

Gündem

SAYI 38

BAHAR 2021

FİBA
GROUP



**KPMG Türkiye ve
PRODAFT İş Birliği:**
Siber güvenlik için
siber istihbarat

**FİBA Grubu Yönetim Kurulu
Başkanı Murat Özyeğin:**
Yönetim anlayışıyla da genç
olmak gerek

**TEİD Yönetim Kurulu
Başkanı Av. Ertuğrul Onur:**
İş etiği yolculuğu şirketleri
itibarla buluşturur



KPMG Türkiye yılın finansal danışmanı seçildi



KPMG Türkiye, uluslararası birleşme ve satın alma aktivitelerini takip eden, sektörün en etkili ve saygın kuruluşlarından Mergermarket tarafından 'Türkiye'de Yılın Finansal Danışman'ı seçildi.

Yönetim danışmanlığının tüm alanlarında iş dünyasının yanında yer alan KPMG Türkiye, dünyanın en önemli uluslararası birleşme ve satın alma danışmanlığı hizmetlerini değerlendiren Mergermarket'ın Avrupa Birleşme ve Satın Alma Ödülleri'nde, Türkiye'de "Yılın Finansal Danışmanlık Şirketi" ödülünün sahibi oldu.

Editörden

Tüm dünya gibi Türkiye de iş dünyası ve sektörleriyle bir toz bulutunun içinden geçti. Şu sıralar tozlar dağılırken bu fırtınadan 'ne öğrendik, ne yapıyoruz' konusunda çalışıyor herkes. Bu dönemde gelen KPMG'nin Covid-19 Özel CEO Araştırması hayatımızda açılan yeni başlıkların içini doldurdu. 2020 başında yapılan araştırma yaz sonunda tekrarlandı ve hepimize bu arada iş liderlerinin gündeminin Covid-19'la nasıl değiştiğini gösterdi. Bu kadar somut veri barındıran dünyadaki çok az sayıdaki araştırmadan biri oldu. Bir dönemi kayıt altına alan çok kıymetli bir içerik. Dergimizin bu sayısında ilgili haberi okuyabilirsiniz. Şimdi araştırmamızdan yola çıkarak, pandeminin liderliği nasıl değiştirdiğine ve bunun KPMG Türkiye'nin hikayesiyle nasıl örtüştüğüne bakalım.

Araştırma bize diyor ki; Covid-19 iş yapma ortamını yeniden yapılandırmamızı gerektirecek kadar bozdu. Ancak bir yandan da devam ettirdiğimiz iş düzenlerimizde arka planda bıraktığımız bazı şeyleri aydınlattı; kurumsal değer yaratmak, bunu korumak ve sürdürmek konusunda sadece şirketlerin yönetici kademelerine değil dokunduğumuz herkese karşı sorumlu olduğumuzu mesela... Finansal bozulma ve değer yaratmanın birbiriyle ne kadar ilgili olduğunu gördük. Aslında bu sadece pandeminin sonucu değil bir sürecin devamıydı. Pandemi sadece hızlandırdı. Çünkü bir yandan salgın yüzünden üretim durdu, tedarik zincirleri aksadı, pazara ulaştığımız kanallar değişti. Diğer yandan da şirketlerin başta çalışanları ve müşterileri olmak üzere tüm paydaşlarına attettiği değer büyüdü. Şirketler 'Toplum için varlık amacım ne, ben neden varım' konusunu sorgulamaya başladı. Liderlerin kör noktaları bu kadar belirgin ve hayati biçimde ortaya çıkınca teknolojinin hızıyla eşit gitmesi gereken dijitalleşme, iklim ve sürdürülebilirlik, değişen insan kaynağı ajandaların üst sıralarına yerleşti. Şirketler kendilerini bir anda değer ekosisteminin içinde insanlık için uğraşırken buldu. Çünkü toplumlar artık ırkçılık, nefret söylemi, iklim, eşitsizlik, siyasi kutuplaşmalar gibi kitleleri inciten olaylarda da şirketlerden duruş bekliyordu. Tüm dünyada iş liderleri bu beklentileri okudu, şirket faaliyetleri toplumsal fayda yaratacak şekilde yapılanmaya yoğunlaştı.

Bu yüzden pandeminin ortasında bir sabah baktık ki, otomotiv üreticileri yüz siperliği, ventilatör yapıyor, Covid-19 test kitleri üretiminin hızlanması için mühendislerini seferber ediyordu. Moda devleri parfüm fabrikalarında el dezenfektanı, atölyelerinde hastane önlükleri üretilip ücretsiz dağıtıyordu. Birçok global şirket fabrikalarında sağlık ekipmanı üretimine geçiyor, lojistik yeteneklerini karşılıksız olarak insanlığın hizmetine sunuyordu. Pandemi sırasında daha geniş kitlelere dokunan bu şirketler markalarını, itibarlarını, dolayısıyla da kurumsal değerlerini artırdılar.

Bu kararları veren liderler de iş dünyasındaki 'liderlik' kavramına yeni anlamlar kazandırdılar. Yapılmış en mükemmel planlar rafa kalktı, 'amaç' ve 'fayda' iş liderlerinin gündeminde belki de ilk kez kârın önüne geçti.

Şimdi liderler süreçlerini yeniden şekillendirerek, stratejilerini baştan yazarak, çalışma yöntemlerini gözden geçirerek değişen etkileri analiz ediyor ve pandemiyle gelen bozulmayı fırsata çevirmeye çalışıyor. Neredeyse her lider kendi sektörünü yıkıp yeniden yapılandırmaya artık gönüllü. Yeni tedarik zincirleri, yeni ürünler, yeni İK politikaları ve karar alma süreçlerinde şeffaf standartlar oluşturmak yeni düzenin kuralları. Artık 'yeni bir geleceği' tanımlama



fırsatı var. Bunun için üç eylem alanı kritik; tüm stratejilerin merkezindeki sürdürülebilirlik, iş alanının siber dünyaya taşınması nedeniyle dijitalleşme ve elbette güvenilirlik, saygınlık, itibar.

Değişim ve dönüşümle birlikte yol alan, iş profesyonellerine yeni yönleri gösteren, en koyu karanlıklara ışık tutan KPMG Türkiye olarak bu tablonun yüklediği tüm sorumlulukları hakkıyla yerine getirdiğimizi memnuniyetle belirtmek isterim. Sayfalarımızda okuyacaksınız ancak geçirdiğimiz zor yıldaki KPMG hikayesinden başlıkları kısaca burada da aktarayım;

- Pandemi nedeniyle farkındalığı artan iklim ve sürdürülebilirlik kazanımlarını önemsiyoruz. 2020'de ilk kez sürdürülebilirlik raporu yayımladık ve açıkladık, KPMG Türkiye karbon nötr kuruluş oldu. Sektörümüze öncülük ettiğimiz için ayrıca mutluyuz.

- Danışmanlık tarafında yaptığımız yatırımın bir getirisi KPMG Türkiye'de çok iyi bir teknoloji ekibinin kurulması oldu. Pandemide bir anda dijitalleşen iş modelleri karşısında iş dünyasına etkili hizmet verdik. Dijital tarafa yaptığımız yatırımın sonuçlarını çok hızlı aldık.

- Güvenilirlik, saygınlık, itibar dedik; 2020 gibi bir yılda tarafsız uluslararası bir kuruluş olan Mergermarket tarafından 'Birleşme Satın Alma alanında Yılın Danışmanlık Şirketi' seçildik. Bu başlığın altını hakkıyla doldurduk.

Sonuç olarak pandemi tüm şirketlere toplumda gerçekten nasıl fark yaratacaklarını gösterme fırsatı veriyor. Kurumların böylesi bir dönemde ne yaptığı hiç bu kadar önemli olmamıştı. Çok yönlü yansıması olan bu büyük sağlık krizini atlattığımızda şirketlerin nerede durduklarını görmek çok anlamlı olacak.

Şimdi geleceği birlikte inşa etme fırsatımız var. Tecrübelerimiz, uzmanlığımız ve yetkinliğimizle buradayız.

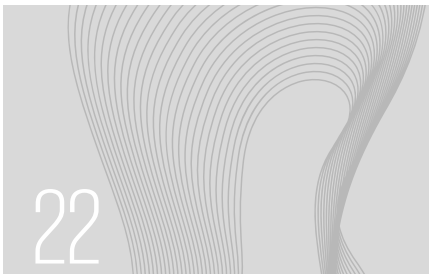
Keyifli okumalar dilerim.

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı



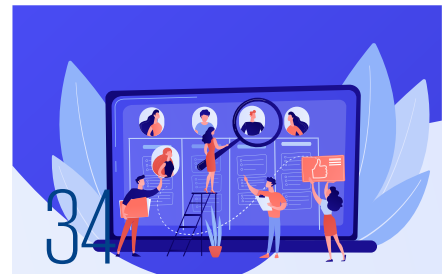
Murat Özyeğin: Sadece yaş ortalamasıyla değil yönetim anlayışıyla da genç olmak gerek



Vergi, Denetim, Danışmanlık Bölüm Başkanları 2021 öngörülerini anlattı



Ertuğrul Onur: İş etiği yolculuğu şirketleri itibarla buluşturur



Yeni Gerçeklikte İnsan Kaynaklarının Geleceği Araştırması



Siber güvenlik için siber istihbarat çağı başladı



Satış ve pazarlamanın operasyonel dönüşümü



Sağlıklı yaşam yolculuğu için dengeli beslenme endeksi



Sıfır tabanlı bütçeleme: Değer odaklı şirket olmak

30



Türkiye’de birleşme ve satın alma işlemleri 2020’ye meydan okudu

GÜNDEMİN GÜNDEMİ

DANIŞMANLIK

DENETİM



KPMG Türkiye karbon nötr kuruluş oldu



2023’ün anahtarı: IFRS 17 Integrated



Bağımsız denetim devrimi

GÜNDEMİN GÜNDEMİ

ENERJİ

FMRS

38

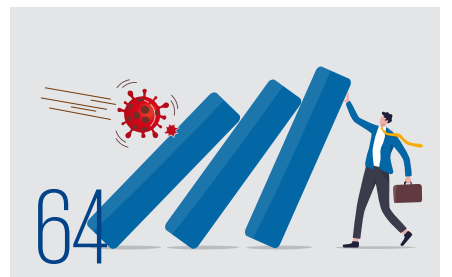


Covid-19 iş dünyasında ‘liderlik’ anlayışını değiştirdi



Küresel kimya sektörünün yeni gerçekleri

64



Covid-19’da finansal raporlama



Murat Alsan: Şirketler için 'amaç', kârın önüne geçti

Künye

Bahar 2021

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.

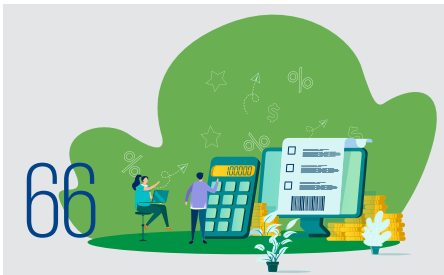
**Sorumlu Yazı İşleri
Müdürü / Editör:**
Sinem Cantürk
scanturk@kpmg.com

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, Bahar Caner, Berra Balcı,
Buket Çavuşoğlu, Bükre Bektaş,
Ege Kanat, Emre Kara, Fikret
Selamet, Filiz Karakaya, Gökçe
Adıgüzel, Hakan Demirelli, Hakan
Güzeloğlu, Hakan Ölekli, Mercan
Ekinci, Müşfik Cantekinler, Özlem
Kızılkaya, Semih Salpat, Serkan
Ercin, Sezgin Topçu, Şaban
Erdikler, Umut Otyakmaz

FİNANSAL HİZMETLER



Kaldıraçlı işlemlerin vergilendirilmesi

ENDÜSTRİYEL ÜRETİM



Otomotivde küresel tek pazara veda

Sadece yaş
ortalamasıyla
değil
yönetim
anlayışıyla da
genc olmak
gerek



FIBA Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Murat Özyeğin ile iş dünyasında değişen dinamikleri, öncelikleri, pandemi sonrası ve yoldaki yeni jenerasyonu konuştuk. Pandemi sonrası iş hayatında yeni dengelerin oluşacağını belirten Özyeğin girişimcilik ekosisteminin bu dönüşüme kayıtsız kalmayacağına dikkat çekiyor. İnsanlara alan bırakan ve gençleri kucaklayan bir çalışma ortamı yaratmayı önemseydiğini vurgulayan Özyeğin, kurumların çalışan yaş ortalamasıyla olduğu kadar yönetim anlayışıyla da gençleşmesi gerektiğini savunuyor, “İş hayatındaki yeni ihtiyaçları karşılamak için Z ve Z+ kuşağa odaklandık” diyor

Profesyonel iş hayatınız nasıl başladı, iş hayatınızdaki dönüm noktalarınız neler sizce?

Carnegie Mellon Üniversitesi'nde Endüstri Yönetimi ve Ekonomi alanlarından çift ana dal diploması aldıktan sonra başladığım çalışma yaşamında ilk işim Bear Stearns & Co. Yatırım Bankası'nın New York ofisinde Şirket Birleşme ve Satın Alma Grubu'nda finansal analistlikti. Bu görevde geçirdiğim iki yılın ardından şirketin Londra ofisine 'Kıdemli Analist' unvanıyla transfer oldum. 2003 yılında Harvard Üniversitesi'nde MBA eğitimini tamamladıktan sonra da Türkiye'ye dönerek aile şirketlerinin yönetiminde aktif rol üstlenmeye başladım.

Kariyerime, grubumuzla bağlantısı olmayan Wall Street'in önde gelen bir yatırım bankasında başlamak iş yaşamımda önemli bir dönüm noktasıydı. Doğrudan aile şirketimizde çalışarak elde edemeyeceğim bir deneyim kazandım. Kendimi ispat edebileceğim bir risk olarak doğru karar verdiğime inanıyorum.

Yönetici ortaklıktan stratejist ortaklığa

İş dünyası değişiyor, dinamikler değişiyor, iş yapış biçimleri değişiyor. Sizin ajandanızın üst sıralarında neler var? İkinci kuşak öncekinden farklı olarak neler yapacak? Kurumsallaşmayla ilgili bir takviminiz var mı?

Teknolojik ve sosyal dinamikleri analiz ederek iş süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz. İş yaşamındaki çağdaş trendleri en hızlı şekilde uygulamaya çalışırken de grubumuzun kurucu kültürüne bağlı kalmaya çalışıyoruz. Dünyaya ve insana karşı sorumluluk duygusuyla çalışma anlayışımızı ise tüm kuşakların ortak kültürü olarak korumaya azami ölçüde dikkat ediyoruz.

Benim yönetim anlayışımın önceliklerini kurumsallaşma, yani grubun tüm faaliyet alanlarını kapsayan bir kurum kültürü oluşturma ve işleri delege ettiğimiz profesyonellerin yaratıcılıklarına alan açma olarak tanımlayabilirim. Grubumuzun gelecek stratejisi bu yapıyı oluşturmak olacak.

10 yıl içinde İcra Kurulu Başkanlığı görevini bir profesyonele devredip strateji ve sosyal sorumluluk çalışmalarına çok daha fazla kafa yoran, daha ziyade grubun genel yönünü belirlemeye çalışan bir konuma gelmek istiyorum. Yönetim Kurulu Başkanlığım aynı şekilde devam edecek ama gruptaki rolümü yönetici ortaklıktan stratejist ortaklığa dönüştürme hedefim var.

Aile şirketleri için aile anayasası neden önemli?

Anayasanın en temel işlevi, şirket kültürünün uyum içinde geleceğe taşınması için gerekli parametreleri ve prensipleri oluşturmaktır ve belirli prensipleri içerir. Anayasamız işe girme, işte yükselme kuralları ve çalışma prensiplerini kapsıyor. Profesyonellerle çalışma disiplini de ön planda tutuyor.

Anayasamızda aslında en önemli nokta, ikinci jenerasyondan ziyade üçüncü jenerasyona devir. Amacımız, ailenin içinde çalışma kültürü ve dinamiklerinin nesilden nesile doğru şekilde aktarılması, FİBA Grubu'nun sosyal sorumluluk ve yatırım perspektifinin en az bugünkü kadar odakta olması, şirketlerimizin sosyal yatırımlara katkı ve desteğinin devam ettirilmesi.

Bu kültürel aktarımın sağlanması için çocukların bir arada büyümesini sağlamaya özen gösteriyoruz. Hüsnü Özyeğin'in iş dünyası ve hayırseverliğe dair yaklaşımını, Ayşen Özyeğin'in sosyal sorumluluk ve sivil toplum vizyonunu ailemizin bir nevi mirası olarak görüyor ve gençlere aktarıyoruz. Onların da bu değerler etrafında büyümesi ve kendilerini dayanışma içinde, dayanışmadan yana hissetmesi için elimizden geleni yapıyoruz.

Pandemi dönemini nasıl geçirdiniz?

Her grup gibi bizim de önceliğimiz ilk etapta çalışanlarımız oldu. Hızla gerekli tüm hijyen ve mesafe önlemlerini aldık, ofis çalışanlarımızı evden çalışma modeline geçirdik. Mağaza ve şubelerimiz de hem çalışanlarımız hem de müşterilerimiz için maksimum seviyede önlemlerle faaliyetlerine devam ediyorlar.

İş açısından ele alındığında belirsizliklerle dolu bir yıl olmasına karşın bizim için güzel sürprizlerin de olduğu bir yıldır. Örneğin; Hollanda'da 25'inci kuruluş yıl dönümünü kutladığımız Credit Europe Bank, bu yıl Rusya'da en iyi 10 bankadan biri seçildi. Türkiye finans sektöründe 10'uncu yaşını kutlayan Fibabanka ise müşteri odaklı yaklaşımıyla kurumsal, ticari, KOBİ, tarım, bireysel ve özel bankacılık alanında büyümeye devam etti. Bankamız bünyesinde Fintech'lere yatırım yapan kurumsal girişim sermayesi şirketimiz Finberg de bu süreçte yeni iş birlikleri geliştirdi.

Pandeminin sebep olduğu ekonomik konjonktürün yatırım kararlarımızı etkilemesini istemedik. Yenilenebilir enerji alanındaki uzmanlığımızla, yılın son çeyreğinde 220 milyon yatırımla hayata geçen dört santral projemizi aynı anda devreye aldık. Van'da kurduğumuz santral, Türkiye'nin en yüksek rakımlı ve en doğusundaki rüzgar enerjisi santrali oldu. Grubumuz çatısı altındaki perakende, varlık yönetimi, ticari gayrimenkul gibi yatırımlarımızda da verimliliği ön planda tutarak, dengeli bir büyüme sağladık.

Yeni normalde birlikte inşa edeceğiz

Pandemide neler gözlediniz iş dünyasında? İş hayatının yeni normalleri ne?

Salgın yeni bir deneyim ortamı oluşturdu ve tüm şirketlerin teknolojik altyapılarının, iş süreçlerinin ve mali dayanıklılıklarının test edildiği bir dönemdi. Müşteri beklentileri ve çalışma alışkanlıklarında köklü değişiklikler yaratan bu deneyimin, FİBA Grubu gibi iş süreçlerini dijital dünyaya entegre edebilen tüm şirketlerin de önünü açtığını düşünüyorum. Şimdi verimliliği artıracak önlemleri daha iyi görüyoruz ve yeni normalin dinamiklerini hep birlikte inşa edeceğimize inanıyorum.

Gelecek beklentiniz ne? Bu belirsizlik nasıl aşılanacak?

Aşı çalışmalarının nasıl başarıya ulaşacağı konusunda bilim insanları gerçekçi bir takvim belirledi. İnsanlığın ortak akıl ve iş birliği tüm zorlukları aşabileceğine yönelik inancımız biraz daha pekişti. Belirsizliğin ortadan kalkmaya başladığı ve bilim insanlarının uyarılarına uymaya devam etmemiz gereken kritik bir süreç başladı. Sonunda virüsü yeneceğimizi biliyoruz ama bu dönemi insani anlamda en az kayıpla atlatmak istiyoruz.

Finans, enerji, gayrimenkul, perakende gibi sektörlerde doğrudan insana dokunuyorsunuz. FİBA Grubu olarak bu dönemden ne öğrendiniz?

StarMall ortaklığıyla yönettiğimiz alışveriş merkezleri sayesinde Çin'deki en büyük Türk yatırımcı olarak, salgının ticari ve sosyal hayatı nasıl etkilediğini, kişisel sağlık ve kamu sağlığını koruma adına alınması gereken önlemleri çok erken deneyimledik. Bu deneyimle, 12 ülkeye yayılmış yatırımlarımızı salgın sürecinde en iyi şekilde yönetmeye çalıştık.

Bu süreçteki ilk önceliğimiz elbette salgınla mücadeleye destek vermek ve kamu sağlığı açısından stratejik gördüğümüz konularda acil tedbirler geliştirmek oldu. Çalışma ortamındaki riskleri en aza indirmek ve istihdamımızı korumak üzere sıkı önlemler aldık. Bu dönemde ayırım yapmaksızın hepimizin birbirimize ne kadar ihtiyaç duyduğumuz gerçeğini bir kez daha hatırladık.

Girişimciler için fırsatlar var

Çıkan fırsatlar var mı? FİBA Grubu olarak yönelebileceğiniz ya da önceliklendireceğiniz yeni bir alan var mı?

Küresel değer zinciri ve uluslararası ticarete yeni dengelerin oluşacağı bu süreci, rekabetçi şirketlerin çok iyi değerlendireceğine inanıyorum. Pek çok alanda yaşanan değişimlerin etkisiyle yeni girişim fırsatları doğarken girişimcilerimizin bu dönüşüme kayıtsız kalamayacaklarını düşünüyorum. Türkiye'de girişimcilik ekosistemini yakından izleyen ve farklı sivil toplum örgütleri çatısı altında bu konuda uzun süredir çalışan biri olarak, ülkemizde atılım yapmaya hazır birçok yeni girişimin ve yatırımcıların bekleyen birçok girişimcinin var olduğunu söyleyebilirim.

FİBA Grubu olarak sürdürülebilirlik alanındaki faaliyetlerinizden bahsedebilir misiniz?

Ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik başlıklarıyla gerek şirketlerimizin kendi faaliyet alanlarında gerekse sosyal yatırımlarımız aracılığıyla çalışmalar yürütüyoruz. Bu çalışmaların dünyaya ve insana verdiğimiz değeri yansıtan bir içerikte olmasını çok önemsiyoruz. Gençlerin eğitim imkânlarının geliştirilmesine, toplumsal cinsiyet eşitliğinin hayatın her alanında temel bir kural olmasına, çevre ve kalite standartlarımızın herkesten daha duyarlı olmasına dikkat ediyoruz. Bu alandaki tecrübemizi mutlaka dışarıya da açıyor, her alanda iyi örnek olmaya çalışıyoruz.

Yurt dışında bayrak gösteren bir şirket olarak sorumluluğunuzu nasıl tanımlarsınız?

Yurt dışındaki Türk sermayeli en büyük banka olan Credit Europe Bank ile Çin sınırı ile Amsterdam arasında, 8 saat farkı olan geniş bir coğrafyada faaliyet gösteriyor ve yaklaşık 7 milyon müşterimize hizmet sunuyoruz. Kurumsal müşterilerimize geniş bir bankacılık yelpazesi sunan şirketimizin uluslararası ticaret, proje finansmanı ve işletme sermayesi kredileriyle dünya genelinde pek çok ülkeden kurumsal şirketlerin sıklıkla başvurduğu bir iş ortağıyız. Türkiye'yi küresel finans sistemi içinde temsil etmek bizim için önemli bir sorumluluk ve Credit Europe gibi prestijli bir marka ile bunu başarıyla yerine getirdiğimize inanıyoruz.

Z ve Z+ kuşağa odaklandık**İş dünyasında jenerasyon değişiyor. Y kuşağıyla çalışıyorsunuz, Z kuşağı yolda gözlemleriniz neler?**

Genç bir nüfusa sahip olmak, sadece nüfusun yaşının aritmetik ortalamasının düşük olması anlamına gelmez. Tüm kurumlarınız ve bu kurumlardaki yönetim anlayışınızla

da genç olmalısınız. Dijitalleşme ve teknoloji alanında tüketen tarafta değil, rekabet eden olarak yer almalısınız. Bunun ilk adımı gençlerin eğitiminde teknolojik altyapı imkânlarının geliştirilmesi ve temel eğitimin geleceğin mesleklerine göre yeniden dizayn edilmesidir.

Biz 12 ülkedeki 67 şirketimizde 48 ulustan 13 bin çalışanla faaliyet gösteriyoruz. Her şirketin faaliyet alanına göre çok farklı profillerden insanlara ihtiyaç duyuyoruz. Bu ihtiyacı karşılamak için de Z ve Z+ kuşağa, yani yeni nesle odaklanıyoruz. Yeni nesille çalışmanın en verimli yolunun da onlara güvenmekten ve işleri delege etmekten geçtiğine inanıyorum.

Genç bir yöneticisiniz, gençlerle diyalogunuz nasıl?

FİBA Grubu'nun tüm çalışanları, özellikle de gençler tarafından çok sevilen bir şirket olmasını istiyorum. Babam Hüsnü Bey iyi bir yönetici olduğu kadar, her zaman iyi de bir mentordur. Bunu sürdürülebilir kılma hedefiyle; objektif, liyakat odaklı, insanlara alan bırakan, gençleri kucaklayan bir çalışma ortamı yaratmaya çalışıyorum. Dünyayı takip eden, yeni fikirler geliştirmekten çekinmeyen, inovatif akıllı ve cesur bir kalbi olan gençlerle tanıştığım zaman çok heyecanlanan biriyim. Bu heyecanımı hiçbir zaman da gizlemeye çalışmam çünkü ben geleceğin daima gençlerde olduğuna inanan bir aileden geliyorum.

KPMG Türkiye için ne düşünüyorsunuz?

