

# Gündem

SAYI 39

SONBAHAR 2021



**Murat Alsan:**

Teknoloji temelli  
değer katan  
danışmanlık

**Tamer Çalışır  
& Orhan Turan:**

Güveni yeniden  
inşa ettik

**Murat Süzer:**

Kilit rolümüz güçlü sigorta  
anlayışını 'sonra'dan  
'önce'ye taşımak



# KPMG Lighthouse

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

# Editörden

Pandemi ile geçen son derece zor 1.5 yılın ardından küresel aşılamanın da hızlanmasıyla iş dünyasında iyimserliğin arttığı ve topluca rahat bir nefes alacağımız günlerin eşliğindeyiz. Birçoğumuz işlerin normale dönmesi konusunda endişeli olsak da bu 'normalin' eski anlamından çok farklı olduğunu ve aslında 'yeni gerçekliğin normaline' ilerlediğimizi biliyoruz. Mutlak teknoloji içeren, kavramların yenilediği ve keskin yönetim becerileri gerektiren, keşfedilmemiş bölgeleri fazla olan bir yeni gerçeklikten söz ediyoruz.

Geçen 1.5 yıla baktığımızda, potansiyel bir küresel ekonomik felaketi önlemek için doğrudan eylemin önemi konusunda mutabık kalan dünyanın, pandeminin etkilerini yönetebilmek amacıyla dikkatle ve gözleyerek hareket ettiğini görüyoruz. Tüm dünyada iş liderleri hayatın durduğu, kuralların ve parametrelerin değiştiği zamanlarda hızlı karar almak ve iş modellerini yeniden organize etmek zorunda kaldı. Milyonlarca çalışan evlerinin mutfaklarını veya boş odalarını çalışma alanlarına dönüştürürken işletmeler de teknoloji yatırımlarını hızlandırıp, dijitalleşme stratejilerini yeniledi.

Bu hızlı değişim, zor zamanları aşmak için kullanılan geçici çözümlerden çok daha fazlasını içeriyor. Bu pandeminin karşımıza çıkardığı zorunlu yolculuğun bir parçası ve geri dönüşü yok. KPMG'nin pandemi sürecinde iş dünyasının nabzını düzenli şekilde ölçtüğü ve hepimize çok değerli içgörüler sunan araştırma serisinin sonuncusu (KPMG 2021 CEO Outlook Pulse Survey) iş liderlerinin neredeyse dörtte birinin işlerinin sonsuza kadar değiştiğine inandığını söylüyor. Yüzde 61'i dijital iş birliği ve iletişim araçlarına daha fazla yatırım yapmayı planlıyor. Bununla ilgili haberimizi dergimizin sayfalarında incelemenizi öneririm.

KPMG Türkiye olarak en önemli görevimiz 'yeni gerçeklik' diye tanımlanan dönemde iş ortaklarımıza, müşterilerimize teknolojinin sunduğu imkanları anlatmak, işletmelerinin geleceği için çıkan fırsatları değerlendirmelerini sağlamak. Aslında temelinde çalışanlarımızı da kapsayan ve büyük resimde Türkiye ekonomisine hizmet eden 'daha iyi bir dünya için teknoloji' odağında bir anlayışla her kesime destek olmaya çalışıyoruz. İş modellerimizde her zaman çağdaş olmayı hedeflediğimiz için yeni döneme de Danışmanlık bölümümüzdeki yeni yapılanma ile başladık. Danışmanlık bölümümüz artık şirket birleşmelerine ve satın almalara odaklı "Kurumsal Finansman" ve müşterilerimizin yönetsel sorunları ile büyüme hedeflerine odaklı "Danışmanlık" olarak iki ayrı birimle hizmet verecek. Tüm bu yenilikler bizi daha da iyi bir hale getirme amacı taşıyor. Uzmanlığımız, güvenilirliğimiz, uluslararası kalitemiz ve çok iyi yetişmiş iş gücümüzle bu tarihi dönemin bize yüklediği sorumlulukların gereğini bize yakışır şekilde yerine getirmeye çalışıyoruz. Çünkü artık büyüme, bağımsız bir kavram değil ve yeni gerçeklikte 'yenileme' düşmesine basmak için son derece uygun bir zaman.



Bu dönemde bir nevi gönüllülük esasıyla ve hayli yoğun şekilde gündemde tuttuğumuz 'Uluslararası Ticarette Blokzinciri' çalışmamızın temelinde işte bu anlayış var. Yönetim kurulu üyesi olduğum Türkiye Bilişim Vakfı çatısı altında bir inisiyatif olarak kurulan ve kâr amacı gütmeyen faaliyet gösteren Blockchain Türkiye Platformu'nun Üretim, Lojistik ve Taşımacılık Çalışma Grubu'nun yürekten inanarak ve yüksek bir performansla ortaya çıkardığı 'Tedarik zincirleri ve uluslararası ticaret için blokzinciri' başlıklı kapsamlı çalışma önümüzde yepyeni bir ufuk açıyor. Türkiye'yi çok yakından ilgilendiren AB ile ticarette blokzinciri uygulamasına geçmek için finanstan sigortaya, lojistikten üreticiye, düzenleyiciden operasyonel birimlere konuyla ilgili tüm tarafları bir platformda buluşturduğumuz ve tartışılmasını sağladığımız bu çalışmanın parçası olmaktan gurur duyuyorum. Dergimizde ayrıntılarını okuyabileceğiniz; KOBİ'lerin, ihracatın, Türkiye ekonomisinin kazançlı çıkacağı bu heyecanlı yolculukla ilgili rüzgarın takipçisi ve destekçisi olacağımızı bir kez daha vurgulamak istiyorum.

Son olarak üzerinde durmadan geçemeyeceğim bir konu da çevre ve sürdürülebilirlik... Salgın her şeyden öte bize dünyamızın ne kadar kırılgan, bir an önce harekete geçmemizin ne kadar acil olduğunu gösterdi. İnsanların artık göz ardı etmemesi gereken iklim değişikliği, biyolojik çeşitlilik kaybı ve toplumsal adaletin sağlamanın zorluğu konularında herkes fikir birliği içinde. Teknolojiyi mutlaka içine kattığımız, sürdürülebilirlik esasında iş modellerini hiç durmadan konuşmak zorunda olduğumuz bir zamandayız. KPMG Türkiye olarak önceliklerimiz çalışanlarımız, müşterilerimiz ve tüm paydaşlarımız. Kuşkusuz çalışanlarımız başarımızın anahtarı ve yaşayan bir hale dönüşen değişimi yönetmek için hep birlikte hareket etmeye ihtiyacımız var.

Keyifli okumalar dilerim

**Murat Alsan**

KPMG Türkiye Başkanı



10

Tamer Çalışır & Orhan Turan: Güveni yeniden inşa ettik



KPMG Türkiye'ye altı yeni şirket ortağı



Murat Alsan: Teknoloji temelli değer katan danışmanlık



Uluslararası ticarete blokzinciri dönemi başlıyor





16

Murat Süzer: Sigortacılıkta kilit rolümüz güçlü sigorta anlayışını 'sonra'dan 'önce'ye taşımak



Girişim yatırımları rekor  
üstüne rekor kırıyor

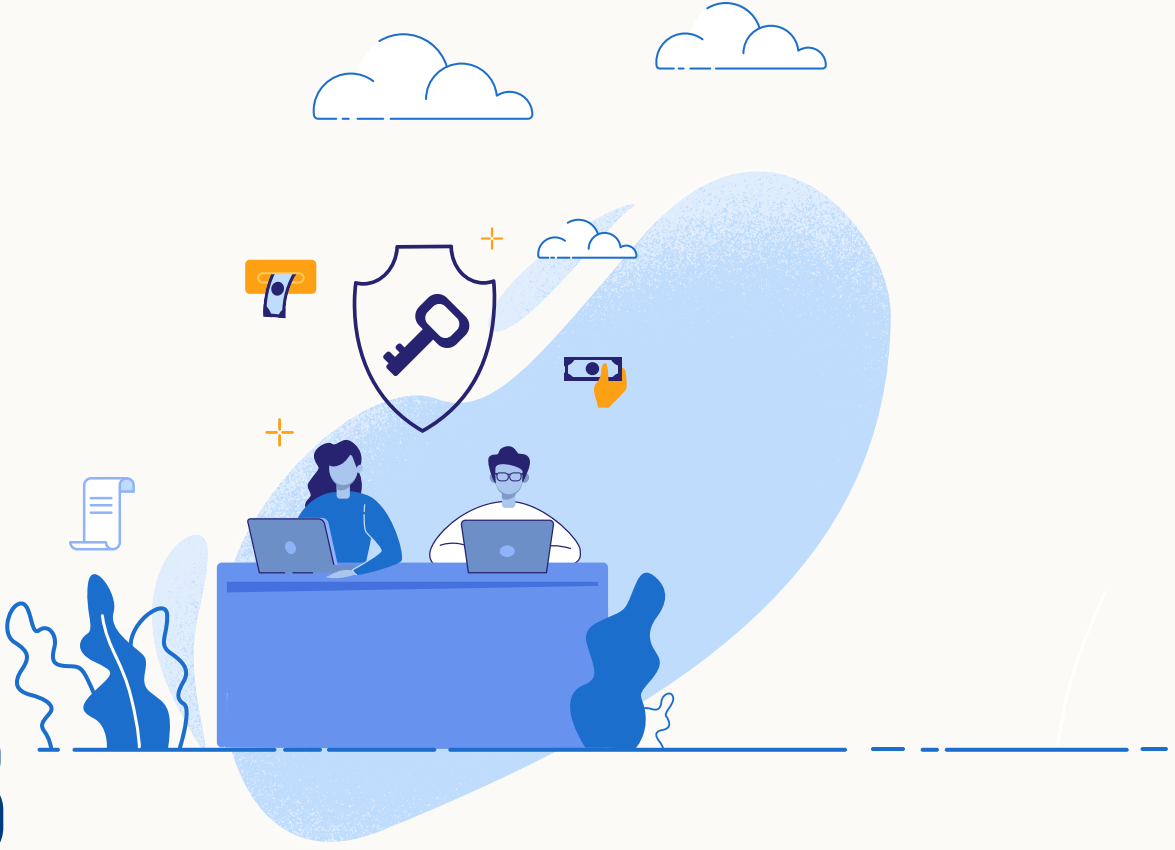


Kripto ve blok zincir yatırımcıların  
odağında olacak



Virüsün Avrupa futboluna  
faturası 6,1 milyar euro

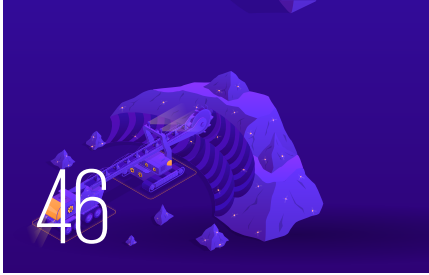
38



Tüketici güvende olmak istiyor

## MADENCİLİK

46



Madencilik sektörü yeni düzene adapte oluyor

## DANIŞMANLIK

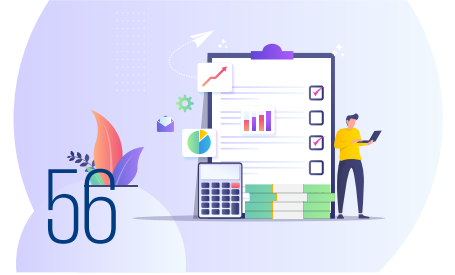
48



E-ticaretin yükselişi

## DENETİM

56



BOBİ FRS değişikliği işletmelere ne getiriyor

## FİNANSAL HİZMETLER

54



Kim korkar blockchain'den

## ENERJİ

60



Enerji sektörünün geleceği

## GÜNDEMİN GÜNDEMİ

40



Covid-19 yaşlılığa çelme taktı



22

Dijital dönüşüm için kaybedecek vakit kalmadı

## Künye

Sonbahar 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:** Ali Tuğrul  
Uzun, Altar Çalışaneller, Ayşegül  
Eser, Bahar Caner, Berra Balcı,  
Begüm Önder, Buket Çavuşoğlu,  
Burak Yıldırım, Ege Kanat, Erman  
Durmaz, Gökhan Kaçmaz, Gökhan  
Mataracı, Hakan Ercin, Mercan  
Ekinci, Muharrem Karataş,  
Orhan Turan, Oytun Önder, Pınar  
Türkmen, Serkan Ercin, Sinem  
Cantürk

## SİGORTA



64

Sigortacılıkta geleceğin yıldızı:  
InsureTech

## FİNANSAL HİZMETLER



66

Bankacılıkta sırların korunmasına  
yeni düzenleme

## FİNANSAL HİZMETLER



68

Ödeme ve e-para kuruluşları için  
mevzuat son dönemeçte



# Güveni yeniden inşa ettik





**Türkiye'nin en büyük enerji şirketlerinden GAMA Enerji'nin 595 milyon dolarlık kredi borcu yeniden yapılandırıldı. Pandeminin tüm sektörlerde etkisinin hissedildiği böyle bir dönemde başarıyla sonuçlandırılan sürecin tüm aşamalarını GAMA Enerji Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Tamer Çalışır ve KPMG Türkiye Yeniden Yapılandırma ve Refinansman Lideri Orhan Turan'dan dinledik. Başarıyı getiren unsurun açık, sonuç odaklı, esnek, bütünsel bir yaklaşım olduğunu belirten Çalışır, "Refinansman yoluyla finansal stabilite kazanmış şirketimiz için Türkiye ve yurt dışında uygun yatırımları ve projeleri takip edeceğiz" dedi. KPMG'nin yetkin bir ekiple yeni bir başarı hikayesi yazdığını belirten Turan ise şirketleri uyardı: "Güçlü bir finansal strateji için risk faktörlerinin doğru tespit edilmesi, önlem alınması gerekiyor"**

**Kamuoyu geçtiğimiz ağustos ayında büyük bir finansal yeniden yapılandırma haberi aldı. GAMA Enerji'nin, 595 milyon dolar tutarındaki kredi borcunun yapılandırılması için bankalarla anlaşma imzalandı. Başarıyla sonuçlanan bu işlemde KPMG Türkiye'nin de payı bulunuyor. GAMA Enerji ile ne zaman ve nasıl bir araya gelindi?**

**Tamer Çalışır:**

KPMG ile ilk ilişkimiz Orhan Bey'in GAMA Holding'le yürüttüğü süreç ile başladı. GAMA Enerji olarak ise KPMG'den ilk teklifi Ağustos 2018 yılında aldık. Sonrasında Temmuz 2019'da alınan revize teklifle KPMG ile çalışmaya karar verdik.

**Orhan Turan:**

KPMG olarak biz de Sermaye ve Borç Danışmanlığı alanında başarı hikayelerimize bir yenisini daha eklediğimiz için oldukça mutluyuz. Başlangıç aşamasında öncelikle sektöre, projeye olan inancımızı anlattık ve birlikte başarıya nasıl ulaşabileceğimize ilişkin görüş alışverişinde bulunduk. Hizmet teklifimizin kabulü ile birlikte gerek Tamer Bey gerekse de tüm GAMA Enerji çalışanları ve paydaşlarıyla, bu hikayenin hak ettiği bir şekilde başarıyla sonuçlanması için hep birlikte özveriyle çalıştık. Önemle

belirtmek isterim ki, GAMA Enerji'nin yapılandırılması süreci sadece ilgili bankalarla değil, daha geniş bir platformda farklı beklentileri olan çok sayıda paydaşla paralel yürütüldü ve sonunda herkesin üzerinde mutabık olabileceği bir plan çıktı. Dolayısıyla rutin bir kredi yapılandırmasına göre oldukça karmaşık bir süreç başarıyla tamamlandı.

**Yapıcı ve çözüm odaklı bir dönem geçti anlaşılan... Sürecin nasıl işlediğini sizlerden dinlemek isteriz?**

**Tamer Çalışır:**

2017 yılında başlayan bir süreçti. Özellikle enerji ve finans piyasalarında yaşanan dalgalanmalar, ortakların farklı yapıları ve finansal durumları, şirketin içinde bulunduğu finansal durum, 2020 yılı başında başlayan pandemi, sürecin uzun sürmesindeki en

büyük etmenlerdi. Bilindiği gibi 2019 yılının Aralık ayında term sheet imzalanarak önemli bir adım atıldı. Ancak sonrasında pandemi süreci ve fiziksel toplantılar yerine dijital ortamda yapılan toplantılara geçiş maalesef sürecin ikinci fazının uzamasına neden oldu. Tabii bu olumsuzluklar yaşanırken, Türkiye’deki enerji sektöründe bazı olumlu gelişmeler de oldu. GAMA Enerji’deki operasyonel kârlılık, partnerlerimizle ve iş ortaklarımızla aynı hedefe yönelerek yaptığımız çalışmalar ve özellikle operasyonel verimlilik alanındaki iyileştirmelerimiz meyvelerini verdi. 30 Haziran’da kredi anlaşmasını, 26 Ağustos’ta da kalan anlaşmaları tamamlayarak yapılandırmamızı başarıyla hayata geçirmiş olduk.

#### **Orhan Turan:**

KPMG olarak projeye ilk atandığımız tarih olan Temmuz 2019’dan itibaren GAMA Enerji yönetiminin hem finansal hem de mühendislik alanındaki deneyimi ve KPMG Sermaye ve Borç Danışmanlığı ekip üyelerimizin finans ve bankacılık deneyimlerini de dikkate alınca, ekipler arası iyi bir sinerji oluştu. Bu sinerji ile birlikte yaklaşık 3-4 ay gibi bir sürede kredi yeniden yapılandırmasına dair tüm ticari koşulların yer aldığı term sheet dokümanı imzalandı. Sonrasında, tam olarak Tamer Bey’in de bahsettiği üzere pandemi maalesef ülkemizde de tüm süreçleri oldukça yavaşlattı. Buna rağmen sürecin finansal kapanışa ulaşması mutluluk verici. Diğer taraftan, son yıllarda tamamlanan büyük ölçekli yapılandırmalara baktığımızda genel olarak “varlık satışı, iştirak satışı ve hisse satışı” benzeri yöntemlerin borç azaltma amacıyla sıkça kullanıldığını görüyoruz. Oysa GAMA Enerji’nin yapılandırılması yüzde 100 şirketin operasyonel varlıklarının üreteceği öngörülen nakit akışı üzerine kurgulandı. Doğal olarak diğer yöntemler de dönem dönem kullanılabilir ancak yapılandırmalarda ilk hedef şirketin operasyonel nakit akışına dayalı bir düzenleme olmalıdır. GAMA Enerji’nin yapılandırılması, durum şirketin yaşadığı sorunun geçici olduğuna, hızla finansal gücünü artırarak borç ödeme kapasitesini tesis edeceğine dair bankaların güvenini ortaya koyuyor. Yapılandırma bu anlamda da benzeri örneklerinden farklılaştı.

**Tamer Bey yeniden yapılandırma ihtiyacı olduğunu gördüğünüzde nasıl değerlendirmiştiniz? Bankalardan hukuki bir yaptırım beklemiş miydiniz? Neydi asıl problem?**

#### **Tamer Çalışır:**

2013 yılının sonunda proje finansmanı ile hayata geçirdiğimiz İç Anadolu Doğalgaz Santrali’ndeki (İÇAN) yapım süreci 2016 ortasında tamamlanıp, 2016 sonu itibarıyla da ticari çalışma ortamı yakalandı. O günleri hatırlayacak olursak; yatırım dönemi kararı aldığımızdan çok daha farklı ve düşük seviyede bir enerji geliri, yüksek arz/düşük talep nedeniyle enerji piyasalarında hizmet veren santrallerin nakit yaratamama sorunu sadece bizde değil bütün sektörde en önemli sorunlardan biriydi.

Santral devreye girdikten sonra borçlarını düzgün bir şekilde ödemek için GAMA Enerji bütün kaynaklarını seferber etti. Ancak sürecin sürdürülemez olduğu anlaşılınca 2017 yılı sonunda GAMA Enerji olarak kreditörlerin kapısını çaldık ve bir yapılandırma gereğini ortaya koyduk. Bankalar da özellikle piyasalardaki durumu diğer projelerinden dolayı net olarak bildikleri için bu talebe olumlu karşılık verdiler ve görüşmeler bu çerçevede başlamış oldu.

2018 ve 2019 yıllarında birçok enerji santrali gelir elde edemediği için zor durumda kalmış, bununla beraber başta bankalar birliği ve BDDK olmak üzere alternatif birçok çözüm değerlendirilmeye alınmıştı. Fon kurulması, bankaların bu varlıklara el koyması, işletme haklarının alınması ve benzeri alternatifler konuşulurken bu varlıkların yurt dışına taşınması diğer bir tartışma konusu olarak gündeme gelmişti. Biz ise her zaman yaptığımız yatırım ve Türkiye Enerji Piyasası’na duyduğumuz güven çerçevesinde elimizdeki kaynakları ve varlıkları en uygun şekilde kullanabileceğimizi belirterek yapılandırmanın en doğru çözüm olduğunu defaatle belirttik.

Tabii ki bu süreçte özellikle BDDK’nın ve bankaların aldığı ve almak zorunda olduğu birçok karar da karşımıza çıktı. Her ne kadar bankalarla yürüttüğümüz ilişkiler en iyi şekilde devam etse de ortaklarımızdan birinden sponsor garantisi alındı ve sıra ile 6 ay içinde tüm bankalar kredileri tahsil geçmişi alacaklar statüsünde (NPL) takip etmeye başladı. Bunun ötesinde, karşılıklı güven ortamı sayesinde ek bir yaptırım söz konusu olmadı.

