideri

Uluç Özcan

ulucozcan@kpmg.com

İnşaat Sektör Lideri

Engin Ölmez

eolmez@kpmg.com

Gayrimenkul Sektör Lideri

Özgür Sıvacı

osivaci@kpmg.com

ÜLKE MASALARI

JAPONYA / Hakan Orhan

Vergi, Şirket Ortağı
horhan@kpmg.com

KPMG OFİSLERİ

İSTANBUL (Merkez Ofis)

İş Kuleleri, Kule 3, Kat: 1-9,
34330 Levent, İstanbul

İZMİR

Folkart Towers
Adalet Mh. Manas Bulvarı
No: 39 B Kat: 35
35530 Bayraklı, İzmir
+90 232 464 2045

İsmail Önder Ünal

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

ANKARA

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

Timur Çakmak

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

BURSA

İnallar Cadde Plaza,
Balat Mh. Mudanya Yolu Sanayi Cd.
No: 435 Kat:5 D:19-20
16225 Nilüfer, Bursa
+90 224 414 05 00

Hüseyin Sevim

Vergi, Şirket Ortağı
hsevim@kpmg.com

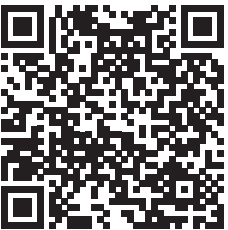
Nadir Gülhan

Vergi, YMM, Direktör
ngulhan@kpmg.com



KPMG Lighthouse

KPMG Türkiye, küresel ağıın Lighthouse lisansını alarak, veri, analitik, akıllı otomasyon ve yapay zeka teknolojileri alanında dünyadaki mükemmeliyet merkezleri arasına girdi!



KPMG
Gündem'in
diğer sayılarını
okudunuz mu?

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

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

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