KPMG profesyonel hizmet ağı sağlayan global bir kuruluş olarak, yöneticisinden çalışanına dek tüm iş dünyasına önemli çıktılar sağlıyor. Uluslararası deneyimiyle, küresel trendlerin nabzını tutan kuruluşların varlığı da bizlere güven veriyor.



Şirketler için 'amaç' kârın önüne geçti

KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan, küresel pandemi sonrası iş dünyasındaki değişimi anlattı. Şirketlerin varlığının ve liderlik anlayışının değiştiğini söyleyen Alsan diyor ki; "Şirketler için artık öncelik para kazanmak değil, varlık amaçları... Çalışanlar, ülke, dünya, sürdürülebilirlik liderlerin gündemindeki ilk maddeler. Yaşayacağımız ve bizden sonraki nesillere bırakacağımız dünyayı hep birlikte kurmak için önümüzde fırsat var". Murat Alsan, KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı



**2020 nasıl geçti ve 2021 nasıl başladı diye soralım önce...**

2020 kimse için kolay bir yıl değildi. Belirsizlik ve bilinmeyenle mücadeleyle geçti. Geçen yıl hepimizin hayatındaki tek kesinlik, pandeminin neden olduğu belirsizlikti. Biz de KPMG’de iş dünyası ne yaşıyorsa hepsini yaşadık. Şansımız teknolojiye yaptığımız erken yatırım oldu. Bir anlamda fırtınaya hazırlıklı yakalandık. Zorluklarla mücadele ederken müşterilerimize de yol gösterdik, ciddi destek sağladık.

2021 pandemi gündeminde aşı umuduyla başladı ve aslında yeni yıllar birlikte karanlık dönemin şirketler için beklenmedik ve büyük kısmı geride kaldı. Dünya ve Türkiye adım adım 2020’nin şokundan çıkıyor. Ancak işletmelerin ticari faaliyetlerinin başlaması ve yavaş yavaş düzelmesi, ‘eski normal’e dönüş anlamına gelmeyecek. Hiçbir şey alıştığımız, bildiğimiz gibi değil. Yepyeni bir dünyadayız. Artık işletmelerin gündemi kârdan, zarardan, cirodan, maliyetten, finansallardan çok daha büyük başlıklara odaklı. Yeşil büyüme stratejileri, sürdürülebilir kalkınma çalışmaları, yeni gerçeklikte müşteri deneyiminin anlaşılması, buna uygun dijital dönüşüm, yeni İK stratejileri, yeteneklerin elde tutulması gibi gündem maddelerimiz var. Çalışanlarla yeni gerçekliği şekillendirme fırsatına sahibiz.

Bu noktada Küresel CEO Araştırması Covid-19 Özel Sayısı’nın sonuçlarından bahsederek KPMG Türkiye’nin gündemiyle ne kadar örtüştüğüne dikkat çekmek isterim. Ocak sonu açıkladığımız bu araştırma iş dünyasına çok şey söylüyor. Birincisi ‘amaç’ artık her iş liderinin ajandasında. CEO’lar belirsizliği yönetmeye

çalışırken toplumların da Covid-19 salgınıyla birlikte iş liderlerinden beklentilerinin farklılaşmaya başladığını gördük. Toplumsal konularda değişim için şirket yöneticilerinin inisiyatif almaya başladığına tanık olduk. Aslında her şey bu boyutta bir küresel sağlık krizinin ortasında ‘insanların şirketlere neden ihtiyacı var?’ sorusuna yanıt aranmasıyla başladı. Toplumsal sorunları merkeze almak, fayda üretmek, insanlara ilham vermek, fikirleri eyleme dönüştürmek, hayatımızdaki ‘yeni normaller’ için yön göstermek liderlerin ajandasında ilk sıralara yükseldi. Dünyanın her yerinde iş liderleri değişim ve değişimin getireceği yenilikler konusunda harekete geçmeye başladı. Şirketin amacını anlatmak, bu amaç için çalışmak, bu amaç için anlam üretmek CEO’nun görevi ve sorumluluğu oldu. Artık şirketlerin sadece şirket ortaklarına değil; bulundukları ülkelerin toplumlarına, paydaşlarına, çalışanlarına ve bütününde dünyaya hizmet etmeleri gerekiyor. Covid-19 işte bu değişimin katalizörü oldu. İş dünyasından umut veren yeni bir paradigmanın doğuşunu gördük.

Sürdürülebilirlik farkındalığının yükselmesi buna mı bağlı?

Evet, araştırmamız da bunu söylüyor. Böyle bir sağlık krizinin ardından iklim, pandemideki kazanımlar ve şirketlerin bundan sonra ne yapacağı ana gündem maddesi haline geldi. Sürdürülebilirlik ile ilgili farkındalık yükseldi. KPMG Türkiye’nin buradaki duruşuna bir başlık açmak isterim, geçen yıl kendi sürdürülebilirlik raporumuzu açıkladık ve şirketimizi karbon nötr yaptık. Covid-19, toparlanmadan sonra daha iyi bir gelecek inşa etmemizin ne kadar önemli olduğunu gösterdi. Temiz bir teknolojik geleceğe, adil ve kapsayıcı bir modele geçişi hızlandırmak için sorumluluğumuz var. Bu konuda üzerimize düşeni yaptık, çok büyük bir adım attık. İlham veren bir amacımız ve yetkinliğimiz var. İş dünyasına bilgi ve tecrübemizi aktarmaya hazırız.

CEO araştırmamızdan çıkan bir başka önemli başlık, dijitalleşme... Biz pandemiye avantajlı girdik. Nasıl avantajlı girdik? 2019’daki Şaban Erdikler ve ekibinin KPMG Türkiye ailesine katıldığı vergi yatırımımız gibi 2020’de de çok önemli bir danışmanlık yatırımı yaptık. Sektörün en iyilerinden oluşan Müşfik Cantekinler liderliğinde bir ekip KPMG Türkiye’ye katıldı. Bu ekibin büyük bir kısmı teknoloji konusunda uzmanlaşmış arkadaşlarımız. Şu anda teknoloji danışmanlığı yapan çok yüksek nitelikte yaklaşık 150 kişilik bir ekibimiz var. KPMG Global’in 5 milyar dolarlık teknoloji yatırımı kararı çerçevesinde teknik imkanlarımızı geliştirdik. Her şirketin hızla dijitalleştiği aylarda KPMG Türkiye olarak teknolojiye hiç sıkıntı yaşamadığımız gibi müşterilerimize de çok ciddi destek sağladık. Bu birinci boyutu. İkinci boyutunda iş birliklerimiz var.

İki yıl önceki CEO araştırmamız şirketlerin büyümesinin teknoloji iş birlikleriyle olacağını

söylüyordu. Bu öngörü bizim için gerçekleşti, 2020 ve 2021’de iki önemli iş birliğiyle yolu açtık. İki yapay zeka ve analitik konusunda uzman SAS ile iş birliğimiz, ikincisi çok yeni olan siber güvenlik alanında uzman PRODAFT ile iş birliğimiz. İki konuda da çok heyecanlı olduğumuzu, yaşadığımız dönemin ihtiyaç ve beklentilerine uygun, hızlı, güvenilir, verimli, yüksek performanslı çözümler ürettiğimizi söylemek isterim.

KPMG Türkiye ailesi için 2020’de gelen çok önemli bir başarıyı da buraya not düşmem gerek. Tüm iş dünyasının belirsizlik ve bilinmeyenle mücadele ettiği 2020’nin son günlerinde çok anlamlı bir ödül geldi. Bağımsız ve saygın bir kuruluş olan Mergermarket tarafından birleşme ve satın alma işlemlerinde yılın danışmanı seçildik. Böylesi bir yılda zorlu işlerin içinden çıkmak ve üzerine de ödül almak gerçekten çok önemli ve değerli. Tüm arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Küresel ekonomi için 2021 beklentileriniz neler?

2020’de dünya kapandı. Ticaret savaşını, jeopolitik riskleri konuşurken hiç öngörülmeleyen bir risk gerçek oldu. Kilitlenmeler yüzünden dünya ekonomisi küçüldü. Şimdi buradan çıkış sürecindeyiz. Yine her şeyi Covid-19 ile birlikte düşünmemiz gerekiyor. Aşı negatif gerçekleşmeden çıkış için önemli bir ivme fakat mutasyon ve varyantı takip etmeliyiz. Ticaret başta olmak üzere dünyanın yeniden hareketliliğini aşı politikaları ve buna bağlı getirilecek yeni kurallar belirleyecek.

Küresel büyüme beklentileri olumlu yönde revize edilmeye başlandı. Yılın ilk yarısında yüzde 6’lar seviyesinde beklenen küresel daralmanın yüzde 4’ler seviyesinde beklendiğini görüyoruz. Hasarın tamiri ise iyi ihtimalle 2021 sonunda gerçekleşecek. Küresel daralmanın merkezi, Türkiye’nin en büyük ticaret ortağı olan Avrupa Birliği olacak. Burası 2021’de dikkatli hareket etmemiz ve yönetmemiz gereken bir alan olarak öne çıkıyor.

Gelişen ülkelere baktığımızda, salgından beklendiği gibi daha hızlı bir toparlanma süreci ile çıkmalarını öngörüyoruz. Başını Çin’in çektiği gruptaki ülkeler gerek yüksek üretim faktörleri potansiyelleri gerekse de adaptasyon kabiliyetleri ile avantaj sağlayacaklar. Bu gruptaki ülkelerden 2020 yılını büyümeyle kapatması beklenenler Çin ve Türkiye. Çin, salgın sürecini erken yaşadığı için pozitif büyüme yakaladı. Türkiye ise bunu, bugün içinden geçtiğimiz parasal sıkılaştırma sürecini tetikleyen kredi büyümesi stratejisi ile yakaladı. Sonuçta Türkiye’nin de içinde değerlendirildiği bu grup için 2021 görünümü pozitif.

Peki Türkiye’yi ne bekliyor?

Türkiye 2020’yi pozitif büyüme ile kapatsa da bozulan dengelerin yerine oturması zaman alacak gibi görünüyor. Türkiye’de ‘ekonomik soğuma’ diye tanımladığımız bir dönem başladı. Bu süreçte atılacak reform adımları, yılın geri kalanı ve daha uzun vade için belirleyici olacak. Öncü göstergelere baktığımızda 2020’den sonra Türkiye için

en kötünün geride kaldığını söylemek yanlış olmaz. Kalıcı toparlanma adımlarını 2021’de yaşayacağız. Tabii salgında yeni büyük dalgalar olmaması ve aşı sürecinin planlandığı gibi devam etmesi şartıyla...

Fırsatlar var mı?

Aslında pandemi gündemi nedeniyle var. Dünyada Çin’e karşı bir tepki var. Bir küresel felakette zincirin nasıl bozulduğunu gördü dünya. Aksayan tedarik zincirinin yeniden dizayn edilmesi söz konusu şu anda. Her ülkenin ajandasında olduğuna eminim. Türkiye ekonomi ve jeopolitikte dengeyi sağlarsa iyi bir üretim merkezi ve tedarik zinciri olması için ciddi bir fırsat var.

Tüm dünyada iş modelleri değişti, bunun nasıl devam edeceğini öngörüyorsunuz?

Teknoloji zaten bu süreci başlatmıştı. Pandemi hızlandırdı. Bir gecede değişmeye mecbur bıraktı. İş hayatında büyük bir devrim yaşadık. Ve burada asla eskiye dönüş olmayacak. İnsanlar bir sabah kalkıp, bir ofise gidip çalışma fikrinin o kadar da gerekli olmadığını anladılar. Teknolojinin de desteğiyle bu konuda hem şirketler hem çalışanlar bir sıçrama yaptı. Bu devrim kalıcı. Tüm dünyada şirketler ofislerini boşaltıyor ya da küçülüyor. İş görüşmelerinde insanlar iş tanımlarını ya da ücretlerini değil uzaktan çalışıp çalışmadıklarını soruyor. İş liderlerinin seyahat etmediği, bir günde dünyanın 4-5 ülkesinde toplantıya katıldıkları bir düzen geldi. Hayat değişti. Bu yeniliklerin paydaşı olan tüm iş kolları yeniden yapılıyor, şartlar ve kurallar yeniden belirleniyor. İş dünyası olarak bu değişimi ve yeni düzeni hep birlikte yazıyoruz.

İşletmeler nasıl çıkacak bu işin içinden?

Kolay değil, çünkü Covid-19’un bir de iş dünyasındaki dengelere etkisi boyutu var. Yaşadıklarımızın hepsi bir yana, Covid-19 aslında iş hayatındaki dengeyi bozdu. Dünyaya bakın, küresel pandemi iş hayatındaki herkesi kötü etkilemedi. Turizm sektörü, havayolu şirketleri, sinemalar, restoranlar, oteller gibi işletmeler tarihlerinin en kötüsünü yaşıyor. Lojistik sektörü, e-ticaret, ilaç, dijital hizmetler ise Covid-19 nedeniyle bu dönemden kanatlanarak çıktılar. Piyasada denge bozuldu. Bu işten kârlı çıkanlarla bu işten zarar görenlerin arasındaki oyunu seyrediyoruz. Adil değil. İş dünyasında fair play’e ihtiyacımız var. Bunu da iş liderlerinin yönlendirmesi gerekiyor. Hep birlikte çıkış böylece mümkün olur.

2021 için çok konuşacağımız kilit bir kelime var mı sizce?

Çok heyecanlı bulduğum ve ilgiyle takip ettiğim bir konu; 2021’in ikinci yarısında birikmiş talep patlaması olacağını düşünüyorum. Elbette aşılama yolunda, salgın yeni ve büyük dalgalarla dönmezse hizmet sektörü başta olmak üzere birçok sektörde talep patlaması bekliyorum. Çoğu sektörün ve şirketlerin buna hazırlandığını görüyorum.



KPMG Türkiye için beklenti ve hedefiniz nedir 2021’de?

Şöyle bir geriye bakıyorum, gördüğüm şu; sektöründe güçlü ve öncü bir denetim işimiz vardı. Teknolojik yatırımlarımız ve ekibimizle burada çok güçlüyüz. 2019’da önemli bir vergi yatırımı yaptık. Vergi bölümümüzü sektörün liderlerinden biri haline getirdik. 2020’de önemli bir danışmanlık yatırımı yaptık. Covid-19 ile karşılaşmamıza rağmen 2020’den iyi çıktı. Şu anda danışmanlık dahil tüm bölümlerimiz hızla yükseliyor. Pandemi sonuçlanır ya da etkisi düşerse 2021’de sektörde liderliği alırız. Çok yetkin, güçlü, gurur duyduğum bir insan kaynağımız var. Belirlediğimiz yeni alanlar var, iş birliklerimiz var. 3-4 yıl önce ‘zamanın ruhuna uymak’ gibi bir kavram vardı. Şimdi ‘zamanın ruhunun önüne geçerek’, öngörerek, ihtiyaçları önceden tespit edip çözümler üreterek iş dünyası için Türkiye için fark yaratacağımıza ve KPMG markasını büyüteceğimize inanıyorum.



PRODAFT



Siber istihbarat çağı

Teknoloji, dijitalleşme, siber güvenlik kavramlarının öne çıktığı bir dönemde KPMG Türkiye, siber istihbarat alanında kendi ürün ve teknolojilerini geliştiren PRODAFT ile iş birliği yaptı. KPMG Türkiye ve PRODAFT bankacılık, havacılık, sigortacılık, e-ticaret gibi kritik sektörlerle birlikte güvenlik stratejisini yenileyen veya yeniden yapılandırmak isteyen kurumlara siber güvenlik hizmeti verecek. PRODAFT Kurucusu ve CEO'su Can Yıldızlı KPMG Gündem'in sorularını yanıtladı



PRODAFT ne zaman kuruldu, hangi hizmetleri veriyor?

PRODAFT, 2012 yılında kuruldu. Kurulduğu yıldan bu yana PRODAFT'ın odağı, siber güvenliğin niş alt başlıklarında özel hizmetler sunmak ve siber istihbarat alanında kendi ürün ve teknolojilerini geliştirmek oldu. Siber istihbarat alanında geliştirdiğimiz U.S.T.A. (Ulusal Siber Tehdit Ağı) platformu dünyada bu alandaki ilk ürünlerinden biri. Ayrıca bölge lideri olarak bankacılık, havacılık, e-ticaret, sigortacılık gibi kritik sektörler tarafından tercih ediliyor. Bunun yanında ileri düzey sızma testleri, siber güvenlik tatbikatları, kuruma-özel siber güvenlik eğitimleri gibi birçok farklı alanda kritik kurumlara hizmet sağlıyoruz.

Siber güvenliği biliyoruz. Siber istihbarat nedir, biraz anlatır mısınız?

Siber güvenlik dünyası 2010'ların başında güvenlik duvarı, antivirus, DLP ürünleri gibi konvansiyonel siber güvenlik çözümlerinin siber tehditler ile mücadelede yeterli olmadığını anladı. Zira bu çözümler yalnızca bir saldırı başlatıldığında görev alabilen 'reaktif' araçlardı. Bu yaklaşım yeterli olmuyordu ve saldırılar hakkında önceden bilgi verebilecek 'proaktif' önlem mekanizmalarına ihtiyaç vardı. Bu ihtiyaç siber istihbarat dediğimiz alanın doğmasına sebep oldu. Siber istihbaratı, bir kurum için risk haline gelebilecek siber tehdit faktörlerini önceden analiz eden, kuruma bu yönde uyarı ve önlem alma fırsatı sağlayan farklı çözüm ve araçlar olarak tanımlayabiliriz. Önceden verilen bu bilgiler sayesinde kurumlar; kendilerini hedef alabilecek tehditler, kullandıkları yöntemler ve kurumlarındaki riskli hedefler hakkında bilgi seviyelerini yükselterek daha hazırlıklı hale geliyorlar.

Ne gibi hizmetler verilecek, örneklendirebilir misiniz?

İlk aşamada hizmet verilecek faaliyet alanlarını siber istihbarat, ileri düzey güvenlik testleri, forensik analizleri, olay müdahale süreçleri, danışmanlık ve siber güvenlik eğitimleri olarak belirledik. Pazarda bu konuda standart süreçler yürüten firmalardan ciddi şekilde ayrışıyoruz. Bu sebeple bankacılık, savunma sanayi, telekomünikasyon, havacılık gibi kritik sektörlerde sağladığımız hizmetlerle farkımızı gösterdik.

Peki içinde bulunduğumuz dönemde şirketler nelere dikkat etmeli?

Dijitalleşme, şirketlere bambaşka pazar ve kitlelere erişim imkanı sunuyor, bu bir gerçek. Ancak genelde unutilan nokta şu; aynı adımlar bambaşka coğrafyalardaki birçok tehdit aktörü için aynı şirketleri birer hedef haline getiriyor. Verimlilik ya da erişim kolaylığı alanında atılan her adımın, şirketlerin uğrayabileceği siber saldırıların ihtimal ve şiddetini artırdığını unutmamak gerekiyor.

Dahası artık şirketler dijitalleşme yolunda birçok üçüncü parti teknolojiden faydalaniyor. Kullanılan her bir üçüncü parti teknoloji, şirketin kendi güvenlik kültürü ne kadar yüksek olursa olsun, birer 'truva atı' haline gelme riski içeriyor. Biz buna 'tedarik zinciri saldırıları' adını

veriyoruz. Yüksek profilli hacker grupları, artık şirketleri hedef alırken şirketlerin kendi geliştirdikleri sistemlerin yanı sıra, hizmet aldıkları üçüncü parti firmaları da birer araç olarak kullanabiliyor. Saldırıları bir anlamda içeriden geliyor. Bundan kaçınmak için firmaların kullandıkları her bir teknolojiyi ve bu teknolojinin doğru implementasyonunu, ayrıntılı biçimde test ettirmesi gerekiyor.

Bir başka önemli nokta; kurum personellerinin artık şahsi dijital kimlikleri ile profesyonel kimliklerini pek ayıramadığını görüyoruz. Bu çerçevede şirket personeli hedef alarak yürütülen siber saldırılar her personeli, şirket ağına açılan birer kapı haline getirebiliyor. Bu sebeple şirketlerin kendi adlarına, personel ihmali sebebi ile sızmış olan verilerini devamlı kontrol ederek önlem alması zorunlu hale geliyor.

Siz kendi güvenliğinizi nasıl sağlıyorsunuz?

Biz öngörüye inanıyoruz. Gelecekte güvenlik dünyasında yaşanacak olanı öngörmenin tek yolu ise ekibimizdeki görev alan her bir mühendisin asıl rolünün 'araştırma' üzerine kurgulanması olduğuna inanıyoruz. İşimiz tehditler konusunda 'istihbarat' yani haberalma olduğundan, biz güncel kaldığımız an, kaybederiz. Asıl odak noktamız geleceği öngörmek. Hizmet ettiğimiz kurumların gözünde bu sebeple ayrışıyoruz. PRODAFT'taki her ekip henüz yaşanmamış farklı trend değişimleri üzerine kafa yoruyor, riskleri değerlendiriyor, senaryolar kurguluyor. Çoğu zaman bu kurgular, bir veya iki sene içinde gerçeğe dönüşüyor. 2014'ten bu yana yayınladığımız faaliyet raporlarımız nasıl düşündüğümüzü anlatıyor. Bu raporlarda her yıl yayınladığımız öngörülerimizin birebir gerçekleştiğini görürsünüz.

KPMG Türkiye ile iş birliğiniz hakkında neler söylersiniz?

KPMG Türkiye ve PRODAFT iş birliğini dijitalleşme, teknoloji, siber güvenlik gibi kavramların iyice öne çıktığı çok doğru bir zamanda, siber güvenlik gibi çok doğru bir yere odaklanan, farklı alanlarda çok kuvvetli yönlelere sahip iki şirketin doğru zamanda doğru yerde buluşması olarak görüyoruz. KPMG'nin iş dünyasındaki imajı ve tecrübesi ile PRODAFT'ın siber güvenlik alanındaki teknik kapasitesinin birleşmesinden çok ciddi bir katma değer ortaya çıkacağına inanıyoruz.

Bu iş birliği iş dünyası için nasıl bir değer üretecek?

Öncelikle bu alanda şimdiye dek benzeri görülmemiş, önemli bir sinerji yakalayacağımızı düşünüyoruz. PRODAFT'ın teknik bakış açısı ile sunduğu ileri-düzey birçok çözümün, KPMG Türkiye'nin profesyonel iş perspektifi ile harmanlanarak ihtiyaç duyan kurumlara sunulması çok sayıda başarı hikayesi yazacaktır.

Bu ortaklık KPMG Türkiye ve PRODAFT'ı; özellikle henüz siber güvenlik alanında stratejisini önceliklendiremeyen, nereden başlaması veya neye, nasıl müdahale etmesi gerektiğini tam olarak değerlendiremeyen büyük kurumlar için tüm süreci devralıp çözüm üretebilecek yeni bir güvenilir çözüm ortağı haline getirecek.



KPMG Türkiye Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı Lideri Alper Karaçar

Tecrübe ve alt yapıyı yüksek teknik yetenekle birleştirdik

“Teknoloji ve Covid-19 ile hızla dijitalleşen gündemde siber ihtiyaçlar hayati hale geldi. Kısa süre önce hayatımızda olmayan teknolojileri kullanmaya başladık. İşimizi yapmak için bunları üstelik geliştirerek kullanmaya devam edeceğiz. Dijitalleşme şirketlere çok farklı pazarlarda farklı kitlelere ulaşma imkanı sağlıyor ama aynı zamanda şirketleri farklı coğrafyalarda siber korsanlığın da hedefi haline getiriyor. Verimlilik veya erişim kolaylığı için atılan her adım şirketlerin siber saldırıya uğrama ihtimal ve şiddetini artırıyor. Ne kadar teknoloji kullanırsak bir o kadar da siber tehditlere açık hale geliyoruz. İş yapma kurallarının yeniden yazıldığı bu dönemde gelişen riskleri değerlendirdik, hem yükselen kavram siber istihbaratta kendini kanıtlamış hem de siber güvenlikte ihtiyaca özel çözümler sunan PRODAFT ile anlaştık. Tecrübe ve altyapımızı, yüksek teknik kapasiteye sahip bir ekiple birleştiriyoruz. Müşterilerimizin siber ihtiyaçlarına birlikte çözüm üreteceğiz.”



PRODAFT Yönetici Ortağı Onur Eski

Tehdide özel siber güvenlik çözümü

“Yaptığımız iş birliği güçlü olduğumuz alanlarda buluşup iş dünyasına birlikte çözümler sunmamızı sağlıyor. KPMG Türkiye, küresel ağıyla işleyen operasyona üstten bakabilen, siber güvenlik ihtiyacının en fazla olduğu, yüksek riskli noktaları çok hızlı tespit edebilen bir yapı. Biz de tamamen siber güvenliğe odaklı, bu alanda çalışan, teknoloji geliştiren, her şeye siber güvenlik perspektifinden bakan ve probleme özel çözüm üretebilen uzman bir teknik yapıdayız. Ayrıca siber güvenlik alanında kariyer yapmak isteyen yetenekli gençlerin tercih listesinde bir numaradayız. Hem teknik uzmanlığımız hem de insan kaynağına erişimimiz açısından güçlüyüz. KPMG Türkiye gibi sektöründe öncü, güçlü ve etkili bir iş ortağı ile üst kalitede siber güvenlik hizmetleri ve ürünleri sunmayı hatta birlikte yeni çözümler geliştirmeyi planlıyoruz.”

Siber istihbaratın USTA'sı

U.S.T.A. (Ulusal Siber Tehdit Ağı) adını verdiğimiz siber istihbarat çözümümüz, bir platform. KPMG Türkiye müşterilerine bu platformu sağlayarak gerek dolandırıcılık ile mücadele, gerek marka koruma, gerekse proaktif siber saldırı bildirimleri gibi birçok farklı alanda destek vereceğiz.