Piyasa fiyatlarının öngörülerin altında gerçekleşmesi ve döviz kurundaki artışın beklenen seviyenin üzerinde seyretmesi sebebiyle şirketimizin uzun vadede borçlarını ödeyebilmesini sağlamak için yapılandırma hem şirket hem de bankaların ortak kararıyla alınmıştı. Bu kararda ve süreç boyunca her zaman bankaların desteğini hissettik. Tabii, yapılandırmanın gerçekleşmeme ihtimalinde mevcut anlaşmalarımızın sonuçlarının doğması kaçınılmaz olmakla birlikte bütün taraflar, herhangi bir ihlal ve yaptırımın oluşmaması için büyük emek sarf etti.

#### **GAMA Enerji için süreç bundan sonra nasıl işleyecek?**

#### **Tamer Çalışır:**

Devam eden bir yeniden yapılandırma projemiz daha var, onu da bu yıl içinde kapatmak için yoğun olarak çalışacağız. Enerji sektöründe sürdürülebilir bir büyüme için mevcut santrallerimizdeki kapasite artış potansiyellerini ve hibrit santral projelerini hayata geçirerek iş verimliliğini artırmak öncelikli hedefimiz olacak. Refinansman yoluyla finansal stabilite kazanmış şirketimiz için Türkiye ve yurt dışında uygun yatırımları ve projeleri takip edeceğiz. Ürdün ve oradaki insanlar için hayati öneme sahip su iletim projemizin değerini artıracak, şirketimizin ekonomik gücünü geliştirecek teknik ve finansal araçları tasarlamak adına öncelik verdiğimiz projeleri de hayata geçireceğiz. Enerji sektöründeki trendler ve gelişmeler üzerine araştırmalar yaparak şirketimize uygulanabilirlikleri üzerine çalışacağız.

## Son aylarda reel sektörün bankalara olan borçlarının yeniden yapılandırılması hızlandı. Pandeminin nasıl bir etkisi söz konusu? Siz ne düşünüyorsunuz?

### Tamer Çalışır:

Pandemi nedeniyle fiziksel toplantılar azaldı, yerini online toplantılara/görüşmelere bıraktı. Yüz yüze görüşemediğimiz için ilk zamanlarda bankaların odağını tek bir noktaya toplamakta güçlük çektik. Pandeminin ilk etapta yeniden yapılandırma süreçlerini yavaşlattığı aşkar ancak şirketlerin ve bankaların yeni düzene alışmasıyla beraber süreçler hızlanmaya başladı. Pandeminin esneklik anlamında olumlu bir etkisi söz konusu. Online toplantı platformları katılımcılar için çok daha elverişli bir ortam oluşturduğundan, pandeminin iletişim süreçlerine bu açıdan olumlu bir etkisi oldu diyebiliriz.

### Orhan Turan:

COVID-19 salgını tüm dünya ekonomileri üzerinde daha önce benzerine rastlanmamış bir baskı yarattı ve bu süreçte firmaların likiditeleri ve fonlamaya erişimleri olumsuz etkilendi. Ülkemizde de firmaların bu zor dönemden mümkün olan en az hasarla çıkması, çok daha planlı ve esnek hareket edebilir olmalarını gerektiriyor. Bu kapsamda şirketlerin atması gereken ilk adım:

- Farklı stres testlerinden geçirilecek finansal projeksiyonların hazırlanması ve bu senaryoların sonuçlarına göre uygun likidite artırıcı ve fonlama ihtiyacını azaltıcı önlemler alınması
- Güçlü bir finansal strateji kurmak adına gelecekte nakit pozisyonlarını olumsuz yönde etkileyebilecek faktörlerin doğru tespit edilmesi.

Mevcut likidite ve kullanılabilir kredi limitlerinin büyüklüğü, COVID-19'un faaliyet alanlarında yarattığı olumsuz etkileri azaltmak ya da ortadan kaldırmak için uygulanacak ticari ve operasyonel önlemleri belirlemede oldukça kritik önem taşıyor. İmkanların kısıtlı olması, daha az seçeneğe sahip olduğu anlamına geleceği için bu imkanları genişletmek en öncelikli hedeflerden biri olmalı. Bununla birlikte, mevcut likiditenin tükeneneği noktanın doğru tespiti ve bunun güncel olarak takibi büyük önem taşıyor. Böylesi dönemlerde bu takip, şirket yönetimlerinin günlük bir rutini haline gelmeli.

## Türkiye ve dünyada bu alanda benzerlikler/farklılıklar neler?

### Tamer Çalışır:

GAMA Enerji adına bu soruya yerli 5 kamu dışı banka ile süreci sonlandırdığımız İÇAN finansal yeniden yapılandırması ve yabancı 3 banka ile sürdürdüğümüz Kremna refinansmanını karşılaştırarak yanıt verebilirim. Yabancı bankalarla sürdürdüğümüz Kremna refinansmanında fiziki toplantılar pandemi öncesinde de çok daha az olduğu için haftalık toplantılar yaparak bilgi akışı sağladık ve süreci hızlandırdık. Ancak tatil

sezonu dolayısıyla orada da bir yavaşlama olduğunu söyleyebilirim. Bir tarafta yabancı bankalar daha hızlı ve daha çok görüşme imkanı sağlarken, pandeminin yarattığı etkileri anlamakta da bir o kadar daha yavaş davranıyorlar. Yerel bankalar yaratıcılık, ortak yaklaşım, çözüm odaklılık anlamında öne çıkıyor.

### Orhan Turan:

Yalnızca Türkiye değil, dünyada da pandemi şoku birlikte yaşandı. Türkiye özellikle kriz yönetimi anlamında gerek bankalar gerekse de şirket yönetimleri nezdinde nispeten öne çıkabiliyor, zira kur şokları, enflasyon şokları kurumların sürekli bertaraf etmek durumunda kaldıkları risklerin başında geliyor. O sebeple, Türkiye'nin bu anlamda tecrübeli bir ülke olduğunu söyleyebilirim. Nitekim Türkiye'de pandemi döneminde finansal yükümlülüklerin ertelenmesi, borç sınıflandırılmasındaki esneklikler ilk etapta firmaları yeniden yapılandırmaya itmedi. Ancak, zamanla bu etkilerin daha çok gün yüzüne çıkabileceğini öngörüyoruz. Yurt dışındaki örneklerle baktığımızda da benzer düzenlemeler ve esneklikler gözlemliyoruz.

## Son 2 yılda yeniden yapılandırılan toplam borç tutarı ne kadar? Önümüzdeki dönemde nasıl bir gidişat bekliyorsunuz?

### Orhan Turan:

Gerek bankaların kendi inisiyatifiyle yaptığı yeniden yapılandırmalar gerekse de Türkiye Bankalar Birliği'nin (TBB) daha pandemi hayatımıza girmemişken devreye aldığı Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşması kapsamında toplam 250 milyar TL'nin üzerinde kredi yapılandırıldı. Yine, TBB verilerine baktığımızda, 2021 yılında bireysel krediler dışında yaklaşık 150 milyar TL'lik tasfiye olunacak krediler olduğu anlaşılıyor. Kaldı ki her ne kadar ölçümlemesi güç olsa da, bankalar tarafından henüz tasfiye kararı alınmamış ve halen ticari olarak alternatif yolların aranabileceği riskli kredi miktarının da oldukça yüksek olduğunu tahmin ediyoruz. Önümüzdeki iki yıllık süreçte, geçtiğimiz iki yıl verilerinin yakalanabileceğini öngörüyoruz.

## Yeniden yapılandırmada başarıyı getiren koşullar nedir? Doğru ve etkili bir yapılandırma nasıl olur?

### Tamer Çalışır:

Şüphesiz ki ilk olarak yetkin bir ekibe sahip olmak ve iş ortakları ile koordineli çalışmayı belirtmek gerekiyor. Yeniden yapılandırmada başarıyı getiren diğer koşullar ise şöyle sıralanabilir:

- Açıklık
- Sonuç odaklılık
- Yaratıcılık



- Esneklik
- Olumlu bakış açısı
- Sürekli iletişim
- Bütünsel yaklaşım

Doğru ve etkili bir yeniden yapılandırma ancak paydaşlara eşit mesafede sonuçlar yaratarak, ortak menfaat için adımlar atarak sağlanabilir.

#### Orhan Turan:

Tamer Bey'e ek olarak ben de isabetli öngörüler, proaktif yaklaşım, güçlü bir finansal analiz, globaldeki yapılandırma örneklerine hakim olunmasını ekleyebilirim.

**Yeniden yapılandırma şirketlerin karşı karşıya kalabileceği bir durum. Bunun önüne geçmek için ne yapılmalı? İlk uyarı nereden geliyor?**

#### Tamer Çalışır:

Yatırım aşamasında projelerin risklerinin net tanımlanması gerekiyor. Türev işlemler ve sigortalar önem taşıyor. Yatırımcıların onları riske atacak yapılara zorlanmaması gerekiyor. Bankalar da yüksek iç verim oranı beklentilerini günümüz koşullarına adapte etmeli.

#### Orhan Turan:

Öncelikle, kredi ödemesinde güçlük yaşandığı gün değil bunun çok öncesinde kollar sıvanmalı ve derhal alternatif planlar kapsamında ön araştırmalar yapılmalı. Ön araştırmalar ışığında farklı senaryolar için gelir ve tahsilat senaryoları oluşturulmalı. Maliyetlerin modellenmesi için birden fazla senaryoya göre hazırlanmış projeksiyonlar oluşturulmalı. Oluşabilecek ani nakit ihtiyaçları test edilmeli. Bunlarla birlikte, şirketlerin iç süreçleriyle yönetemedikleri, ancak sektörlerin yaşadığı sorunlar itibarıyla içinde bulunulan durumlarda ise bazen yeniden yapılandırma ihtiyacı önüne geçilebilecek bir durum olmaktan çıkabiliyor. Bu gibi durumlarda da, önden şeffaf bir şekilde bankaların bilgilendirilmesi ve ayakları yere basan gerçekçi ve bankalarca da kabul edilebilir formda acil eylem planının belirlenmesi gerekiyor.

**Orhan Bey, KPMG Türkiye finansal yeniden yapılandırma ihtiyacı içinde olan şirketlere hangi hizmetleri sunuyor? Sektörde nasıl fark yaratıyor? Bize biraz ekibinizden de bahseder misiniz?**

#### Orhan Turan:

Sunduğumuz hizmetleri 3 başlıkta toplayabilirim;

- Operasyonel ve Finansal Durum İyileştirmesi (stratejik, operasyonel, organizasyonel ve finansal değişim fırsatlarının belirlenmesi ve uygulanması)
- Borç Danışmanlığı (proje ve yapılandırılmış finansman, varlığa dayalı finansman, kaldırıcı finansman gibi)
- Finansman (borç finansmanı, ara finansman (mezzanine) ve özkaynak finansmanı seçeneklerinin anlaşılmasına yönelik stratejik yaklaşımların belirlenmesi ve temini)

Ekibimizi kurgularken de aslında geneli itibarıyla bankacılık ya da danışmanlık deneyimi olan profesyonellerden oluşturma gayreti içerisinde olduk. Bu sayede, kariyeri boyunca çok sayıda sıfırdan yeni yatırım ya da yeniden yapılandırma projelerinde görev almış, yetkin kişilerden oluşan bir ekibimiz var.

**Enerji sektörü de pandemiden büyük ölçüde etkilendi. Sektörün geleceğini de soralım isteriz. Türkiye ve dünya genelinde enerjide nasıl bir değişim yaşanıyor? Önümüzdeki 5-10 yıl içinde bizi neler bekliyor?**

#### Tamer Çalışır:

Yatırımlardaki iştah termik santrallerden yenilenebilir santrallere kayıyor. Yenilenebilir enerjinin toplam kurulu güçteki payı daha da artacak. Ekonomik büyüme, artan kişi başına düşen milli gelir, demografik eğilimler ve artan kentleşme oranı sebebiyle talep artacak. Arz fazlası yerini arz sıkıntısına bırakıyor. Kuraklık, iklim değişikliği sebebiyle özellikle hidroelektrik santrallerin üretimi eski seviyelerine ulaşamayabilir. Fosile dayalı enerji kaynaklarına hukuksal kısıtlar gelmeye devam edebilir, Türkiye'de de etkisini gösterebilir. Elektrikli araçlar, IoT, batarya teknolojileri gelişim gösterecek. Karbon fiyatlaması da farklı bir dünya yaratacak, bu konuda şimdiden hazırlıklara başlamak gerekiyor.

#### Orhan Turan:

Dünyada Çin dışında 2020 yılındaki elektrik üretimi 2019 yılına göre düşüş gösterdi. Türkiye'de ise bu durum neredeyse sıfıra yakındı, yaklaşık %0,02 düşüş gösterdi sadece. Türkiye ekonomik olarak sürekli büyüme gösterme eğiliminde bir ülke, bu ekonomik büyümenin yansımalarının da enerji üretim ve tüketiminde etkisini göstermesi





Tamer Çalışır

Orhan Turan

kaçınılmaz. Tamer Bey'in de belirttiği üzere, yenilenebilir enerji gün geçtikçe etkinliğini artırıyor. Eskiden talep karşılamaya yönelik ve sorunsuz işleyen bir ağ oluşturmak hedeflenirken, şimdilerde yeşil enerji dönüşümünün ön planda olduğu bir büyüme hedefleniyor.

### **Türkiye ekonomisinin canlandırılması için enerji sektöründe neler yapılmalı? Enerjideki dönüşüm ile ekonomiye ivme kazandırmak, iyileştirmek mümkün mü?**

#### **Tamer Çalışır:**

Enerjideki dönüşüm ile ekonomiye ivme kazandırmak mümkün. Enerji sektöründe yapılabilecekleri şöyle sıralayabiliriz:

- Sübvansiyonun minimuma indirilip gerçek fiyatlamaya geçilmesi
- Gerçek maliyetli fiyatlamamanın yapılarak pahalı olan enerjide tasarruf edilmesi, ucuz olan enerjide de maksimum değer yaratmanın ön plana çıkarılması
- Gerçek fiyatlamadan elde edilecek avantajların doğru belirlenecek uygulamalar ile ekonomiye ivme kazandıracak yapıya getirilmesi
- Karbonsuz dünya yaklaşımına uygun karar ve yönetmeliklerin bir an önce duyurulması ve yürürlüğe konulması

- Türkiye'de bulunan doğalgaz kaynaklarının en uygun şekilde ekonomiye katılmasının sağlanması
- Enerjiyi verimli kullanma ve katma değer yaratma bilincinin üreticiye ve tüketiciye net olarak aktarılması ve buna göre mevzuatların düzenlenmesi.

#### **Orhan Turan:**

Öncelikle, enerji sektörü borç yoğun sektörler arasında öne çıkıyor. Bu da hem elektrik satış fiyatlarını hem de enerji şirketlerini olumsuz yönde baskılıyor. Yatırım finansmanında fonlama maliyetlerinin yüksekliği de mevcut durumu olumsuz etkiliyor, ileriye dönük fonlama maliyetleri açısından özellikle sürdürülebilirlik ve yeşil fonların ülkemizde daha efektif bir şekilde kullanılması gerektiğine inanıyorum. Şirketlerin bu fonlara erişim için gerekli politikaları benimsemeleri ve bir an önce uygulamaya geçirmeleri faydalı olacak. Tüm bunlarla birlikte, sektörün kur dalgalanmaları, elektrik satış fiyatı belirsizlikleri gibi risklerden bertaraf edilmesi için uygulamaya alınacak mevzuatlar ise ekonomik büyümeyle doğru orantılı bir şekilde artacak enerji talebini yurt içindeki kaynaklarla karşılayabilmemiz açısından oldukça önemli.

# Sigortacılıkta kilit rolümüz güçlü sigorta anlayışını 'sonra'dan 'önce'ye taşımak

**Türkiye Sigorta Genel Müdür Yardımcısı Murat Süzer ile sigorta dünyasının bugünü ve geleceğini konuştuk. Sektöre ve ülke ekonomisine değer katmayı amaçladıklarını söyleyen Süzer, "Lider konumdaki sigorta şirketleri olarak değer yaratan, ekonomik ve sosyal açıdan güçlü sigorta anlayışını 'sonra'dan 'önce'ye taşıyan, hayatın her anında güven ihtiyacına yönelik çözümler sunan ve gücünü daha iyisi için kullanan bir şirket olma vizyonu doğrultusunda çalışıyoruz" dedi. Kariyerine KPMG Türkiye'de başlayan Süzer'in, gençlere tavsiyesi ise şöyle: "Daha fazla sorumluluk almaktan çekinmeyin, şans da tam o noktada devreye giriyor."**

## **Öncelikle sizi daha yakından tanıyalım. Eğitiminizden ve kariyerinizden bahseder misiniz?**

İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü'nden 2010 yılında mezun oldum. Yüksek lisansımı ise 2019-2020 yılları arasında Sabancı Üniversitesi'nde Executive MBA programında tamamladım.

İş hayatına 2010 yılında KPMG'de başladım ve ağırlıklı olarak sigorta sektöründe yürütülen finansal denetim projelerinde asistan, kıdemli uzman ve müdür olarak görev aldım.

Şubat 2016'da Güneş Sigorta'ya Muhasebe ve Finansal Raporlama Müdürü olarak geçiş yaptım. Güneş Sigorta'da Mayıs 2019'dan itibaren Tahsilat Müdürlüğü, Genel Muhasebe Müdürlüğü, Bütçe Raporlama ve Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü ve Teknik Muhasebe Müdürlüğü birimlerinden sorumlu olarak Mali İşler Grup Müdürü olarak görev aldım.





31 Ağustos 2020'de kamu sigorta ve 1 Eylül 2020'de kamu hayat/emeklilik şirketlerinin birleşmesi ile Türkiye Sigorta ve Türkiye Hayat ve Emeklilik şirketlerinin Mali İşler Direktörü oldum ve 15 Aralık 2020'den bu yana Finansal Yönetim Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapıyorum.

Aynı zamanda, Türk P&I AŞ Yönetim Kurulu ve Kıbrıs Müdürlüğü Kurulu üyeliğini yürütüyorum.

**Üniversiteden mezun olup KPMG Türkiye’de işe başlamışsınız. Nasıl bir gelecek hayal ediyordunuz? KPMG Türkiye’de çalışmak size neler kazandırdı?**

Üniversiteden mezun olduğumda, global bir şirkette denetim alanında kariyerime başlayıp, devamında finans alanında yöneticilik yapmayı hayal ediyordum. Bu istekle beraber KPMG Türkiye’de çalışma fırsatını yakaladım. KPMG Türkiye, birçok farklı alanı tecrübe edebileceğim ve disiplinli bir çalışma kültürü kazanacağım bir okuldu benim açımdan. KPMG’de çalışmak, bana birçok farklı şirkette denetim yapma imkânı vererek perspektifimi oldukça genişletti. Kariyerimin devamında da oldukça fayda sağladı.

## Sektörün lideri konumundayız

**KPMG Türkiye’den sonra sigorta sektöründeki kariyeriniz başlıyor. Bu alana yönelmenizin sebebi nedir?**

Denetim alanında çalışırken ağırlıklı olarak sigorta şirketlerinin denetimlerinde bulundum. Böylece sigorta alanında daha fazla uzmanlaştım. Aynı zamanda sigorta şirketlerinde yaptığım işler ilgimi çekiyordu ve severek bu projelerde bulunuyordum. Bu doğrultuda kariyerimi sigorta sektöründe ilerletmeye karar verdim.

**KPMG Türkiye’de bulunduğunuz sürede size değer katan hangi projelerde çalıştınız? Neler öğrendiniz?**

KPMG Türkiye’de başta sigorta olmak üzere inşaat, futbol kulübü, perakende, medya ve üretim gibi birçok sektörde farklı alanlarda onlarca projede bulunma fırsatı elde ettim.

Daha önce de belirttiğim gibi bu kadar farklı alanda çalışma fırsatı bulmak kişinin perspektifini oldukça genişletiyor. Örneğin; sigorta sektörünün en büyük şirketlerinde denetim yapıp bu konuda uzmanlaşırken aynı zamanda üretim yapan bir şirketin işleyişi ile ilgili de fikriniz olabiliyor. Bu benim açımdan çok değerliydi.

**Türkiye Sigorta/Emeklilik’in sektör için önemi sizce ne? Şirketinizi sektöründe nasıl tanımlarsınız?**

Öncelikle hem hayat hem de hayat dışı branşlarda sektörün lideri konumundayız. Lider konumdaki sigorta şirketleri olarak değer yaratan, ekonomik ve sosyal açıdan güçlü sigorta anlayışını “sonra”dan “önce”ye taşıyan, hayatın her anında güven ihtiyacına yönelik çözümler sunan ve gücünü daha iyisi için kullanan bir şirket olma vizyonu doğrultusunda çalışıyoruz.

Adımızda yer alan Türkiye’nin yüklediği büyük sorumlulukla, kamu bankalarımızın sigorta iştiraklerinin birleşerek artan gücünden kaynaklanan özgüven ve gururla, sigorta sektörünün bugününü ve geleceğini değiştirme hedefleri ile hem sektörümüze hem de ülke ekonomimize değer katmayı amaçlıyoruz.

**Kısa süre önce Genel Müdür Yardımcılığı’na atandınız, tekrar hayırlı olsun. Bu ölçekte bir şirketin finansal yönetimini yapmak sizin için ne ifade ediyor?**

Öncelikle teşekkür ederim. Sektörün lider sigorta ve emeklilik şirketlerinin finansal yönetimini yapmak büyük bir sorumluluk olmakla beraber aldığım bu sorumluluğu, kariyerim ve hayatımın her alanında benim için çok önemli bir tecrübe olarak değerlendiriyorum. Ayrıca şirketimizin birleşme süreçlerini de dikkate aldığımızda böyle bir dönemde bu sorumluluğu almış olmaktan dolayı da ayrıca memnuniyet duyuyorum.

Kariyerimin başından beri hayal ettiğim ölçekte bir şirkette bu görevi yapmak, benim açımdan oldukça mutluluk verici.

## Sektörümüz büyümeye devam edecek

**Uzmanlık çerçevenizden biraz sektörle ilgili gözlemlerinizi anlatır mısınız? 2021 ve 2022 için beklentileriniz neler?**

Pandemi sürecinde hem şirket hem sektör olarak yeni koşullara ayak uydurmak için iş yapış biçimlerimizi değiştirirken çalışmalarımızı kesintisiz sürdürmeye ve bir yandan da sigortalılarımıza karşı sorumluluklarımızı eksiksiz yerine getirmeye devam ettik.

Sektörün müşterilerimizin ihtiyaçlarına en uygun ürünleri sunması ve faydalarını ön plana çıkarmasıyla beraber, normalleşmenin de etkisiyle 2021'in ikinci yarısında ve 2022 yılında geçmiş yılların üzerinde gelişme göstererek büyüme trendini devam ettireceğini düşünüyoruz.

Özellikle bu dönemde talep artışı yaşanan sağlık branşında büyüme trendinin devam edeceğini öngörüyoruz. Bunun yanında normalleşme ile birlikte kaskoya olan talebin daha da artacağı kanısındayız. Emeklilik tarafında ise yeni düzenleme sonrasında 18 yaş altına kapılarını açan BES ürünü, 23 milyona yakın 18 yaş altı nüfus ile önemli bir büyüme yaşanmasını bekliyoruz.





**Kariyeriniz gençler için çok güzel bir örnek. KPMG Türkiye'nin de bulunduğu sektörde işe başlamış ya da başlamayı planlayan gençlere ne söylemek istersiniz?**

Bu şekilde ifade ettiğiniz için teşekkürler. Kariyerinizin hedeflediğiniz yönde evrilmesinde şansa mutlaka ihtiyaç var ama şansın yanında her zaman yeni görevler üstlenmeye hazır olmak çok önemli. KPMG'deki günlerim de dahil kariyerim boyunca zor kararlar almayı gerektiren durumlarla karşı karşıya kaldım fakat krizi yönetirken aynı zamanda bir sonraki hedef noktası için her zaman kendimi hazırlamaya çalıştım. Kariyerine KPMG'de başlamayı planlayan arkadaşlara en önemli tavsiyem sorumluluk almaktan çekinmemeleri olacaktır. Zaten pozisyonunuzun gerektirdiğinden fazla sorumluluk alma isteğiniz varsa bir sonraki pozisyon için hazırsınız demektir. Ve o fırsat mutlaka bir gün ayağınıza gelecektir, şans kısmı da burada devreye giriyor. Umarım tüm arkadaşlarımız hayal ettiği gibi bir kariyere sahip olur ve KPMG'de veya KPMG dışında bu markayı en iyi şekilde temsil eder.

**Bir de basketbolu soralım. CBL kayıtlarında adınız geçiyor. Spora ilginiz ve basketbol oynadığınız hakkında neler söylersiniz? Muhtemelen şu anda iş dünyasında çeşitli pozisyonlarda görev yapan KPMG Türkiye'deki takım arkadaşlarınıza seslenmek ister misiniz?**

Basketbol, çocukluğumdan beri ilgi duyduğum bir spor ve basketbol oynamayı çok seviyorum. Lise ve üniversite dönemindeyken daha parlak bir oyuncu olduğum söylenebilir ama yaş ilerledikçe sanırım ortalama bir oyuncu haline geldim. KPMG'deyken de CBL'de 2 sezon oynadım. Ne yazık ki o dönemden beri oynamak için fazla fırsatım olmadı.

O dönemki takım arkadaşlarımla bugün sahaya çıksak herhalde veteranlar takımı olurduk diye düşünüyorum. Bir tek takım arkadaşlarım değil KPMG'deki tüm arkadaşlarım sağlıklı ve mutlu bir hayat sürüyordur umarım. Güzel arkadaşlıkları ve destekleri için hepsine teşekkür ediyorum.





# KPMG Türkiye'ye altı yeni şirket ortağı

**Denetim, vergi ve danışmanlık alanında teknoloji temelli hizmetler sunan KPMG Türkiye, Danışmanlık bölümündeki yeni yapılanmayı altı yeni şirket ortağıyla güçlendirdi.**



KPMG Türkiye, yeni şirket ortaklarıyla büyümeye devam ediyor. Danışmanlık Bölümü'nü şirket birleşme ve satın almalarına odaklı "Kurumsal Finansman" ve müşterilerin yönetsel sorunları ile büyüme hedeflerine odaklı "Danışmanlık" olarak ikiye ayıran KPMG Türkiye'de altı isim şirket ortaklığına terfi etti.

Danışmanlık bölümünden Aslıhan Duymaz, Feride Kılıç, Gökhan Mataracı, Murat Sedef, Sezgin Topçu ve Kurumsal Finansman bölümünden Hakan Demirelli, 1 Ekim'den itibaren KPMG Türkiye'de şirket ortağı oldu. KPMG Türkiye'nin şirket ortak sayısı yeni terfilerle 51'e çıktı.

21'inci yüzyılda teknolojinin her sektör için olmazsa olmaz haline geldiğinin altını çizen KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan, "Danışmanlık bölümümüzdeki yeni yapılanma sayesinde tüm iş çözümlerimizin teknoloji danışmanlığı ekiplerimizle birlikte daha baştan uca olmasını sağladık" dedi. Alsan, "Aramıza katılan 304 yeni mezunun ardından yeni başarılar elde etmenin gururunu yaşıyoruz. Her biri alanında uzman altı yeni şirket ortağımızla güç tazeledik. Yeni dönemde de müşterilerimize teknoloji temelli değer katan hizmetler sunmaya devam edeceğiz" dedi.



# Dijital dönüşüm için kaybedecek vakit kalmadı

**Dijital Türkiye  
Platformu'nun KPMG  
Türkiye ile birlikte  
hazırladığı 'Dijitalleşme  
Yolunda Türkiye-2021'  
raporu açıklandı.  
Rapora göre dijital  
dönüşüm için artık  
kaybedecek vakit yok.  
Yeni gerçeklikte başarılı  
olmanın tek yolu dijital  
direnc kazanmak**







TBV, TÜBİSAD ve TESİD iş birliğiyle kurulan Dijital Türkiye Platformu (DTP), ikinci kez hazırlanan raporda dijitalleşme trendlerini analiz ediyor, Türkiye için yol haritası ve hedeflerle ilgili önerilerde bulunuyor. Rapor, "Pandemi gibi küçük olasılıklı risklerin hayatımıza hiç beklemediğimiz anda girmesi, gelecekteki fırtınaları atlabilecek verimli, etkili ve sürdürülebilir bir iş yaratmamıza yardımcı olacak dijital dönüşüm için artık kaybedecek vakit olmadığını gösteriyor" diyor. Rapora göre hem devlet kuruluşlarının hem özel sektörün hem de bireysel olarak vatandaşların, yeni gerçeklikte başarılı olmak ve farklı bir küresel tehdit karşısında kullanmak için dijital direnç geliştirmesi gerekiyor.

DTP'nin açıkladığı raporda "Tamamen veri merkezli bir stratejiye sahip kurumlar, son yıllarda ulaşım, eğlence, turizm ve finansal hizmetler sektörlerini hızla geride bıraktı. Ancak bu, geleneksel kurum ve kuruluşların veri merkezli liderlere yetişemeyeceği anlamına gelmemelidir. Üretilmekte ve toplanmakta olan büyük miktardaki verinin rekabette kalabilmek için yeni bir zihniyet gerektirdiğini fark ettiğinden, kuruluşların da dijitalleşme için en önemli konu olan verinin demokratikleştirilmesine yatırım yapması gerekmektedir" deniliyor.

Bu yıl KPMG Türkiye iş birliğiyle hazırlanan rapor online bir toplantıda açıklandı. Toplantının açılışını Digital Europe Genel Direktörü Cecilia Bonefeld Dahl ve Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi Başkanı Ali Taha Koç yaptı. Ali Taha Koç, teknolojinin her zamankinden daha fazla gündemde olduğunu vurgulayarak, Dijital Türkiye Platformu öncülüğünde hazırlanan raporun, fikir geliştirmeye önemli katkı sağlayacağını söyledi. "Dijitalleşme ile ilgili gelişmeler nedeniyle sanayi devrimine benzeyen bir dönemden geçiyoruz" diyen Koç, bu konuda kazanan tarafta olmak için çalıştıklarını kaydetti. Koç, şöyle konuştu:

"Dijitalleşmeyle ilgili politikalar, veriye dayalı yenilikçiliği geliştirmeye odaklanır. Bu süreçte yapay zeka, makine öğrenimi, bulut bilişim, nesnelerin interneti, blok zinciri, robotik süreç otomasyonu ve uç bilişim birbirini besleyerek gelişiyor. Veriye dayalı yenilikçiliği geliştirme açısından yapay zeka teknolojilerinin son yıllarda ciddi anlamda öne çıktığını görüyoruz. Birçok ülke yapay zekaya ilişkin ulusal politika ve strateji belgeleri oluşturup uygulamaya aldılar. Ülkemizin de böyle bir uzun dönemli stratejiye ihtiyacı olduğu hemen hemen tüm paydaşların ortak görüşü. Bu çerçevede ülkemizin yapay zeka alanındaki yol haritasını ortaya koymak üzere Ulusal Yapay Zeka Stratejisi'ni oluşturmak amacıyla son bir yıldır yoğun şekilde çalışma içerisindeyiz. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve diğer tüm bakanlıklarımızla beraber yürüttüğümüz bu çalışmada sona yaklaştık. Strateji belgesi resmîyet kazanınca uzun dönemli bir yol haritasını ortaya koymuş olacağız. Bir diğer nokta ise siber güvenlikle ilgili. Dijitalleşme

sosyoekonomik gelişme için çok önemli fırsatlar sunarken siber güvenlik sorunları nedeniyle bazı ciddi riskleri de beraberinde getiriyor. Siber tehditlere karşı etkin koruma mekanizmalarını oluşturmamız gerekiyor."

## 2021 data ve yapay zeka yılı olacak

Digital Europe Genel Direktörü Cecilia Bonefeld Dahl, dijitalleşmenin şirketleri daha dayanıklı hale getirdiğini, dijitalleşen sektörlerin daha hızlı büyüdüğünü anlattı. Covid-19'un bağlanabilirliğin önemini ortaya çıkardığını ifade eden Dahl, dijital yatırımın Avrupa'nın en büyük gündem maddesi olduğunu kaydetti. Dahl, Avrupa Parlamentosu'nun 750 milyar euroluk salgın paketinin yüzde 20'sini dijitalle ayırdığını belirterek, yatırım planının önceliklere göre 'Dijital eğitim, dijital sağlık hizmetleri, dijital dönüşüm, inovasyon ve 'Yeşil Anlaşma', dijitalleşen KOBİ'ler, bağlanabilirlik ve altyapı' olduğunu söyledi.

"2021 data ve yapay zeka için büyük bir yıl olacak" diyen Dahl, AB'nin 2030 hedeflerini şöyle sıraladı:

- KOBİ'lerin yüzde 50'si büyük veri analizi kullanmalı, şu anda bu rakam yüzde 12
- KOBİ'lerin yüzde 30'u birden fazla Avrupa sınırında iş yapmalı, şu anda bu rakam yüzde 8.4
- Öğretmenlerin yüzde 84'ü kendini dijital teknolojileri kullanmaya hazır hissetmeli, şu anda bu rakam yüzde 40
- Araştırma ve yeniliklerin yüzde 10'u bilişim ve iletişim sektörlerine yapılmalı, şu anda bu rakam yüzde 6.9
- Avrupalı vatandaşların yüzde 75'i e-devlet kullanmalı, şu anda bu rakam yüzde 56
- Çalışan kadınların yüzde 6'sı bilişim ve iletişim sektöründe olmalı, şu anda bu rakam 1.4
- 2025'e kadar unicorn yatırımlarının yüzde 25'i Avrupa'da olmalı.

## Yeni bir yaşam perspektifi

Raporu sunan KPMG Türkiye Teknoloji Sektörü Lideri Gökhan Mataracı, Covid-19 sonrası tüm dünya için yeni bir yaşam perspektifinin ortaya çıktığını, uzun bir dönemde gerçekleşmesi beklenen teknolojik gelişmenin çok kısa bir zamanda kullanılmaya başlandığını vurguladı. Dijital Türkiye Platformu ile yaptıkları çalışmada 'Dijitalleşen Türkiye' için bir yol haritası çıkardıklarını belirten Mataracı, "Türkiye'nin dijital dönüşüm yolculuğunun ana yapı taşları RPA'dan akıllı otomasyona, bulut stratejisinden nesnelerin interneti ve bağlanabilirliğe, siber güvenlikten akıllı şehirlere uzanan bir dizi gelişmeden oluşuyor. Akıllı otomasyon çağı ve çevrim içi öğrenme, hem teknolojik farkındalığın artmasını hem de kültürel gelişmeyi sağlayacak. Akıllı otomasyon, veri ve analitik, akıllı şehirler geleceğin dijital Türkiye'si için önemli başlıklar olacak" dedi.

Mataracı, dijitalleşme yolundaki Türkiye'nin 2025 hedeflerini şöyle sıraladı:

- Eğitim (e-devlet kullanım oranının yüzde 80'e ulaşması)
- Bağlanabilirlik
- Bulut bilişim (kullanımın yüzde 60 seviyesine gelmesi)
- Dijital servis kullanımının artması
- Fırsat eşitliği
- Girişimci yaklaşımların benimsenmesi

## Kabuk değiştirme sürecindeyiz

Raporun açıklanmasından sonra 'Kırılım Çağında Türkiye' başlıklı panele geçildi. Panelde söz alan DTP ve TBV Başkanı Faruk Eczacıbaşı, dijitalleşmenin istihdamı tehdit edip etmediği tartışmasına değinerek şöyle konuştu:

"Makineleşmenin başlamasından sonra 1970'lerde de aynı korku yaşandı. Zaman içinde gördük ki sistem kendini bir şekilde dengeliyor. Kırılımların ağır olduğu dönemlerde birtakım öngörülerle ve korkularla hareket edip uğraşmanın yersiz olduğunu görüyorum. Yeni iş yapış modelleri ve meslekler ortaya çıkıyor. Bugünkü iş ilanları ve 10 yıl öncekiler arasında bile büyük farklar var. Şu anda bir kabuk değiştirme sürecindeyiz. Bu süreçte devletlere önemli rol düşüyor. Eğitimi güncelleştirmek gerek. Teknolojiye odaklanmış eğitim şart. Amaç insanların, geleceğin ihtiyaçlarına göre şekillenmesini sağlamak. Bu yapıda devlet ve bireyler arasındaki sosyal sözleşmenin yeniden düzenlenmesi gerekiyor. Raporda çok önemli veriler var bu açıdan. 10 sene sonrasında korkmayalım ama yarından itibaren de adımlarımızı gerçekçi bir şekilde atalım."

## Yapay zeka ve etik çalışmalıyız

KPMG Türkiye Başkanı ve TBV YK Üyesi Murat Alsan da panelde, dijitalleşen ve yapay zeka kullanımı artan dünyada 'etik' konuların çözümünü gündeme getirdi. Yapay zekanın, insan zekasını yakalama hedefiyle geliştirildiğini hatırlatan Alsan, "Bir robot ne zaman bilinç kazanacak? Dünyada insanlar ve hayvanlar dışındakiler için bir statü yok. Ama şimdi kabul ediyoruz ki robotlar için oluşmalı. Uzak gelecekte yapay zekanın bilinç kazanacağı öngörülüyor. Yapay zekalı bir robotun sahibinin sorumlulukları ne olmalı, robotun özgürlüğü ne olmalı? Çok detaylı kurallar seti oluşturulması gerektiği açık. Bu konuda en sıcak çalışmalar AB'de yapılıyor. Bizim de Türkiye'de hemen yapay zeka ve etik konulu çalışmalara başlamamız gerekiyor" dedi.

## Dönüşümün temelinde insan var

Akıllı otomasyonun entegrasyonu konusundaki zorluklara değinen TÜBİSAD Başkanı Levent Kızıltan ise dijitalleşme ve dijital dönüşümün iki farklı açıdan ele alınması gerektiğini kaydetti. Dijitalleşmenin bir anlamda mekanik bir işlem olduğunu, dijital dönüşümün temelinde ise insan unsurunun bulunduğunu ifade eden Kızıltan, şunları söyledi:

"Dijital dönüşümde insanların yetkinlik ve becerileriyle dijitalleşmeye entegre olmasından söz ediyoruz. Günümüzde kas gücüyle yapılan işler ile beyin gücüyle yapılan işler arasında uçurum giderek artıyor. Beyin gücüyle yapılan işlerde çalışan insanların, yeniden yetenek kazandırma konseptinde yapay zekadan, makine öğreniminden ve benzer sistemlerden yararlanarak kendilerini geliştirmeleri gerekiyor. Bugün Türkiye'nin dijital beyin göçü problemi var. Avrupa'daki pek çok ülke Türkiye'yi kaynak havuzu görüyor. Nitelikli insanların bugün ve gelecekte ihtiyaç duyacağı yetkinlikler neyse eğitim programlarımızı değiştirip insanları buna göre yetiştirmemiz ve yeteneği tutmamız lazım."

TESİD Başkanı Yaman Tunaoğlu da dijital dönüşümün insan faydasına odaklandığını hatırlattı. Elektronik her sektörde artık bir alt bileşen olduğunu belirten Tunaoğlu, yazılım firmaları için bu dönemin önemli bir fırsat yarattığına dikkat çekti. Tunaoğlu, "Türkiye'de bulut teknolojisinde iyi bir noktaya geldik. Esas fırsat aslında nesnelerin interneti ile ilgili gelişimde. Sağlık, ulaşım, tarım gibi birçok sektör bu konuda uygulamalar ve yazılımlar geliştiriyor. Türkiye güçlü bir sanayiye sahip, dijitalleşme konusunda Avrupa ile yarışacak durumdayız. Bulut teknolojilerinde de Türkiye'de belli bir noktaya geliyoruz, esas fırsat nesnelerin interneti konusunda. Sağlık, ulaşım, tarım gibi pek çok sektör nesnelerin internetine dokunan uygulamalar geliştiriyorlar. Değişim odaklı, rekabetçi olan ürünler üretmek için çaba sarf etmeliyiz" dedi.



# Girişim yatırımları rekor üstüne rekor kırıyor





## KPMG Türkiye'nin 212 iş birliğiyle hazırladığı 'Türkiye Start-up Yatırımları Raporu'na göre aşılınmayla birlikte küresel makroekonomik durum toparlanıyor. Girişim ekosisteminde yılın ikinci çeyreğinde gerçekleşen 57 işlem ve 727 milyon dolarlık rekor yatırım hacmiyle Türkiye için de bu trendin geçerli olduğu görülüyor

2021 yılı ikinci çeyrek dönemini kapsayan üç aylık incelemelerin yer aldığı 'Türkiye Start-up Yatırımları Raporu' yayınlandı. 2021'in ikinci çeyreğinde Türkiye'de 57 girişimin aldığı toplam yatırım, tüm zamanların rekorunu kırarak yılın ilk çeyreğine göre yüzde 43 artış göstererek 727 milyon dolara ulaştı. 2021 ikinci çeyrekte, toplam yatırım hacminin yüzde 97'sini oluşturan ve yatırım tutarı 100 milyon doları aşan iki mega işlem gerçekleşti. Bunlardan ilki, 550 milyon dolarlık yatırım olarak 7,5 milyar dolar değerleme ile 'decacorn' olmaya bir adım daha yaklaşan Getir, ikincisi ise 1 milyar dolar değerleme ile 155 milyon dolarlık yatırım alan Türkiye'nin üçüncü unicorn'u Dream Games oldu.

### Rapordan öne çıkan başlıklar şöyle:

- Küresel girişim yatırımları, 2021 yılının ikinci çeyreğindeki 153 milyar dolarlık rekor yatırım hacminin yanı sıra aynı dönemde yeni unicorn sayısında da 136'ya ulaşarak yeni bir rekora da imza atmış oldu.
- Hızlı teslimat ve lojistik, oyun, pazar alanı ve fintech, sırasıyla işlem hacmine göre en fazla yatırım çeken sektörler oldu. İşlem sayısı açısından, ilk çeyrekte olduğu gibi oyun sektörü öncülük ederken, onu fintech, sağlık teknolojileri ve SaaS (hizmet amaçlı yazılım) takip etti.
- Türkiye'nin oyun sektöründeki girişimleri büyümeye devam etti ve yatırımcı ilgisi nezdinde popülerliğini korudu. İkinci çeyrekteki en büyük 10 işlemden 3'ü oyun sektöründe gerçekleşen Dream Games, Uncosoft ve Veloxia işlemleri oldu.
- 2021 ikinci çeyrekte en büyük 10 işlemin 5'i satın alım, geri kalanı ise yatırım olarak gerçekleşti. Öne çıkan en büyük iki satın alma işlemi GarajSepeti'nin Meksikalı Kavak Intermediate Holdings tarafından 25 milyon dolara satın alınması ve oyun şirketi Uncosoft'u ise 20 milyon doları bedel ile Rollic Games tarafından satın alınması oldu.