Örneğin bir banka U.S.T.A. platformunu kullanmaya başladığında;

- Banka adına açılan sahte siteleri tespit ediyor,
- Kurum adına açılan sahte sosyal medya hesaplarını tespit ediyor,
- Kurumun kredi kartı numarası ele geçirilmiş müşterilerini tespit ediyor,
- Hackerlar tarafından hesabı ele geçirilen kişilerin bilgilerine erişiyor,
- Kurumu etkileyebilecek siber saldırı operasyonları ve zararlı yazılımlar hakkında bilgi veriyor,
- Kurum ile aynı ülkede veya sektördeki büyük siber saldırı vakalarına ilişkin raporlar hazırlıyor
- Kurumun hizmet verdiği üçüncü partilerin siber güvenlik riskine bakıyor

Toplam U.S.T.A. platformunun bir kurumun farklı ihtiyaçlarına hizmet eden 14 farklı modülü bulunuyor.

U.S.T.A. ürünü haricinde PRODAFT tarafından geliştirilen MARS veya SKALA gibi farklı tarama yazılımları, tespit yazılımları da hizmetler arasında.

Bizi biz yapan kültürümüzle değer üretmeye devam

**KPMG Türkiye'nin
Denetim, Vergi
ve Danışmanlık
Bölüm Başkanları
2020'yi
değerlendirdi,
2021 hedeflerini
anlattı.
Olağanüstü
şartlarda geçen
2020'yi KPMG
kültürüyle
yönettiklerini
belirten üç başkan
da 2021'den çok
umutlu**

FİKRET SELAMET

KPMG Türkiye Denetim Bölüm Başkanı



İşimizin kalbinde insan var

2020 nasıl geçti, nasıl özetlersiniz?

2020 yılı herkesin bildiği üzere dünyamız için beklenmedik gelişmelerin yaşandığı, tüm ülkelerin insan sağlığını tehdit eden küresel salgınla mücadele etmek zorunda kaldığı bir dönemin başlangıcı olarak hatırlanacak. Geçen yüzyılda yaşanan dünya savaşları dönemi hariç küresel ticari faaliyetin neredeyse durma noktasına geldiği, talepteki daralmaya bağlı olarak global ekonomik aktivitede tahmin edilemeyecek ölçüde düşüşlerin yaşandığı ve iş gücü piyasalarının oldukça negatif etkilendiği bu dönem maalesef henüz sona ermedi. Tüm bu olumsuz koşullar içinde bitirdiğimiz 2020 yılında KPMG Bağımsız Denetim ve Güvence Hizmetleri Bölümü olarak en başta tüm çalışma arkadaşlarımızın sağlığını birincil önceliğimiz olarak konumlandırarak müşteri taahhütlerimizi istisnasız yerine getirebilmenin memnuniyetini yaşıyoruz. Bu vesileyle asistanlarımızdan şirket ortaklarımıza, tüm çalışma arkadaşlarıma özveri ve gayretleri için tekrar teşekkür etmek isterim.

2021 için hedefleriniz neler?

Mevcut koşullar hepimize önemli bir öğrenme ve değerlendirme imkanı verdi. Ekibimizin, müşterilerimizin ve mesleğimizi gözetten düzenleyici kurum ve kuruluşlarla

birlikte tüm iş ortaklarımızın beklentilerini gözlemleme fırsatı bulduk.

Bu zor koşullar altında dahi kaliteyi önceleyen, paydaşlara değer katan hizmet anlayışımızı güvence altına almayı başat iş hedefimiz olarak belirledik. Bu anlayışla hemen sene başında tüm seviyelerdeki arkadaşlarımız için yalın bir hedef belirleme programı oluşturduk. Bununla birlikte içinde bulunduğumuz şartları dikkate alarak, çalışma modelimizi tekrar gözden geçirdik. Uzaktan çalışma prensipleri adını verdiğimiz ekibimizin ihtiyaçlarını gözetken, müşterilerimizin her zaman yanlarında olduğumuzu hissedecekleri bir proje yönetimi sürecini hayata geçirdik.

Diğer yandan, gelişme alanlarımızı nesnel kriterlerle ölçebileceğimiz yenilenmiş bir müşteri memnuniyeti programı, yine bizi doğru müşterilerle doğru zamanda bir araya getireceğine inandığımız dinamik müşteri kazanım uygulamaları, sağlıklı bir geri bildirim süreci üzerinde yaşatacağımız performans değerlendirme sistemi gibi temel alanlarda birçok yeni proje üreterek 2021 iş planımızı hayata geçirmeyi hedefliyoruz.

Bu yıl 'mutlaka yapmalıyız' dediğiniz ne var?

Devam eden küresel salgın koşulları, getirdiği zorlukların yanında çalışma kültürümüzün önemini bizlere tekrar hatırlattı. Hizmet alanımız birçok genç çalışanımızın zorlu bulacağı çalışma koşullarına rağmen bireysel gelişimlerine de en fazla katkı sağlayan sektörlerden biri. Bağımsız Denetim dendiğinde hemen akla sayılar, veriler ya da hesaplar gelir. Esasen KPMG'de işimizin kalbinde 'insan' yer alıyor. KPMG çalışma kültürü de bu değere dayanıyor. Dürüst ve samimi iletişimimiz, güven ortamımız, esnekliğimiz, sürekli gelişimi desteklememiz, bilgi paylaşımı yaklaşımımız ve iş birliğine verdiğimiz önem kültürümüzün başlıca bileşenleri. Özellikle dinlemeye, anlamaya, anlaşılma ya hiç olmadığı kadar ihtiyacımızın olduğu bu yılda da tüm ekip olarak kültürümüze sahip çıkmamız gerektiğine inanıyorum.

Teknoloji mesleğinizi nasıl dönüştürüyor?

Denetim sektörü teknoloji ve büyük veri karşısında en hızlı aksiyon alan sektörlerin başında geliyor. Son yıllarda şirketlerin giderek karmaşık hale gelen bilgi işlem sistemleri ve sonunda finansal tabloları oluşturan verilerdeki doğrusal olmayan artış sebebiyle denetim sektörü de iş yapma modellerinde değişikliğe gitti. 2020 yılında güçlü veri analitiği yeteneğimizi, yenilikçi teknolojilerimizi ve kanıtlanmış denetim iş akışımızı bir araya getirdiğimiz yeni denetim platformumuz 'KPMG Clara'yı hayata geçirdik. Denetim sürecinin temelini insan kaynağımız oluşturuyor. Ekiplerimizin teknolojiyle barışık, yazılım dili bilen, büyük veriyi işleyebilen, derin analiz için gelişmiş ve hatta yapay zekaya sahip veri analitiği araçlarını kullanabilmeleri önem taşıyor. Hizmetlerimizi böyle bir ekiple birlikte yürütmek teknolojik yenilikleri takip edip erken uygulama fırsatları yaratırken sağlam kanıtlara dayanan kaliteli, değer katan hizmet anlayışımızı güçlendiriyor.

ŞABAN ERDİKLER

KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanı



Türkiye'nin öncü vergi danışmanlarıyız

2020'yi nasıl geçirdiniz?

2020 tüm dünya ve tabii Türkiye için de daha önce tecrübe etmediğimiz değişik ve zor bir yıl oldu. Hayatımıza yeni giren kısıtlamalar, ekonomik ve mali düzenlemelerin yanı sıra sosyal hayatımızı ve ilişkilerimizi de çok etkiledi.

Ancak pandemi döneminin şartları aynı zamanda hepimizi iş yapış şekillerimizi gözden geçirmeye ve daha iyiyi bulmak için dönüşüme zorladı.

KPMG Türkiye'nin bu dönüşümüne biz de Vergi Bölümü olarak ayak uydurduk, öncülük ettik. Hem kadromuzu güçlendirdik hem de yaptığımız yatırımlarla etkinliğimizi ve verimliliğimizi artırdık.

Müşterilerimizin, iş ortaklarımızın her dönemde olduğu gibi bu zor dönemde de yanlarında olduğumuzu gösterdik.

2021 yılı için neler hedefliyorsunuz?

Bizim gücümüz kaliteli ve uzman kadromuz ile müşterilerimize her zaman yakın olmaktan, onların tam anlamıyla bir iş ortağı olarak yanlarında olabilmekten geliyor. En önemli önceliğimiz, müşterilerimizin beklentilerini aşan kalitede hizmet sunmak ve bunu her şartta sürdürebilmek.

2021’de de bu prensibimizden taviz vermeden farklılaştırılmış yeni hizmet alanlarında tüm gücümüz ile var olmaya devam edeceğiz. Dünyadaki ve Türkiye’deki tüm gelişmeleri yakından takip edecek, gerekli yatırımları yapacak ve Türkiye’nin öncü vergi danışmanları olmaya devam edeceğiz.

Yine önümüzdeki dönemde, Bursa’da açtığımız ofisimize ilave olarak sektörel ve bölgesel yapılanmamıza da devam etmek arzusundayız.

Bu yıl sektörde vergi gündemi ne olacak?

Vergi gündemi önümüzdeki dönemde de oldukça yoğun olacak.

Pandemiye bağlı olarak getirilen beyanname ve ödeme tarihlerinin ertelenmesi, bazı vergi oranlarında indirim yapılması, vb. mali önlemlerin önümüzdeki dönemde nasıl gelişeceğini izleyeceğiz.

Genellikle ekonomik gerekçelerle ortaya çıkan yeniden yapılanma, birleşme ve satın almalar, şirket hisselerinin geri alınması, sermaye azaltımı, halka açılma, vb. gelişmelere bağlı vergisel sonuçlar gündemimizde daha çok yer alacak.

TTK’nın 376’ncı maddesi kapsamında teknik iflas hesaplamasında, kur farklarının dikkate alınmaması uygulamasına ilave olarak getirilen kira, personel, amortisman giderlerinin yarısının da dikkate alınmaması uygulamasının etkilerini göreceğiz.

Vergi borçlarının yapılandırılması ile olası vergi aflarını her dönem olduğu gibi bu dönemde de konuşacağız.

Sosyal Güvenlik alanındaki gelişmeler (KÇÖ, ücretsiz izin ödemesi, vb.) yine gündemimizde olacak.

Bu dönemde şirketlerin taşınmaz boyuta gelmiş KDV problemlerine ilişkin yeni düzenlemeler yapılması beklenebilir.

Bununla birlikte Dijital Hizmet Vergisi, Değerli Konut Vergisi, finansman gider kısıtlaması, GEKAP gibi yeni düzenlemelerin hayatımıza girmesinin ve bazı vergilerdeki oran artışlarının vergi mükelleflerine etkilerini de şüphesiz ki bolca tartışacağız.

Uluslararası vergilemede oldukça önemli değişiklikler var. OECD’nin BEPS (Kâr Aktarımı Yoluyla Matrah Aşındırması) aksiyonları ile başlayan ve üye ülkelerin kendi mevzuatlarında da gerekli düzeltmeleri yapmalarını gerektiren yeni transfer fiyatlandırması raporlama düzenlemeleri, dijital ekonominin vergilendirilmesine yönelik düzenlemeler, MLI’n (Çok Taraflı Sözleşme) ÇVÖA’na etkisi, otomatik bilgi değişimleri gibi birçok konu gündemimizde olmaya devam edecek.

Tüm bu hususları değerlendirdiğimizde 2021’in pandeminin de etkisi ile mali ve vergi politikalarının bolca konuşulacağı, tartışılacağı bir yıl olacak kanaatindeyim.

Şirketler bu yıl nelere dikkat etmeli?

Pandemi ortamında tüm dünyadaki ekonomik gelişmeleri ve kamu maliyesine etkilerini hepimiz yakından takip ediyoruz. Bu dönemde de yönetim kurullarının gündeminde vergi yönetimi öncelikli olarak yer almalıdır. Vergi yönetimi şirketlerin hem nakit pozisyonlarını hem de diğer tüm operasyonlarını etkiliyor.

Şirketlerin, tüm dünyadaki ve ülkemizdeki vergisel değişiklikleri yakından takip ederek, mevcut iş yapış şekilleri ve yapılarını gözden geçirmeleri, global bir bakış açısı ile tüm vergi süreçlerini analiz etmeleri, sermaye yeterliliği ve finansman durumlarını değerlendirmeleri ve vergi riskleri ile vergi ihtilaflarını iyi yönetmeleri gerekecek.

MÜŞFİK CANTEKİNLER

KPMG Türkiye Danışmanlık Bölüm Başkanı



Yılın finansal danışmanı seçildik

2020 sizin için nasıl geçti?

2020 yılı gerçekten zor bir yıl oldu. Hiç kimsenin hazırlıklı olmadığı bir şekilde gelen pandemi, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomik aktiviteyi ve dolayısıyla bizim işlerimizi çok olumsuz şekilde etkiledi. Danışmanlık işleri kriz dönemlerinde ilk etkilenen işler oluyor. Yeni iş almanın zorlukları bir yana, kazandığımız işlerde bile duraklamalar ve hatta iptaller yaşadık. Bu zor dönemi şirketimizin gücü, denetim ve vergi bölümlerimizin destekleri ile

olumsuz koşullara rağmen yine de başarılı geçirdiğimizi söyleyebiliriz. Bir önceki seneye göre ciro olarak yüzde 32 oranında bir büyümeye imza attık.

2020 yılında pandemi haricinde, yeni yaptığımız danışmanlık ekip yatırımının entegrasyonu için çalıştık. Hem dışardan yeni gelen arkadaşlarımız, hem KPMG Türkiye Danışmanlık bölümünde evvelden beri çalışan arkadaşlarımız, hem de Denetim ve Vergi bölümlerimizde çalışan arkadaşlarımız, bu entegrasyona büyük destek verdiler. Daha önce çok fazla varlık gösteremediğimiz; Birleşme Satın Alma Danışmanlığı, Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı ve Forensic gibi alanlarda önemli atılımlar yaptık. Sermaye ve Borç Yapılandırması Danışmanlığı ve Birleşme ve Satın Alma Danışmanlığı alanlarında da ekibimizi büyütürük gücümüzü ve kapsama alanımızı artırdık. Bunlar haricinde, danışmanlık altında bulunan diğer tüm iş alanlarımızı güçlendirerek yola devam ettik.

Takvim yılının sonunda ve yeni mali yılımızın ilk döneminde, uluslararası bağımsız bir kuruluş olan Mergermarket'in bizi "Türkiye'de yılın Birleşme Satın Alma Danışmanı" olarak seçmesi, hepimizi gururlandırdı ve başarılarımızı daha ileriye taşımak için moral ve motivasyon sağladı.

2020 yılı, bizim için zor şartlarda bile başarı gösterebileceğimizi kendimize ve paydaşlarımıza ispatladığımız bir yıl oldu.

2021 için hangi hedefleri koydunuz?

2021 yılı için son derece agresif hedeflerimiz var. Öncelikle KPMG'yi, Türkiye'de Big 4 arasında bir numaralı şirket haline getirme hedefimiz doğrultusunda, KPMG Danışmanlık bölümünü de Big 4 arasında bir numara yapmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda, kendimize 2021 mali yılında yüzde 73 büyüme gibi inanılmaz iddialı ve agresif bir büyüme hedefi koyduk. Bu kadar yüksek bir büyüme hedefi koymamızda, IRM birimimizin danışmanlık bölümümüze dahil olmasının da etkisi var. IRM hariç yüzde 53 olan büyüme hedefimiz IRM ile beraber yüzde 73'e ulaştı. Bu hedefi yakalamak için bölüm olarak elimizden geleni yapıyoruz. Eğer hedefi yakalayabilirsek, iki yılda yüzde 129 gibi bir ciro büyümesine imza atacağız ve iki yıl içinde Big 4'daki en büyük danışmanlık bölümü olacağız.

Ciro ile ilgili büyüme hedeflerimiz haricinde; kalifiye insan kaynağımızı korumak ve mutlu etmek, tecrübeli ve tecrübesiz yeni çalışanları aramıza katarak ekibimizi daha da güçlendirmek, pazar payımızı ve bilinirliğimizi arttırmak, danışmanlık alanında KPMG'yi en önemli marka haline getirmek önceliklerimizden.

Bu yıl 'mutlaka yapmalıyız' dediğiniz neler var?

Bu yıl mutlaka yapmamız gereken şeyler arasında, ilk sıraya, insan kaynağımızı korumak ve mutlu etmek hedefini koyuyoruz. En iyilerle çalışmanın ve başarılarımız arttıkça onları maddi ve manevi anlamda tatmin etmenin mümkün olacağını düşünüyoruz.

Bunu gerçekleştirebilmek için de iddialı bütçe hedefimizden vazgeçmiyoruz ve her ortamda, bir numara olacağımızı, bunun bizim için vazgeçilmez bir hedef olduğunu dile getiriyoruz. KPMG markasının; müşterilerimiz arasında, finans camiasında ve medyada, hak ettiği en iyi yeri alması da bizim için mutlaka yapmalıyız dediğimiz, olmaz ise olmaz bir hedeftir.

Mesleğinizin dönüşümü ile ilgili neler söylemek istersiniz?

Mesleğimiz; değişen dünya ile birlikte, müşterilerimizin beklenti ve taleplerinin farklılaşması ile ve gelişen teknolojiler ile hızla değişiyor. Müşteriler artık doğru bilgiyi, doğru danışman tespitlerini ve doğru önerileri hızlı ve teknolojik altyapımızı ve teknolojik araçları kullanarak kendilerine iletmemizi istiyor ve bekliyorlar. Bu noktada, yaptığımız ve yapmakta olduğumuz teknolojik yatırımlar ile hem müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek, hem de rakiplerle aramızda fark yaratmak için çalışıyoruz.

Mesleğimizde değişen önemli bir unsur da müşterilerin bizden hemen hemen her alanda uzmanlık beklentileri ve 'danışman' sıfatı ile her sorunlarına bir çözüm getirmemizi istemeleri. Bu duruma bir cevap olarak, KPMG International'ın da önerdiği şekilde 'alliance' çalışmalarına öncelik vermiş durumdayız. Özellikle teknoloji alanında, ama diğer alanlarda da teknoloji uzmanları, ürün geliştiriciler ve sektör uzmanları ile özel anlaşmalar yapıyor ve müşteri ihtiyaçlarını birlikte cevaplamaya çalışıyoruz. Çözüm ortaklarımız ve taşeron firmalar ile birlikte yaptığımız bu anlaşmalar ve çalışmalar, bizi yine hedeflerimiz doğrultusunda farklı bir noktaya götürüyor ve rakipler ile arayı açmamızı sağlıyor.

KPMG Gündem aracılığıyla vermek istediğiniz mesaj var mı?

Öncelikle tüm danışmanlık ekibine, şu ana kadar başardıklarımız için en içten teşekkür ve tebriklerimi sunmak isterim. Bununla birlikte denetim ve vergi bölümlerimize de bize her zaman sağladıkları destek için teşekkür ederim. Türkiye'nin sektöründeki bir numaralı firması olma yolunda beraber yürüyeceğiz ve birbirimizin başarıları ile gururlanarak, en yukarıya çıkacağız. KPMG ailesi olarak; kültürümüz, ekibimiz ve başarılarımız ile gurur duymak hakkımızdır.

İş etiği
yolculuğu,
şirketleri
itibarla
buluşturur



TEİD Yönetim Kurulu Başkanı Av. Ertuğrul Onur, iş dünyasında etik değerinin nasıl arttığını anlattı. “Artık şirketlerin ne kadar kazandıklarını umursadıkları bir düzenin sonuna geliyoruz. Dünya, şirketlerin kâr ederken bunu etik ve uyum ilkelerine bağlı yapmalarının zorunlu olduğu bir ekosisteme evriliyor” diyen Onur, itibar kavramına dikkat çekiyor: İş etiği yolculuğu itibarla sonuçlanır. İtibar artık sonuçları ölçülebilir bir şirket değeri

Etik ve İtibar Derneği (TEİD) Yönetim Kurulu Başkanı Av. Ertuğrul Onur, KPMG Gündem’in sorularını yanıtladı. Onur ile etik ve itibar kavramlarını, iş dünyasındaki değişimi ve şirketlerin etik ile ilgili farkındalığını konuştuk.

Sizi tanıyabilir miyiz? Nasıl bir çocukluk, gençlik? Mesleğinizi seçerken neler etkili oldu?

Çocukluğum Anadolu’da geçti. Konya’da doğup büyüdüm, orada ilkokula gittim. İlkokul sonrası bir yıl Ankara’da TED Ankara Koleji’nde hazırlık sınıfı okuduktan sonra ortaokul ve lise eğitimimi ailemin Konya’da olması sebebiyle Konya Anadolu Lisesi’nde tamamladım. Lise yıllarını takiben üniversite için İstanbul’a geldim. Üniversitedeki ilk günümünden bu yana da İstanbul’dayım. Mutlu, hareketli, bol seyahatli, arkadaşlığın samimi ve sınırsız olduğu bir çocukluk ve gençlik dönemi geçirdiğimi söyleyebilirim.

Meslek seçimimde ise baba mesleğinin etkisi olduğunu söylemek son derece isabetli olur sanıyorum. Ben ailede dedem ve babamdan sonra üçüncü nesil İstanbul Hukuk Fakültesi öğrencisi oldum. Çocukluğumda adliyelerde, avukatlık yazıhanelerinde, müvekkil ziyaretleri, sendika toplantıları gibi etkinliklerde sık sık babama eşlik ettim. Bunun doğal sonucu olarak da avukatlığı seçtim. Bugüne kadar seçimimden hep mutluluk duydum.

İki yıl önce TEİD’in başkanı oldunuz. Kendiniz için bir misyon belirlediniz mi buraya gelirken? Görevdeyken yapmak / değiştirmek istedikleriniz neler?

TEİD Başkanlığı belirttiğiniz gibi iki yıl önce başladı. Yakında sona erecek. Ancak, benim TEİD faaliyet alanıyla ilgili çalışmalarım, doğal olarak göreve başlarken belirlediğim hedefler ve görev sırasında yapmayı plandıklarımın hikayesi daha eskiye uzanır.

Öncelikle, kurumsal temsilcisi bulunduğum şirketim Coca-Cola İçecek A.Ş., TEİD’in kurucu üyelerinden. Dolayısıyla, TEİD’in faaliyetlerinin ilk günden itibaren savunucusu olan kurumsal üyelerden birisini temsil ediyorum. Yönetim Kurulu Başkanlığı öncesinde de sayın Asım Barlı Başkanımızın döneminde yönetim kurulunda başkan yardımcısı olarak iki yıl görev yaptım. TEİD, kurumsal yönetimin ve sürdürülebilirliğin bir model olmaktan çok hayata geçirildiği ve iş dünyasının gözü gibi bakması ve desteklemesi gereken bir sivil toplum örgütü. TEİD konusuna birazdan detaylı gireceğiz mutlaka. Sorunuzun cevabını açabilmek için derneğin geçmişinden bahsetmek isterim. Zira, buradaki misyon ve görev sırasında yapmak istediklerimiz geçmişe dayanıyor.

İş dünyamıza baktığımızda kabaca iki kategoriye ayrılmış şirket grupları olduğunu görüyoruz. Birincisi faaliyetlerine devam ederken tüm taraflara değer yaratmayı amaçlayan, ulusal ve faaliyetlerine etki eden alanlara yönelik sınırötesi etki gösteren, yasalara ve hukuksal düzenlemelere riayet eden, yüksek etik ve iş standartları benimseyen, insan ve insan haklarına saygıyla çalışan şirketler, iş insanları. Diğer grup ise sadece kendine değer yaratmayı amaçlayan, bu doğrultuda biraz da belirttiğimiz düzenlemelerden kaynaklı sorumluluk ve yükümlülükleri ihmal ve ihlal ederek faaliyetlerine devam eden şirketler. İkincisi birincisi aleyhine haksız rekabet yaratırken, içinde bulundukları toplumlara değer katmaktan ziyade zarar veriyor aslında.

Bu konular ilk defa şirket içi hukukçusu olarak çalışmaya başladığım 1997 yılından bu yana dikkatimi çekmeye başladı ve kendi payımıza düşen alanlarda bunun hukuksal mücadelesini vermeye başladım. Aynı Rand’ın Atlas Silkindi adlı eserinde belirtildiği şekilde doğrulukla, dürüstlikle, adaletle, yenilikçilikle, emeğe ve emekle yaratılana saygı duyulmasının toplumlarda değer yaratmak için önemli olduğu düşüncesini benimsedim. Bununla ilgili mücadeleyi de elimden geçtiğince yapmaya çalıştım. Bu doğrultuda üyesi olduğum meslek insanlarından oluşan bir sivil toplum örgütünde 2002 yılında iş dünyası ve sivil toplum örgütlerini bir araya getiren bir konferans düzenledim. Çalıştığım şirketlerde etik ve uyumun en üst düzeyde uygulanması için çaba gösterdim, bu kültürün hem şirket içinde hem paydaşlar nezdinde yaratılması için 1997’den bu yana çalışıyorum. Dolayısıyla, bireysel olarak yapageldiğim çalışmalar ile TEİD’in kuruluşundan bu yana 10 yıldır gerçekleştiği çalışmalar örtüşüyordu.

Göreve başladığımızda bir strateji toplantısı yaparak önümüzdeki 10 yılda nasıl bir TEİD olması gerektiğini, konuya emek vermiş tüm TEİD başkanları, Yönetim Kurulu ve Danışma Kurulu üyelerimizle birlikte çalıştık,

değerlendirdik. Sonuçta, TEİD'in yeni dönemde İstanbul dışına açılması, Ankara ve sanayimizin geliştiği Ege, Orta Anadolu ve Marmara Bölgeleri'nde etkinlik ve üye kapsamını genişletmesi, orta ve büyük ölçekli işletmelerin ekonominin can damarı olduğu gerçeğinden hareketle TEİD'e üye olarak dahil edilmesi, var olan faaliyetlerin daha da geliştirilmesinin yanı sıra TEİD'in sadece ülkemizde değil ülkemizin yer aldığı coğrafi bölgede bir referans ve mükemmeliyet merkezi olmasını hem misyon hem de geliştirmek ve değiştirmek istediğimiz alanlar olarak belirledik. Bunu tüm yönetim, denetim ve danışma kurulu üyelerimizin yer aldığı TEİD liderlik ekibi olarak benimsedik, geliştirdik ve hayata geçirmek için çalışıyoruz. Özetle, sadece dönem başkanı olarak değil, hepimizin bu konuda geçmişten gelen tecrübelerinin birleşerek bir sinerji yaratması ve geleceğe bizi taşımasından söz ediyoruz diyebiliriz.