### YORUM

#### İyimserlik dönemindeyiz

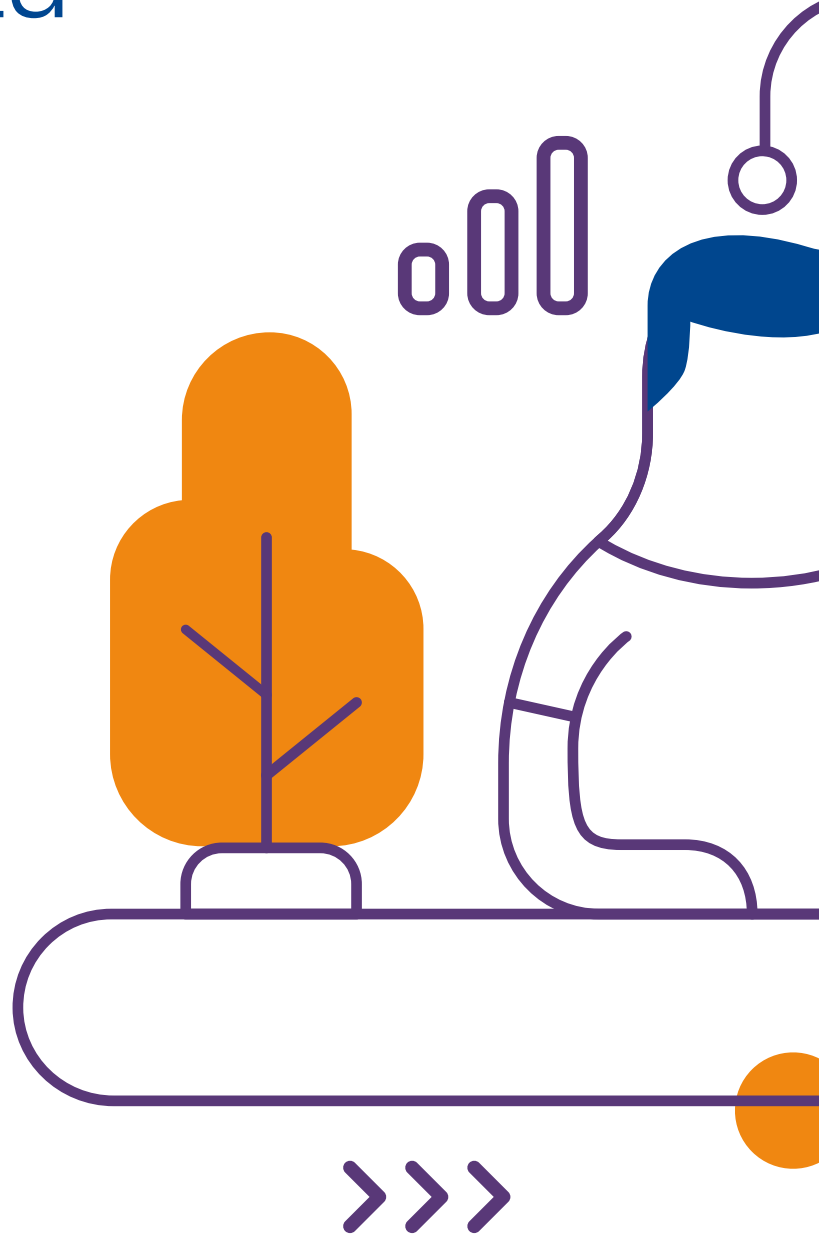
KPMG Türkiye Birleşme ve Satın Alma Danışmanlığı Lideri Gökhan Kaçmaz: "Aşılınmayla birlikte küresel makroekonomik durum istikrar kazanmaya başladı ve bu da dünya çapında olumlu bir atmosfer yarattı. Geleceğe yönelik belirsizlik önceki dönemlere kıyasla azalırken, küresel girişim piyasası 2021 yılı birinci çeyreğindeki rekor yatırım hacmini geride bırakarak yeni bir rekora imza attı. Bu nedenle 2021'in ikinci çeyreği için toparlanma ve iyimserlik dönemi diyebiliriz."

#### Yatırımlar hızlanacak

212 Kurucu Ortağı Ali Karabey: "Kişi başına düşen melek yatırım ve girişim sermayesi yatırımlarına bakıldığında, Türkiye'de 2021 ikinci çeyreğinde kişi başına 8,8 dolar yatırım yapıldı. Bu rakam iki sene önce 1 dolar seviyesinde idi. 2021 senesinde kurulan 91 milyon dolarlık beş yeni fonun eklenmesi, yatırımların hızlanarak devam edeceğine işaret ediyor."

# Danışmanlıkta teknoloji temelli yeni yapılanma

KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan, Danışmanlık bölümündeki yeni yapılanmayı Gündem 39'a anlattı. Alsan, "Pandeminin getirdiği tüm koşullara hızlıca adapte olduk, uzmanlıklarımızı ihtiyaçların en yoğun olduğu alanlara odaklayarak çevik bir yaklaşım ortaya koyduk. Şimdi sıra tüm hizmetlerimizi teknoloji süzgecinden geçirerek dönüşüme ivme kazandırmak, paydaşlarımıza günümüzün ve geleceğin ihtiyaçları doğrultusunda değer katan danışmanlık hizmeti vermek" dedi.







### KPMG Türkiye’de danışmanlık bölümündeki yeni yapılanma hakkında bilgi verir misiniz?

Danışmanlık bölümümüze 2019 yılında yaptığımız büyük yatırım, dünyayı etkisi altına alan pandemi sebebiyle bir süre gecikmeli de olsa, karşılığını vermeye başladığında; bölümün iş hacminin büyüme potansiyeli ve alt bölümlerin iş modellerindeki farklılık, bizi bu yeni yapılanmaya götürdü. Danışmanlık bölümümüzü, şirket birleşmelerine ve satın almalara odaklı “Kurumsal Finansman (Deal Advisory)” ve müşterilerimizin yönetsel sorunlarına ve büyüme hedeflerine odaklı “Danışmanlık (Consulting)” olarak iki ayrı birime ayırmaya karar verdik. Bu uygulamayı yeni mali yılımızın başlangıcı olan 1 Ekim 2021’de hayata geçirdik. Halihazırda Danışmanlık Bölüm Başkanı olarak görev yapan Müşfik Cantekinler, yeni yapılanma kapsamında “Deal Advisory Bölüm Başkanı” olarak görev aldı, “Consulting Bölümü Başkanlığını” da Alper Karaçar üstlendi.

### Böyle bir yeniliğe neden ihtiyaç duyuldu? Post Covid-19’un ve iş yapma şekillerindeki değişikliğin bunda etkisi var mı?

Mevcut koşullar içinde Danışmanlık bölümü zaten bu iki alt bölümden oluşuyordu. Şirket olarak sunduğumuz teknoloji hizmetlerini artırmamız sonrası, pandeminin de etkisiyle artan talep, Consulting bölümünün, hem çalışan sayısı hem de ciro olarak Advisory bölümünün yarısına ulaşmasını sağladı. Bu noktada müşterilerimizin, çalışanlarımızın ve Global şirketin teknolojiye dair beklentilerini karşılayabilmek için bu bölünmenin gerekli olduğu konusunda yönetim ekibi olarak mutabık kaldık. Elbette Covid-19 sonrası iş modellerinde teknolojinin baskın hale gelmesinin ve sunulan hizmetler kadar, bu alanda çalışan kişilerin beklentilerinin değişmesi de bunda etkili oldu.

### Yeni yapılanmada oluşturulan iki bölüm hangi hizmetleri verecek?

Deal Advisory bölümümüz 6 bölümden oluşuyor.

- Borç danışmanlığı, operasyonel ve finansal durum iyileştirmesi ve finansman konularında “Sermaye ve Borç Danışmanlığı” bölümü hizmet veriyor.
- Şirket birleşmeleri ve satın almalarında, alıcı veya satıcı tarafın beklentilerini anlayarak sürecin tüm aşamalarında “Birleşme ve Satın Alma” bölümümüz destek veriyor.
- Geniş ölçekli kurumsal dönüşüm, büyüme modelleri, yatırım stratejileri gibi alanlarda “Strateji ve Operasyonlar”

- Birleşme ve satın alma süreçlerinin iyileşmesi ve kapanış sonrası öncelikleri belirlemeleri için finansal, ticari ve operasyonel perspektiflerden hedefleri değerlendirmeye “Finansal Durum Tespit ve Modelleme” bölümü yardımcı oluyor.
- Şirketlerin mevcut ve gelecek stratejileri doğrultusunda yeni yatırım planlaması yaparken, stratejik veya finansal ortaklık aşamasında, yeniden yapılandırma sürecinde veya muhasebe odaklı sebeplerle şirket değerinin belirlenmesi konusunda “Değerleme” bölümü hizmet veriyor.
- Çevre, sosyal ve yönetim alanlarında ise zorlukların ve önceliklerin doğru tanımlanması, raporlanması ve etkin yönetilmesi amacıyla hizmet verdiğimiz “Sürdürülebilirlik” bölümü var.

Consulting bölümümüz ise 7 alt bölümden oluşuyor.

- Dönüşüm hizmetleri, bütçe ve planlama hizmetleri, muhasebe ve raporlama desteği gibi alanlarda müşterilere destek olan “Finansal Yönetim ve Raporlama Hizmetleri”
- Suistimal ve diğer mali suçları önleme, tespit etme ve şirketleri yasal düzenlemeler ile uyumlu hale getirme hizmetleri veren “Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık ve Uyum”
- İç denetim fonksiyonlarının, kurumsal risk yönetimi programlarının, risk ve kontrol yönetiminin verimliliğini ve etkinliğini artırmak için tasarlanmış olan “Yönetişim, Risk ve Güvence”
- Stratejinin belirlenmesinden gerçekleştirilmesine kadar - tüm iş, teknoloji, güvenlik, değişiklik yönetimi, uyum ve yönetim gereksinimlerinizi anlayan ve yönetmenize yardımcı olan “Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı”
- Yoğun rekabet ortamında, daha iyi iş sonuçları elde edebilmek için farklı kuşakları bir arada ve ahenkle çalıştırabilmek için çözümler sunan “İnsan ve Değişim Yönetimi”
- Uluslararası bankaların, sigorta şirketlerinin, varlık yöneticilerinin, kurumsal ve kamu müşterilerinin karşılaştıkları riskleri tanımlamasına, değerlendirmesine, yönetmesine, raporlamasına ve aynı zamanda yeni yönetmeliklerin etkisini anlaması ve uygulamasına destek olan “Finansal Hizmetler Danışmanlığı”
- Bilgi sistemleri ve bankacılık süreçleri ile genel bilgi teknolojileri kontrolleri alanlarında denetimler gerçekleştiren “Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi” alt bölümlerimiz bulunuyor. Ayrıca önümüzdeki birkaç yıl içinde Management Consulting yapılanmasını da Consulting bölümü içerisinde konumlandırmak istiyoruz.

**Bu yapılanma KPMG Türkiye'nin hizmetlerinde nasıl bir farklılık yaratacak, nelere fayda sağlayacak?**

Pandeminin getirdiği değişime hızla adapte olup, uzmanlıklarımızı ihtiyaçların en yoğun olduğu alanlara odaklayarak ortaya koyduğumuz çevik yaklaşımın, öncelikle müşterilerimize alacakları hizmetin kalitesiyle ilgili ipuçları vereceğine inanıyoruz. Ayrıca artık teknolojiyi kullanarak iş modelimizi "asset based consulting"e geçirmeyi hedefliyoruz. Organizasyondaki bu değişim sayesinde şirketimizin teknoloji liderinin bölüm başkanı olarak, diğer bölüm başkanlarıyla birlikte, Yönetim Takımımıza katılmış olması, şirketin verdiği tüm hizmetlerin teknoloji süzgecinden geçmesini sağlayarak dönüşümümüzü ivmelendirecek.

**Deal Advisory ve Consulting başlıklarında verilecek yeni hizmetler var mı?**

Yeni hizmet yok ama iş modellerimizde her zaman çağdaş olmayı önelediğimiz için, hizmetimizin içeriği değişmese de yöntemlerimizi sürekli olarak gözden geçirerek güncelliyoruz.

**Teknoloji bu yapıda nasıl bir rolde?**

Şirketimizin teknoloji yaklaşımı sadece bu yapı için değil şirket olarak verilen tüm hizmetlerde ve kendi iç süreçlerimizde bütünlük gösteriyor. Bu yaklaşımı da; KPMG Türkiye olarak bağlı olduğumuz EMA grubunun teknoloji alanındaki stratejisi tam olarak karşılıyor: "Technology in everything we do".

**Özellikle hedef sektörler var mı?**

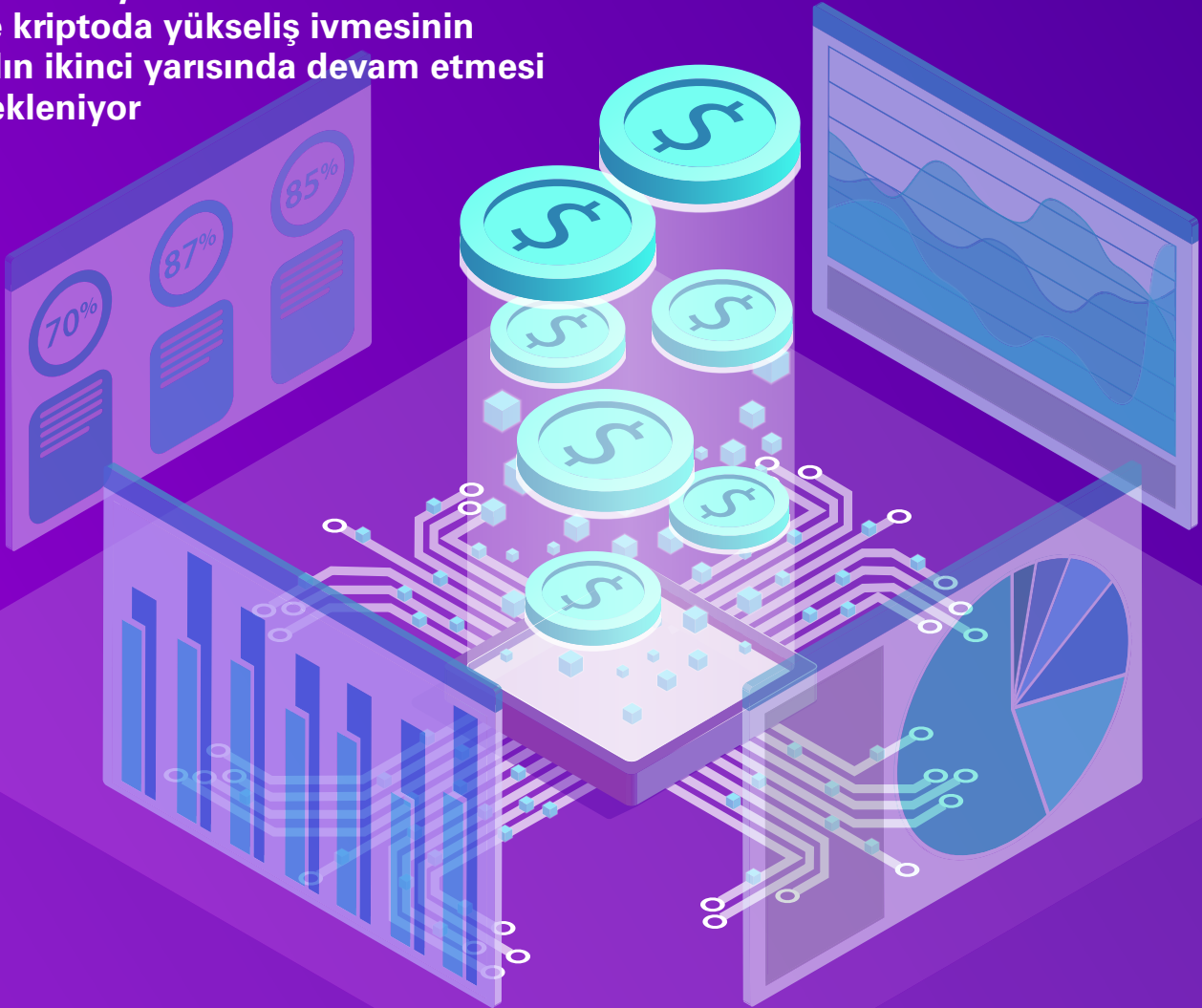
KPMG Türkiye olarak halihazırda sigorta sektöründe rakipsiziz. Amacımız sigorta sektöründeki başarılarımızı, özellikle kamu, telekomünikasyon, enerji ve ulaşım gibi sektörlerde çoğaltarak rakipsiz olmak.

**Yıl sonu hedefleriniz neler?**

Yıl sonunda Consulting bölümümüzde yüzde 52'lik, Deal Advisory'de ise yüzde 36'lık bir büyüme hedefimiz var. Ancak bunların da ötesinde asıl hedefimiz; tıpkı bu yıl aldığımız THY işinde olduğu gibi Consulting ve Deal Advisory ekiplerimizin güçlerini birleştirerek, tek bir ekip olarak çalışabilme fırsatını daha çok elde etmeleri ve KPMG Türkiye'nin pazardaki payını daha da üst seviyelere çıkarmaları.

# Kripto ve blok zincir yatırımcılarının odağında olacak

KPMG'nin hazırladığı 'Pulse of Fintech' raporuna göre, 2021'in ilk yarısında 98 milyar dolarlık fintech yatırımı gerçekleşti. Fintech'e olan ilgi dünyanın çoğu bölgesinde hararetle bir seviyeye ulaştı. 2021'in ilk yarısında geçen yıla göre iki kat fazla yatırım alan blok zincir ve kriptoda yükseliş ivmesinin yılın ikinci yarısında devam etmesi bekleniyor



KPMG'nin düzenli olarak hazırladığı 'Pulse of Fintech' raporunun 2021'in ilk yarısını inceleyen bölümüne göre fintech ekosistemi büyümeye devam ediyor. Rapora göre; küresel fintech yatırımı, 2021'in ilk yarısında kayda değer toparlanmasını sürdürerek, 87 milyar dolardan 98 milyar dolara yükseldi. Fintech anlaşma hacmi, 2021'in ilk yarısında 2 bin 456 ile yeni bir rekor kırdı. Wealthtech ve regtech'ten kripto ve siber güvenliğe kadar çok çeşitli fintech alt sektörlerinde anlaşma hacimleri arttı. Küresel risk sermayesi yatırımı, 2021'in ilk yarısında yarısında 52 milyar doları aşarak 2018'de görülen 54 milyar dolarlık yıllık rekora çok yaklaştı.

Amerika, 51.4 milyar dolarlık fintech yatırımıyla en güçlü bölge. ABD, 42,1 milyar dolarlık yatırımla küresel toplamın neredeyse yarısına sahip. EMEA bölgesi 39,1 milyar dolar ile çok güzel. Asya-Pasifik bölgesinde de geçen yıl 4,5 milyar olan yatırım değeri 2021'in ilk yarısında 7.5 milyar dolar.

2020 yılında 10.3 milyar dolara ulaşan küresel birleşme satın alma işlemlerinin toplamı 2021'in ilk yarısında 27.7 milyar dolara ulaştı. Pandeminin yaşattığı durgunluk nedeniyle pek çok şirket, sınır ötesi birleşme ve satın almalarla hizmet alanını genişletmeye gitti. Örneğin, Londra Borsası veri analizi firması Refinitiv'i 14,8 milyar dolara satın aldı. Nasdaq da Kanada merkezli finansal dolandırıcılık tespit firması Verafin'i 2,7 milyar dolara satın aldı.

Ödemeler sektörü, küresel olarak fintech yatırımları için en üst sırada yer alıyor. Güçlü bir 2020'nin ardından ödemelere yönelik küresel yatırım, 2021'in ilk yarısında ivmeyi sürdürdü. Buna ABD merkezli SoFi tarafından 2,4 milyar dolarlık SPAC birleşmesi, Birleşik Krallık merkezli Paysafe Group'un 1,4 milyar dolarlık SPAC birleşmesi ve toplamda iki risk sermayesi finansman turu öncülük etti.

Açık bankacılık düzenlemeleri, EMEA bölgesinde fintech'in benimsenmesini hızlandırmaya, üçüncü tarafların verilere erişimini iyileştirmeye ve özellikle yerleşik finans gibi alanlarda bir iş birliği ortamını teşvik etmeye yardımcı oldu.

Finansal olmayan birçok şirket, erişimlerini ödemelere ve finansal hizmetlere doğru genişletmeye başladı. 2021'in ilk yarısında IKEA, tüketici bankacılığı hizmetleri sağlamak için Ikano bankasından bir hisse satın aldı, Walmart, dijital finansal ürünler sunmak için bir fintech oluşturmak amacıyla Ribbit Capital ile ortaklığını duyurdu. Walgreens de, mağaza içinde ve çevrim içi banka hesapları sunmak için MetaBank ile bir ortaklık duyurdu.

Rapora göre bu yıl içinde görülen temel trendlerden bazıları şöyle:

- küresel pandemi nedeniyle hızlanan tüketicilerin dijital davranışlarının kalıcı olduğuna dair artan farkındalık
- servet teknolojisi ve regtech dahil olmak üzere çok çeşitli fintech alt sektörlerinde artan ilgi ve daha büyük anlaşma boyutları
- özellikle ABD'de SPAC birleşmelerine artan ilgi (SoFi, Clover Health, Payoneer, Metromile)
- kripto para birimlerine artan ilgi

## YORUM

### Siber güvenliğin önemi artacak

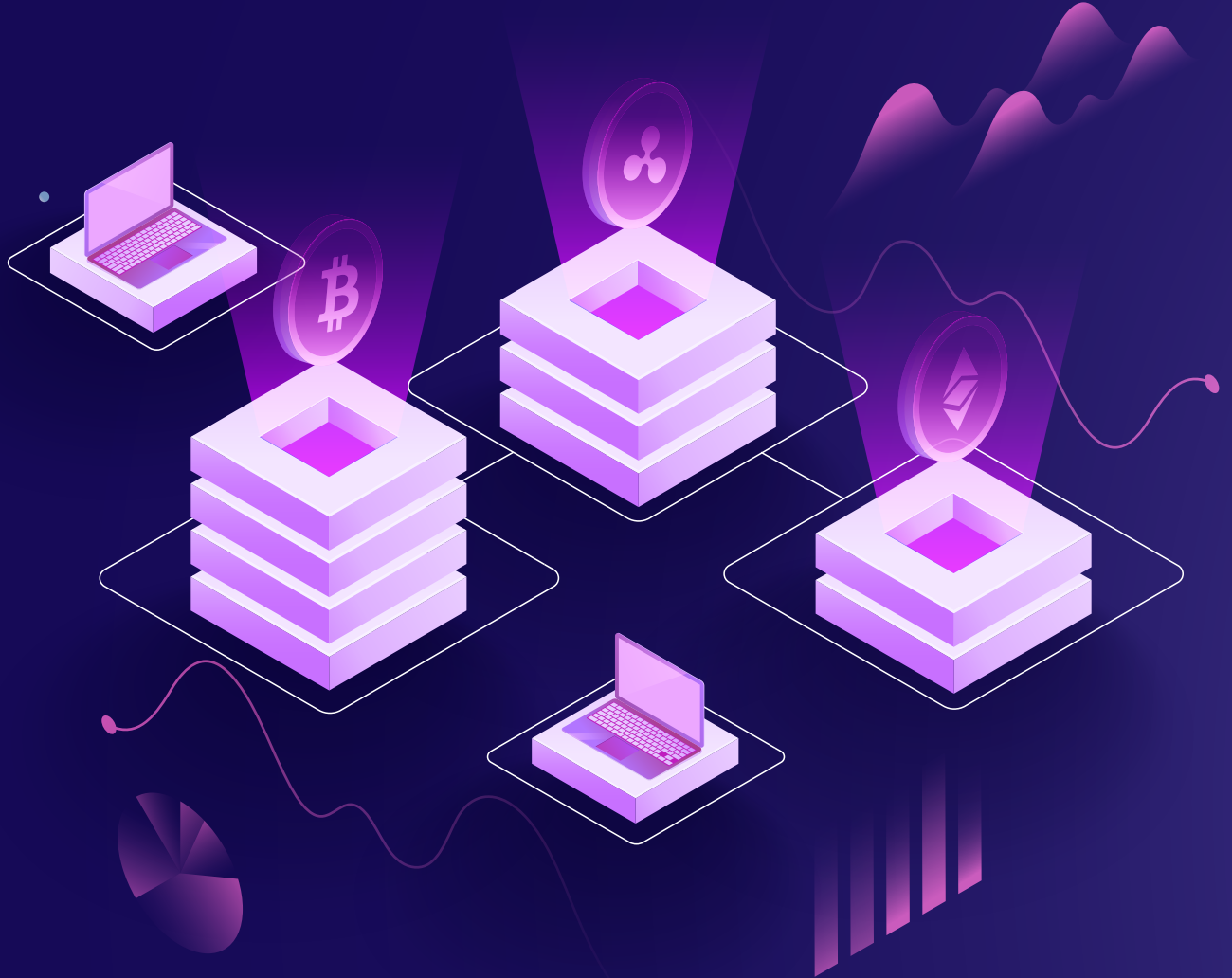
KPMG Türkiye Fintech Sektör Lideri ve Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Başkanı Sinem Cantürk: Küresel fintech sektörü 2021'e çok güçlü bir başlangıç yaptı. 2021'in ilk yarısını tanımlamak için kullanılabilecek en uygun kelime 'çeşitlilik'. Bu yıl içinde ödemeler sektörü, küresel olarak fintech yatırımları için en üst sırada yer alıyor. Anlaşma boyutu ve çeşitliliği, küresel insurtech yatırımını yönlendiriyor. Artan ilgi, regtech yatırımının yıl ortasında yıllık rekor seviyeye ulaşmasını gösteriyor. Siber güvenlik yatırımları rekor hızla devam ediyor. Wealthtech, 2021'in ilk yarısında risk sermayesi yatırımcıları arasında büyük bir başarı elde etti. Bu yılın ilk yarısında blok zincir ve kriptoya yatırım, 2020'nin iki katından fazla oldu. 2021'in ikinci yarısı için beklentileri şöyle sıralayabiliriz:

- Kripto, yatırımcılar için odak noktası olacak
- Birleşme satın alma faaliyetleri artmaya devam edecek
- SPAC'lar ön planda tutulacak
- Siber güvenlik daha da büyük önem kazanacak
- B2B hizmetleri, fintech alt sektörlerinde dikkat çekecek
- Ortaklıklar, büyük teknolojiler ve fintechler tarafından benimsenecek



# Uluslararası ticarette blokzinciri dönemi başlıyor

**Uluslararası ticaret, teknoloji etkisiyle değişiyor, dönüşüyor. Üretim gücüyle uluslararası ticarette değer yaratan Türkiye'nin önünde fırsat ve riskler var. Türkiye Bilişim Vakfı çatısı altında bir inisiyatif olarak kurulan ve kâr amacı gütmeyen faaliyet gösteren Blockchain Türkiye Platformu'nun Üretim, Lojistik ve Ulaşım Çalışma Grubu, Avrupa Birliği Parlamentosu'nun gündemindeki 'Tedarik Zincirleri ve Uluslararası Ticaret Zinciri için Blokzinciri' çalışmalarını Türkiye gündemine taşıyor**



Blockchain Türkiye Platformu Üretim, Lojistik ve Ulaşım Çalışma Grubu tarafından Avrupa Parlamentosu'nun konuyla ilgili raporu Türkçeye çevrilerek ilgili sektörlerin incelemesine sunuldu. Uluslararası ticaret ve tedarik zincirleri için blokzinciri uygulamalarının örnek vakalarla anlatıldığı rapor stratejik yol haritası niteliğinde. AB'nin sistemli şekilde devreye aldığı blokzinciri uygulamalarıyla ilgili yapılan çalışmayı Üretim Lojistik, Çalışma Grubu'nun başkanlığını üstlenen KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan şöyle anlattı:

"Avrupa Birliği Parlamentosu 13 Aralık 2018'de

AB Anlaşması'nın 207 ve 218'nci maddeleri

- Hizmet Ticareti Genel Anlaşması
- Dünya Ticaret Örgütü Bilgi Teknolojileri Anlaşması
- Dünya Ticaret Örgütü e-ticaret Çalışma Programı
- Dünya Ticaret Örgütü Ticaret Kolaylaştırma Anlaşması
- Dünya Gümrük Örgütü Revize Kyoto Sözleşmesi
- 26 Mayıs 2016 tarihli 'sanal para birimi'
- 5 Temmuz 2016 tarihli 'ticaret ve yatırım için yeni bir geleceğe dönük ve yenilikçi gelecek stratejisi'
- 12 Aralık 2017 tarihli 'dijital ticaret stratejisi'

gibi bir dizi kararı dikkate alarak, blokzinciri ile ilgili ileriye dönük bir ticaret politikası benimsedi. Avrupa Birliği Parlamentosu bu politikayı benimserken kararı temel olarak şu gerekçelere dayandırdı:

- Blokzincirinin veri güvenliği, işlem güvenliği, hesap verilebilirlik faydaları,
- Yüksek işlem maliyetleri, zahmetli evrak işleri, hataya açık süreç ve karmaşık sistemlerle dolu küresel ticaretin dayandığı tahmini 16 trilyon euroluk tedarik zincirinin iyileştirilmesi,
- Ulaştırma maliyetlerini düşürmek, endüstriyi çevre dostu hale getirmek ve ekonomik performansı artırmak için pilot girişimlerin başlatılması,
- Dünyanın 45 ülkesinde en az 202 hükümetin başlattığı blokzinciri girişimleri,
- Asya-Pasifik, ABD ve Ortadoğu bölgelerindeki ekonomilerin özellikle blokzinciri teknolojilerine yapmaya başladığı yatırımlar.

1995 tarihli Gümrük Birliği anlaşmasından sonra ivme kazanan Türkiye ve AB arasındaki ticaret hacmi 2020'de 143 milyar dolar olarak gerçekleşti. Türkiye'nin en büyük ticaret ortağı olan AB'ye 2020 yılında yapılan 69 milyar dolarlık ihracat, yüzde 41,3'lük oranla toplam ihracatımızın ilk sırasında yer alıyor. Türkiye bu hacimle AB'nin toplam ithalatında ise yüzde 3,7'lik payla altıncı sırada bulunuyor.

Avrupa Birliği ticaret politikalarına teknolojiyle yeni bir yön verirken Türkiye Bilişim Vakfı Blockchain Türkiye Platformu Üretim, Lojistik ve Ulaşım Çalışma Grubu olarak blokzincirine dayalı küresel ticaret faaliyetlerini inceleyerek "BlockCha-in Supply Chain" başlığı altında bir dizi çalışma başlattık. Bu çalışmaları ilgili sektörün taraflarıyla tartışmak ve daha geniş kitlelere ulaşmak için yedi ayrı başlıkta webinar'lar düzenledik. Paydaşlardan, düzenleyicilerden, akademik dünyadan konukların katılımıyla Avrupa'daki örneklerden yola çıkarak sektör bazında Türkiye'deki sorunları tespit ediyor, çözüm için ortak zemin oluşmasına ve her sektörde farkındalığın yükseltilmesine gayret ediyoruz. Bugüne kadar yapılan çalışmalardan çıkan sonuçları özetlemek gerekirse "BlockCha-in Supply Chain";

- Uluslararası ticareti kolaylaştıracak,
- Tedarik zincirini sağlıklı bir yapıya kavuşturacak,
- Daha az bürokrasi ve evrak işi üretecek,
- Veri ve işlem güvenliğini uluslararası standartlarda korumaya alacak,
- Şeffaflığa ve bilgi paylaşımına imkan sağlayacak,
- Hızlı, verimli ve yüksek hacimli ticaretin yolunu açacak,
- Etkili zaman/maliyet yönetimi gerçekleştirecek,
- Sürdürülebilirlik ve etik konularında güvenli iş süreçleri oluşturacak ve bunu teşvik edecek,
- İş dünyası oyuncularının dijital yeteneklerini geliştirecek.

Teknolojinin her alanda olduğu gibi ticarete de çığır açan yenilikleri tanıyıp, ülkemiz ekonomisine kazandırmak en büyük hedefimiz. Daha çok üreten daha çok büyüyen Türkiye için buradayız."

## Blokzinciri nedir

Blokzinciri, verileri güvenli şekilde depolamak ve üçüncü taraflarla veri alışverişini sağlamak için kullanılan/ paylaşılan bir dijital altyapıdır. Bu tür blokzincirleri, belirli bir dağıtık veri tabanı türü olarak kabul edilebilir.

## Blokzincirinin özellikleri

**Yinelenen depolama:** Blokzincirleri, bir ekosistem içindeki verileri paylaşmak için kullanılır. Ekosistemin her katılımcısının, verileri depolamak için kaynaklar sağlayarak, yani blokzinciri içeriğinin yerel bir kopyasını içeren bir düğüm sağlayarak küresel altyapıya katılması beklenir. Bu nedenle, bilgilerin esnekliğini garanti etmek için ağda dağıtılan bilgilerin birkaç senkronize kopyası mevcuttur.

**Merkezi olmayan kontrol ve tam mutabakat:** Blokzincirleri, merkezi olmayan ve yatay ekosistemlerdeki verileri paylaşmak için kullanılır, yani ekosistem veya altyapı üzerinde güçlü kontrole sahip tek bir hiyerarşik lider bulunmaz. Hiçbir aktör, diğer katılımcılardan onay almadan blokzincirine tek başına bilgi ekleme veya değiştirme yeteneğine sahip değildir. Bu süreç, birden fazla aktör tarafından yeni işlem girişlerinin güvenilir şekilde doğrulanmasını sağlayan önceden tanımlanmış algoritmalara dayanır.

**Taşınmazlık, kimlik doğrulama ve zaman damgası:** Blokzincirleri depolanan ve dolaşımdaki bilgilerin güvenliğini sağlamak için kriptografiye dayanır. Saklanan veriler açıkça doğrulanmalı, geri döndürülemez olmalı ve zamanlanmalıdır. Bir blokzincirine kaydedilen hiçbir şey değiştirilemez veya silinemez.

### Örnek vakalar

## Nakliye belgeleri ve takip

Lojistik sektöründe ve dış ticarete halen büyük ölçüde manuel, zaman alan, kağıt bazlı süreçler hakim. Malların alım satımı, belgelerin ve verilerin lojistik yaşam döngüsünün her aşamasında paylaşım gerekir. Bu süreç ticarete ciddi gecikmelere neden olabiliyor. Blokzinciri teknolojisi ise ticaret ekosistemindeki tüm tarafları birbirine bağlar. Blokzinciri tabanlı izleme sistemleri, aktörlerin bilgileri kolay ve zamanında kaydetmelerini, paylaşmalarını ve erişmelerini sağlayarak tikanıklığı azaltır ve gümrük ve denetim gecikmelerini en aza indirir. Tedarik zincirinde meydana gelen beklenmedik değişikliklere aktörlerin tepki vermesini sağlayarak teslimatlarla ilgili sorunları azaltır. Dijitalleşmiş bir gümrükte aracın ortalama geçiş süresi 8 saat iken blokzinciri teknolojisi ile bu süre 30 saniye inmektedir.

## Deniz sigortası

Uluslararası ticaretin yüzde 90'ı deniz yoluyla gerçekleşiyor. Küresel deniz sigortası primleri 2017'de 28,5 milyar dolara ulaştı. Deniz sigortası endüstrisi birçok bilgiyi işlemek zorunda olmasına rağmen hâlâ manuel süreçlere ve kağıt belgelere dayanıyor. Deniz sigortacılığında farklı yargı bölgelerine uyum sağlamak, tüm süreçleri ve oyuncuları koordine etmek hayli zor. Blokzinciri bu sektörde küresel ekosistemdeki katılımcıların güvenli ve özel bir ağa bağlıyken ortak bilgiye aynı anda erişmesini sağlar. Deniz ticareti için blokzinciri tabanlı bir sigorta sistemi ödemelerin otomatikleştirilmesinden ticaret ortakları, komisyoncuların sigortacıları ve talep işleyicileri arasında gerçek zamanlı sevkiyat bilgilerinin paylaşılmasına kadar bu sürecin tüm adımlarını dijitalleştiriyor. Risk analizi daha sağlıklı yapıldığı için prim maliyetlerinin yüzde 60'a kadar düşmesi söz konusu. Ayrıca akıllı sözleşmeler dolandırıcılık tespiti, yanlış ürün fiyatlandırması ve deniz sigortası için diğer diğer özel risklerle ilgili verimsizlikleri de ortadan kaldırıyor.

## Menşe sertifikası

Küresel ticarete menşe belgelerinin önemi arttı. Manuel doldurulan ve fiziksel olarak iletilen bu belgeler için zaman ve dikkat gerekiyor. Şirketler satın aldıkları malların gerçek menşinden emin olmak istiyor. Asya'da taklit edilen moda ürünleri, moda markalarının bulunduğu Avrupa için ciddi bir sorun. Bu sahtecilik Avrupalı moda markalarının her yıl toplam satışlarının yüzde 10'una yani yaklaşık 26 milyar euroya mal oluyor. Uluslararası satılan mallar için blokzinciri tabanlı e-menşe belgeleri sahte beyan riskini azaltarak, süreçleri daha basit, şeffaf ve güvenli hale getiriyor. Bu teknolojiyle üretilen hizmette bir ülkenin ticaret odası, ticaret ortakları, lojistik sağlayıcılarını içeren kilit paydaşlar e-menşe alışverişini anında güvenli şekilde yapabiliyorlar. Blokzinciri, binlerce menşe belgesinin anında alışverişini sağlıyor. Bunu yaparken gümrük vergisi sahteciliğini, belgeyi doğrulama maliyetlerini ortadan kaldırıyor, paydaşların malların menşesini izlemelerine yardımcı olacak süreçleri kolaylaştırıp hızlandırıyor ve güvence altına alıyor. ABD'de Walmart, gıda menşei kaydını korumak için blokzinciri teknolojisi ile testler yaptı. Geleneksel yöntemlerle bir ürünün menşesini izlemek altı gün sürerken, blokzinciri ile 2.2 saniye sürdü. Uluslararası ticaretin birçok oyuncusu blokzincirini, ticareti dijitalleştirmek için fırsat olarak görüyor.

## Lüks ürünlerin özgünlüğünün kanıtı

Lüks markalar, sahtecilikle savaşmak için her yıl büyük yatırımlar yapıyor. AB lüks mallar pazarında satılık ürünlerin 10'u sahte ürünlerden oluşuyor. Bu her yıl yaklaşık 28 milyar euroluk kayıp demek. Lüks üretim markaları, değer zincirinde sahteciliği tespit edecek teknolojik çözümler arıyor. Nihai tüketici de satın aldığı ürünün orijinalliğinden emin olmak istiyor. Blokzincir teknolojisi orijinallik izleme, lüks mallarda değer zincirinin her aşamasını kolaylaştırıp takip etmeyi sağlıyor. Blokzinciri tabanlı girişimler, lüks ürünlerin kökenini ve özgünlüğünü izlemek için farklı platformlar geliştirdi. Bu platformlar aracılığıyla lüks ürünlerin menşei doğrulanıyor, özgünlüğü için blokzincirine sertifika yerleştiriliyor. Bu ürünlerin ham maddeden satış noktasına, ikinci el pazara kadar geçmişine ve özgünlüğüne erişmek mümkün oluyor. Dolandırıcılık ve sahte mal dolaşımı ortadan kalkıyor, çalıntı bir lüks ürünün yeniden satılması imkansız hale geliyor.

## Gıda endüstrisinde etik kaynaklar

Gıda endüstrisinde insan hakları ihlalleri, yasa dışı ya da bildirilmemiş ticaret gibi konular nedeniyle hem ekosistem zarar görüyor hem de ticaret anlaşmazlıkları yaşanıyor. Mesela yılda ortalama 91 milyon ton balığın avlandığı küresel balıkçılık endüstrisinde gelişmekte olan ülkelerdeki balık havzalarının çoğunun izleri sürülemiyor, kayıtsız avcılarının faaliyetleri takip edilemiyor. Blokzinciri tabanlı bir sistem balığın üretiminden müşterinin tabağına gitmesine kadarki sürecin izlenmesine, balıkçılık kotalarına uyulmasına ve tüketici için şeffaflık sağlamasına imkan veriyor. Blokzinciri ile güven, şeffaflık ve otomasyon temelinde sürdürülebilir bir gıda endüstrisi inşa etmek mümkün.

## Blokzinciri tabanlı akreditif

Akreditif işlemi, birden fazla karşı taraf, bankalar, nakliye şirketleri arasında sürekli iletişim ve kapsamlı evrak işleriyle maliyetli operasyonel süreçleri içerir. Verimsizlikleri ortadan kaldırmak, karmaşıklığı ve işlem maliyetlerini azaltmak için sürecin aktörlerini ve süreci başarıyla koordine etmek gerekir. Geleneksel akreditif işlemleri 5-10 gün sürerken örnek uygulamalarda işlemin 1 günde tamamlandığı görülmüştür. Blokzinciri teknolojisi hız ve süreçleri geliştirirken, evrak işlerini tamamen ortadan kaldırma ve böylece hataları, süreçte ortaya çıkan dolandırıcılık vakalarını azaltmayı amaçlar. Ticaret ortakları, bankalar ve ticari finansman işlemlerinde yer

alan diğer paydaşlar uçtan uca görünürlük sağlar. Blokzincirinin ilk amacı evrak sürecini dijitalleştirmek ve şirketler, ticaret ortakları ve bankalar arasında dijital defter teknolojisi aracılığıyla verileri şeffaf şekilde paylaşarak verimlilik yaratmaktır. Avrupa'daki başarılı uygulamaların ardından bankalar maliyet azaltmaya ek olarak iç süreçleri dijitalleştirmek ve finansman ekosistemi içindeki iletişime standart getirmek için çözüm olarak gördükleri blokzincirini benimsemeye başladılar. Diğer yandan ise blokzinciri tabanlı akreditifler bir ticari finansman aracı olarak akreditifi daha verimli hale getirebilir ve kullanımını artırabilir. Özellikle ticari finansmana erişim zorluğu çeken KOBİ'ler için çözüm olan bu teknoloji gelişmekte olan ülkelere daha küçük ölçekte şirketlere ihracat avantajı sağlayabilir. Blokzinciri tabanlı akreditifler, ticaret ekosistemindeki tüm katılımcılar tarafından doğru şekilde kullanıldığında ticari finansmanı işletme maliyetlerini yüzde 50-70 oranında azaltabilir ve geri dönüş sürelerini 3-4 kat iyileştirebilir.