TEİD iş dünyası için neden önemli sizce?

Günümüz iş dünyasında şirketlerin sadece ne denli kazanç elde ettiklerini umursadıkları bir düzenin sonuna geliyoruz. Artık dünyamız, şirketlerin kâr ederken bunu etik ve uyum ilkelerine bağlı kalarak yapmaya çalışmalarının zorunlu olduğu bir ekosisteme doğru evriliyor. Şirketler herhangi bir meşru olmayan yol ve yöntemden uzaklaşırken bu yollara sapanlarla da iş yapmama anlayışını benimsemeye başlıyor.

İş etiği, ilke ve politikalarının anlaşılması, benimsenmesi, yaygınlaştırılması ve referans merkezi olması misyonu ile hareket eden Etik ve İtibar Derneği'nin de böyle bir dünyada çok daha fazla önem kazandığı tüm paydaşlarımız tarafından açık bir gerçek olarak görülüyor.

TEİD olarak başarılı bir ticaretin en önemli şartlarından biri haline gelen etik, uyum ve itibar risklerinin yönetimi alanında en güncel veri ve bilgiyi, uluslararası düzeyde kurulan ilişkilerle Türkiye'ye taşıyor ve bunları çalıştaylar ile üyelerimizle paylaşıyoruz.

Kavramların anlamı çok hızlı değişiyor, kapsamı genişliyor ya da anlamını yitiriyor. Etik kavramı şu anda sizce içinde neler barındırıyor ve neler eksik?

Etik doğruyu ve yanlışını hemen belirlemez. Doğru ve yanlış evrensel bir anlayışla sorgular ve belirler. Gündelik tartışmalarla değil, daimi kurallarla etik ilke ve değerler belirlenir. Etik felsefesi birçok konuyu tartışmaya açar; cevabı zor olan konulara sade yanıtlar vermez. Tam tersine aslında bu tür etik ikilemlerin ne kadar karışık olduğunu bize anlatır. Bunun yanı sıra etik felsefesi bize herhangi bir etik ikilemde neyi yapmamız gerektiğini belirtecek basit bir algoritma da sunmaz. Fakat yine de etik ilkelere yönelik analizler yapmamızı sağlayacak bir çerçeve sunar. Teknolojinin gelişmesi ile de eski tartışmaların yerini yeni konular alıyor. Özellikle kapitalizm 2.0 başlığı altında tartışılan ve şu ana kadar yeteri kadar tartışılmamış olan sermayenin

insanileşmesi, toplumsal faydayı önceliklerinden biri haline getirmesi ve çevre ile bütünleşmesi gibi kavramlar yeni etik tartışmaların odağında olacak gibi görünüyor.

Türkiye'deki iş etiği politikaları uygulamaya geçiyor mu, nedir TEİD tarafından Türkiye tablosu?

TEİD ve KPMG tarafından ortaklaşa gerçekleştirilen araştırmalar bu konuda bize oldukça önemli veriler sunuyor. KPMG Türkiye ile Etik ve İtibar Derneği (TEİD) iş birliğinde hazırlanan Türkiye Etik ve Uyum Anketi'ne göre katılımcıların yüzde 62'si, son bir yılda şirketlerinde bir suistimal vakası yaşandığını, bu kişilerin yüzde 81'i, son bir yıl içinde şirketlerinde 1 ila 5 arasında çalışan suistimali vakası yaşandığını belirtiyor. Katılımcılar, firmalarının maruz kaldığı çalışan suistimal tiplerinin ağırlıklı olarak yolsuzluk (yüzde 54) ve şirket varlıklarının kötüye kullanılması (yüzde 41) olduğunu ifade ediyor. TEİD ve KPMG tarafından yine ortaklaşa yapılan Bir Suistimalcinin Profili 2020 Anketi'nde ise son iki yılda Türkiye'de en çok suistimal görülen sektörler sırasıyla üretim, satış/pazarlama ve taşımacılık olarak görülüyor.

Şirketlerde, toplumda etiği nasıl geliştireceğiz?

İş etiği bütüncül bir risk yönetimine dayanır. İş etiği bir şirketin tüm fonksiyonlarında olduğu gibi verilere dayalı bilimsel yöntemlerle idare edilmesi gereken, raporlanan, sürekli bir gelişim içinde olan, şirketin yazılı kültürünün temel taşı haline gelmiş ve iletişimi yapılan bir yönetim sistemidir. Bunun önemini iş dünyasına anlatmaya çalışıyoruz.

Burada iş dünyasına ısrarla işaret etmemiz gereken konu ise iş etiği ile başlayan yolculuğun itibar ile sonuçlanacak olmasıdır. İtibar bir şirketin fiyatlandırma politikalarından müşteri sadakatine, kalifiye ve tecrübeli personele ulaşmaktan çalışan sadakatine birçok alanda şirket verimini doğrudan etkileyen faktör olarak görünür. Dolayısı ile itibar günümüzde sonuçları ölçülebilen bir şirket değeri haline geldi. Şirketlere iş etiği politikası oluşturma ve uygulamada yardım ve rehberlik etmek bunun yanı sıra kurumsal etik değerlerin şirketin tüm fonksiyonları tarafından benimsenmesi ve bir iş yapma kültürü haline getirilmesi için araçlar tasarlamak, eğitimler vermek gerekiyor. Bu konuda TEİD olarak üstümüze düşeni yapıyoruz.

En çok karşılaştığınız beyaz yakalı etik sorunlar neler?

Yüksek eğitilmiş, şirketlerde üst düzey görevler almış ve itibarlı kişilerin işledikleri beyaz yaka suçlarında özellikle suistimaller göze çarpıyor. Bu konuda yine verilerle konuşmakta fayda var. Bir Suistimalcinin Profili 2020 Anketi'ne göre Türkiye'de de en çok karşılaşılan ilk iki suistimal tipinin yüzde 49 ile 'varlıkların kötüye kullanılması' ve 'zimmet ya da şahsi menfaat' olduğu görülüyor. En sık görülen suistimal tipleri arasında üçüncü sırada ise yüzde 43'lük oran ile 'satın alma suistimalleri' bulunuyor. Onu yüzde 31 ile 'çıkar çatışmaları' izliyor. En maliyetli mesleki dolandırıcılık türü olan 'mali tablo suistimali' ise Türkiye'de yüzde 7,84 ile en az karşılaşılan kategoriyi oluşturuyor.

Geçen yıl yaptığınız konuşmada şirketlerin artık 'kâr odaklı iş yönetiminin tarih olduğunu söylüyordunuz. Henüz pandeminin başıydı. Şimdi dünyadaki iş liderleri aynı şeyi ifade ediyor. Pandemi iş dünyasında neleri değiştirdi?

Her şeyden önce söylemlerde kâr odaklı iş yönetiminin değil tüm paydaşlara değer katan iş yönetim biçiminin yaygınlaştığını görmek beni mutlu ediyor. Pandemi bence katalizatör oldu. Pandemi her şeyden önce şirketlerin insanlara, çalışanlarına bakış açısını değiştirdi. Son 10 yılda birçok şirket insan, çalışan odaklı konuşmaya başladı. Ancak gerçek anlamda kaç tanesi bunu içselleştirebiliyordu? Kaç tanesi ayrımcılığa karşı duruş sergileyebiliyordu? Kaç tanesi eşitliğe, çok sesliliğe, kapsayıcılığa yer veriyordu? Ve kaç tanesi zor günde tercihi insandan yana koyabiliyordu? Pandemi bunun sinandığı bir ortamı getirdi. Memnuniyetle görüyoruz ki beklediğimiz çok üstünde şirket, insanına sahip çıkan uygulamalar gerçekleştirdi. Büyüklü, küçüklü. Sürdürülebilir başarıyı yakalamak isteyen şirketler bunun ancak bilgi, birikim, yetkinlik ve azme sahip çalışanları vasıtasıyla elde edilebileceğini öngörerek bu konuya öncelik ve önem verdiler. Aynı zamanda, daha büyük çoğunluğu oluşturan insanlar, yani toplumlar açısından da bakmalı pandeminin etkisine. İnsanın günlük yaşamdan çekildiği yerde hem güncel yaşamın hem iş dünyasının içinin boşalmakta olduğu görüldü pandemi sırasında. Bundan yararlanan bazı sektörler ve teknolojik şirketler, platformlar oldu mutlaka. Ancak onların başarısının ne kadar sürdürülebilir olacağı da tartışmalı. 2000'li yıllarda internet patlaması yaşandığı dönemde o şirketlerin geleceğin sahibi olduğu söyleniyordu. Bugün kaç tanesi ayakta? Özetle, insanın olmadığı, değer görmediği, yaşamdan uzaklaştığı bir hayatın içi boşalıyor diye düşünüyorum. Şirketlerin ve iş dünyasının insanları kucaklayıcı, insanların var olmasını kendileri için olmazsa olmaz şart olarak görmelerini umut ediyorum.

Şirketlerin başarılı olmasının yeni kriterleri neler bu durumda?

Şirketler sadece çalışanları ve hissedarlarını değil içinde bulundukları ekonomik ve sosyal çevreyi, en uzak paydaşlarına kadar etkileyen yapılar haline geldiler. Pandemi ile birlikte de şirketlerin başarısını ifade eden faktörlerin arasında yer alan dünya genelinde sorumlu vatandaşlık, sürdürülebilir üretim politikalarının etkinliği, inovasyon politikaları, etik ilkelere uyum ve itibar gibi kriterlerin de en az finansal kriterler kadar büyük öneme sahip olduğunu görüyoruz.

Jenerasyon değişiminin etik ve itibar algısına etkisi hakkında neler söylersiniz? Y kuşağıyla neler değişti, yoldaki Z kuşağıyla ilgili öngörünüz nedir? Gen Alfa'ya nasıl bir miras kalacak?

Jenenasyon değişiminin etik ve itibar algısına çok etkisi olduğunu düşünüyorum. Baby boomer ve Y kuşakları birbirinden ayrılırlar da hâlâ daha tutucu izlere sahipler bir şekilde. Oysa, Z kuşağında süreçler çok hızlı işliyor. Sanılanın aksine değerleri daha objektif olarak değerlendirip, analiz edebiliyorlar. Duygusal ya da romantik yaklaşımlar yerine

daha net, açık ve acımasız gerçeklikle yaşıyorlar. Gelişen hem de çok hızlı ve kolayca gelişebilen yetkinlikleri çerçevesinde daha örgütlü daha hızlı hareket edebiliyorlar. Bu da bir davranışın etik olup olmadığı konusunda hızlı değerlendirme yapıp, aksiyona geçmesini sağlıyor bence. Baby boomerların yarattığı, Y kuşağının tam olarak çözemediği toplumsal, çevresel ve iş dünyasına dair bazı konuların Z kuşağında çözülerek Alfa jenerasyonuna teslim edileceğini öngörüyorum.

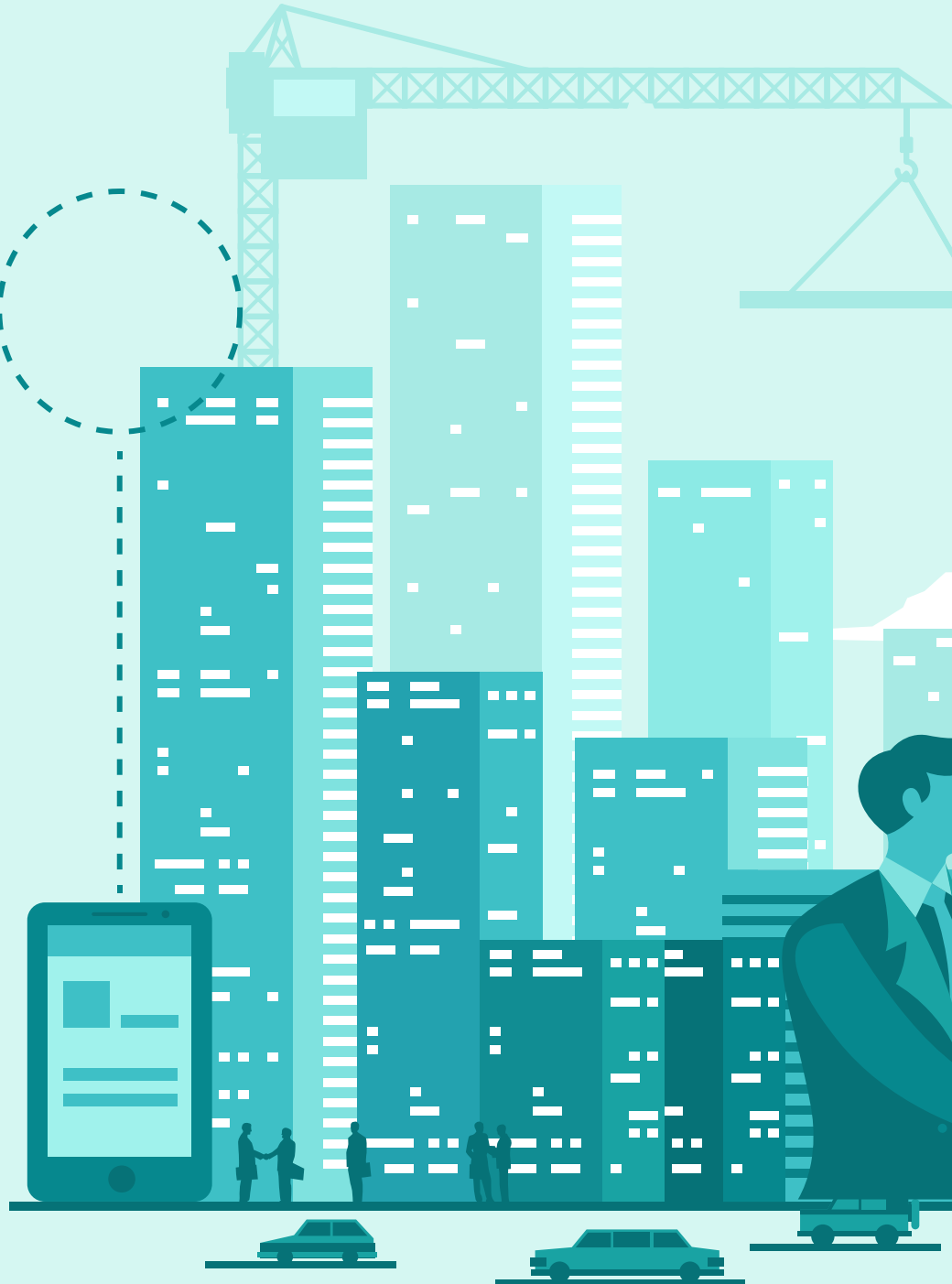
Bugün bulunduğunuz yerden baktığınızda, 'iyi ki hukukçu olmuştum' diyor musunuz? Kariyerinin başındaki genç hukukçulara neler önerirsiniz?

Şu anda imkanım olsa tekrar fakülteye geri dönüp tekrar hukuk eğitimi almak isterdim. Son 20 yılda çok şey değişti. Yaşam değişti. Yaşamdaki değerler değişti. Yasal düzenlemeler değişti. Bizler elbette tecrübe kazandık ama hukuk ve değişen yaşam arasında sürekli bir ilişki olduğu için iyi hukukçu olmuştum demek mümkün değil. Hatta çok büyük bir yanılgı. Ben sadece iyi bir öğrenci olmuştum diyebilirim. Önemli olan sürekli öğrenmeye açık olmak, her şeyden ders çıkarabilmek. Kariyerinin başındaki genç meslektaşlarıma önerim sürekli öğrenmeye devam etmeleri, kısa vadeli değil orta ve uzun vadeli bakış açısıyla faaliyetlerine devam etmeleri yönünde olur.

Meslek hayatımın çok büyük bir kısmını şirket içi hukukçu olarak geçirdiğim için bu konuda söyleyebileceklerimi değerli meslektaşım Hakan Bekiroğlu'nun '5N1K Şu Bir Gerçek' programında detaylı olarak anlattım. Detay isteyenlere YouTube'daki kaydı izlemelerini tavsiye edebilirim.

Türkiye’de birleşme ve satın alma işlemleri 2020’ye meydan okudu

Dünyada ve Türkiye’deki birleşme ve satın alma işlemlerinin değerlendirildiği KPMG Perspektifinden Birleşme ve Satın Alma Trendleri 2020 Raporu, zorlu geçen 2020’nin ekonomilere nasıl yansıdığını farklı bir perspektifle ortaya koyuyor. 2020 verilerine göre, dünyada birleşme ve satın alma işlemleri önceki yıla yakın ancak altında bir performans sergiledi







Geride kalan tüm yıla damga vuran pandeminin yanı sıra ABD başkanlık seçimleri, ABD ve Hong Kong başta olmak üzere dünyanın farklı ülkelerinde gerçekleşen protesto ve eylemler, Batı Asya'daki çatışmalar ve Brexit'le ilgili belirsizlikler ekonomi ve siyaseti etkiledi.

2020 yılında dünyada birleşme ve satın alma aktivitesinde önceki yıla yakın ancak altında bir performans gerçekleşirken Türkiye'de milyar dolar ve üzeri seviyede gerçekleşen işlemler nedeniyle işlem hacminde belirgin artış kaydedildi. İşlem adedi de 2019 yılına göre artış gösterdi. 2020 yılında değeri açıklanan işlem hacmi toplam 6,9 milyar dolara ulaştı.

Teknoloji, medya ve telekomünikasyon sektörü önde

2020 yılında küresel trendlere paralel olarak dijitalleşmenin yükselmesiyle hem işlem sayısı hem de işlem hacmi bazında TMT sektörü öne çıktı. Teknoloji, medya ve telekomünikasyon sektöründeki en büyük işlem Türkiye Varlık Fonu'nun Turkcell hisselerinin yüzde 26,2'sini 1,8 milyar ABD doları bedelle satın alması oldu.

3,6 milyar dolarlık işlem hacmi

Finansal yatırımcılar (özel sermaye, risk sermayesi, varlık fonları vb.) 2019 yılında 78 işlem gerçekleştirirken, yarattıkları işlem hacminin toplam işlem hacmindeki payı yüzde 3 seviyesindeydi. Buna karşın, 2020 yılında toplam 129 işlem gerçekleştiren finansal yatırımcıların işlemlerinin toplam işlem hacmindeki payı geçtiğimiz yıldan farklı olarak yüzde 52 seviyesinde gerçekleşti.

Haziran 2020’de Turkcell’in TVF ve LetterOne tarafından satın alınması ve Qatar Investment Authority’nin Borsa İstanbul’un azınlık hissesini satın alması 2020 yılındaki önemli finansal yatırımcı işlemlerinden oldu. Benzer şekilde Actera’nın Temmuz 2020’de Vivense’ye yaptığı yatırım ve Doğan Holding’in girişim sermayesi olan Öncü Girişim’in Sesa Ambalaj’ın yüzde 70 oranındaki hissesini satın alması finansal yatırımcı işlemleri arasında öne çıktı.

Yerli yatırımcıların işlem hacmi yabancıları geçti

Yabancı yatırımcıların gerçekleştirdiği birleşme ve satın alma işlem sayısı, geçmiş yıllarla benzer şekilde 2020 yılında toplam 83 işlemle toplam işlem sayısının yüzde 32’si olarak gerçekleşti. Buna karşın, 2020 yılında yabancı yatırımcıların geçen yıla kıyasla yarattıkları işlem hacmi 3,1 milyar ABD doları olarak gerçekleşip artış gösterse de toplam işlem hacminden aldığı pay yüzde 45 ile yerli yatırımcıların gerisinde kaldı. Ayrıca 2020 yılında en büyük ilk 10 işlemin 6’sının yabancı yatırımcılar tarafından gerçekleştirilmesi de dikkat çeken bir diğer nokta oldu.

Hedef kamuda değer yaratmak

2018 yılı ve öncesinde özelleştirme süreçleri ve TMSF işlemleri vasıtasıyla kamu kaynaklı işlemlerde yaşanan hareketlilik devam etti. 2019 itibarıyla Yeni Ekonomi Programı ile üretime, ihracata ve finansal istikrara dayalı ekonomik dönüşüm kapsamında TVF’nin aktif rol almasıyla

kamuda değer yaratımı hedeflendi. Geçen yıl bu rolü, önemli işlemler hayata geçiren TVF, 2020’de ise stratejik ve büyük ölçekli yatırımlar ve satın almalarla kamuda değer yaratmaya devam etti.

Türkiye’nin rekabetçi şirketlerinin desteklenmesi hedefinin bir parçası olarak Turkcell’in yüzde 26,2 hissesinin TVF tarafından satın alınarak şirketin yönetim kontrolüne sahip en büyük hissedarı konumuna gelmesi ve ülke ekonomisinin tasarruf bazının büyütülmesi ve bankacılık dışı finansal sektörünün geliştirilmesi kapsamında kamu sigorta şirketlerinin TVF - Türkiye Sigorta çatısı altında birleştirilmesi yılın dikkat çeken kamu kaynaklı işlemleri arasında yer aldı. Çukurova Havalimanı Projesi işletme hakkı devri ihalesinin Favori İşletmecilik - Yako Tekstil Ortak Girişimi tarafından kazanılması ve Qatar Investment Authority tarafından TVF’nin Borsa İstanbul’daki azınlık hissesinin devralınması da dikkat çeken kamu kaynaklı işlem olarak öne çıktı.

2021 için beklentiler iyimser

- Türkiye özellikle endüstriyel üretim sektörü açısından ön plana çıkacak, büyüme, istihdam ve fiyat istikrarı hedeflerine ulaşmak için öngörülebilir para ve kur politikası kapsamında ekonomik göstergelerdeki dengelenme sürecinin yatırımcı iştahını artıracak etkenler olması bekleniyor. Öte yandan ekonomide pandemi etkisinin devam etmesi, toparlanma döneminin uzaması, olası ABD ve AB yaptırımları, Türkiye’nin yakın coğrafyasında gerçekleşebilecek siyasi belirsizlik ve güvenlik sorunları da aşağı yönlü riskler olarak öne çıkıyor.
- 2021 yılında endüstriyel üretim ve otomotiv, teknoloji, medya ve telekomünikasyon, ilaç ve sağlık sektörlerinin öne çıkması bekleniyor.
- TVF tarafından petrokimya, madencilik ve yerli kaynaklardan enerji üretim projelerine yapılacak yatırımlar, TMSF’ye devredilen şirketlerin tekrar ihale sürecine çıkması ve ÖİB’nin portföyünde yer alan varlıklar için ihale sürecine girmesi işlem hacmini artıracak etkenler arasında yer alıyor.
- Küresel aşılama çalışmalarının hız kazanması ve pandeminin sona erme sürecine girmesiyle 2021 yılı için iyimser beklentilerimizi koruduğumuzu ve kademeli iyileşme ile işlem adet ve hacminin artacağını öngörüyoruz.

İK'nın yeni sınavı: Yeteneği yönetmek

Dünyada bin 300 üst düzey İK yöneticisiyle gerçekleştirilen 'Yeni Gerçeklikte İnsan Kaynaklarının Geleceği Araştırması'na göre Covid-19 salgını değişen iş yaşamı koşulları ve kurumların öncelikleri doğrultusunda, şirketlerin yetenek ihtiyaçlarını açığa çıkardı. Önümüzdeki iki yıl içinde iş gücünün şekli değişecek; yeteneği yönetebilen şirketler pandemi sonrası yeni döneme avantajlı başlayacak



Pandemide belirsizlikleri yöneten bin 300 İK lideriyle yapılan araştırma Covid-19 salgınının, şirketlerin insan yönetimi konusundaki yapılanma ve stratejilerini nasıl etkilediği gösteriyor. Yeni gerçekliğin en önemli sonuçlarından biri, mevcut yetenekleri değişen ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirmek ve dijitalleşme ile daha da globalleşen yetenek havuzunda elde tutmak olarak öne çıkıyor. Yetenek yönetimini doğru kurgulayan şirket, pandemi sonrası rekabet avantajı kazanacak. İK bölümlerinin bu nedenle işlevi de sorumluluğu da artacak.

İK organizasyonları dijital gelecekte rekabet etmek için gerekli iş gücünü oluşturarak, şirketlerin sürdürülebilir başarısı için değer yaratacağı bir düzene geçiyor. Covid-19'dan sonra dijital dönüşüm bir seçim değil artık zorunluluk. İK liderleri otomasyon, yapay zeka ile desteklenerek yeniden şekillendirilmiş iş gücünü yaratmaya başlıyor. İnsanların işlerle eşleştirildiği dünyadan yeteneklerin görevlerle eşleşeceği bir dünyaya geçiş yapılıyor.