## Sınır ötesi ödeme sistemleri

Sınır ötesi ödeme süreçleri genellikle birkaç gün sürer ve döviz kuru dalgalanmasından etkilenir. Sınır ötesi ödemeler yapmak maliyetlidir çünkü bankalar her zaman birbirleriyle doğrudan iş birliği yapmaz. Bu nedenle dolaylı transferi kolaylaştırmak için aracı bankalarla çalışırlar. Aracı bankalar toplam transfer tutarından bu hizmet için ücret alır. Bu trafikte günlük işlemlerde gecikmeler yaşanır, hatalar olur, uluslararası ticaret doğrudan etkilenir maliyetler artar. Ticari finansmanda blokzinciri çözümleri bankaları, şirketleri, ticaret ortaklarını, ödeme sağlayıcıları, varlık borsalarını birbirine bağlamayı, yabancı para transferini şeffaf, güvenli ve neredeyse ücretsiz bir uluslararası işlem sisteminde gerçekleştirmeyi amaçlar. Örneğin bir konteyner gemisi, yükü limana teslim ettiğinde tedarikçi otomatik olarak anında ödeme alabilir. Bu gibi otomatik işlemler, ayrıntıların sadece bu işlemde yer alan katılımcılar tarafından görüntülediği özel izinli bir blokzinciri sayesinde mümkündür. Blokzinciri tabanlı sınır ötesi ödeme sistemleri KOBİ'ler için oldukça önemli fırsatlar sunar. Ürünlerini e-ticaret pazarında veya diğer kanallarda yurt dışına satan KOBİ'ler basitleştirilmiş ve daha ucuz sınır ötesi ödeme sistemlerinde daha fazla kazanç elde edebilir. Yüksek maliyetli süreçler nedeniyle çalışmadıkları bankalar yerine ticari finansman ve ödeme çözümleri sayesinde düşük maliyetli alternatif çözümlerden yararlanabilirler.



# Tüketici güvende olmak istiyor

KPMG'nin 16 ülkede 18 binden fazla kişiyle görüşerek yaptığı 'Ben, Hayatım, Cüzdanım' başlıklı büyük tüketici araştırması, Covid-19 sonrası tüketicilerin değişen ihtiyaçlarına, değişen davranışlarına ve beklentilerine ışık tutuyor. Araştırmaya göre hayatın dijitalde geçtiği şu dönemde 'güvende hissetmek' en önemli kriter. Araştırmaya katılan tüketicilerin yüzde 92'si kendisinin ve ailesinin güvende olmasına büyük önem veriyor. Tüketici, hizmet/ürün aldığı şirketlerin de güven beklentilerine yanıt vermesini ve destekleyici olmasını bekliyor





KPMG'nin bu yıl üçüncüsünü gerçekleştirdiği 'Ben, Hayatım, Cüzdanım Araştırması' tüketicinin dünyasındaki değişimin izini sürüyor. Covid-19 etkisinin tüketicinin davranışlarına ve beklentilerine nasıl yansıdığını inceleyen araştırmaya göre şu anda tüketici için en önemli şey kendisinin ve ailesinin güvende olması. Tüketiciler, işletmelerin de bu değişime ayak uydurmasını ve güvende hissetmekle ilgili beklentilerine yanıt vermesini istiyor. Yarının müşterisine ve değişen müşteri davranışlarına odaklanan araştırmadan çıkan bazı başlıklar şöyle:

- Covid-19'la birlikte beklentiler değişirken, şirketlerin dijital hizmetlere geçişiyle birlikte tüketicide önemli bir anksiyete duygusu ortaya çıktı.
- Araştırmaya katılanların büyük bölümü 'endişeli' olduğunu ifade ediyor. Yüzde 73'ü salgınla, yüzde 81'i ekonomik durgunlukla ve yüzde 61'i sağlıkla ilgili endişe duyuyor. Tüketici kendisini 'güvende hissetmek' istiyor ve bu beklenti şu anda çok kritik.
- Dünyadaki belirsizlik devam ettikçe tüketiciler de o kadar fazla alternatif çözümlerle günlük yaşamlarını güvence altına almak istiyorlar. Beslenme, spor, iş, eğitim, alışveriş, eğlence ve ibadet gibi alanlarda alışkanlıklarını dijital ve güvenli olarak sürdürmeye çalışıyorlar. İşletmelerin de bu değişime ayak uydurmasını ve destekleyici olmasını bekliyorlar.
- Online kanallara radikal ve hızlı geçiş, güvenlik ihtiyacının doğrudan bir sonucu olarak karşımıza çıkıyor. Artık şirketler 'en yakın rakibine' göre değil 'en iyi deneyim standardını sağlama' kriterine göre seçiliyor. Tüketici güven endişesini en çok yaşadığı bu dönemde hizmet aldığı şirketin güvenlik ihtiyaçlarını da karşılamasını bekliyor.
- Tüketicilerin yüzde 55'inin bir şirketten en büyük beklentileri kişisel verilerinin korunması ve yüzde 47'si ise bu verilerin satılmamasını istiyor.
- Tüketicilerin yüzde 26'sı siber tehditlerden büyük ölçüde endişe duyuyor.
- Katılımcıların yüzde 76'sı e-ticaret ve online alışveriş çok önemli ve önemli olarak değerlendiriyor. Yüzde 62'si uygulamalar için aynı şeyi düşünüyor. Yüzde 92'si ailesinin ve kendisinin güvende olmasına büyük önem veriyor. Bu yeni beklentiler ve motivasyonlar kalıcı olacak. Tüketiciler sağlık, güvenlik, temizlik ve dijital deneyimlere önem vermeye devam edecek.

## Telefonumuz mu cüzdanımız mı

- Tüketicilerin yüzde 40'ı telefonlarını kaybetmektense cüzdanlarını kaybetmeyi tercih ediyor.
- Katılımcıların yüzde 44'ü Covid-19 öncesine göre daha fazla ve daha farklı teknolojilerden yararlandığını söylüyor.
- Tüketicilerin yüzde 31'i şirketlerin onları çok iyi tanımlarını etkileyici bulsa da müşterinin kendisinin ne istediğini daha bilmeden şirketin bilebilmesini ürkütücü buluyor.
- Tüketicilerin yüzde 80'i kendi değerleri ve inançlarıyla örtüşen markalardan alışveriş yapmayı tercih ediyor.
- Tüketicilerin yüzde 37'sinin önceliği sürdürülebilir ürünler.
- Tüketicilerin yüzde 90'ı kazandığını topluma geri veren, etik kuruluşlara daha fazla ödeme yapmaya istekli.
- Belirsizlik, bir kısım tüketiciyi birikim yapmaya yöneltmiş. Araştırmaya katılanların yüzde 49'u daha fazla para biriktirmeye başladığını belirtiyor.

### YORUM

## Eski içgörüler tarih oldu

KPMG Türkiye Perakende ve Tüketici Ürünleri Sektör Lideri Gökhan Kaçmaz: 2020'den itibaren Covid-19'un yıkıcı etkisi işletmeleri, pazarları, sektörleri, müşterileri, çalışanları paydaşlarıyla ilişkilerinde değişime zorladı. Çalışma ortamı değişti. İş yapma modelleri değişti. Yüz yüze etkileşim azaldı, hayat dijitalde akmaya başladı. Yaşlılar ilk kez dijital kanalları kullanırken gençlerin dijital alandaki varlıkları arttı. Bağlam ve içerik dijitalleşti. İşletmeler değişen tüketiciye hizmet vermek için bağlılık modellerini sürekli geliştirmek zorunda. Temel yol gösterici ise müşteri ihtiyaçları. Eskiden kalma içgörülerle hareket etmek çok tehlikeli. Müşteri ihtiyaçlarını anlamak için veri analizinden makine öğrenimine birçok yeni teknolojiyi kullanmak gerekiyor.

# Covid-19 yaşlılığa çelme taktı

'Ben, Hayatım, Cüzdanım', Covid-19'un toplumların sosyal ve kültürel yapısını nasıl etkilediğini gösteriyor. Bu yılki araştırmadan çıkan en çarpıcı sonuçlardan biri, toplumda şu anda bir arada yaşayan beş kuşağın bazı konularda eşitlenmesi. 'Yaşlılığı' tanımlayan kriterler, Covid-19'dan sonra çok gerilerde kaldı







KPMG'nin 16 ülkede 18 binden fazla katılımcısıyla gerçekleştirdiği 'Ben, Hayatım, Cüzdanım' araştırması, Covid-19'un nesillere etkisini inceliyor. Araştırmaya göre şu anda toplumda bir arada yaşayan 'sessiz kuşak', 'baby boomer'lar, 'X kuşağı', 'Y kuşağı' ve 'Z kuşağı' hiç olmadığı kadar ortak nokta paylaşıyor. Nesillerin tümü dijitalleşme ve iklim konusunda yüksek farkındalığa sahip ve hepsi gelecekle ilgili benzer endişeler içinde. Bu sonuç, 'yaşlılık' kavramının yeniden tanımlanması ihtiyacına sebep oluyor. Araştırmadan, nesiller ve yeni davranış biçimleriyle ilgili bazı başlıklar şöyle:



### Sessiz kuşak (75 yaş ve üstü):

- Bu nesil için Covid-19 öncesi uygulanan kurallar artık geçerli değil. Yaşlı olmanın ne anlama geldiğiyle ilgili klişe değişti.
- Covid-19, dijitalleşmeyi hızlandırarak hem dijital yeterliliğin artmasına hem de yeni teknolojiye daha fazla ilgi duyulmasına yol açtı. Dijital kullanım, çevresel ve sosyal farkındalık artık Y kuşağı ve Z Kuşağı'nın korumasında değil.
- Covid-19 öncesi akıllı telefon kullanım oranı yüzde 61 olan 75 yaş üstü kişilerin yüzde 81'i artık akıllı telefon kullanıyor.
- Yüzde 67'si daha fazla online alışveriş yapıyor.
- Yüzde 44'ü yeni teknolojiyi ilk kez kullanıyor.
- Dijital ödeme yöntemlerine alıştılar. Covid-19 öncesi yüzde 68 olan nakit kullanım oranı şimdi yüzde 39'a düştü.
- Yaşayan en eski kuşakla ilgili en önemli değişiklik, ekonomik ve sosyal eşitsizlikle ilgili endişelerdeki hızlı artış oldu. 75 yaş üstü kişilerin dörtte üçü bu konuda endişeli. Yüzde 92'si etik bir perakendeciye veya topluma geri veren bir markaya daha fazla ödeme yapmaya hazır. Y kuşağında bu oran yüzde 91.
- Bu yaş grubunda yeniden evlilik, yeni iş ve çocuklar gibi daha genç yaşam davranışlarının görülme sıklığı yükseldi. Yaşlı insanlar artık 'yaşlı insanlar' gibi hareket etmiyor. X kuşağının yüzde 16'sı, 75 yaş üstü kişilerin yüzde 13'ü evliliği bir sonraki yaşam hedefi olarak görüyor. Yani hala ulaşmak istedikleri yaşam hedefleri var.



### Baby Boomer kuşağı (54-74 yaş)

- Bu nesil, davranış ve tutum olarak çocuklarına her zamankinden daha çok benziyor.
- Nakit kullanımlarını azaltıyorlar, e-ticareten daha fazla yararlanıyorlar.
- Online faaliyetlerinin risklerinin daha fazla farkındalar. Siber suçlar, verilerinin paylaşımı konusunda endişeliler, reklamlara güvensizler.
- Giderek 'endişelenen nesil' haline geliyorlar. Daha genç nesillerle ekonomi, siyasi istikrar ve iklim değişikliği konusunda ortak kaygıları var. Finansal gelecekleri, çocuklarının başarısı, dünyanın geleceği için endişeliler.
- Ekonomik gelişmeler konusunda daha genç nesiller gibi hassaslar ve gelecekteki mali durumlarıyla ilgili kaygılılar. Koruyucu bir tedbir olarak daha fazla tasarruf ediyorlar.
- Endişeleri gidermek için proaktif davranan şirketlere ve işverenlere yönelecekler. Çoğu, iklim değişikliği, ekonomik ve sosyal eşitsizlik, sürdürülebilirlik konusunda endişeli olan etik işletmelerin müşterisi olmak istiyor.
- Değerlerini paylaşan firmaları tercih etmeye çok daha hevesliler (yüzde 83) ve etik perakendecilere daha fazla ödemeye hazırlar (yüzde 84).

## X kuşağı (37-53 yaş)



- Bu nesil halen çalışma hayatında, hem kendileri hem çocukları için çabılıyor ve aileleriyle ilgili sorumlulukları devam ediyor. Üçte biri, yaşlı bir akrabasının bakımıyla ilgileniyor. Yüzde 75'i çocuklarının başarısı ve dünyanın geleceği için endişeli.
- Dünyanın politik, çevresel ve sosyal olarak daha güvenli ve daha iyi bir yer olmasını istiyorlar.
- Ekonomik olarak, bu grup baskı altında ve finansal güvenlik arıyor.
- Bu nesil, hızla değişen bir çalışma ortamı deneyimledi. Pandemi nedeniyle evden çalışmak zorunda kaldılar, evde nasıl eğitim alacaklarını öğrendiler ve hem iş hem de eğlence için online dünyaya girdiler. Bu kuşağın dizüstü bilgisayar, e-ticaret ve nakit olmayan ödeme sistemlerinin kullanımında önemli bir artış var.

## Z kuşağı (7-16 Yaş)



- En karmaşık nesil. Eski endişelerin, yeni teknolojinin ve giderek daha fazla paylaşılan değerlerin bir karışımı.
- Çevreye, iklim değişikliğine ve sosyal eşitsizliğe odaklı değerleri Covid-19 sonrası tüm nesiller paylaşıyor. Ekonomi ve sosyal adaletle daha fazla ilgililer.
- Daima en gelişmiş teknoloji peşindeler. Sosyal medya hayatlarının en önemli parçası.
- Yüzde 92'si ekonomi için endişeli, yüzde 49'u gelecekteki istihdam olasılıkları ve makineleşmenin etkileri, yüzde 79'u ev sahibi olmak, yüzde 83'ü araba sahibi olmak ve yüzde 49'u da gelecekteki iş fırsatları için endişe duyuyor. Bu kuşağın yüzde 66'sı ise henüz doğmamış çocuklarının başarıları için endişeli.
- İklim değişikliği ve sosyal eşitsizlikle ilgili endişelerini artık eski nesiller de paylaşıyor. Yüzde 80'i inançları ve değerleri kendilerine benzeyen şirketleri seçiyor.
- Ses aktivasyonu ve robot web sohbeti gibi çok gelişmiş dijital erişim mekanizmaları bekliyorlar.

## Milenyum-Y kuşağı (17-36 yaş)



- Teknolojinin çok hızlı gelişmesi ve pandemi etkisiyle tüm yaş gruplarında hızla benimsenmesi ekonomik, sosyal ve çevresel konulara ilgiyi artırınca, 'dijital yerliler' olan Y kuşağının bazı değerleri eskidi. Y kuşağı artık daha eski kuşaklarla pek çok ortak noktaya sahip. Mesela Y kuşağının yüzde 32'si, Baby Boomer kuşağının yüzde 15'i yaşlanan bir ebeveyne bakıyor. Y kuşağının yüzde 42'si ilk evlerini satın almak istiyor, ancak 75 yaşın üstündekilerin yüzde 15'i de öyle.
- Y kuşağı istekli bir nesil. Kendi evlerine, arabalarına, dijital cihazlarına sahip olmak istiyorlar. Uzun yaşamayı hedefliyorlar, kişisel başarı onlar için önemli.
- Y kuşağı, kendi iyiliği için teknolojiye en çok odaklanan nesil. Y kuşağının yüzde 64'ü daha ileri teknoloji, sanal ve artırılmış gerçeklik, mağaza içi dijital uygulamalar ve robotik kullanımları bekliyor.
- Finansal avantaj veya deneyim avantajı elde etmek için veri paylaşmaya daha istekliler.
- Etik, bu grup için çok önemli. Yüzde 91'i etik bir perakendeciye veya topluma geri veren bir markaya daha fazla ödemeye hazır.

### YORUM

## Değer paylaşımı hızlandı

KPMG Türkiye Tüketici Ürünleri ve Perakende Sektör Lideri Gökhan Kaçmaz: Önceki yıllarda kuşaklar arasında belirgin tutum ve davranış farklılıkları vardı. Kuşakların temel değerlerinin değişmesi için yıllar geçmesi gerekiyordu. Covid-19 tüm toplumlarda ekonomik, çevresel, sosyal ve teknolojik değerlerin paylaşımını hızlandırdı. Nesiller artık hiç olmadığı kadar fazla ortak noktaya sahip. Toplumlarda 'yaşlı' diye tanımlanan kesim artık daha genç davranıyor.

# Virüsün Avrupa futboluna faturası 6,1 milyar euro

**KPMG Football Benchmark ekibi 'Avrupa Eliti 2021-Futbol Kulüpleri Değerlendirme Raporu'nu açıkladı. Rapora göre 2020'den bu yana dünyayı esir alan Covid-19'un etkisiyle Avrupa'nın en değerli 32 kulübü 6,1 milyar Euro değer kaybetti. Sıralamaya Türkiye'den Galatasaray ve Fenerbahçe girdi**



KPMG Football Benchmark ekibi Avrupa’da geride kalan sezonu analiz etti. KPMG’nin her yıl hazırladığı ‘Avrupa Eliti’ araştırmasının son raporunda Avrupa futbolunun en değerli 32 takımı belirlendi. Son beş yılda yüzde 44 değer kazanan 32 kulüp, Covid-19 nedeniyle son bir yılda yüzde 15 değer kaybetti. Geçen yıla göre kulüplerin toplam değeri 6 milyar 100 milyon euro kayıpla 33 milyar 550 milyon euro olarak belirlendi.

## Galatasaray 27’nci, Fenerbahçe ise 32’nci

Avrupa futbolunun en değerli 32 takımı arasında Süper Lig’den Galatasaray ve Fenerbahçe yer alırken, son beş yıldır listede olan Beşiktaş ise liste dışı kaldı. Bu yıl yüzde 6 değer kaybeden Galatasaray, 345 milyon euroluk değeriyle 27’nci sıradaki yerini korudu. Atalanta ve Marsilya gibi bu sezon listeye yeniden giriş yapan Fenerbahçe ise 184 milyon euroluk değeriyle 32’nci sırada yer aldı.

## Avrupa’nın en değerlisi yine Real Madrid

Listenin ilk sırasında ise bir kez daha Real Madrid yer aldı. Üst üste üçüncü kez dünyanın en değerli kulübü olan İspanyol devine 2 milyar 909 milyon euro değer biçildi. Geçen sezon üçüncü sırada yer alan Barcelona, 2 milyar 869 milyon euroluk değeriyle ikinci, İngiliz devi Manchester United ise 2 milyar 661 milyon euroyla ikinciliği kaybederek, üçüncü sıraya geriledi. Ancak üç kulüp de Covid-19 salgını nedeniyle bu yıl ciddi değer kaybetti. Manchester United yüzde 20, Real Madrid yüzde 16, Barcelona ise yüzde 10’luk düşüş yaşadı.

## İşte en değerli 10 kulüp:

SIRA	TAKIM	DEĞER (€)
1	Real Madrid (İspanya)	2 milyar 909 milyon
2	Barcelona (İspanya)	2 milyar 869 milyon
3	M.United (İngiltere)	2 milyar 661 milyon
4	B.Münih (Almanya)	2 milyar 621 milyon
5	Liverpool (İngiltere)	2 milyar 284 milyon
6	M.City (İngiltere)	2 milyar 170 milyon
7	Chelsea (İngiltere)	1 milyar 875 milyon
8	PSG (Fransa)	1 milyar 754 milyon
9	Tottenham (İngiltere)	1 milyar 708 milyon
10	Juventus (İtalya)	1 milyar 445 milyon
27	Galatasaray (Türkiye)	345 milyon
32	Fenerbahçe (Türkiye)	184 milyon

### YORUM

## Futbolda yeni reformlara ihtiyaç var

KPMG Türkiye Spor Sektör Lideri Oytun Önder: Covid-19 salgını gösterdi ki, artık futbolda yeni reformlara ihtiyaç var. Tüm kulüpler için maddi zararın boyutları çok fazla ve birçok büyük kulüp borçları ödeme konusunda sıkıntılar yaşıyor. Bu yüzden özellikle UEFA’nın doğru yaptırımlarla kulüpleri kontrol altında tutması gerekiyor. Bunu da Finansal Fair-Play’i doğru uygulayarak başarabilir.



## KPMG kulüpleri nasıl değerlendiriyor?

KPMG kulüpleri 5 parametrede değerlendiriyor. Bu noktalar incelendikten sonra kulüplerin yaklaşık değerleri belirleniyor ve 32 takım listeleniyor. Kulüplerin kamuya açıkladığı finansal tablo bilgileriyle oluşturulan değerlendirmede kulüplerin 1 Ocak 2021 tarihindeki durumları göz önünde bulunduruldu.

**Karlılık:** Son iki yılın personel gider ve gelirleri inceleniyor. Teknik ekip ve futbolcuların maaşları takip ediliyor.

**Popülerlik:** Kulüplerin sosyal medya siteleri Facebook, Instagram, Twitter gibi platformlardaki takipçileri göz önünde bulunduruluyor.

**Sportif potansiyel:** Kulüpte top koşturan futbolcuların değerleri. (Transfermarkt üzerinden bonservis bedelleri tespit ediliyor)

**Yayın hakları:** Takımların karşılaşmalarının televizyon yayınlarından elde ettiği ücret.

**Stadyum:** Kulüplerin stadyum sahipliği ve stadyumundan elde ettiği ek gelirler.



# Madencilik sektörü yeni düzene adapte oluyor

**KPMG'nin Küresel Madencilik Risk Raporu'na göre, madencilik şirketlerinin olumlu görünümü, sektörün karşılaştığı dalgalanmalara büyük ölçüde uyum sağladığını gösteriyor. Sektörde ESG ile ilgili farkındalık artıyor**



KPMG'nin her yıl hazırladığı Küresel Madencilik Risk Raporu, pandemi gölgesinde geçen 2020'den sonra sektörün 2021 görünümünü inceliyor. Bu yılki rapordan bazı başlıklar şöyle;

- Emtia fiyat riski bu yıl da sektörün karşı karşıya olduğu en büyük risk. Araştırmaya katılanlar hem sektör genelinde (yüzde 49) hem de kendi şirketleri özelinde (yüzde 58) emtia fiyatlarının sektörün karşılaştığı en büyük risk olduğunu söylüyor.
- Küresel pandemi, risk sıralamasında ikinci sırada yer alıyor.
- Ekonomik gerileme ve belirsizlik, sektörün pandemi döneminde göğüs germek durumunda kaldığı önemli dalgalanmaları da yansıtarak üçüncü sırayı alıyor. Katılımcıların yüzde 44'ü ekonomik gerileme ve belirsizliği, yüzde 39'u çevresel riskler ve yeni düzenlemeleri emtia fiyatlarından daha büyük risk olarak görüyor.
- ESG kaynaklı riskler, toplum ilişkileri ve işletme için sosyal onay başlıklı riskler öne çıkmaya devam ediyor.
- Geçen yıl yedinci sırada yer alan 'çevresel riskler ve yeni düzenlemeler' bu yıl beşinci sırada.
- Katılımcıların yaklaşık üçte biri, yatırımcı beklentilerinin pazar genelinde hâlâ tam anlaşılmadığını belirtiyor.
- Sektör oyuncusu şirketlerin yüzde 54'ü stratejik ortaklıklar, özel sermaye fonları ve kamu-özel sektör ortaklıkları gibi yeni iş modellerini benimsemeleri gerektiğini kabul ediyor.
- Araştırmaya katılanların yüzde 64'ü madencilik sektörünün ileriye dönük maliyetleri ve riskleri daha etkin bir şekilde yönetmek için konsolide olması gerektiği konusunda aynı görüşte.

Katılımcıların yüzde 91'i artık madencilik şirketlerinin net ve ölçülebilir bir ESG stratejisine sahip olması gerektiğini kabul ediyor.

Katılımcıların yüzde 83'ü, başarının artık ESG hedeflerine göre ölçüldüğünü söylüyor.

Katılımcıların yüzde 34'ü yatırımcının ESG beklentileri ve tedbirlerinin açıkça anlaşıldığını düşünürken, yüzde 41'i buna katılmıyor.

Ankete katılanların yüzde 32'si toplum ilişkileri ve işletme ruhsatını, yüzde 29'u çevreyi, yüzde 15'i maden atıklarını, yüzde 12'si doğal afetler dahil olmak üzere iklim değişikliğini önemli ESG riski olarak nitelendiriyor.

Sermayeye erişim konusundaki karamsarlık bu yıl da devam ediyor. Katılımcıların yüzde 45'i, sektörün geleneksel sermaye kaynaklarına erişim imkanının son üç yılda kötüleştiğini kabul ederken yüzde 39'u sermayeye erişimin kayda değer bir kısıtlama olduğunu ve strateji söz konusu olduğunda vites değiştirmelerini gerektirdiğini söylüyor.

## YORUM

### Değişim, sektörü sınıyor

KPMG Türkiye Metal ve Madencilik Sektörü Lideri Burak Yıldırım: Son iki yılın karşılaştırması, sektörü etkileyen sorunların Covid-19 öncesi ve sonrasında hemen hemen aynı kaldığını gösteriyor. Tüm sektörler gibi zor koşulları yaşayan madencilik sektörü de yeni düzene adapte olmaya başladı. Yeni iş modelleri ve stratejileri, ESG girişimlerini benimseyip iletişiminin doğru yapılması ve bilançoların güçlendirilmesi daha dirençli bir sektör ortaya koyuyor. 2020'nin getirdiği küresel değişim, madencilik şirketlerini sınamakla kalmıyor; aynı zamanda, geleceğe yönelik kayda değer zorlukların yanı sıra birçok fırsat da sunuyor.

# e-ticaretin yükselişi

**Tüketicinin hayatında artık vazgeçilmez olan e-ticaret, şirketlerin de müşteri sadakatini artırmak için en büyük araç... Sık sık değişen talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda, hızlanan tüketim ve pandeminin yarattığı koşullar nedeniyle günden güne ivmelenen pazar, birçok yeni fırsatı barındırır da tehlikeye açık. Büyüme ve kârlılık için doğru strateji olmazsa olmaz**



**Serkan Ercin**

Strateji ve Operasyonlar Lideri  
şirket Ortağı  
sercin@kpmg.com



**Ayřegöl Eser**

Strateji ve Operasyonlar  
Kıdemli Müdür  
aeser@kpmg.com







Tüketimin hızlanması, ürün çeşitliliği, sürekli değişen talepler ve ihtiyaçlar, şeffaflaşan sektör sınırları... Markalar, e-ticaret pazarında birbirine benzeyen binlerce ürün, hizmet ve çözüm arasından tüketicilerin kendisini tercih etmesi için mücadele veriyor. 21'inci yüzyılın başından beri devam eden müşteri deneyimini geliştirme ve yeni teknolojiler ile değer katarak büyüme hedefli 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.

## e-ticaret ekosistemi

Küreselde olduğu gibi Türkiye'de de güçlü bir online alışveriş kültürü yerleşmeye başladı. Elektronik cihazlar sayesinde mağazaya gitme zorunluluğunu ortadan kaldıran kolaylığı ve anında fiyat kıyaslaması yapma fırsatıyla bütçeye en uygun seçeneklere ulaşılabilmesi, e-ticareti tüketicinin hayatında vazgeçilemez bir parça haline getirdi.



Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı ve Küresel KPMG Kaynakları

Türkiye'de ödeme yöntemleri itibarıyla e-ticaret alışverişi, özel günlerin çok olduğu dönemlerde yoğunluk gösterse de; özellikle tatil, seyahat ve yasal bahis gibi tüm yıla yayılan diğer alanlarla birlikte, 2021 itibarıyla kartlı işlemlerde 138.4 milyar TL; havale, EFT ve diğer işlemlerde 80.4 milyar TL ve kapıda ödeme seçeneğiyle 7.4 milyar TL finansal hacme sahip.

Çevrimiçi pazar, günümüzün gerçeği ve yükselen hacme sahip. Bu duruma rağmen, çevrimiçi pazarda, zarar etmeye devam eden ya da düşük kârlılıkla yoluna devam eden çok sayıda şirket var. Sektöre göre değişmekle birlikte fiziksel ortama/mağazaya oranla kârlılık düşüşü yüzde 50'lere kadar çıkıyor. Özellikle bazı sektörlerde lojistik, ürün değiştirme ve iade gibi maliyet yaratan etkenler nedeniyle, e-ticaret kârsız hale dönüşebiliyor. Bu kapsamda, Türkiye'deki giyim, gıda ve elektronik vb. şirketleri bu konu özelinde düşünmek daha doğru bir yaklaşım.

## Küresel ve yurt içi e-ticaret gelişmeleri, trendleri

2021 yılında e-ticaret kanalının **400 milyar TL** büyüyeceğine dair beklentiler olduğunu göz önünde bulundurursak, online alışverişe olanak sağlayan site ya da firmaların trendleri takip etme gerekliliğinin önemi daha iyi anlaşılıyor. Bu trendlerin ne olacağıyla ilgili günümüzdeki ve önümüzdeki zaman için düşüncelerimizden bahsetmek gerekirse;

- 2021 yılı e-ticaret trendleri arasında hızlı yükseliş gösteren **"Dropshipping"**, e-ticaret yapmak isteyen kişilerin herhangi bir ürün stoğu yapmadan e-ticaret siteleri veya pazar yerlerinden satış yapmasını anlatan bir kavram.
- Artık herkesin aşına olduğu **kripto paralar** yönelik talepler her geçen gün artış gösteriyor.
- e-ticaretin yükselen ivmesi markaların **dijitalleşme** süreçlerini hızlandırıyor. Hatta bu süreçte markaların büyük yatırımlarını e-ticarete yapmaları bekleniyor.
- e-ticaret yapan firmaların ilk olarak düşündüğü şeylerden biri e-ticaret sitelerini açmaktır. Pazar yerlerinin sağladığı kolay **entegrasyon** sayesinde birçok yeni girişimin önünün açılması bekleniyor.
- **Sosyal medya** platformları üzerinden satış yapabilmek ve "mağaza" açabilmek artık herkes için mümkün. Bu platformların e-ticaretteki yerinin giderek büyüyeceği tahmin ediliyor.
- **Mobil cihazların** kullanımının artmasıyla e-ticarette yeni bir dönem başladı. Genellikle, e-ticaret sitelerini ziyaret eden müşterilerin yaklaşık yüzde 80'i ilgili ziyaretlerini mobil cihazlar üzerinden gerçekleştiriyor.
- **Brick and Mortar Modeli** ile faaliyet gösteren firmalar e-ticaret kanalıyla da hizmet vermeye başladığında daha geniş bir müşteri kitlesine kolayca erişmelerinin yanı sıra müşterilerin alım sıklığının da arttığını gözlemledi. Dolayısıyla e-ticaret, şirketlerin müşteri sadakatini artırmak için en büyük aracı haline geldi.

## e-ticaret ve sektörel etkileri

Son yılların en çok ilgi gören kanallarından biri olan e-ticaret sayesinde, şirketler de çok daha geniş bir müşteri havuzuna dair takip edilebilir veri kaynağına sahip oldu. Bu da müşteri segmentasyonunu yeniden yapılandırmak ve segment bazlı stratejiler geliştirmek için fırsat teşkil ediyor. Özellikle 2020 yılında başlayan Covid-19 pandemisiyle beraber e-ticaret kanalındaki ilgi hem tüketici hem de üretici bazında hızla arttı. Pandemi nedeniyle çoğu sektörde ciddi kayıplar ve küçülmeler yaşandı

ancak e-ticaret faaliyetleriyle bu ortamı büyüme için fırsata çeviren sektörler de oldu. Türkiye’de pandeminin başladığı dönem genel ticarete düşüş gözlemlenirken, e-ticarete artış trendi sürüyor. Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı’ndan alınan verilere göre, 2020 yılında e-ticaret harcamalarının gayri safi yurtiçi hasıladaki oranı 2019’a göre yüzde 51,8’lik önemli bir artışla yüzde 4,1 olarak gerçekleşti. Bu oran milli gelir ile karşılaştırıldığında e-ticaretteki artışın ciddi boyutlarda olduğu anlaşılıyor. e-ticaret hacminin genel ticarete oranı 2019 yılında yüzde 9,8 iken, 2020 yılında 5,9 puan artışla ortalama yüzde 15,7’ye yükseldi. Bu oranın yıl içinde mayıs ve kasım aylarında olduğu gibi yüzde 19’a kadar çıktığı da görülüyor ancak gelişmiş ülkelerdeki ortalama yüzde 12,3 civarında.

E-ticaretin genel ticarete aylık bazu oranı



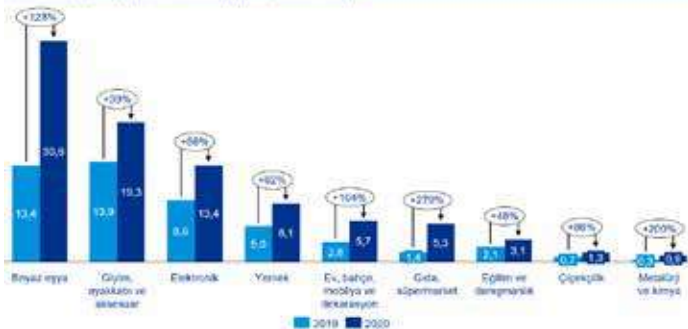
Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı ve Küresel KPMG Kaynakları

## Olumlu etkilenen sektörler

Pazar yerlerinin perakende sektörünü demokratize etmesi, fiyatların kıyaslanabilirliği ve şeffaflığı, özellikle küçük işletmelerin kriz ortamında ayakta kalabilmek için pazar yerlerinin pazarlama ve dağıtım operasyonlarından faydalanması açısından büyük avantaj sağlıyor.

Ticaret Bakanlığı’na göre sektörler ve büyüme oranları şu şekilde: Beyaz eşya yüzde 128, giyim, ayakkabı ve aksesuar yüzde 39, elektronik eşya yüzde 56, yeme-içme yüzde 62, ev, bahçe, mobilya ve dekorasyon yüzde 104, gıda-süpermarket yüzde 279, eğitim ve danışmanlık yüzde 48, çiçekçilik yüzde 86 ve metalürji ve kimya sektörü yüzde 200.

E-ticarete en çok artış gösteren sektörler(milyar TL, sektör hacmi)

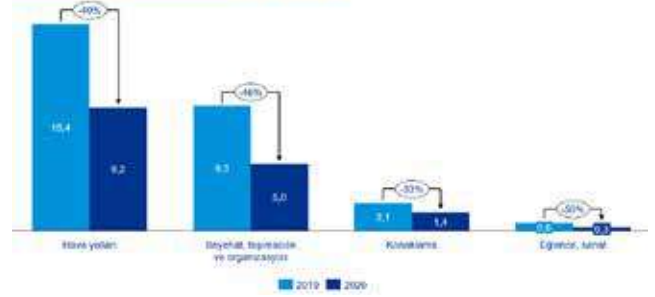


Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı ve Küresel KPMG Kaynakları

## Olumsuz etkilenen sektörler

Pandemi sebebiyle 2020 e-ticaret faaliyetlerinde 2019 yılına göre düşüş yaşayan sektörler de bulunuyor. Hava yolları sektöründe yüzde 40, seyahat, taşımacılık ve organizasyon sektöründe yüzde 46, konaklama sektöründe yüzde 33, eğlence ve sanat sektörlerinde ise yüzde 50’ye varan düşüşler gözleniyor.

E-ticarete en çok düşüş gösteren sektörler(milyar TL, sektör hacmi)



Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı ve Küresel KPMG Kaynakları

## Küresel e-ticaret pazarı

### Küresel e-ticaret pazar büyüklüğü (milyar USD, 2015-2024)



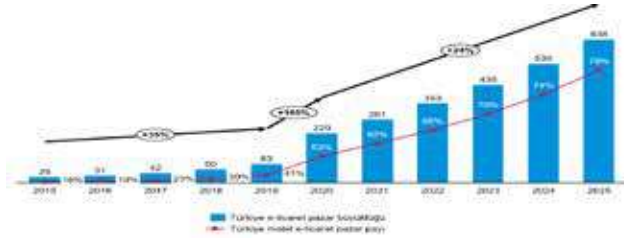
Kaynak: Statista, Küresel KPMG Kaynakları

2015’ten bu yana çift haneli büyüyen küresel e-ticaret pazarı, 2020 yılında yüzde 28 oranında bir büyüme kaydetti. Teknolojinin gelişmesi ve tüketici alışkanlıklarının değişmesinin bir sonucu olarak pazarda beklenen artış, pandemi etkileri ile birlikte daha keskin bir hâl aldı. Talebin gidişat için belirleyici faktör olduğu e-ticaret pazarında, tüketicilerin online kanallarda yoğun bir şekilde alışveriş yapması, büyümeye önemli katkı sağladı.

Ürün ve hizmet satıcılarının online kanallardaki penetrasyonunun artması ile birlikte günümüzde teknolojik gelişmelere adapte olamamış, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin e-ticaret alanına giriş

yaparak bulundukları sektörlerde rekabet gücünü artırdığı görülüyor. İşaretler, bu yarışta geride kalmak istemeyen her sektörden firmanın, online veya mobil üzerinden sunduğu hizmetler, uygulamalar, veri toplama, veri analizi, uygulama arayüzleri gibi birçok müşteriye dokunan ve arka planda bulunan metrikler özelinde yatırım yapmaya devam edeceği yönünde.

### Türkiye e-ticaret pazar büyüklüğü (Milyar TL, 2015-2025)



Kaynak: TÜBİSAD, Küresel KPMG Kaynakları

## Türkiye e-ticaret pazarı

Pandemi döneminde tüketicilerin evlerde kalarak online kanal üzerinden siparişlerini artırması sonucu 2020 yılında yaklaşık yüzde 165 oranında artış gösteren Türkiye e-ticaret pazarı, ortalama üç yılda ulaşması beklenen seviyeye bir yılda ulaşarak 220 milyar TL değer yakaladı. Hızını alamayan e-ticaret pazarının, 2025 yılının sonunda 638 milyar TL değere ulaşması bekleniyor.

**Pandeminin pazarda yarattığı etkilere yüksek çevrimiçi talebi karşılamak için limitli sayıda firma hazırlıktı, normal şartlarda ilgili talebi karşılayabilecek firmaların sürece hazırlıksız yakalanması, talebin yarattığı satış değerinin olması gerekenden daha az gerçekleşmesine yol açtı.**

## Türkiye mobil e-ticaret pazarı

Pandeminin kazanan alanlarından biri de, mobil e-ticaret pazarı. Mobil e-ticaret pazarının pandemi öncesi toplam e-ticaret pazar büyüklüğünün yüzde 41'ine sahipken, pandemiyle birlikte bu oran yüzde 53'e yükseldi. İleriki dönemlerde akıllı telefon kullanım oranının daha da artması; yeni, pratik ve güvenli ödeme yöntemlerinin belirmesi ile mobil e-ticaretin Türkiye e-ticaret pazarı içindeki payının 2025 yılında yüzde 80'e gelmesi öngörülüyor. Büyük veri işlemeyi kullanan yeni teknolojiler, şirketlerin değişen tüketici tercihlerini başarılı bir şekilde hedeflemesine ve kişiselleştirilmiş pazarlama faaliyetlerinde bulunmasına olanak tanıyor.

**Farklı sektörlerde mobil e-ticaret özelinde yaşanan rekabet, bu alandaki büyüme oranının hızlı bir şekilde artmasını tetikliyor.**

## Perakende ve e-ticaret alanında işletmelerin iş modellerine entegre etmesi gereken 8 kritik nokta



### İçgörü odaklı stratejiler ve aksiyonlar

Müşterilerinin veri bütünlüğünü, gizliliğini ve güvenliğini ele alırken tüm temas noktalarında en iyi deneyimi sunabilmek için entegre bir müşteri ve ürün ilişkisi açısından analitik bir kültür geliştirebilmek



### İnovatif ürün ve servisler

Talepleri karşılarken ve hizmet maliyetini dengelerken en kârlı müşteri segmentlerini hedefleyerek alakalı, değerli, farklılaştırılmış ürünler sunabilmek



### Tasarımla deneyim merkeziliyeti

Tüm fiziksel ve dijital temas noktalarında gelişen beklentilere uyum sağlayan, etkileşimi, memnuniyeti ve sadakati artıran kusursuz müşteri deneyimleri tasarlayabilmek ve sunabilmek



### Kusursuz etkileşim ve ticaret

Müşteri deneyimi ve performans hedefleri ile tutarlı, dağıtım, katılım ve hizmet temas noktalarında işlem faaliyetlerini sorunsuz bir şekilde yürütebilmek



### Duyarlı operasyonlar ve tedarik zinciri

Analitik odaklı talep planlaması, envanter yönetimi ve dağıtım sonucunda müşterinin ürünleri kendisi için uygun bir şekilde seçmesini sağlamak

**Uyumlu ve güçlendirilmiş iş gücü**

Yukarıdan aşağıya yönetici vizyonu, matrisli ve dinamik organizasyon yapıları ve entegre performans yönetimi dahil olmak üzere tüm yönetim süreçlerinin, yeteneklerinin ve bilgilerinin uyumlu olmasını sağlayabilmek

**Dijital olarak etkinleştirilmiş teknoloji mimarisi**

Kanallar arası deneyimleri verimli bir şekilde sunmak, çalışanlara etkin araçlar temin etmek, bilgi gizliliğini ve güvenliğini korumak için teknoloji sistemlerinden yararlanabilmek

**Entegre ortaklık ve ittifak ekosistemi**

Yeni pazarlara ve müşterilere erişmek, pazara giriş hızını artırmak, maliyetleri azaltmak veya yetenek boşluklarını tamamlamak için üçüncü partilerden etkin bir şekilde yararlanmak

## KPMG e-ticarete nasıl katma değer yaratıyor

- e-ticaret alanında küresel ve yerel pazardaki geniş tecrübemiz sayesinde pazara giriş ve büyüme stratejilerinin belirlenmesi ve yatırım kararı alınması konularında müşterilerimize yardımcı oluyoruz.
- Online ve offline kanallarını en etkili şekilde birlikte yürütme gayesinde olan firmalara Omnichannel stratejileri geliştirerek destek oluyoruz.
- Müşteri odaklı ve şirket genelini kapsayan yaklaşımımızın yanında küresel ve yerelde iyi uygulama örneklerine hakimliğimiz sayesinde müşteri deneyimi iyileştirme stratejileri ve rekabetten ayırtıran büyüme stratejileri geliştirmeye destek oluyoruz.
- Güçlü iş birliği ekosistemimiz, e-ticaret alanında önde gelen teknolojilere erişmek için imkan sunuyor. Teknolojik, operasyonel ve organizasyonel dönüşüm projeleri ile siparişten tahsilata (order-to-cash) gibi kritik süreçleri uçtan uca tasarlayarak şirketin fonksiyonları arasındaki kritik bağlantıları kuruyor, iş hedeflerine ulaşmaya, yatırım getirilerine hız kazandırmaya ve uzun soluklu değer yaratmaya yardımcı oluyoruz.