Araştırmadan bazı başlıklar şöyle:

- Covid-19 salgını şirketlerin yetenek ihtiyaçlarını ortaya çıkardı. İnsan kaynağının yönetimi konusunda öncelikler değişti, dijital dönüşüm hızlandı.
- Gelecek iki yıl içinde iş gücünün şekli önemli ölçüde değişecek. İK yöneticilerinin yüzde 69'u yaşanan değişimlere uyum sağlamak ve süreci etkili biçimde yönetebilmek için İK fonksiyonunun da kendini yeniden yapılandırması gerektiğine inanıyor. Bu dönüşüm, yeni düşünce yapıları, yeni yetenekler ve öncelikler demek.
- Salgının etkisiyle bir gecede uzaktan çalışma uygulamasına geçen şirketler ve İK fonksiyonları birçok yeni zorlukla karşılaştı. Çalışanların yüzde 39'unun gelecek iki yıl içinde uzaktan çalışmaya devam etmesi ve hibrit bir modele geçilmesi bekleniyor.
- Çalışan verimliliği ve çalışan refahı birbiriyle ilişkili kavramlar. İK liderleri, çalışan deneyimi ve refahının korunması için adımlar atmayı İK bölümlerinin öncelikli işleri arasında görüyor.
- Uzaktan çalışanların ve uzaktan çalışmanın desteklenmesi, yetenek kazanımı için İK alanında şimdiye kadar görülmemiş yatırımlar yapılıyor.
- Şirketler için kilit kavramlar 'iş gücünü şekillendirmek' ve 'yeteneği yönetmek' olarak öne çıkıyor. İK yöneticilerinin yüzde 72'si iş gücünü şekillendirmenin en iyi yolunun yetenek geliştirmek ve yetenekleri yeniden şekillendirmek olduğunu söylüyor. Yalnızca yüzde 33'ü bunu 'uygulaması kolay bir yöntem' olarak değerlendiriyor.
- Gelecek iki yıl içinde çalışanların yüzde 35'inin yeteneklerinin yenilenmesi gerekiyor. Yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması, teknolojik gelişmeler, çalışanlara yeni yetenekler kazandırılmasını zorunlu hale getiriyor.
- Yetenekli insanların çalışmak isteyeceği, başarılı, yenilikçi şirketler olmak için geleceğin teknolojisinden yararlanarak iş gücünü şekillendirmek İK birimlerinin en önemli önceliği, en zorlu görevi aynı zamanda da şirket için en değerli fırsat olacak.

KPMG Türkiye karbon nötr kuruluş oldu

KPMG Türkiye, ilk kez hazırladığı sürdürülebilirlik raporunu tamamladı. Sektöründeki öncü konumunu toplum ve çevre için değer yaratan çalışmalarla güçlendiren KPMG Türkiye, karbon ayak izini nötrledi. Şirket içinde gönüllülüğü teşvik amacıyla İklim Savaşçıları Ağı kuruldu





5 BİN
HEKTAR
YAĞMUR
ORMANI
KORUNDU



KADIN
ÇALIŞAN ORANI
%49'a
ÇIKTI

KPMG Türkiye'nin ekonomik, çevresel ve sosyal performansının ele alındığı ilk sürdürülebilirlik raporu yayınlandı. 2019 finansal yılının değerlendirildiği raporda, toplum ve çevre için değer yaratan çalışmalar paylaşıldı.

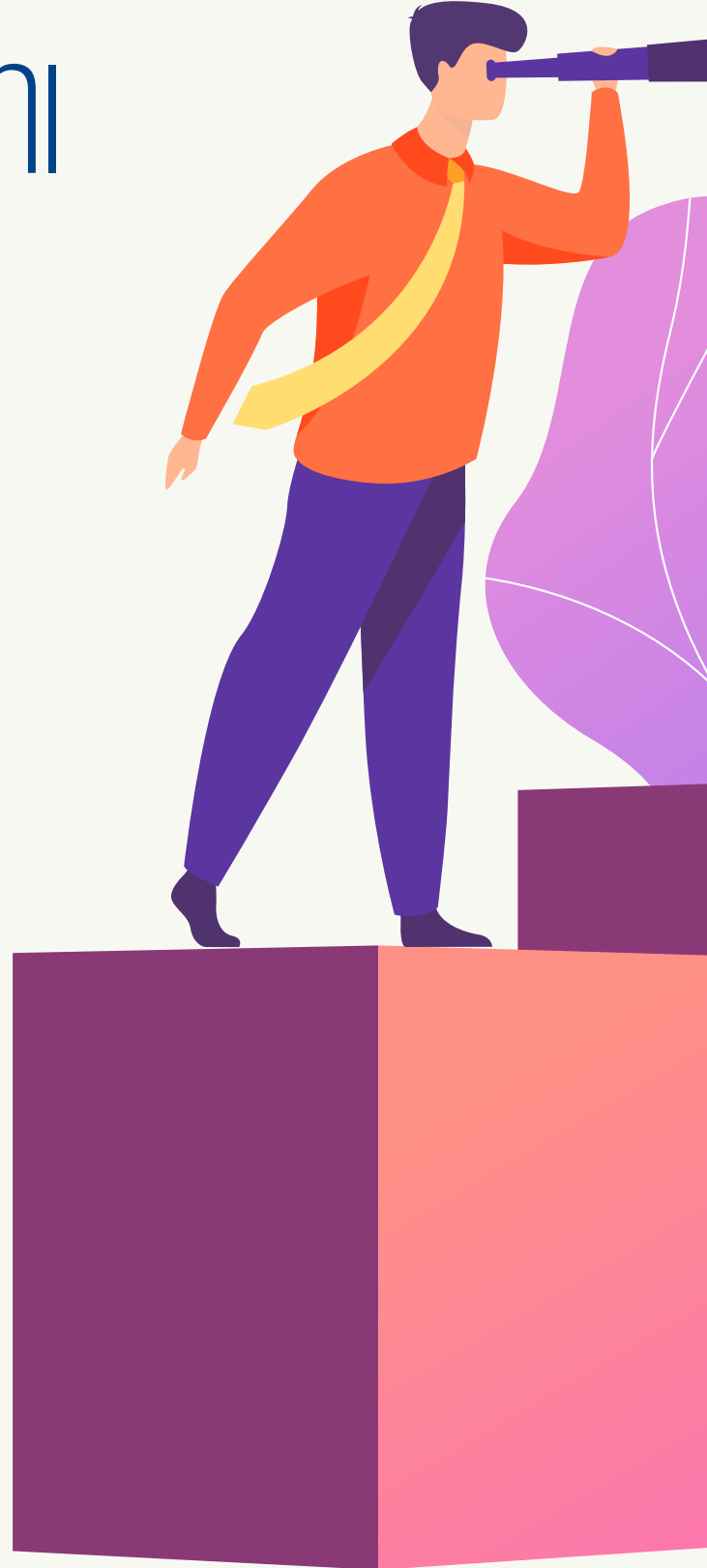
2019'da azaltılması mümkün olmayan bin 498 ton CO2 eş değeri karbon ayak izi, karbon azaltımı ve iklim finansmanı alanında lider bir şirket olan Natural Capital Partners ile iş birliği sonucunda the CarbonNeutral Protocol çerçevesine uygun olarak hesaplandı ve denkleştirerek sıfıra indirildi. Satın alınan I-REC (International Renewable Energy Certificates) sertifikaları ile yüzde 100 yenilenebilir elektrik tüketildi.

Şirket içinde gönüllülüğü teşvik etmeyi sürdüren KPMG Türkiye, önemli bir adım daha atarak bu yıl KPMG İklim Savaşçıları Ağı'nı kurdu. Avrupa ve Asya'daki KPMG ekiplerinden gönüllülerin de yer aldığı İklim Savaşçıları Ağı ile iklim değişikliği ve diğer çevre sorunlarına dikkat çekmek ve bu alanda çalışan sivil toplum kuruluşlarına kaynak sağlamayı amaçlayan etkinlikler gerçekleştirildi. Rainforest Trust ile yapılan iş birliği kapsamında 2020 yılı içindeki faaliyetler sonucu 4 bin 919 hektar yağmur ormanı korundu, bu sayede yaklaşık 2,1 milyon ton CO2 eş değeri karbonun depolanmasına katkı sağlandı.

2019'daki denetim gelirleri bir önceki yıla kıyasla yüzde 21 artarak 123 milyon 646 bin 893 TL'ye çıktı. KPMG Türkiye'nin çalışan sayısı da aynı raporlama döneminde bir önceki yıla kıyasla yüzde 19 artarak bin 300'e ulaştı. Toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemeyi sürdüren KPMG Türkiye'nin kadın çalışan oranı yüzde 49'a ulaştı. Yönetici pozisyonunda görev alan 134 kadın çalışan ile kadın yönetici oranı yüzde 41 oldu.

Covid-19 iş dünyasında 'liderlik' anlayışını değiştirdi

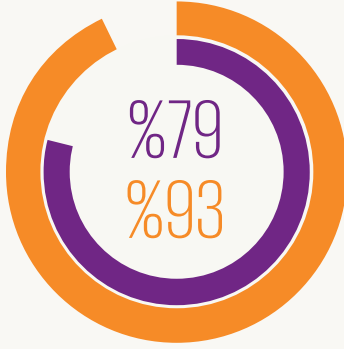
Her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen 'Küresel CEO Araştırması'nın Covid-19 Özel Sayısı yayınlandı. 2020'nin başında bin 300 CEO ile yapılan araştırmanın ardından temmuz ayında yapılan ikinci araştırma, pandeminin iş liderlerinin gündemini nasıl değiştirdiğini ortaya konuyor. Türkiye'den de 15 CEO'nun katıldığı araştırmadan çıkan sonuca göre, Covid-19 iş dünyasını yöneten CEO'ların 'liderlik' anlayışını yeniden yapılandırıyor. CEO'lar artık kâr etmeye değil, şirketlerinin amacına odaklı. İş dünyası liderleri görevlerini sadece şirket yönetmekle sınırlı görmüyor. Her biri kendisini toplumsal değişimin liderliği konusunda sorumlu hissediyor



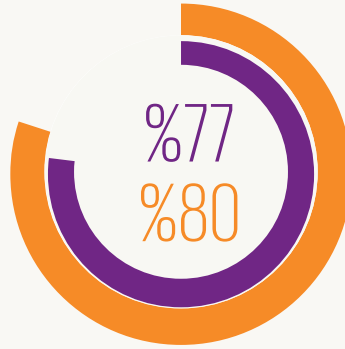


KPMG'nin Küresel CEO Araştırması, Covid-19 Özel Sayısı ile güncellendi. 2020 yılının başında küresel ölçekte dünya devi şirket yöneticileriyle yapılan araştırmanın devamı niteliğindeki anket, Covid-19 ile geçen 10 ayda iş liderlerinin önceliklerinin nasıl değiştiğine ve büyük sağlık krizini nasıl yönettiklerine ışık tutuyor. Araştırmanın Covid-19 Özel Sayısı, liderlik yetenekleri Covid-19'la sınanan CEO'ların liderlik anlayışını tamamen yeniden inşa ettiklerini gösteriyor. CEO dünyasında 'kârlılığa odaklanma'nın yerini 'amaca odaklanmak' aldı. Büyümenin önündeki en önemli tehdit artık ticaret savaşları ve buna bağlı ülkeselleşme değil, 'yetenek riski'.

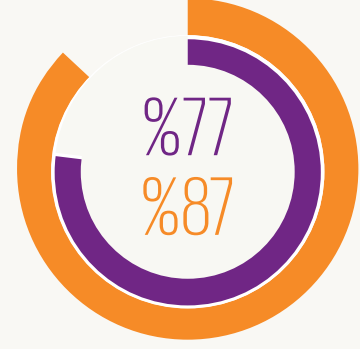
Pandeminin başlangıcından bu yana CEO'ların amaç algısındaki değişimi



Covid-19 krizinin başlangıcından bu yana amaçlarına karşı daha güçlü bir duygusal bağ hissettiklerini söyledi.



Amaçlarının paydaşların (çalışanlar, toplum, müşteriler, iş ortakları ve yatırımcılar) ihtiyaçlarını karşılamak için ne yapmaları gerektiğini daha iyi anlamalarına yardımcı olduğunu söyledi.



Amaçlarının Covid-19 ile ilgili kararları hızlı ve etkili şekilde almak için net bir çerçeve sunduğunu söyledi.

■ Türkiye ■ Küresel

Üç kritik eylem alanı

Salgından kurtulmanın 'normale' dönüş anlamına gelmediğini gösteren araştırmada 'geleceğin yeniden tanımlandığı' belirtiliyor. Gelecekte üç eylem alanı kritik olacak; sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve güvenilirlik. Birincisi, liderlerin salgının sonucu olarak elde edilen iklim kazanımlarını korumaları ve sürdürülebilir, yeşil bir ekonominin temellerini atmaları gerekiyor. İkincisi, endüstrilerin geleceğini şekillendiren dijitalleşme ile müşteri davranışının nasıl değişeceği ve ortaya çıkan yeni taleplerin nasıl karşılanacağı konusunun anlaşılması ve anlatılması gerekiyor. Son olarak, pandemi şirketlere toplumda nasıl gerçek bir fark yaratabileceklerini gösterme fırsatı verdi. Kurumların böyle bir dönemde ne yaptığı hiç bu kadar önemli olmamıştı. CEO'lar çalışanların, müşterilerin ve toplulukların güvenliğini korumalı, şirketlerinin 'amacını' ve bu amaç için çalıştıklarını her fırsatta göstermeli.

Araştırmadan dikkat çeken bazı başlıklar şöyle:

İlk sırada kâr değil amaç var

- Covid-19 CEO'ların liderlik yeteneklerini sınamış. Dünyanın en büyük şirketlerinin üst yöneticileri, şirketlerinin temel hedefini kâr odaklılıktan çıkarıp toplumsal sorumluluklarını dikkate alan bir amaç algısı ile şekillendiriyor. Küresel CEO'ların sadece yüzde 23'ü ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 30'u şirketlerinin genel hedefini 'hissedar değeri için yönetim' olarak belirtiyor. Küresel araştırmada CEO'ların yüzde 54'ü Türkiye'de ise yüzde 61'i paydaşlara odaklanan daha geniş kapsamda amaca yönelik bir yaklaşım benimsiyor. Her beş CEO'dan biri (yüzde 22) ana hedefinin toplumu iyileştirmek olduğunu söylüyor. Türkiye'de ise bu oran yüzde 9. CEO'lar çalışanların, müşterilerin ve toplumların güvenliğini korumak ve geliştirmek istiyor.
- Pandeminin yıkıcı etkisi karşısında CEO'lar mevcut amaçlarının gerçekten toplumun ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını sorguladı. Türkiye'de katılımcıların yüzde

60'ı Covid-19 sonrası 'amaçlarını' yeniden değerlendirmek zorunda kaldıklarını ifade etti. Amaç, pandeminin başlangıcı ile birlikte CEO'lar için 'öncelikli görev' haline geldi. Küresel CEO'ların yüzde 79'u krizin başından bu yana şirketlerinin amacına daha güçlü bağlar hissettiğini belirtiyor. Türkiye'deki araştırmada bu oran yüzde 93 çıktı.

- Empati kararları etkiledi. Küresel CEO'ların yüzde 39'u, Türkiye'deki CEO'ların yüzde 40'ı kendilerinde veya ailelerinde Covid-19 yaşandığını söyledi. Kendi kişisel deneyimlerinden dersler çıkaran CEO'lar pandemiye gösterdikleri stratejik tepkileri değiştirdiklerini kaydetti. Empatiyle yönetsel kararlarını şekillendiren CEO'ların oranı küreselde yüzde 55, Türkiye'de yüzde 63.

Toplumsal değişime liderlik etmek

- Yılında başında küresel CEO'ların yüzde 65'i, Türkiye'deki CEO'ların yüzde 58'i toplumun bazı sorunlarına çözüm bulmak için liderlik etmeye hazır olduklarını söylüyordu. 10 ay sonra toplumsal değişimin lideri olma sorumlulukları bulunduğunu belirten CEO'ların oranı küreselde yüzde 81'e, Türkiye'de yüzde 83'e yükseldi.
- Ekonomik büyümeye güven sarsıldı. Dünyada CEO'ların yüzde 32'si Türkiye'de ise yüzde 27'si gelecek üç yıllık küresel ekonomik büyüme konusunda karamsarlar. Ancak şirketlerinin büyümesi konusunda daha güvenliler. Küresel CEO'ların sadece yüzde 17'si Türkiye'deki CEO'ların yüzde 20'si şirketlerinin üç yıllık büyüme tahminlerinde güvensizlik hissediyor.
- Dijital büyüme hız kesmeyecek. Salgın sürecinde yeni nesil dijital teknolojilere yapılan yatırımlar şirketler için pandeminin nasıl sonuçlanacağını belirleyecek. Küresel CEO'ların yüzde 80'i, Türkiye'deki CEO'ların yüzde 87'si pandeminin dijital dönüşüme ivme kazandırdığını ifade ediyor.

Yeteneği yönetemeyen tehlikede

- Şirketleri tehdit eden riskler değişti. 'Yetenek riski' geçen 10 ayda önündeki 11 riski sollayıp şirketler için bir numaralı tehdit haline geldi. Küresel CEO'lar büyümeye engel gördükleri ilk beş tehdidi 'yetenek riski – yüzde 21', 'tedarik zinciri riski – yüzde 18', 'ülkeselliğe dönüş – yüzde 14', 'iklim değişikliği – yüzde 12', 'siber güvenlik – yüzde 10' olarak sıralıyor. Türkiye'de ise sıralama şöyle: 'Tedarik zinciri – yüzde 22', 'yetenek riski – yüzde 18', 'ülkeselliğe dönüş – yüzde 16', 'iklim değişikliği – yüzde 14', 'yıkıcı teknoloji – yüzde 8)

Yeşil büyüme ve iklim öncelikli

- İklim, CEO'ların gündeminde üst sıralarda. Üst yöneticiler iklim değişikliğinin gelecek yıllar için ciddi bir ekonomik ve insani tehdit olacağını, şirketlerin sürdürülebilir bir ekonomiyi desteklemek için yeniden inşa edilmesi gerektiğini belirtiyor. Küresel CEO'ların yüzde 65'i, Türkiye'deki CEO'ların yüzde 67'si iklimle ilgili riskleri yönetmenin önümüzdeki beş yıl boyunca işlerini devam ettirmelerinde en önemli unsur olacağı görüşünde. Küresel CEO'ların yüzde 71'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 87'si salgında elde edilen iklim değişikliği kazanımlarını sürekli hale getirmek istediklerini söylüyor.



2023'ün anahtarı: IFRS 17 Integrated

2023 yılında yürürlüğe girecek muhasebe standardı UFRS 17, sigorta ve reasürans şirketlerinin finansal süreçlerinde önemli değişiklikler gerektiriyor. KPMG Türkiye bu büyük değişimde ihtiyaçlara yanıt verecek yepyeni bir ürün yarattı: IFRS 17 Integrated. KPMG Türkiye Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı'ndan Murat Sedef ve KPMG Türkiye Finansal Hizmetler Danışmanlığı'ndan Aslıhan Duymaz IFRS 17 Integrated'i anlattı.



IFRS 17 Integrated'ın ortaya çıkmasını sağlayan süreci dinleyebilir miyiz sizden?

KPMG Türkiye Finansal Danışmanlık ve Aktüerya ekibi ile BT Danışmanlık ekibi uzun süredir bu konuda büyük sektör oyuncusu birçok müşterimiz ile omuz omuza çalıştı. Hem global hem de yerel düzenleyici kurumlar ile yakın temasta bulunduk, sigortacılıktaki bu büyük değişikliğin ilk gününden beri yakın takipçisi olduk.

Ekibimiz bu süreçte UFRS 17 için piyasaya sürülmüş birçok yazılımı yakından inceleme ve kullanma fırsatı buldu. Bu deneyimimiz ile mevcut yazılımlarda eksik olan özellikleri, piyasanın henüz karşılanamamış ihtiyaçlarını tespit ettik.

Yine bu süreçte, UFRS 17 hesaplamalarında önemli rol oynayan verim eğrisi ve likidite primi ile ilgili literatüre katkı sağladık ve tüm bu bilgi birikimimizi ve tecrübemizi ürünleştirme kararı aldık.

Sigorta sözleşmeleri için yeni muhasebe standardı hakkında derinlemesine bilgi sahibi olan muhasebe ve aktüerya uzmanları ile yazılımcılardan oluşan tecrübeli ekibimiz bir yılı aşkın uzun bir sürede KPMG IFRS 17 Integrated adını verdiğimiz yazılımı geliştirdiler.

Yazılımın özellikleri neler?

Yazılımımız Python ve React yazılım dilleri kullanılarak geliştirildi. Yatay mimaride genişleyebilir şekilde dizayn edildi. Herhangi bir veri tabanından bağımsız olması sağlandı. Bu şekilde KPMG IFRS 17 Integrated yazılımı ile minimum donanım yatırımı yaparak yüksek performans elde edilmesi mümkün.

Ürün nasıl çalışıyor?

Ürünümüz birçok rakip ürünün aksine ana sigortacılık sistemi, veri ambarı, muhasebe / ERP sistemi ve diğer sistemler ile entegre çalışıyor. Gruplama seviyesine karar verebiliyor, tüm ölçüm yöntemleri altında hesaplamaları inceleyebiliyor, muhasebe kayıtlarını kontrol edebiliyor ve standart dipnotlar ve finansal tabloları hazır şekilde sunuyor.

PAA, GMM ve VFA ölçüm yöntemlerini destekliyor. Birçok rakip ürünün aksine PAA sözleşmeleri için nakit akışlarını üretiyor. Nakit akışlarındaki masraf dağılımını yapabiliyor ve bu şekilde kurumun bütçe planlama süreçlerini de destekliyor. Yine birçok üründen farklı olarak verim eğrilerini oluşturuyor ve iskonto oranlarını hesaplıyor.

Bu ayrıştırıcı özelliklerinin yanında yine çoğunda bulunmayan UFRS 17 kapsamında risk düzeltmesi hesaplamalarını (Coc, VaR, Tail VaR) da yapıyor.

Nasıl kullanılacağı hakkında bilgi verir misiniz?

Piyasadaki birçok ürün mevcutta başka amaçlar için kullanılan platformların UFRS 17 ihtiyaçlarına göre uyarlanması şeklinde oluşturuldu. Bu nedenle çok kullanıcı dostu olmayan arayüzlere sahipler. Spesifik olarak UFRS 17 için hazırlanmış olan KPMG IFRS 17 Integrated is bu konuda fark yaratıyor, olabilecek en kolay arayüzleri kullanıcılarına sunuyor.

Parametrik yapısı ile son kullanıcıların BT desteği olmadan aktüeryal modellerindeki ve muhasebe süreçlerindeki değişiklikleri uyarlayabilmesine olanak veriyor.

İzlenebilirlik özelliği ile yazılımın ürettiği her rapordaki her rakamdan geriye doğru adım adım hesaplamaların nasıl yapıldığı görülebiliyor.

Simülasyon özelliği ise kullanıcılara makro beklentileri değiştirerek, risk parametreleri ile denemeler yaparak finansal tabloların nasıl etkilenebileceğini görmeye olanak veriyor.

Çoklu dil altyapısı ile kolayca başka ülkelere yaygınlaştırılabilir.

Ürüne yurt dışından ilgi var mı?

Ürün dünyadaki diğer KPMG ofislerinin de oldukça ilgisini çekti. Yakın tarihte piyasaya tanıtmaya başladığımız ürünümüz ve bu ürüne bağlı hizmetlerimiz hem yurt içi hem de yurt dışı sigorta şirketlerinde büyük ilgi gördü.

İlk olarak yurt içinde en büyük hayat emeklilik şirketlerinden biri UFRS 17 yazılımı olarak KPMG IFRS 17 Integrated'i seçti.

Çok yakın tarihte Dubai ofisimiz ile yürüttüğümüz çalışmalar sonucu ilk yurt dışı ihracatımızı da gerçekleştirdik. BAE'nin en önemli sigorta şirketlerinden biri uzun süren görüşmeler sonunda doğru çözüm olarak KPMG IFRS 17 Integrated yazılımını seçti.

Türkiye'de ve yakın coğrafyamızda bu kadar sürede bu ilgiyi gören yazılımımızın önümüzdeki günlerde çok daha fazla talep görmesini ve birçok sigorta ve reasürans şirketinin seçimi olmasını bekliyoruz.

Satış ve pazarlamanın operasyonel dönüşümü

Teknolojinin başlattığı dijitalleşmeyi Covid-19 hızlandırdı. Müşteri deneyimi ve veri odaklı satış ve pazarlamadaki dönüşüm büyük operasyonel değişiklikler ihtiyacını getirdi. Satış ve pazarlama liderlerinin tam ortasında olduğu yeni sürece birlikte bakalım



Serkan Ercin

Strateji ve Operasyonlar
Şirket Ortağı
sercin@kpmg.com



Ayşegül Eser

Strateji ve Operasyonlar
Kıdemli Müdür
aeser@kpmg.com





21'inci yüzyılın başından beri devam eden müşteri deneyimini geliştirme ve yeni teknolojileri kazançlı büyüme hedefinde kullanma odaklı dönüşüm hareketi, Covid-19 salgınının getirdiği özgün koşullarla daha da hızlandı. Bu dönüşüm süreci özellikle müşteriyle birebir etkileşimi esas alan satış ve pazarlama gibi fonksiyonlarda dijitalleşme ve veri analitiğine dayalı büyük operasyonel değişiklikleri beraberinde getirdi. Gelecekte ise müşteriyle direkt etkileşim içinde bulunan bu fonksiyonların daha entegre bilgi sistemleri üzerinden hareket etmeleri ve ortak çalışma alanlarını artırmalarını bekliyoruz

Pazarlamada dönüşüm

Günümüzün pazarlama dünyasını şekillendiren iki etken bulunuyor: Müşterilerin beklentileri ve müşteriler hakkındaki mevcut veriler. Bu, günümüzün pazarlama liderlerinin işinin oldukça zorlu ama bir o kadar da etkili hale geldiğinin göstergesi. Öyle ki pazarlama liderleri, artık müşteri ve talep yaratmaktan müşteri hizmetlerine kadar pek çok sürecin önemli birer parçası olarak hareket ediyor ve bu süreçleri gittikçe dijitalleşen biçimde yönetiyorlar.

Günümüzün pazarlama birimleri de müşteri deneyimi yolculuğunda sürecin başından sonuna dek sorumlu hale gelmiş durumda. Pazarlama liderleri farklı fonksiyonlar ve disiplinlerde çalışıp yeni teknolojileri özümseyerek kompleks bir 'müşteri etkileşimleri ağını' takip etmek zorundalar. Bu süreçte en zorlu hedef ise müşterilerin gündemini öngörebilmek ve firmanın stratejisini müşterilerin ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirebilmek. Pazarlama liderlerinin, müşterilerin değişen beklentilerini ve davranışlarını her noktada öngörebilmesi için ise en etkili yol, rafine edilmiş analiz süreçleri ve toplanan verilerin efektif kullanılması.

Pazarlamanın dönüşümüyle firmalar daha müşteri odaklı hale geldikçe organizasyonda müşterinin yaşam boyu değerini artıracak değişimler yapmaya hazırlıklı olmalılar. Firmaların teknolojideki ve müşteri davranışlarındaki hızlı değişime ayak uydurup bunu kendi avantajlarına çevirebilmeleri için bazı kritik noktalar bulunuyor:

• Değişen müşteriye anlamak

Bir firmanın ticari avantajı elinde bulundurabilmesi için firmada yapılması gereken değişikliklerin müşteri davranışlarında ve pazarda yaşanan değişimlere uyumlu olması gerekiyor. Bu nedenle değişimleri aktif olarak takip etmek için önem taşıyor.

• Müşteri deneyimini mükemmelleştirmek

2020 yılı KPMG Global Müşteri Deneyi Mükemmeliyeti Raporu'na göre araştırmaya dahil olan tüm ülkelerde 'Müşteri Deneyimi Mükemmeliyeti' skoru bir önceki yıla göre yükselmiş durumda. Pazardaki bu değişime uyum sağlayabilmek için firmalar günümüzün müşteri harcamalarını ve deneyimini değer yaratacak biçimde şekillendiren faktörlerin neler olduğunu anlamak için çalışmalılar.

• Müşteri deneyimini operasyonel fonksiyonlara bağlamak

Firmalar müşterilere ait verileri birbiriyle iletişim halinde olmayan bilgi sistemlerinde saklamak yerine operasyonel fonksiyonların hepsini müşteri verilerinden beslenen ve dijital olarak birbiriyle bağlantı halinde olan bölmelere dönüştürmeliler.

• Teknolojik dönüşümle büyümeyi kârlı ve sürdürülebilir kılmak

Titizlikle toplanıp işlenen veriler pazarlama stratejilerinin etki, değer ve verimliliğini ölçmek için büyük önem taşıyor. Ayrıca teknolojinin otomasyonda ve süreçleri geliştirmekte kullanılması verimliliği ve hizmet kalitesini artırmakta büyük rol oynuyor. Pazarlama liderlerinin yüzde 78'i pazarlama teknolojilerini kullanmanın başarılarında büyük öneme sahip olduğuna inanıyorlar.

• Firma fonksiyonlarını dönüşüme adapte etmek

Firmaların pazarlama birimlerindeki alışlagelmiş birimleri yeni yeteneklere, araçlara ve platformlara yer açacak biçimde yeniden düzenlemeleri, artık değişen müşterilere ve pazar şartlarına ayak uydurmanın bir gerekliliği haline geldi.

Pazarlama operasyonlarını yeni gerçekliklere uygun hale getirmek üzere dönüştürebilmek için operasyon modelinin var olan sisteme entegre edilmesi, analitik odaklı hale getirilmesi ve pazarlama stratejilerinin veri bazlı bir anlayışla uyumlu olmaları gerekir. Günümüzde pazarlama yaratıcılıkla hareket eden bir disiplin olmaktan çıkıp veri bazlı bir disiplin haline geldi. Müşterilerin deneyimlerinin kalitesi hakkında gittikçe artan beklentilere sahip olduğu bu ortamda pazarlama ekipleri daha operasyonel odaklı olmalı ve yeni süreçleri, yeni teknolojileri, ileri düzeyde veri analizini sürdürebilecek şekilde kendilerini yenilemelidir.

**SADECE
%5**

Pazarlama liderlerinin sadece %5'i müşterilerle tüm müşteri etkileşimlerinde kişiselleştirilmiş deneyimler sunabildiklerini söylüyor.

**SADECE
%33**

Pazarlama liderlerinin sadece %33'ü yeni bir girişime başlamadan önce anahtar performans göstergelerini saptıyor.

**SADECE
%50**

CMO'ların yaklaşık %50'si teknolojiyi efektif kullanabildiklerini söylüyor.

**SADECE
%56**

Pazarlama liderlerinin %56'sı süreç ve ekipman eksikliklerinin, firmalarında karar alınırken analizlere ağırlık verilememesine yol açtığını söylüyor.

**SADECE
%63**

Pazarlama liderlerinin %63'ü pazarlamanın etkisini nicel olarak kanıtlayamayacaklarını söylüyor.

Pazarlama fonksiyonu dönüşümü için öneriler



Pazarlama planını müşteri ihtiyaç ve davranışlarına göre şekillendirip, etkin iletişim hiyerarşisini, medya kullanımını ve harcamaları efektif hale getirin



Ciroyu artırırken aynı zamanda pazarlama departmanının satın alım maliyetlerini kontrol ederek pazarlama yatırımlarından maksimum geri dönüş elde edin



Pazarlama biriminin teknoloji yetkinliğinden faydalanıp teknolojinin ürettiği değeri artırın



Müşteri devamlılığını sağlayıp sadakat uyandıran bir ilişki ortaya çıkarın



İleri düzey veri analizi kullanarak müşteri memnuniyetini artırıp müşterilerle sürekli bir ilişki kurulmasını sağlayın



Yeni sistemler entegre ederek tahmin edilebilir bir yatırım geri dönüşü elde edin

Pazarlama fonksiyonu dönüşümünde neden KPMG?



Müşteri davranışlarını analiz ederek pazarlama stratejinizi, planlamanızı ve bütçelendirme sürecinizi geliştiriyoruz



Değer oluşturan inisiyatifler olarak yeni müşteri kazanmanızı, var olan müşterilerinizi elde tutmanızı ve etkileşiminizi artırmanızı sağlayarak pazarlama sisteminizde köklü bir dönüşüm yapıyoruz



Çoklu kanallar üzerinden müşterilerle iletişimlerini kusursuz hale getiriyoruz



Geleceğin getireceği zorluklara hazır bir pazarlama modeli tasarlayıp uygulamaya koyarak pazarlama otomasyonunuzu geliştiriyoruz



Pazarlama teknolojilerinizi optimize ederek üretilen değeri artırıyoruz



Yatırımlarınızı optimize ederek hem üretilen değeri hem de pazarlama yatırımlarından elde edilen geliri artırıyoruz

Satışta dönüşüm

Son dönemde hızla bilinçlenmeye devam eden müşteri kitleleri, satış sürecinde artık pasif kalmayı kabul etmiyorlar. Böyle bir müşteri kitlesine seslenmeyi hedefleyen satış fonksiyonları, müşteriye operasyonlarının merkezine koyan bir yaklaşım takip etmelidir. Bu hedefe giderken satış fonksiyonlarının karşılaşacağı en büyük zorluk ise bir yandan müşterilerin tercih ettikleri etkileşim noktalarını bulup kişiye özel tasarlanmış deneyimler sunarken bir yandan da maliyetleri sürdürülebilir seviyede tutmak olacaktır. Bu süreçte satış liderlerine düşen en kritik görev, sınırlı kaynakları yatırımdan elde edilen geliri en üst seviyeye çıkaracak şekilde dağıtabilmek için veri bazlı bir yaklaşım uygulamaktır.

Etkin veri kullanımı

Teknolojinin ve dolayısıyla veri yakalama yetkinliklerinin hızla arttığı bu dönemde satış fonksiyonlarının başarısı, detaylı veri analizleri aracılığı ile müşterinin istek ve ihtiyaçlarını başarıyla tespit edebilme ve bu çıkarımlar üzerine müşteri merkezli doğru adımları atabilme yetkinliğine bağlı. Bu ekosisteme son dönemlerde girmeye başlayan yapay zeka, insanlardan çok daha efektif şekilde veriler üzerinden gelecekteki müşteri davranışlarını tahmin ederek, hem kazançlılığı hem de etkinliği artıracak.

Covid-19 ile hızlanan dijitalleşme süreci

Halihazırda başlamış olan bu köklü dönüşüm sürecini, Covid-19 salgını hızlandırdı. Fiziksel mağazaların kapanması ve insanların kalabalık ve kapalı ortamlara girmekten korkmaya başlaması ile dijital çözümlerin üretilmesinde geç kalınmadı. Video üzerinden canlı etkileşime geçilebileceğini, hatta bu yöntemin geleneksel metotlardan daha zahmetsiz olduğunu, hem firmalar hem de müşteriler fark ettiler. Bu yöntemin, Covid-19 sebebiyle ortaya çıkan geçici bir durum olmasındansa salgın bittikten sonra da kullanılmaya devam edilmesi bekleniyor.

Müşterinin temas noktalarını tespit etmek

Satış yöneticilerinin, müşterilerini tek bir etkileşim noktasında yakalamak yerine, bir bütün olarak görebilmeleri ve müşterinin anlık performansı yerine uzun dönem performansını ölçebilmeleri için 'Anahtar Performans Göstergeleri' ve ölçütlerden yararlanmaları önem taşıyor. Bu ölçütler müşteri memnuniyeti, müşteriyle etkileşim sürecinin uzunluğu gibi kriterlerden oluşacak ve yeni müşteri kazanımı, var olan müşterilerin memnuniyetinin artırılması ve maliyet etkinliğinin sağlanmasında etkin rol oynayacak.

Satış fonksiyonunun dönüşümü için öneriler



Müşteri ihtiyaçlarını anlayın:

Her müşteri kitlesi için en uygun deneyimi belirleyin



Gelecekteki satış seyrini tanımlayın:

Müşterinin sizinle etkileşime geçmesinde rahatlık sağlamak adına satış modelini revize edin



Müşteri yolculuğunun sağlanması için gereken süreci tasarlayın:

Satış modeli için bir fark analizi yaptıktan sonra şu anki durumdan hedeflenen duruma ilerleyebilmek için çözümler üreterek bir yol haritası oluşturun



Anahtar performans göstergelerini tanımlayın:

Satış performansını, pazar payını ve müşteri kârlılığını destekleyen transparan, tutarlı ve ölçülebilir performans ölçekleri oluşturun



Gerekli verileri ve ulaşılabilirliklerini anlayın:

Müşteri yolculuğunun ve süreçlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli verileri tanımlayın ve performans ölçeklerini bu verileri kullanarak değerlendirin



Sonuçları optimize etmek için gerekli maliyetleri ölçün:

Hedeflenen modelin gereksinimlerini anlayarak satış maliyetlerini belirleyin ve var olan kaynakları optimize şekilde kullanın



Teknik altyapıyı iş modeli ile uyumlu hale getirin:

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını ve sistematik çözümleri müşterinin ihtiyacı doğrultusunda düzenleyin



Yatırım getirisini artıracak ve firma genelinde dönüşümü içselleştirecek uygulamalar belirleyin:

Yatırım getirisine dayanan hedefler sunarak firmada gelişmelerin içselleştirilmesini sağlayın

**SADECE
%5-%25**

Satış modellerini pazardaki talebe göre yeniden yapılandıran firmalar, cirolarında %5 ile %25 oranında artış elde edebiliyor.

**SADECE
%5**

Modem müşteri ilişkileri yönetimi çözümleri uygulayan firmalar, satış cirolarında %5 artış sağlayabiliyor.

Satış fonksiyonu dönüşümünde neden KPMG?

Satış modelinizi müşterilerin satın alım ve etkileşim beklentilerine göre düzenliyoruz.

Tescilli ve kanıtlanmış satış yöntemleri kullanarak satış gelirini en üst düzeye taşıyıp, bununla beraber sisteminize üretkenlik yöntemleri entegre ederek süreci daha standart ve kusursuz hale getiriyoruz.

Kalifiye satış elemanları bulmanızı, yetiştirmenizi ve firmada yer vermenizi sağlamak için yeterliliği ölçen modeller ve yetenek programları oluşturuyoruz.

Satış biriminizi desteklemek, hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve satış süreçlerinizi optimize etmek için süreçleri standartlaştırıyor ve bunu yaparken ileri seviye veri analizleri kullanıyoruz.

Müşteri hakkında kapsamlı ve çok yönlü bir perspektife sahip olmanız, fırsatları değerlendirebilmeniz ve müşterilerle birebir ilişkide olan bütün takımlarla gerekli veri paylaşımı sağlayabilmeniz için önde gelen teknolojileri tasarlayıp uyguluyoruz.

Süreçlerdeki ve teknoloji hakkındaki gelişmeleri firmanıza entegre ederek yatırımlardan elde edilen gelirleri yükseltiyoruz.

Çok kanallı ve tutarlı etkileşim: Satış ve pazarlamayı bir araya getirmek

Covid-19 salgınıyla beraber daha önce eşine rastlanmamış şekilde hızlanan yeni teknolojilere adapte olma süreci; yeni normale de dijital ortam, veri ve analitik içgörüler gibi etmenlerin yön vereceğinin bir göstergesi. Bu metotların daha yaygın kullanılmaya başlanması satış, pazarlama ve hizmet gibi geleneksel ve birbiriyle sınırlı iletişim halinde olan fonksiyonların da geçmişte kalmaya başlayacağını ve daha entegre bir operasyonel sisteme doğru yönelme başlayacağını habercisi. Pazarlama, satış ve hizmet fonksiyonlarını birbirinden ayrı görmemeye başlayan müşteri kitlesi, gelecekte tutarlı ve aynı zamanda çok kanallı bir etkileşim modeli bekleyecek. İster yüz yüze ister telefon ister e-posta yoluyla olsun gerçekleştirilen ticaret süreçlerinde müşterinin beklentisinin karşılanabilmesi için firmanın 'tek yüz' olarak görülebileceği, çok kanallı ve tutarlı bir etkileşim sağlanması gerekiyor.

Bu operasyonel dönüşüm pek çok firma için birden fazla fonksiyonun birlikte çalıştığı bir ön büronun kurulmasıyla başlayabilir. Geçmişte ayrı ayrı işleyen satış, pazarlama ve hizmet fonksiyonları aslında aynı müşterilerle çalışıp, müşteri deneyimi yaratıyor ve önemli müşteri verileri toplanıyor. Yeni bilinçli müşteri profiline uyum sağlamak isteyen tüm firmalar, müşteriyle etkileşim halinde olan bu ayrı fonksiyonları etkili biçimde bir araya getirmenin kendilerine uygun yolunu bulmalılar. Büyük değişimlerin yaşandığı dönemlerde müşteri odaklı olmak multidisipliner bir yaklaşım edinerek ve sistemlerin birbirine ne şekilde bağlı olduğu üzerine farkındalık geliştirerek mümkün olabilir. Bu hedeflere ulaşmak için çalışanların bu yönde eğitimden geçirilmesi ve firma içindeki fonksiyonlar arası iletişimin daha önce hiç olmadığı kadar güçlendirilmesi gerekir.

Sağlıklı yaşam yolculuğu için dengeli beslenme endeksi

KPMG Türkiye ve Migros sağlıklı beslenme ve sağlıklı yaşama destek için iř birliği yaptı, Dengeli Beslenme Endeksi oluşturuldu. Endeks, tüketicinin alışverişini, ideal kalori tketicimi dağılımıyla karşılaştırıyor. Migros'un mobil uygulaması da alışveriş sepetlerinin daha sağlıklı olması için tüketicilere önerilerde bulunuyor



Serkan Ercin

Strateji ve Operasyonlar
şirket Ortağı
sercin@kpmg.com

Dünyanın önde gelen perakendecilerinin ve FMCG üreticilerinin çatı kuruluşu olan Tüketici Ürünleri Forumu (Consumer Goods Forum- CGF), sağlıklı beslenme alışkanlığı konusunda farkındalık yaratmak için 'Collaboration for Healthier Lives' (CHL) girişimine öncülük ediyor. Tüketici Ürünleri Forumu'nun dünya genelinde 100 ülkede bulunan 400 üyesi, küresel ölçekte 3,5 trilyon euroluk bir büyüklüğü temsil ediyor. Üye ülkelerden, CHL girişiminin yürütüldüğü 14 ayrı ülkenin arasında Türkiye öne çıkıyor.

Diğer üyelere öncülük eden Türkiye CHL inisiyatifi, Sağlıklı Yaşam Yolculuğu olarak Migros Ticaret A.Ş. tarafından yürütülüyor. Danone ve Colgate dahil olmak üzere 50'nin üzerinde yerel ve küresel markanın destek verdiği girişimde Migros, Dengeli Beslenme Endeksi'nin (Balanced Nutrition Index) geliştirilmesi için KPMG Türkiye ile iş birliği yaptı.

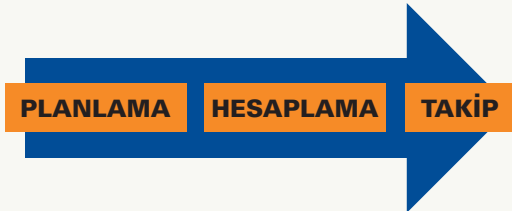
KPMG Türkiye Strateji ekibi, Ocak ve Haziran 2020 tarihleri arasında Migros'un projesine destek vererek, sağlıklı yaşam yolculuğunun etkinliğinin ölçülmesi ve katılımcıların sonuçlarının gözlenmesi için bir ölçüm ve raporlama metodolojisi geliştirdi.

Dengeli Beslenme Endeksi

Dengeli Beslenme Endeksi, tüketicilerin sepetlerindeki temel gıda gruplarının dağılımına odaklanıyor ve tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarını daha sağlıklı hale getirmelerine yardımcı oluyor. Metodoloji genel olarak, 'mevcut' ve 'referans' olmak üzere iki ayrı veri seti içeriyor. Mevcut veriler, tüketicilerin alımlarına dayanıyor. Referans veriler ise Sağlık Bakanlığı tarafından önerilen günlük kalori tüketimi dağılımına odaklanıyor. Bu iki veri karşılaştırılarak, tüketicilerin ideal kalori alımına ne kadar yakın olduğu hesaplanıyor. Hesaplama 100 puan üzerinden çeyrek bazında gerçekleştiriliyor. Migros'un mobil uygulaması da ortaya çıkan endeksi baz alarak, daha sağlıklı bir alışveriş sepetinin oluşturulması için kişiye özel önerilerde bulunuyor ve indirimler sunuyor.

Endeks hesaplaması üç aşamada gerçekleştiriliyor. İlk etapta kamu sektöründeki veya özel sektördeki paydaşlardan referans veri toplanıyor. Mevcut ve referans olmak üzere veri girişleri yapılıyor. Bu aşamada, son 6 çeyreğin en az 3'ünde alışveriş yapmış müşterilerin verileri seçiliyor.

Planlama aşamasının ardından ise hesaplama ve takip aşamaları geliyor. Müşteri verileri ayıklanıp hesaplamalar gerçekleştirildikten sonra endeksteeki gelişmeler çeyrek bazında takip ediliyor.



Programa katılan müşterilerin proje başlamadan hemen önce, Nisan 2018'deki BNI skoru 70,5 iken Aralık 2020 itibarıyla bu oran 77,1'e yükseldi. Böylelikle, programın müşterilerin dengeli beslenme alışkanlığı edinmelerine katkısı ölçümlendi.

Endeks örnek model olacak

Migros Ticaret A.Ş. Kurumsal İletişim Direktörü Ahu Başkut Ayanak:

"Dengeli beslenme, hareket etme ve yeterli su tüketimi konusunda olumlu davranış değişikliği yaratmayı hedefleyen Sağlıklı Yaşam Yolculuğu programımız kapsamı, modeli, online ve offline'i birlikte ele alan yaklaşımıyla CGF'te örnek yeni nesil perakende uygulaması olarak öne çıkıyor. İyi bir proje geliştirmek kadar onun sürekliliğini sağlamak ve etkinliğini ölçümleyebilmek çok önemli. Sadakat programımız sayesinde kaç kişiye ulaştığımız, kaç kişiye aksiyon aldığımız ve finansal etkileri ölçümleyebiliyorduk. Ancak uzun dönemli, kalıcı etkilerini takip edebilmek adına bir metodolojiye ihtiyacımız vardı. Bu noktada KPMG Türkiye ile gerçekleştirdiğimiz değerli iş birliğiyle Dengeli Beslenme Endeksi hayata geçti. Bugün globalde projelerin ölçülmesi noktasında da örnek model olarak yerini alan bu endeksin mevcut durumun ölçümlenebildiği ve ulaşılmak istenen idealin belirlenebildiği tüm projelere uyarlanabileceğini düşünüyorum."

Sağlıklı beslenmeye teşvik ediyor

KPMG Türkiye Strateji ve Operasyonlar Şirket Ortağı Serkan Ercin:

"Migros küresel girişimin öncü bir parçası olarak, toplumsal anlamda olumlu dönüşümü desteklemek için birçok iş birliği gerçekleştirdi. Küresel ölçekte Fransa ofisimizin de destek verdiği bu projede, KPMG Türkiye olarak, Ölçüm Metodolojisi Geliştirme ve Raporlama Ortağı olarak görev aldık. Yenilikçi iş modellerinin geliştirilmesine öncü olan bu proje, aynı zamanda perakende ve tüketici ürünleri sektöründe veri ve bilgi paylaşımına da yardımcı oluyor. Böylelikle tüketicilerin tercihlerinin ve beklentilerinin daha net bir şekilde anlaşılması ve sağlıklı beslenme alışkanlığının teşvik edilmesi mümkün oluyor."

Sıfır tabanlı bütçeleme: Değer odaklı şirket olmak

Pandemi sonrası yeni normale adapte olmaya çalışan sektörler ve şirketler için müşteri taleplerinde öngörülmesi zorlaşan dalgalanmalar, rekabet baskısı ve nakit akışı endişeleri, maliyet yönetimini belki de hiç olmadığı kadar kritik hale getirdi. Etkili maliyet yönetiminin saç ayakları olan planlama, bütçeleme ve kurumsal performans raporlaması için etkin çalışan yapılar kurmak hiç olmadığı kadar önemli



Bükre Bektaş

Strateji ve Operasyonlar
Direktör
bbektas@kpmg.com



Filiz Karakaya

Strateji ve Operasyonlar
Kıdemli Müdür
fkarakaya@kpmg.com



Uzun vadeli planların uygulanmasının neredeyse imkansız olduğu bu dönemde, hedeflenen kârlılıkların sağlanabilmesi için “değer odaklı” şirket olmak öne çıkıyor. Değer odaklı şirketlerde her seviye çalışanın organizasyonun gelişim fırsatlarına odaklandığı, maksimum değerinin yaratılacağı alanların önceliklendirildiği ve bunları sahiplenerek tek bir takım ruhu oluşturulduğunu gözlemliyoruz. Ezberlerin bozulduğu ve geleneksel yöntemlerin uygulanamadığı ekonomik koşullarda değişime hızlı adapte olan değer odaklı şirketler, rekabette birkaç adım birden öne çıkıyor.

Değişen koşullarda bütçe yönetimi

Değişen koşullara daha kolay adapte olmayı hedefleyen şirketler için önemli bir başka konu bütçeleme. Her harcama kalemini ve mevcut durumu sorgulayan şirketler, yeni bütçe anlayışlarına ve yöntemlerine yöneliyor. Bu noktada şirketlerin bütçe anlayışlarına yeni bir perspektiften bakmasına olanak tanıyan “sıfır tabanlı bütçeleme” yaklaşımı uygulanan yöntemlerden biri.

Sıfır tabanlı bütçeleme, yönetici ve planlamacıların zihniyetini değiştiren, bir şirketin sınırlı kaynaklarını doğru yerlere harcayarak en verimli getirileri elde etmesini sağlayan etkili bir yaklaşım. Bunun yanı sıra sıfır tabanlı bütçeleme, farklı fonksiyonlar arasında daha fazla iş birliği sağlıyor. İdeal olarak bu onları her masraf kalemini şirketin büyümesi ve sürdürülebilirliği için stratejik bir yatırım olarak değerlendirmeye ikna ediyor.

Şüphesiz ki sıfır tabanlı bütçeleme zaman, harcama ve bütçe disiplini açısından güçlü bir bağlılık gerektirir ve üst yönetimin desteğine ihtiyaç duyar. Ayrıca bir kereye mahsus bir çaba değil, devam eden bir süreç olarak tasarlanır. Ancak, sıfır tabanlı bütçeleme doğru şekilde yapıldığında ve koordineli tek bir yaklaşımla uygulandığında, şirketlerin hem acil ihtiyaçlarını hem de uzun vadeli hedeflerini ele almalarına yardımcı olabilir.

Geleneksel bütçelemede ana yaklaşım geçmiş yılın bütçesinin baz alınması, buralarda tahmin dönemi için artış ve azalışın sıklıkla gelecek yılın büyüme hedefleri ya da enflasyon oranları gibi çeşitli varsayımlar kullanılarak belirlenmesini içerir. Bu yöntem, yöneticilerin gelecek yıl için neyin gerekli olduğunu yeniden incelemesini veya kaynakları en verimli şekilde nereye tahsis edeceğini tespit etmesini gerektirmez. Bu tür bir yaklaşım, bütçenin gerçek ihtiyaçlara göre belirlenmesinden ziyade, geçmişin gerekliliklerini ve dünyasını yeterli derecede irdilemeden günümüze aktarır. Bu da bütçe planlama süreçlerinin değer yaratmayan süreçler olarak algılanmasına sebep olur.

Sıfır tabanlı bütçelemeye ise yöneticiler, bugünün ve geleceğin gerçekliğini ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak bütçe oluştururlar. Bunun sonucu olarak, her bütçe kalemi dikkatlice incelenir, analiz edilir ve gerekçelendirilir.

Sıfır tabanlı bütçelemeye daha yakından bakalım;

— Sıfır esaslı bütçe ile başlamak

Sıfır tabanlı bütçeleme ile her yıla sıfır esaslı bütçe ile başlanır. Bu, şirketin her harcama kalemine ve mevcut durumu sorgulamaya yönelik anlayışa yeni bir perspektiften bakmasına olanak tanır. Yöneticilerin bütçeyi önceki yıla göre belirli bir yüzde oranında artırmasını veya maliyetleri bir sonraki bütçe dönemine “önceden tahsis” etmesini engeller. Onları, temel varsayımların geçerliliğini doğrulamaya zorlar. Sıfır tabanlı bütçeleme ayrıca bütçede kalan paranın bir sonraki bütçe döneminden önce harcanması gerektiği, aksi takdirde gelecek yıl kaybedileceği felsefesine dayanan “kullan ya da kaybet” bütçe mantığı açısından da caydırıcıdır. Bu davranış, aşırı harcamayı teşvik ederek bütçe sorumlusunun çıkarları ile şirket çıkarları arasında tutarsızlıklara yol açar.

— Stratejik portföy tahsisini geliştirmek

Sıfır tabanlı bütçeleme, kaynakların stratejik kararları destekleyecek şekilde tahsis edilmesini sağlar. Finans artık bir maliyet merkezi olarak değil, bir büyüme ve gelir faktörü olarak değerlendirilir. Finans fonksiyonu, şirketin geri kalanı ile birlikte çalışarak şirketin maliyetleri ve faydaları hakkında bütünsel bir görüşe sahip olur. Kaynakları birlikte yalnızca tek bir departmana veya ekibe değil, tüm şirkete fayda sağlayan getirileri en üst düzeye çıkaracak şekilde tahsis ederler.

— Ürünler ve şirket arasında uyumu sağlamak

Maliyetler ile ürün ve departman hedefleri arasında uyumu sağlamak için, şeffaflık hakim olmalı ve ürün ya da hizmetler ile ilgili maliyetlerin nereden kaynaklandığı iyi anlaşılmalıdır. Sonuçlar, şirketin kâr getirecek ürünlere ve girişimlere odaklanmasını, yatırımların getirisini en üst düzeye çıkarmasını sağlar.

Pandemi sonrası yeni normale adapte olmaya çalışan sektörler ve şirketler için müşteri taleplerinde öngörülmesi zorlaşan dalgalanmalar, rekabet baskısı ve nakit akışı endişeleri, maliyet yönetimini belki de hiç olmadığı kadar kritik hale getirdi. Etkili maliyet yönetiminin sac ayakları olan planlama, bütçeleme ve kurumsal performans raporlaması için etkin çalışan yapılar kurmak hiç olmadığı kadar önemli.

— Şirket kültürünü ve iş birliğini geliştirmek

Sıfır tabanlı bütçeleme, bütçe analizi ve maliyet izleme süreçlerinde sıkı bir disiplini destekler. Ortak hesap verebilirlik ilkesi sayesinde daha fazla iş birliği temin eder ve maliyet yapısını iyileştirecek yenilikleri teşvik eder. Bu, bütçelemenin nasıl yapılacağına dair önemli bir değişiklik anlamına gelir ve bütçe tahsis söz konusu olduğunda “kazananlar” ve “kaybedenler” algısı yaratabilir. Sıfır tabanlı bütçelemenin başarıyla uygulanması için üst yönetimin güçlü desteğine ihtiyaç vardır.

— Kısa ve uzun vadeli fayda beklemek

Sıfır tabanlı bütçelemenin faydalarını tam olarak görmek biraz zaman alsa da birçok şirket yapıya başladıktan hemen sonra bazı kazanımlar elde eder. Sadece sıfır tabanlı bütçelemeye hazırlık aşaması bile “hızlı kazanım” olarak görülen tespitlerin (örneğin, işlemlerde veya siparişte, fazladan envanter taşıma gibi bariz ancak gözden kaçan operasyonel verimsizliklerin) yapılmasıyla neticelenebilir. Şirkete ve koşullara göre değişiklik göstermekle birlikte, sıfır tabanlı bütçeleme yapısını tasarlama aşamasından uygulama aşamasına kadar geçen süre 6 ila 12 ay arasındadır. Sorunsuz çalışan ve uzun vadeli hedeflerin elde edildiği yapının oturması için ise en az iki bütçe döngüsü gerektirebilir.

Şirketin sistemlerinden tutarlı ve uygun verileri ortaya koyarak, en yüksek faydayı sağlayacak şekilde düzenlemesi gereken ilk yıl, genellikle en zor yıldır. Bu yapıldıktan sonra, verilerin otomatik olarak toplanması ve verimli şekilde sınıflandırılması daha kolay olacaktır. Sıfır tabanlı bütçeleme şirketin düşünce yapısının daha köklü bir parçası haline geldikçe ve teknoloji araçları geliştikçe, daha kolay ve daha etkili şekilde uygulanacaktır.

Özetle;

Sıfır tabanlı bütçeleme, şirketlerin kâr marjlarını iyileştirme, satın almalar sırasında elde edilebilecek faydaların fark edilmesi, brüt gelir büyümesini en üst düzeye çıkarma, kaynakları stratejik olarak tahsis etme ve maliyetleri daha iyi anlama fırsatı sunar. Genel olarak maliyet tasarrufu sağlasa da amacı sadece maliyetlerin düşürülmesinden çok daha fazladır.

Otomotivde küresel tek pazara veda

KPMG'nin bu yıl aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 30 ülkeden bin 100'den fazla CEO ve yönetici, iki binden fazla tüketici görüşmesiyle gerçekleştirdiği araştırma, Covid-19 krizinin otomotiv endüstrisi üzerindeki karmaşık etkilerine ışık tutuyor. Araştırma pandemi etkisiyle gerileyen küreselleşmenin sektöre nasıl yansıdığını anlatıyor



Hakan Ölekli

Otomotiv Sektör Lideri
Şirket Ortağı
holekli@kpmg.com

KPMG'nin Küresel Otomotiv Yöneticileri 2020 Araştırması, Covid-19 etkisiyle otomotiv sektöründeki değişimi inceliyor. Küresel otomotiv sektörü liderleriyle yapılan araştırmaya göre sektörde küresel tek pazar anlayışı geride kalıyor, bölgesel ve yerel pazarlar yeniden öne çıkıyor. Otomotiv yöneticileri tedarik zincirini dengede tutmak, küresel talep azalmasını kontrol etmek, dijital talebi yönetmek gibi konularda uluslararası iş birliğini gerektiren bir dönemin başladığını söylüyor.

Araştırma sonuçları, Covid-19'un global üretim ve satış perspektifinden değerlendirilmesi gereken bir küresel dalga hareketi olduğunu söylüyor. Bu doğrultuda, üretim ve satış perspektifinden yola çıkarak tedarik zincirlerinin de önümüzde yaşanması muhtemel diğer pandemiler veya kriz senaryolarının etkileri göz önünde bulundurularak yeniden düşünülmesi gerekiyor. Bununla birlikte tedarik zincirlerindeki gecikmeleri takip eden iş modellerinin önemi de oldukça artmış durumda. İnsanlar kendilerini güvende hissetmek için daha çok para harcamayı göze alarak toplu taşımadan kişisel araçlarına doğru yöneldi. Bu yönelimin pandeminin ilerleyen aylarında satışlara da yansıdığını gördük. Öte yandan, likiditesi güçlü şirketler, pazarda kendilerini yeniden tanımlayabilme fırsatına erişebilecekler. Bu da önümüzdeki dönemde yeni iş birlikleri, birleşme ve satın almaların gündemde olacağı anlamına geliyor.

Özetle küresel otomotiv endüstrisi, tedarik zincirlerinin yeniden düşünüldüğü, küresel talep oranlarında oynamaların ve belirsizliklerin yaşandığı ve dijital ihtiyaçların arttığı ve iş birliği ihtiyacını gerektirdiği yeni bir döneme giriş yapıyor ve sektörde rekabet yeniden tanımlanıyor.

Araştırmaya göre Türkiye ve dünyada 2020'nin ikinci yarısından itibaren sektördeki mega trendler şöyle sıralanıyor:

Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik sektör genelinde yöneticiler açısından gündemin ilk sıralarında olsa da tüketiciler açısından önemini bir nebze kaybetmiş durumda. Sürdürülebilirliği fark yaratmanın anahtarı olarak gören yöneticilerin oranı yüzde 98 iken tüketicilerde bu oran sadece yüzde 17. Sürdürülebilirliğin tüketici kararlarını etkileyebilecek kadar şeffaf olmaması ve sektördeki herhangi bir ürünün sürdürülebilirliğiyle ilgili net kriterler olmaması, otomotiv sektöründe bu konu hakkında topluluk düşüncesi oluşmamasının nedenlerinden bazıları. Aynı zamanda pandemi döneminde tüketicilerin maliyet odaklı seçimler yapması da sürdürülebilirliğin bir öncelik olmamasında büyük etken.

Elektrikli mobilite

Elektrikli mobilite, pandemi döneminde hız kaybetse de önümüzdeki dönemde devlet desteği, e-mobilitenin olmazsa olmaz kaynaklarından olacak. E-mobilitenin sadece büyükşehirlerde ve belirli bölgelerde sınırlı kalmaması için devlet desteğine büyük ölçüde ihtiyaç olacak.

Endüstri politikası

Yöneticilerin yüzde 73'ü, ülkenin üretim teknolojisini doğrudan etkileyen faktörün o ülkenin sahip olduğu maden kaynakları olduğunu düşünüyor. Dolayısıyla ham maddenin, otomotiv sektöründe bölgesel fark yaratma konusundaki etkisi yadsınamaz. Bu durum, uzun vadede sektörde tek bir dominant oyuncu olmasına engel olacak.

Bölgesel kaymalar

Tek ve büyük bir bölgesel kaymadan ziyade farklı teknolojilere, pazarlara ve uygulamalara birden fazla kayma yaşanması bekleniyor. Bununla birlikte tedarik zincirlerinde yaşanan aksamalar üretimin eve yaklaşmasına sebep oluyor. Bölgesel ve yerel pazarların önemi artıyor.

Kilit trendler

Otomotiv sektörü, değişimle yol almaya ve dönüşmeye devam ediyor. Covid-19'un otomotive çok yönlü etkileri var. Bu durumda tedarik zincirlerinin yeniden tanımlanması ve talepteki temel değişikliği birlikte ele almak gerekiyor. Bir diğer önemli noktaysa rekabet anlayışının değişmesi ve iş birliği çözümleri. Otomotiv şirketleri ile bilişim ve teknoloji şirketleri arasında bir yakınlaşma bekleniyor. Nitekim en büyük 50 geleneksel otomotiv ekipman üreticisi ve tedarikçisinin piyasa değeri, en büyük 15 teknoloji şirketinin piyasa değerinin altıda biri kadar. Dolayısıyla pandemi ile hızlanan dijitalleşme ihtiyacının otomotiv sektöründe de kendisini göstereceğini söylemek yanlış olmaz. Üretim tarafında yaşanan gelişmelere ek olarak özellikle satış ve pazarlama kanallarında, müşteri beklentilerinde yaşanan büyük değişimin de etkisi ile dijital ihtiyaçlar oldukça artmış durumda.

Kimya sektörünün yeni gerçekleri

Covid-19 her sektörde olduğu gibi kimya sektöründe de paradigmayı değiştiriyor. Daha önce politik, ekonomik, ticari birçok gerilimden sağ çıkmayı başaran sektör şimdi de hemen harekete geçerek ve uzun vadede iş yapma şekillerine dair yeni bir yaklaşım geliştirerek yeni gerçekliğe adapte olmak zorunda



Covid-19, finansal problemler ve jeopolitik gelişmeler kimya şirketleri için farklı zorlukları beraberinde getirdi. Birçok ürüne yönelik talep azaldı. Özellikle otomotiv, havacılık, petrol ve doğal gaz gibi bu durumdan ciddi şekilde etkilenen sektörlerle önemli etkileşimi olan kimya şirketleri, mevcut krizden en çok zarar görenlerden oldu. Ayrıca geçtiğimiz dönemde sınırların kapatılması ve seyahat kısıtlamaları, tedarik zincirleri ve diğer operasyonlarda önemli aksamalara yol açtı.

Bozulan tedarik zincirleri sebebiyle stoklar belirli bir süre atıl durumda kalırken, birçok müşterinin harcamalarını geciktirmesi veya ödemeleri zamanında yapamaması yüzünden nakit akışlarındaki aksamlar da farklı endişe konusu oldu. Bununla birlikte, bu dönemde hayatımıza giren daha önce eş benzeri görülmemiş sağlık önlemleri birçok şirketi yerinde yapılan işleri yeniden düzenlemeye,



Hakan Demirelli

Petrol ve Doğalgaz Sektör Lideri
Kıdemli Direktör
hdemirelli@kpmg.com



uzaktan çalışmayı yaygınlaştırmaya, müşteri hizmetleri prosedürlerini ve diğer uygulamaları gözden geçirmeye sevk etti.

Peki, bu “yeni gerçekler” ışığında küresel kimya şirketlerinin önümüzdeki dönemde başarılı olabilmek için hangi değişikliklere odaklanmaları gerekiyor?

Tersine küreselleşme

ABD ve Çin arasında yaşanan gerilimin yanı sıra pandemi ile birlikte uluslararası ya da ulusal ölçekte seyahat ve ulaşım kısıtlamalarının bundan sonraki dönemde hayatımızın parçası olabileceği gerçeği, birçok sektörde küreselleşmenin ciddi şekilde sorgulanmasına neden oldu.

En büyük pazarı Çin olan kimya sektörü için Çin’le bağlantının kesilmesi olasılığı, uluslararası şirketleri bu konuda tedbirler almaya itti. Kurumsal yatırımcılar ve uluslararası finansman kuruluşları şirketlere, ABD ve Avrupa operasyonlarına yönelik tedarik zincirlerini temel pazarlarına daha yakın konumlara taşımaları yönünde telkinlerde bulunmaya başladı. Dolayısıyla Asya veya küresel tedarik zinciri modeline göre çalışan şirketleri önümüzdeki dönemde önemli değişiklikler bekliyor.

Buna ek olarak, birçok sektör Japon, Koreli ve Güneydoğu Asyalı müşterilerine hizmet sunmak için alternatif üretim konumları aramaya başlayabilirler. Bu da bir süredir Çin’e kıyasla daha düşük maliyetli lokasyon arayışında olan şirketler için zaten devam eden süreci hızlandırabilir. Bu süreç kaçınılmaz olarak

kimya sektörü üretiminin müşterilerinin izinden gitmesiyle sonlanabilir.

Özetle, tedarik zinciri stratejileri, gelecek yıllarda başarı için giderek daha kritik bir faktör haline gelebilir. Jeopolitik gelişmeler ve sağlık konusundaki endişeler sebebiyle risk azaltmaya ve iş devamlılığını korumaya yönelik uygulamalar stratejik öncelik açısından ürün akışı verimliliği, teslimat ve envanter yönetimi gibi konuların önüne geçebilir. Sonuç olarak kimya şirketlerinin bu değişikliklerin işletme sermayesi yönetimi, ürün fiyatlandırması ve tedarik zincirinin vergi verimliliği bakımından ne anlama geldiğini daha dikkatli değerlendirmesi gereken bir döneme girdik.

Dijitalleşme hızı

Bazı istisnalar dışında kimya sektörünün, geçmişte dijitalleşme konusunda birçok sektöre kıyasla daha yavaş hareket ettiğini söylemek pek de yanlış olmaz. Ancak Covid-19 salgını döneminde ortaya çıkan, evden çalışma ve tesis kontrol sistemlerinin uzaktan çalıştırılması gibi gereksinimler dijitalleşme alanında önemli adımlar atılmasına yol açtı.

Şirketlerin verimlilik artışı için yeni yöntemler aradığı bu dönemde yapay zekanın (AI) daha fazla benimsenmesi ile birlikte makine öğrenimi (ML), robotik süreç otomasyonu (RPA) ve şirketlerin diğer bölümlerindeki tüm teknolojiler dahil olmak üzere kimya sektörünün dijitalleşme gündeminde hızlanma bekliyoruz. Gerçekten de sektör sokağa çıkma yasaklarının etkilerini atlatırken bu hızlanma Çin'de şimdiden görülmeye başlandı.

Büyük potansiyele sahip alanlardan biri de fiziksel operasyonları daha fazla sanal hizmet sunumuyla birleştiren karma çalışma modelinin uygulamaya geçirilmesi. Doğru tasarlanmış, ayrıntılı müşteri verileriyle desteklenen çevrim içi platformlar ve müşteri ara yüzleri müşteri ihtiyaçlarına daha uygun ürünlere, SKU'larda azalmalara ve önceden gözden kaçırılan veya yeterince hizmet sunulmayan pazarlarda genişlemeye imkan verebilir.

Bu dönemde teknoloji kullanımını, müşterilerin sıklıkla ihtiyaç duyduğu daha uygulamalı teknik servis hizmetleriyle dengelemek fark yaratma amacı olacak.

Geleceğin iş yeri ve iş gücü

Önümüzdeki dönemde şirket yapılarında ve iş süreçlerinde insan kaynakları yönetimini, çalışanların iş yapış ve şirketlerin müşterilere hizmet sunma şekillerini etkileyebilecek önemli değişiklikler olacak şüphesiz.

Bildiğimiz gibi kimya endüstrisi yeni fikirleri genellikle nispeten daha temkinli ve değişimin tüm maliyet etkilerini hesap ederek benimsemiştir.

Büyük bir üretim tesisi elbette, hızlı hareket edip yenilik getirmeye çalışan bir start-up ile bu alanda mukayese edilemez. Ancak mevcut koşullar, şirketlerin değişim hızlarını artırmalarını gerektiriyor. Evden çalışma giderek daha kalıcı bir uygulama haline geldiğinden şehir merkezindeki fiziksel ofis alanlarına olan ihtiyaç önemli biçimde azalacak ve büyük genel merkez binaları kapasitelerinin çok altında kullanılacak. Bu durumu gören birçok kimya şirketi, maliyet yapılarını yeniden gözden geçirmek için mevcut pazar belirsizliğini katalizör olarak kullanarak sıfır tabanlı bütçeleme (Zero Based Budgeting) programları oluşturuyor.

KPMG olarak önümüzdeki birkaç yılda paylaşımlı hizmet (shared services) merkezlerinin mevcut düşük maliyetli lokasyonlarından farklı yerlere taşınmaları yönünde bir eğilim bekliyoruz. Covid-19 nedeniyle yaşanan kapanmalar sırasında bazı ülkelerin, merkezden uzak bölgelerinde etkin şekilde uzaktan çalışmaya imkan tanıyan teknolojiye ve internet bant genişliğine sahip olmadığı görüldü. Güvenli olmayan kişisel ve genel ağlar sebebiyle siber güvenlik de önemli bir endişe haline geldi. Covid-19 krizinin başlangıcından bu yana, uzatılmış güvenlik ağlarından ve şirket üst düzey yöneticilerinin başka konulara odaklanmasından yararlanan korsanların gerçekleştirdiği siber saldırılarda büyük artış yaşandı. Yukarıda bahsettiğimiz tersine küreselleşme eğilimi ile birlikte paylaşımlı hizmet konumlarının genel merkeze daha yakın yerlere taşınması, hizmet sağlama sürekliliğini artırabilir ve siber endişe risklerini azaltabilir.

Yeni dönemde çalışan yolculuğu yönetiminde de önemli değişimler yaşanması bir ihtiyaçtan ziyade zaruriyet olarak karşımıza çıkacak gibi görünüyor. Örneğin, çalışanları üst yönetim kadrosuna hazırlayan ve genel merkeze dönmeden önce birkaç yurt dışı lokasyonda görev yaptıkları geleneksel liderlik yolu modeli, uzaktan çalışılan dünyada artık uygulanamayabilir.

Ayrıca sektör, cinsiyet çeşitliliği bakımından da ağır hareket etmeye devam ediyor. Kadın kimya şirketi CEO'larının sayısı maalesef halen bir elin parmaklarını geçmiyor. Yakın

zamanda yapılan çalışmalara rağmen daha fazla kadın adayları lisans düzeyinde kimya mühendisliği alanına çekmek için çok daha fazla çaba gösterilmeli. Bu da kimya sektörünün aşağıda ele alınan Çevre, Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ESG) gündeminin merkezindeki rolü düşünüldüğünde her zamankinden daha kolay olmalı. Ek olarak, bu yazıda bahsi geçen iş modellerinde öngörülen büyük değişiklikler sonucunda, kimya şirketlerinin yeteneklerini her zamankinden çok daha büyük bir havuzdan çekmeleri gerekebilir. Belki de geleneksel kimya mühendisleri havuzunun dışından dijital olarak yetkin adayları elde etmek için teknoloji sektörüyle rekabet edebilirler. Cinsiyet, yönelim ve beceriler açısından daha çeşitli adaylar, gelecekte daha fazla kârlılığa giden yol olacak kuşkusuz.

Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim

Kimya sektöründeki şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) konusunda kararlılık gösterdiğine ve Covid-19 sonrası stratejilerine ilgili konuları dahil ettiğine dair şimdiden önemli göstergeler var.

Öncelikli odak noktaları, enerji kaynaklarının yenilenebilir kaynaklara çevrilmesi, mevcut finansal borcun sürdürülebilir finansmana çevrilmesi ve Ar-Ge aktivitelerinin CO² emisyonunun azaltımını destekleyen ve plastik atığa son vermeye yönelik alanlara yoğunlaştırılması.

Kimya sektöründe çalışanların bildiği üzere sürdürülebilirlik uzun yıllardır sektörün gündeminde. Kimyasal ürünler, üretimleri esnasında kullanılan orana kıyasla tedarik zincirinin her noktasında CO² emisyonunun çok daha büyük oranda azalmasını sağlıyor. Ancak bu çalışmaların ve sektörün endüstriyel tedarik zincirinde sahip olduğu kritik rolün etkin tanıtımı için daha fazla çalışma yapılması gerekiyor. Böylece yeni nesil yeteneklerin kariyer seçimlerinde sektörün cazibesi artırılabilir ve bu noktaya ulaşmak için gerekli AR-GE çalışmalarına yönelik yeterli devlet desteği sağlanabilir.

Süreçten güçlü çıkmak

2008-2009 Büyük Ekonomik Krizi'nde, şirketlerin kriz öncesinde ne kadar başarılı oldukları ile kriz sonrasındaki başarıları arasında kayda değer bir ilişki olmadığını öğrendik. Bununla birlikte hem maliyet yönetimi konusunda tedbirler alan hem de büyümeye yatırım yapma yaklaşımını benimseyen şirketler, bu stratejilerden yalnızca birini uygulayanlara kıyasla ekonomik durgunluktan çıkarken ölçülebilir şekilde daha iyi performans gösterdiler.

Bu nedenle, artık performansı artırmak için kararlı adımlar atmanın zamanı gelmiş gibi görünüyor. Kârlılığı ve sermaye getirisini azaltan her gelir ve gider kalemi kapsamlı şekilde gözden geçirilmeli. Karar almada ana odak geleneksel ürün kârlılığı veya brüt kârlılık yerine işletme sermayesi maliyetini de dikkate alacak şekilde müşteri kârlılığı ve FAVÖK olmalı.

Geleceğe dönük şirketler, bu yıkıcı dönemde rakiplerini geride bırakmak için iddialı ve fırsatçı adımlar atacaktı. Bu adımlar daha çok müşteri ilişkilerini hizmet faktörüyle geliştirme, yeni ürünler ve teknoloji ortaklıklarıyla yaratıcı olma, pazara ulaşmak için yeni kanallar oluşturma ve inorganik büyüme alanlarında olacak.

Geleceğe bakış

Kimya şirketleri daha önce büyük fırtınalar, ticaret savaşları, politik aksaklıklar, piyasa gerilimleri ve diğer felaketlerden sağ çıkmayı başardı. Ancak bugünün krizinin büyüklüğü ve karmaşıklığı, fırtınayı atlattık için hemen harekete geçilmesini ve sadece kısa vadede değil, uzun vadede de iş yapış şekillerine dair yepyeni bir düşünme biçimini gerektiriyor.

Bu krizin yarın sona ermeyeceği, iyileşme sürecinin uzun ve zor bir yol olacağı ve geleneksel yöntemlerle iş yapma fikrinin değişmek zorunda kalacağı aşikar.

Şimdi dengeli maliyet / büyüme stratejileriyle direnç geliştirenler ve yeni gerçekliğe en hızlı şekilde adapte olanlar, şüphesiz Covid-19 sonrası dönemde pazar fırsatlarından yararlanmak için en avantajlı konumda olanlar olacaklar.

Bağımsız denetim devrimi



İş dünyasında fiziksel mesafe ve uzaktan çalışma bir norm haline geldiğinde geleceğin denetimi de sadece geleneksel denetim süreçlerinin uzaktan uygulanması olmayacak. Bağımsız denetim yeni dönemde daha yüksek kalitede ve çok daha verimli denetime olanak sağlayacak ve tamamen müşteriye özel katma değer yaratma kapasitesine sahip, teknoloji odaklı modern denetim süreçlerine kavuşacak



Gökçe Adıgüzel

Denetim Hizmetleri
Kıdemli Direktör
gadiguzel@kpmg.com

Sokrates 2 bin 400 yıl önce “Sorgulanmamış hayat, yaşamaya değmez” diyerek zamanla beraber akan yaşamlarımızı sürekli gözden geçirmemiz gerektiğine ve kendimizle ilgili hakikati aramamıza atıfta bulunmuştu. Ancak bugün Covid-19 salgınıyla hepimiz bu davete icabet etmenin ötesine geçtik. Şirketler de bu sürecin başından itibaren kendilerini iş yapış şekilleri, çalışma ortamı, iş kültürleri ve hatta belki de yaptıkları iş üzerinden sorgularken buldular. Her zorunlu kalınan sorgulamanın kaçınılmaz sonucu olarak da değişmeye ve adaptasyon için kendilerini geliştirmeye başladılar.

Bunların hepsi malum şeyler olarak görülebilir; ancak sorulması gereken soru bu sürecin böyle bir bilgi ve teknoloji çağında yaşanması, insanların ve şirketlerin toplu olarak değişmek zorunda kalması ve bunu rekabet, verimlilik gibi sebeplerin ötesinde hayatta kalmak için çok kısa sürede yapması, yaşananları ve yaşanacakları “değişim ve gelişim”den öte bir “devrim” olarak mı görmemiz gerektir?

Her değişim tüm toplumlarda aynı hafızayı ve hissi çağırılmaz; ancak Fransız Devrimi ve Sanayi Devrimi(leri)'nden sosyal ağ platformlarının kurulması ve dokunmatik ekranlı akıllı cep telefonlarının piyasaya çıkmasına kadar herhangi bir şey devrim olarak düşünce ve yaşamlarımıza dokunduğunda nasıl etki ettiğini kendimize sormalıyız. İnsanlık ve dünya ölçeğinde bu soruya kesin cevabı başta zaman, sonra konunun uzmanları verecek; ancak bu yazının devamında aynı soruyu salgın sonrası bağımsız denetim açısından cevaplayacağız.

2010'lu yılların başından beri Endüstri 4.0 ya da dijitalleşme ve beraberinde getirdiği büyük veri gibi kavramlar sürdürülebilirlik gibi kavramlarla bağdaştırılarak teknoloji ama özellikle bilgi teknolojisi yatırımları şeklinde birçok şirkette kendini gösteriyordu. 2020 yılının ilk çeyreğinden sonra işletmeler, hazır olsun ya da olmasın uzaktan çalışmak ve dijital teknolojilerin gerekliliğini kabul etmek zorunda kaldı. Bu şekilde hızlanmış bir dijitalleşme ve faaliyetleri uzaktan sürdürme zorunluluğunun küresel ölçekte belirsizlikle birleşmesi büyük ya da küçük bütün işletmeleri kalıpların dışında düşünmeye ve yenilik arayışına itti.

KPMG de 2020 yılının salgın sonrası döneminde tüm bu gelişmelerle beraber uzaktan çalışma ve denetimi uygulamaya geçirmek zorunda kaldı. KPMG adına uzaktan bağımsız denetimi mümkün kılan, kuşkusuz bu sürece girmeden halihazırda tamamlanmış kendi iç dijitalleşme süreci ve kullanmakta olduğu dijital denetim platformları kadar tüm teknolojik ve bağımsız denetimle ilgili teknik değişime çok hızlı adapte olabilen çevik yöneticilere ve çalışanlara sahip olmasıydı. (Detaylar için KPMG Gündem 36. Sayı – 'Teknolojiye Dayalı Denetim' başlıklı yazıya bakabilirsiniz)

Beklendiği gibi, iş dünyasında gelecekte fiziksel mesafe ve uzaktan çalışma bir norm haline geldiğinde geleceğin denetimi de sadece geleneksel denetim süreçlerinin uzaktan uygulanması olmayacak. Bağımsız denetim yeni dönemde daha yüksek kalitede ve çok daha verimli denetime olanak sağlayacak ve tamamen müşteriye özel katma değer yaratma kapasitesine sahip çok daha fazla teknoloji bazlı modern denetim süreçlerine kavuşacak. Burada ilk defa geçtiğimiz sene tecrübe ettiğimiz canlı kamera bağlantıları ya da drone'larla yapılan stok sayımları, büyük şirket verilerinin güvenli transferini sağlayan altyapılar ya da kendi alanına hız katan görüntülü ve telekonferans görüşmelerinden farklı yenilikler söz konusu. Yapay zekanın devreye girdiği, bağımsız denetçiler için engel teşkil eden, müşterilerin bağımsız denetçinin tüm dataya erişimiyle ilgili direnci ya da hazırlıksızlığı, denetçinin hata ve denetim riskini artıran, denetçiyi örnekleme yöntemi uygulama zorunluluğunda bırakan büyük verinin transferi ve işlenmesi gibi sorunların ortadan kalktığı bir "yeniden tasarlanmış denetim" süreci bizleri bekliyor.

Yeniden tasarlanmış denetim süreci KPMG için yeni değil. 2017 yılında, dört büyük denetim şirketi arasında KPMG, tanıttığı "akıllı" denetim platformu KPMG Clara ile tüm denetim sürecini bulut teknolojisine aktaran ilk denetim şirketi olarak sektöre öncülük etti. KPMG Clara, Microsoft tabanlı teknolojilerle, bilişsel ve yapay zekâ çözümlerine hızlı ve sorunsuz adapte olabilen, bulut teknolojisi bazlı ileri düzey öngörü analizleri yapabilen denetim platformu olarak kullanımda.

Covid-19 salgınıyla karşı karşıya kaldığımızda, KPMG'nin çok önceden benimseyip harekete geçtiği "yeniden tasarlanmış denetim" stratejisinin ne kadar doğru bir hamle olduğu kanıtlandı. Bu ve benzeri teknolojik yenilik ve geliştirme çalışmaları için KPMG'nin küresel ölçekte yaklaşık 5 milyar dolar yatırım yapmayı planlaması, bu yarışta salgın sonrasında da zirvede kalma hedefini gösteriyor.

Şimdiye kadar şirketler ve bağımsız denetim açısından çizilen resimleri birleştirince önümüzde öncelikle geleneksel sınırları kaldıran teknoloji ve bunu en kısa sürede kullanıma almak zorunda kalan dijital şirketler ve yeniden tasarlanmış bir denetim süreci gördük. Ana fonu bunlardan oluşan büyük resme baktığımızda ise her biri ayrı konu başlığı olabilecek; yatırımcılar başta olmak üzere rapor kullanıcılarının yeni beklentilerini, bu beklentileri ve değişen denetim ve raporlama doğasına uyum sağlayacak yeni standart setlerinin oluşturulmasını, bu standartları çıkaran kurumların bir araya gelmek zorunda kalacak olmasını, büyük verinin bu kadar kolay işlenebileceği ortamdaki hızla paralel siber güvenlik başta olmak üzere birçok bildiğimiz veya henüz tanımadığımız riskin hayatlarımıza daha çok nüfuz etmesini, değişen çalışma koşullarında insan ve onun gereksinimleri gibi yönetmek zorunda kalınacak başka alanları da görmek gerekiyor.

Dijitalleşme, büyük veri, yapay zekâ kullanımı ve tüm diğer teknolojik gelişmeler, Covid-19 salgınıyla beraber sorgulamak zorunda kaldığımız hayatlarımıza çoktan girdi. Ancak tüm bu teknoloji ve programlamanın mümkün kılacağı değişimin anlam ifade etmesi için insanlar arasındaki güvene ve insani ilişkilere her zaman ihtiyaç olacak. Salgın kontrol altına alındığında sahada çalışmaya tamamen ya da belli oranda dönmek söz konusu olabilir ancak salgınla beraber kısa sürede denenmiş ve doğru sonuçlar vereceği anlaşılmış "yeniden tasarlanmış denetim" yaklaşımından geri dönüş olmayacaktır. İşte bağımsız denetim firmaları ve müşterilerimiz adına bizim devrimimiz budur.

Covid-19'da finansal raporlama



Pandeminin ekonomik etkileri şirketlerin finansal raporlamalarına yansıyor. Pandemi koşullarının gelecek raporlama dönemlerini de etkileyeceğini göz önünde bulundurarak, şirketlerin karşılaşılabilecekleri sorunları ve iyi yönetilmesi gereken süreçleri özetledik



Semih Salpat

Finansal Yönetim ve Raporlama Danışmanlığı
Kıdemli Müdür
ssalpat@kpmg.com

Dünya Sağlık Örgütü'nün 11 Mart 2020'de Covid-19 pandemisi ilan etmesiyle hayatımızı değiştiren salgın, kısıtlamalar ve aşı çalışmalarına rağmen hızlı ilerliyor ve dünyayı endişe verici bir sağlık krizine sürüklüyor. OECD'ye göre, Covid-19 salgını küresel ekonomi açısından geçmişte yaşanan finansal krizlerden bu yana en büyük tehlike olarak görülüyor ve çoğu şirket pandemi sürecinden olumsuz etkileniyor.

Covid-19 salgınının finansal raporlama üzerindeki etkileri, şirketlerin faaliyetlerinin salgının sonuçlarına maruz kalma derecesi dahil olmak üzere şirketlerin içinde bulunduğu durum ve koşullara bağlı olarak değişiyor. Bu nedenle, her şirketin kendine özgü koşulları göz önünde bulundurarak bir değerlendirme yapması önem kazanıyor.

Pandemi sürecinde tüm ülkelerde kara ve havayolu ulaşımına ilişkin kısıtlamalar getirildiğini, alışveriş merkezlerinin kapatıldığını, sağlık ve temel gıda sektörü harici ticari ve günlük faaliyetlerin zorunlu haller dışında

kısıtlandığını özel sektör ile kamu sektöründe ve eğitim kurumlarında kısmi çalışma uygulamalarına geçildiğini gördük.

Bu durum başta turizm, inşaat, ulaşım, perakende (gıda ve online satış yapanlar hariç) ve eğlence sektörlerindeki işletmelerin faaliyetlerini durdurmaya varan ciddi aksamalar yaşanmasına sebep oldu, ülkelerin büyüme hızında önemli düşüşler yaşandı. Ayrıca tedarik zincirlerini ve küresel üretimi etkileyen salgınla, ekonomik faaliyetler durma noktasına geldi, birçok mal ve hizmete olan talebin azalmasıyla sonuçlandı. Finansal hizmet kuruluşları da bu gelişmelerden etkilendi.

Dünya genelinde virüsün yayılımını önlemek için alınan bu önlemlerin ekonomik faaliyetleri etkilemesi, finansal raporlamaya yansdı.

Pandemi sürecinin, şirketlerin finansal tablolarına muhtemel etkileri konusunda şu örnekleri verebiliriz:

- Tüketici taleplerindeki azalmaya bağlı olarak satışlarda düşüş
- Alacak tahsilatlarında gecikmeler veya tahsil edememe riski
- Tedarik süreçlerindeki aksamalar, kritik bileşenlerin tedarik edilememesi
- Üretim tesislerinin kapatılması, çalışma ve sağlık koşulları vb. nedenlere bağlı üretim süreçlerindeki aksamalar, gecikmeler
- Döviz kurlarında ve borçlanma maliyetlerindeki anormal değişiklikler
- Bütçe ve yatırım projeksiyonları dahil olmak üzere muhasebe tahminlerindeki değişiklikler

Finansal tabloların sonuçları sadece varlık ve yükümlülüklerin ölçülmesini değil, aynı zamanda finansal tablolarda yapılacak dipnot açıklamalarını ve işletmenin sürekliliğini devam ettirme kabiliyetinin değerlendirilmesini de içerir. Pandeminin şirketlerin finansal raporlama üzerindeki temel etkileri ve Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) seti içerisinde ilişkili olduğu maddeleri şöyle sıralayabiliriz:

- İşletmenin sürekliliği (TMS 1)
- Muhasebe tahminleri üzerindeki etkisi (TMS 8)
- Gerçeğe uygun değerın tespit edilmesi (TFRS 13)
- Hasılatın Kaydı (TFRS 15)
- Kiralamalar (TFRS 16)

- Finansal raporlama üzerindeki iç kontroller
- Çalışanlara sağlanan faydalar (TMS 19)
- Devlet teşvikleri (TMS 20)
- Faaliyet raporlarındaki açıklamalar

Bu çerçevede Türkiye’de muhasebe ve denetim standartlarının yayımlayıcısı konumundaki Kamu Gözetim Kurumu (KGK) standartların uluslararası yayımlayıcısı konumundaki Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) tarafından gerçekleştirilen değişiklikleri ve imtiyazları eş zamanlı olarak uyguluyor. Bu değişiklik ve imtiyazlara TFRS 16 kapsamında kira ödemelerine tanınan imtiyazlar, TFRS 9 ve TMS 1 kapsamındaki değişikliklerin ve TFRS 17 standardının yürürlüğe giriş tarihinin ertelenmesi örnek gösterilebilir. Tanınan bu imtiyazlar ve ertelemeler ile şirketlere standart değişikliklerine geçiş sürecinde bazı kolaylıklar ve esneklik sağlanması hedefleniyor.

Covid-19 salgını nedeniyle yaşananların şirketlerin finansal tablolarını ve finansal raporlarını etkilediği ve gelecek raporlama dönemlerinde de etkileyeceği göz önünde bulundurulmalı. Şirketlerin, Türkiye Muhasebe Standartlarına ve Türkiye Raporlama Standartlarına göre hazırlanan finansal tablolarının gerçeğe uygun sunumunun sağlanması amacıyla pandeminin yarattığı veya takip eden dönemlerde yaratabileceği finansallar etkiler, finansal tablo hazırlayanlar ve şirket yöneticileri tarafından doğru analiz edilmesi, finansal tablo okuyucuların kararlarını etkileyebilecek konulara ilişkin açıklamaların rapor dipnotlarında yer alması gerekiyor.

Finansal raporlamada şirketler;

- Bu süreçte yönetim kurulu, denetçiler, hukuk müşaviri ve diğer hizmet sağlayıcılarla yakın iletişimi sürdürmeli.
- Finansal tablolar üzerindeki potansiyel etkiler ve riskler üzerinde yoğunlaşmalı.
- Covid-19’un yıl sonu finansal tabloları üzerindeki etkisi ve operasyonlar üzerindeki potansiyel etkileri okuyuculara açıklamalı.
- Likidite ve sermaye yeterlilikleri her zaman göz önünde bulundurulmalı.
- Değerlendirmeler, şirketin ticari faaliyetleri, mali durumu ve ekonomik performansı üzerine hem nitel hem de nicel değerlendirmeye dayandırılmalı.

Kaldıraçlı işlemlerin vergilendirilmesi

Yılbaşından itibaren kaldıraçlı işlemlerin vergilendirilmesiyle ilgili değişiklik bazı soruları beraberinde getirdi. Gelir İdaresi'nin yaptığı açıklamayla en çok merak edilen altı soru yanıt buldu. Foreks ve CFD Fark Sözleşmeleri'nden elde edilen gelirler artık stopaj yoluyla vergilendirilecek. İşte düzenlemeden detaylar



Hakan Güzeloğlu, YMM

Finansal Vergi Hizmetleri
Şirket Ortağı
hguzeloğlu@kpmg.com





Sermaye Piyasası Kanunu'nda düzenlenen kaldıraçlı alım-satım işlemleri, sermaye piyasası faaliyeti sayılıyor. Kaldıraçlı işlemlerin yerli ve yabancı bireysel yatırımcılar tarafından gerçekleştirilmesi halinde ne şekilde vergilendirileceği İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı tarafından verilen 14.08.2012 tarihli bir özelgeye göre gerçekleşiyordu. Buna göre bu işlemlerden elde edilen kazancın;

- Gelir Vergisi Kanunu'nun 'Değer Artışı Kazançları' başlıklı mükerrer 80'inci maddesine göre değer artışı kazancı olarak değerlendirilemeyeceği,
- Yine Gelir Vergisi Kanunu'nun menkul kıymetlerin vergilendirilmesini öngören ve 01.01.2016 yılından itibaren süresi 5 yıl uzatılan geçici 67'nci maddesine göre de menkul kıymetler ve diğer sermaye piyasası araçlarının elden çıkarılması ve elde tutulması sürecinde elde edilen gelirler ile mevduat faizleri, repo gelirleri ve özel finans kurumlarından elde edilen gelirlerin vergilendirilmesine yönelik düzenlemeleri kapsamında değerlendirilemeyeceği belirlenmişti.

Özetle tam ve dar mükellef bireysel yatırımcılar tarafından gerçekleştirilen kaldıraçlı işlemlerden doğan kazançların, Gelir Vergisi Kanunu'nun geçici 67'nci maddesi kapsamında tevkifat yoluyla yahut mükerrer 80'inci madde kapsamında beyan yoluyla vergiye tabi tutulması mümkün olmayacağı bu nedenle de bu gelirlerin bir takvim yılı içinde birden fazla tekrarlanarak elde edilmesi veya birden fazla takvim yılında ardı ardına işlem yapılarak gelir elde edilmesi halinde devamlılık olduğundan foreks benzeri kaldıraçlı işlemler ticari faaliyet olarak değerlendirilmiş ve Gelir Vergisi Kanunu'nun ticari kazançlara ilişkin hükümleri çerçevesinde beyan yoluyla vergilendirilmesi gerektiği ifade edilmişti.

Ocak 2021'deki değişiklik

17 Kasım 2020 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 7256 Sayılı Yapılandırma Kanunu'nda yapılan düzenleme ile banka ve aracı kurumlar vasıtasıyla gerçekleştirilen kaldıraçlı alım satım işlemleri geçici 67'nci madde kapsamına alındı. Düzenleme 1 Ocak 2021 tarihinden itibaren elde edilen gelirlere uygulanmaya başlandı.

Değişiklik, Gelir İdaresi'nin önceki görüşünde belirttiği elde edilen kazançların ticari kazanç olarak değerlendirilip beyanname yoluyla vergilendirilmesinden vazgeçilip bu kazançların 2021 yılından itibaren stopaj yoluyla vergilendirilmesine başlandığı anlamına geliyor.

Yapılan düzenleme ile gerçek kişiler nezdinde elde edilen kazançlar artık yüzde 10 stopaj oranı ile vergilendirilecek. Yapılacak stopajlar ise 2021 yılından itibaren geçici 67'nci maddeye tabi diğer işlemlerdeki gibi üçer aylık beyanname ile aracı kurumlar tarafından vergi dairesine yatırılacak.

Altı soru altı cevap

Gelir İdaresi, kaldıraçlı işlemlerle ilgili yaptığı düzenlemenin ardından uygulamada oluşan soru işaretleriyle ilgili verdiği detaylı görüşle altı önemli soruya açıklık getirdi. İşte o sorular ve yanıtları:

1. 01.01.2021 tarihinden önce açılan pozisyonlara tevkifat uygulanacak mı?

Vergi İdaresi'nin yaklaşımı 01.01.2021 tarihinden önce açılmış olan pozisyonların da 01.01.2021 tarihinden itibaren stopaj yoluyla vergilendirmeye tabi olacağı yönünde.

Bu düzenleme ile kaldıraçlı işlemlere yönelik açılan pozisyonların 01.01.2021 tarihinden önce veya sonra açılması, geçici 67'nci madde hükmü uygulanmasına engel teşkil etmeyecek. Bu kapsamda pozisyonun hangi tarihte açıldığına bakılmaksızın elde edilen tüm gelirler stopaja tabi olacak.



2. Tevkifat matrahının tespitinde hangi maliyet yöntemi uygulanacak?

Gelir İdaresi alış bedelinin tespitinde, ilk giren ilk çıkar yönteminin (FIFO) uygulanması gerektiğini belirtiyor. Bu da geçici 67'nci madde uygulamaları ile aynı yönde.

3. Tevkifat matrahının tespitinde esas alınacak kur ve kur farkları

Kaldıraçlı işlemlerin döviz ve kıymetli madenler ile Sermaye Piyasası Kurulu'na belirlenecek diğer varlıklar üzerine yapılması nedeniyle tevkifat matrahının tespitinde alış ve satış bedeli olarak işlem tarihindeki Türk Lirası karşılıkları dikkate alınacak.

Bu durumda, kaldıraçlı işlemlerde yabancı para cinsinden ihraç edilen kıymetlerden farklı olarak, işlem tarihindeki kur tespitinde, alış tarihindeki kur ve satış tarihindeki kur ile ayrı ayrı değerlendirilerek TL karşılıkları üzerinden kâr/zarar tespiti yapılacak. Bu da kur farklarının dikkate alınması anlamına geliyor.

4. CFD (Fark) sözleşmelerinden elde edilen gelirlerde tevkifat uygulaması ve zarar mahsubu

Döviz ve kıymetli madenlere dayalı olarak yapılabilen kaldıraçlı işlemlerin 'III. Diğer menkul kıymetler ve diğer sermaye piyasası araçları' sınıfı kapsamında;

CFD'nin ise hisse senetleri, hisse senedi endeksleri gibi menkul kıymetler üzerine yapılıyor ise 'II Değişken getirili menkul kıymetler' sınıfında, bunun dışındaki menkul kıymetler üzerine yapılıyor ise o menkul kıymetin bağlı olduğu sınıf kapsamında, menkul kıymetlerin dışında başka kıymetler (emtia vs) üzerine yapılıyor ise söz konusu grupta 'III. Diğer menkul kıymetler ve diğer sermaye piyasası araçları' sınıfı kapsamında değerlendirileceği belirtiliyor.

Bu kapsamda aynı türden menkul kıymetlerin birden fazla alım-satım işlemi gerçekleştirilmesi durumunda aynı türden menkul kıymet veya diğer sermaye piyasası aracı alım satımından doğan zararların takvim yılı aşılıp aşılmamak üzere mahsup edilebileceği değerlendirilmesinde bulunuluyor.

Bu görüş ile Foreks ve CFD olarak adlandırılan fark sözleşmeleri üzerine yapılan kaldıraçlı işlemlerin dayanak varlığın esas alınarak sınıflandırılması sağlanıyor ve zarar mahsubuna aynı türden sınıflandırma dahilinde takvim yılı içinde yapılması mümkün kılınıyor.

5. Swap maliyetleri ve CFD kontratları kapsamında ödenen temettü

Faiz farkı tutarlarının (taşıma maliyet) maliyet unsuru olarak hesaplara yansıtılan aksi durumda ise faiz geliri olarak yatırımcının hesaplarına yatırılan SWAP işlemleri de

kaldıraçlı işlemlerin bir parçası olarak değerlendiriliyor. Bu kapsamda kaldıraçlı işleme bağlı olarak yapılan SWAP işlemlerinden doğan gelirler tevkifat matrahına dahil edilmeli ve taşıma maliyetler (faiz ödemesi) ise matrahın tespitinden indirim olarak dikkate alınmalıdır, değerlendirmesinde bulunuluyor. CFD kontratları kapsamındaki hisse senetlerine temettü ödenmesinde de hisse senetleri fiyatlarındaki olumlu fark tevkifat matrahına dahil edilmeli, olumsuz farklar ise matrahtan düşülmeli.

Kaldıraçlı işlemlere bağlı olarak yapılan swap işlemlerinden doğan faiz gelirinin tevkifat matrahına dahil edilmesi öte yandan, taşıma maliyeti olarak da adlandırılan faiz ödemelerinin ise tevkifat matrahının tespitinde maliyet unsuru olarak dikkate alınması gerekeceği ve diğer taraftan, fark kontratlarının (CFD) dayanak varlığının hisse senedi olduğu durumlarda da hisse senetlerine temettü ödemesi yapılması ve hisse fiyatındaki değişimlerden dolayı ortaya çıkan olumlu farkın tevkifata dahil edileceği, olumsuz farkların ise tevkifat matrahının tespitinde maliyet unsuru olarak dikkate alınacağı yönünde.

6. Zararların tevkifat matrahından mahsubu sırasında mahsup işleminin TL mi yoksa döviz bazında mı yapılacağı

Kaldıraçlı işlemlerin döviz ve kıymetli madenler ile SPK tarafından belirlenecek diğer varlıklar üzerine yapılması nedeniyle TL karşılıklarının (kur farkları) dikkate alınması gerektiği ve her pozisyonun kapama tarihinde geçerli olan TL karşılıklarının hesaplanmasından sonra yapılabileceği değerlendirilmesinde bulunuluyor.

Bu kapsamda, kaldıraçlı işlemlerin döviz ve kıymetli madenler ile Sermaye Piyasası Kurulu'na belirlenecek diğer varlıklar üzerine yapılması nedeniyle tevkifat matrahının tespitinde alış ve satış bedeli olarak işlem tarihindeki Türk Lirası karşılıkları dikkate alınacağı ve bu bağlamda, kaldıraçlı işlemlere ilişkin her bir pozisyonun işlem kapama tarihinde geçerli olan Türk Lirası karşılıklarının hesaplanmasından sonra zarar mahsubunun yapılabileceği yönünde. Bu sayede her bir pozisyon kapama tarihindeki kur dikkate alınacağından kur farkı dikkate alınarak zarar mahsubu yapılacaktır.

Yukarıda görüleceği üzere Gelir İdaresi verdiği detaylı görüş ile kaldıraçlı işlemler olan Foreks ve CFD Fark Sözleşmeleri'nden elde edilen gelirlerin vergilendirilmesine açıklık getirdi. Bundan sonra bu kazançları elde eden kişiler stopaj yoluyla vergilendirilecek.

İLETİŞİM

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı
malsan@kpmg.com

Fikret Selamet

Denetim Bölüm Başkanı,
fselamet@kpmg.com

Hakan Ölekli

Stratejik Pazarlama ve
İş Geliştirme Lideri
holekli@kpmg.com

Şaban Erdikler

Vergi Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
serdikler@kpmg.com

Bahar Caner

Stratejik Pazarlama ve
İş Geliştirme Müdürü
bcaner@kpmg.com

Müşfik Cantekinler

Danışmanlık Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
mcantekinler@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 Doğalgaz 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 ve Yaşam Bilimleri Sektör Lideri

Şafak Erdur

serdur@kpmg.com

Serhat Yıldız

serhatyildiz@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 Sivacı

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

Tam Tasdik, Vergi Şirket Ortağı
hsevim@kpmg.com

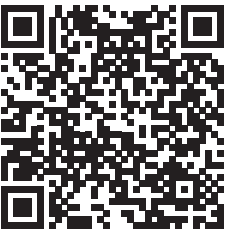
Nadir Gülhan

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.

© 2021 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.