## Son söz

Sık sık değişen talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda hızlanan tüketim ve pandeminin yarattığı koşullar nedeniyle ivmelenen pazar, birçok yeni fırsatı ve tehlikeyi beraberinde getiriyor. Yüksek talep miktarının her zaman kârlı büyüme anlamına gelmediğini, doğru stratejiler olmadan alınan aksiyonların kârın erimesine yol açtığını gözlemledik. Online ticaret hızlı tüketim üretimi yapan şirketler için görünür gelecekte bir numaralı konu ancak biz kâr marjlarındaki erimenin önlenabilir olduğunu düşünüyoruz. Üstlendiğimiz tüm projelerde sektör uzmanlığımız ve etkili stratejik yönlendirmelerimiz ile iş süreçlerine ve mevzuat çerçevelerine dair derin bilgi birikimimizi anlaşmalı iş ortaklarımızın teknolojik kabiliyetleriyle birleştirerek müşterilerimize en iyi sonuçları sağlayacağımıza inanıyoruz.



# Kim korkar blokzincir'den

Dünya, Covid-19 pandemisinin katalizör etkisiyle hızlı bir teknolojik dönüşüm süreci yaşıyor. Bu süreçte gündemimize giren blokzincir, kripto para ve akıllı sözleşmeler üzerinde durulması gereken ve önümüzdeki yıllarda bildiğimiz dünyadaki ticareti, iş yapış şekillerini ve hatta para kavramını değiştirebilecek önemli kavramlardan sadece birkaçı. Bu yeni dünyada elbette vergi, muhasebe, hukuk ve devlet mekanizmaları da kendi yerlerini alacak ama nasıl?



**Altar Çalışaneller**

Vergi  
Direktör  
acalisaneller@kpmg.com

'Blokzincir' teknolojisinin temel dayanaklarını gözden geçirelim. Öncelikle dilimizden düşmeyen ama ne olduğunu tam da bilmediğimiz 'Blokzincir' kavramını anlamaya çalışalım. Genelde birbiri yerine kullanılan 'Blokzincir' ve 'Bitcoin (veya diğer kripto paralar)' kavramlarının birbiriyle bağlantılı ancak farklı kavramlar olduğunu vurgulamak gerekir. Bu ayrımı en basit şekilde, 'Blokzincir'i kendi başına bir çözüm olmayan fakat sorunların çözümlerine altyapı sağlayan bir teknoloji, 'Bitcoin veya kripto para' kavramını ise 'Blokzincir' teknolojisine dayanan ve bir ihtiyaca çözüm olarak ortaya çıkan ürünler şeklinde tanımlamak mümkün.

'Blokzincir', kayıt içeren veri bloklarının özel şifreleme yöntemleriyle birbirine bağlandığı merkezi olmayan bir kayıt defteri teknolojisidir. Bu noktada özellikle 'merkezsiz' olma kavramını biraz açmakta fayda var. Bilindiği üzere günümüzde muhasebe yapısı çift taraflı kayıt tutma esasına dayanıyor. Bunun temel amacı kayıtların değiştirilmediğinden emin olmak. Bu sistemde, kaydı değiştirmek için her iki kaydı da değiştirmek gerekiyor. Hatta değişen kaydı orijinal kayıtmış gibi sunmak da mümkün. 'Blokzincir' tabanlı kayıt sisteminde ise veri, ağa bağlı her bir terminal tarafından şifreleme kontrolüne tabi tutulur ve zincire bir kere kabul edilerek dahil olduğunda söz konusu verinin kaydı tüm terminallerde yer alır ve geriye dönük değiştirilmesi mümkün olmaz. Diğer bir deyişle ağa dahil olan bir veri, artık değiştirilebilirlik ve silinebilirlik özelliklerini ılelebet kaybeder. Bu nedenle dürüstlük, şeffaflık ve güven ilkelerinin 'Blokzincir' teknolojisinin doğasında olduğunu söylemek gerek.

## Peki vergi alanında 'Blokzincir' teknolojisinin sunduğu imkanlar neler?

Dünya ticaret hacminin önemli kısmı grup içi işlemlerden kaynaklanır. Bu nedenle farklı ülkelerde mukim şirketler arasındaki işlemlerde fiyatların emsallere uygunluğu, her şirketin üstlendiği fonksiyonlar ve bunların dokümantasyonu ile doğruluğunun ispatlanması önemli bir sorundur.

'Blokzincir' teknolojisi ülkelerin vergi idarelerine; emsal fiyat karşılaştırmaları, ilişkili kişiler arasındaki sözleşmelerin 'akıllı sözleşmeler' olarak adlandırılan birer yazılıma dönüştürülmeleri halinde bunların izlenebilmesi hatta vergilendirme kriterlerinin idarece onaylanabilmesi, yerel ve global transfer fiyatlandırması raporlarının dijital olarak üretilmesi ve yapılan işlemlerden doğan vergilerin gerçek zamanlı tahsilatına imkan tanıyabilecek. Bütün bunlar olurken tüm taraflar yapılan işlerin şeffaf ve güvenli yürüdüğünden emin olacak.

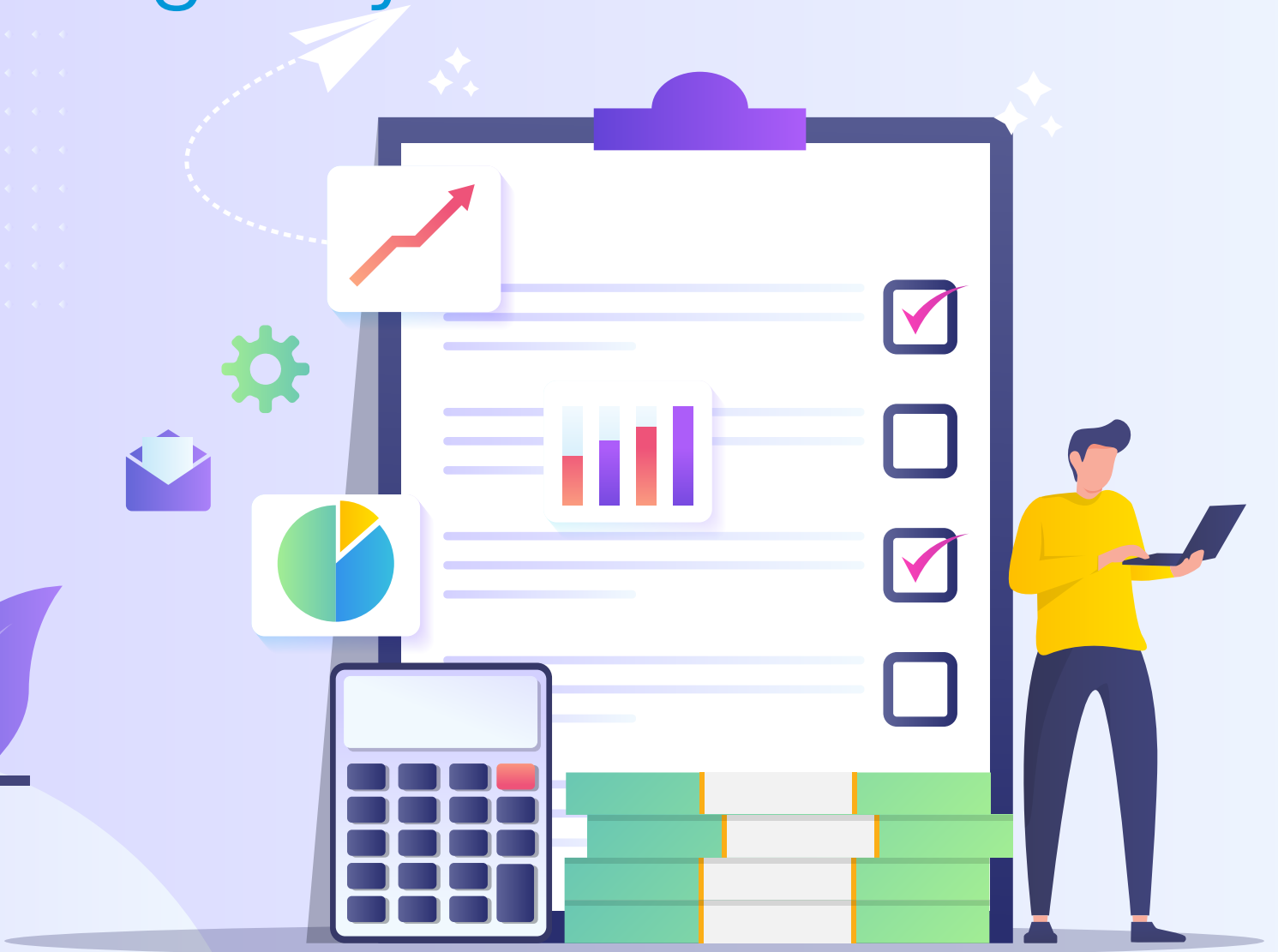
'Blokzincir'in vergi alanındaki potansiyeli transfer fiyatlandırması konusuyla sınırlı değil tabii ki, ancak farkındalığı artırmak için bunu bir başlangıç olarak düşünmek gerek. Bunu sağlarken 'Blokzincir' teknolojisini 'çekiç' olarak görmekten çok bu alandaki hangi ihtiyaca çözüm sağlayacağı şeklinde yaklaşmak daha doğru olur.

Bu arada, 2016 yılında Davos'ta gerçekleştirilen Dünya Ekonomik Forumu'nda 800'den fazla gözlemci ve teknoloji uzmanına devletlerin ne zaman Blockchain yoluyla vergi tahsil etmeye başlayacaklarına dair öngörüler sorulduğunda ortalama yüzde 73'ünün 2025 yılını işaret ettiğini belirtmekte fayda var.

Elbette böyle bir dönüşüm için ilk başta devletlerin hukuk sistemlerini ve IT altyapılarını bu teknolojiye uygun hale getirmek üzere yeniden dizayn etmeleri, uluslararası düzeyde vergi idarelerinin ve ulusal düzeyde vergi idaresi ile vergi mükellefleri arasındaki işbirliğinin sağlanarak blokzincir ağının genişlemesi sağlanmalı.

Teknolojinin baş döndürücü ortamında vergi gibi kuralcı ve temel bir fonksiyonun bu yapıya dahil olması başta vergi idareleri olmak üzere mükelleflere ürkütücü gelebilir. Ancak yaşı müsait olanlar Windows işletim sistemi ilk çıktığında "Kim Korkar Windows'tan" isimli popüler kitabı ve kapağında korkulacak bir şey olmadığını vurgulamak için trafik canavarına benzer bir canavar resminin üzerinin kırmızı şeritle çizildiğini hatırlayacaktır. Bizlerin de "Kim Korkar Blokzincir'den" deme vaktimiz gelmiştir artık, ne dersiniz?

# BOBİ FRS değişikliği işletmelere ne getiriyor



**Muharrem Karataş**

Denetim  
Direktör  
mkaratas@kpmg.com

**Bağımsız denetim uygulamalarında pek çok karar ve değişikliğin peş peşe yapıldığı 2021 yılında Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı'nda (BOBİ FRS) da değişikliğe gidildi. BOBİ FRS'nin 2021 versiyonu önemli değişiklikler ve yeni düzenlemeler içeriyor. Büyük boy işletme kriterleri AB tarafından yapılan belirlemelere uygun hale getirilirken denetim ücretlerinin açıklanması, büyük-orta boy geçişlerinin nasıl yapılacağı, bağlı ortaklık yatırımlarından diğer yatırım türlerine dönüşüm gibi konularda yeni hükümler mevcut**

İlk olarak TFRS uygulamak zorunda olmayan işletmeler için 2017 yılında yayımlanan BOBİ FRS'de aradan geçen üç uygulama yılından sonra önemli değişiklik ve iyileştirmeler yapıldı. KGK tarafından yapılan değişiklikler 30/3/2021 tarihli ve 31439 sayılı (Mükerrer) Resmi Gazete'de yayımlandı.<sup>1</sup>

BOBİ FRS'yi uygularken işletmelerin kapsam açısından büyük veya orta boy olarak değerlendirilmesi gerekiyor. Bu işletmelerden, özellikle orta boy işletmeler için TFRS'ye kıyasla birçok açıdan basitleştirilmiş uygulamalar bulunuyor. BOBİ FRS uygulayan işletmelerin çoğunluğunun büyük boy kriterlerini karşılaması nedeniyle bu basitleştirmeden daha çok işletmenin yararlanabilmesi ve AB düzenlemeleri ile yakınsama sağlamak adına 2021 yılında yapılan değişikliklerle büyük boy olarak değerlendirme eşiklikleri artırıldı.

	ÖNCEKİ KRİTERLER	GÜNCELLENEN KRİTERLER	AB MUHASEBE DİREKTİFLERİ – BÜYÜK BOY KRİTERLERİ <sup>2</sup>
<b>Aktif Toplamı</b>	75 milyon TL ve üstü	200 milyon TL ve üstü	20 milyon Euro ve üzeri
<b>Satış Hasılatı</b>	150 milyon TL ve üstü	400 milyon TL ve üstü	40 milyon Euro ve üzeri
<b>Çalışan Sayısı</b>	250 çalışan ve üzeri	250 Çalışan ve üzeri	250 çalışan ve üzeri

<sup>1</sup> KGK kurul kararına ulaşmak için tıklayınız: BOBİ FRS 2021 Sürümü hakkında Kurul Kararı

<sup>2</sup> Avrupa Parlamentosu ve Konseyinin 26 Haziran 2013 tarihli ve 2013/34/EU Sayılı Direktifi

<sup>3</sup> İlgili Kurul Kararına ulaşmak için tıklayınız: Bağımsız Denetçi ya da Bağımsız Denetim Kuruluşundan Hizmetlere İlişkin Ücretlerin Açıklanması Hakkında Kurul Kararı

Görüldüğü üzere, çalışan sayısı hariç olmak üzere diğer kriterler bakımından kurlarda yaşanan hareketler de dikkate alınacak olursa büyük boy kriterleri AB tarafından yapılan belirlemelere uygun hale getirilmeye çalışıldı. Diğer önemli bir değişiklik de büyük boy işletmelerin denetim ücretlerini finansal tablo dipnotlarında açıklamasının gerekli kılınması olmuştur. Benzer şekilde, TFRS uygulayan şirketlerden KAYİK ve büyük boy olanların denetim ücretlerini açıklamasına yönelik KGK Kurul Kararı yayımlandı<sup>3</sup>.

BOBİ FRS'de yapılan değişiklikler incelendiğinde söz konusu güncellemelerle ilgili olarak aşağıdaki genel sonuçlara ulaşılabilir:

- Yapılan değişiklikler ile BOBİ FRS bölümleri arasındaki uyumun ve benzer düzenlemelerin yapılması sağlandı.
- BOBİ FRS'de kullanılan bazı kavramların TFRS'lerde kullanılan kavramlarla (örneğin, yanlışlık/hata ve geleneksel/faaliyet kiralaması) uyumlu hale getirildi.
- Açıkça düzenlenmemiş bazı konularda düzenlemeler yapıldı (örneğin, değerlendirme çalışmalarının işletme içerisinde kişilerce de yapılabilmesi, gerçeğe uygun değerinden ölçülen yatırım amaçlı gayrimenkuller için amortisman ayrılmayacağı).
- Büyük boy işletme kriterlerinin değiştirilmesi sonucunda işletmelerin büyük-orta boy arası geçişlerde izlenecek raporlama yaklaşımına (konsolide tablo hazırlanması ve ertelenmiş vergi hesaplamaları) açıklık getirildi.
- Diğer işletmelerdeki yatırımların muhasebeleştirilmelerinde (bağlı ortaklık – iş ortaklığı – iştirak) arası geçişlerde yapılacak muhasebeleştirilmelere TFRS'lere benzer şekilde düzenlemeler yapıldı.
- Özellikle karmaşık konularla ilgili olarak basitleştirme yaklaşımı korunmak suretiyle, TFRS'lerde son dönemdeki değişikliklerin BOBİ FRS'ye aktarıldığı görülüyor.



- Ortak kontrole tabi işletme birleşmeleri için TFRS uygulayan işletmelerden farklı olarak içinde bulunulan dönemin başından itibaren muhasebeleştirilmesi öngörüldü.

Değişikliklere ilişkin genel yaklaşıma değindikten sonra BOBİ FRS'de yapılan önemli olarak görülen değişiklikler ve yeni düzenlemeler bölüm referansı verilmek suretiyle aşağıdaki şekilde özetlenebilir:<sup>4</sup>

- Hizmet sunumuna ilişkin bir işlemin ya da bir inşa sözleşmesinin maliyetinin hangi maliyetlerden oluştuğu açıklığa kavuşturuldu. (Bölüm 5: P. 5.28A)
- Hizmet işletmeleri açısından stok tanımının neyi ifade ettiği belirtilmiş ve bu stokların maliyetinin hasılat bölümüne uygun olarak tespit edileceği ifade edildi. (Bölüm 5: P. 6.17)
- Bir iştirak yatırımının, finansal araç, müşterek anlaşma ya da bağlı ortaklık yatırımı haline dönüşmesi durumunda, dönüşümde uygulanacak muhasebe esasları belirlendi. (Bölüm 10)
- Kiralanan varlıkların geliştirilmesi ve değerinin artırılması amacıyla katılan özel maliyetlerin maddi duran varlık olarak değerlendirileceği açıkça ifade edildi. (Bölüm 12: P. 12.3A)
- Maddi duran varlığa ilişkin sökme, taşıma ve restorasyon yükümlülüklerinin hangi durumlarda maddi duran varlığın maliyetine dahil edileceğine ilişkin belirleme yapıldı. (Bölüm 12: P. 12.14AB)
- Kıst amortisman hesaplamasının gün bazında yapılması zorunluluğu ortadan kaldırıldı. (Bölüm 12: P. 12.26)
- Gerçeğe uygun değer yöntemi kullanılarak ölçülen yatırım amaçlı gayrimenkuller için amortisman ayrılmayacağı açıkça ifade edildi. (Bölüm 13: P. 13.9B)
- Yatırım amaçlı gayrimenkullerin gerçeğe uygun değerinin gerekli mesleki bilgiye sahip ve gayrimenkulün sınıf ve yeri hakkında güncel bilgisi bulunan işletme içi kişiler tarafından da belirlenebileceği açıklığa kavuşturuldu. (Bölüm 13: P. 13.11)
- Kripto paralar için itfa payı ayrılmayacağı açıkça belirtilmiştir. (Bölüm 14: P. 14.22)
- Aktifleştirilebilir borçlanma maliyetlerinin belirlenmesi, aktifleştirmenin başlaması, aktifleştirmeye ara verilmesi ve aktifleştirmeye son verilmesi konularında belirlemeler yapıldı. (Bölüm 17: P. 17.3-17.9)

- Çalışanlara hizmetleri karşılığı sağlanan primler/ikramiyeler ve kullanılmamış yıllık izinler için karşılık ayrılması gerektiği açıkça belirtildi. (Bölüm 19: P. 19.4)
- Gelecekte ortaya çıkması beklenen faaliyet zararları için karşılık ayrılmayacağı açıkça ifade edildi. (Bölüm 19: P. 19.8A)
- İsteğe bağlı olarak konsolide finansal tablo düzenleyen işletmelerin en az iki raporlama dönemi boyunca konsolide finansal tablolar sunması zorunlu kılındı. (Bölüm 22: P. 22.10)
- Bir iştirak yatırımının bağlı ortaklık yatırımına dönüşmesi ya da tersi durumda uygulanacak muhasebe esasları açıklığa kavuşturuldu. (Bölüm 22: P. 22.12A-Ç)
- İsteğe bağlı olarak münferit finansal tablolarında ertelenmiş vergi tutarını sunan işletmelerin bu tercihlerinden vazgeçemeyecekleri açıkça ifade edildi. (Bölüm 23: P. 23.3A)

Görüldüğü üzere, BOBİ FRS'de daha önceden düzenlenmemiş birçok farklı konuya açıklık getirmek üzere önemli eklemeler ve değişiklikler yapıldı. Büyük boy kriterlerinin değiştirilmesi, denetim ücretlerinin açıklanması, büyük-orta boy geçişlerinin nasıl yapılacağı, bağlı ortaklık yatırımından diğer yatırım türlerine dönüşümü, ihtiyari olarak ertelenmiş vergi hesaplamayı tercih edenlerin geri dönemeyeceğine, isteğe bağlı olarak seçilirse en az iki dönem konsolide tablo hazırlanması gerekliliğine yönelik hükümler dikkat çekiyor. Bu değişiklikler, 2021 yılından itibaren yürürlüğe girecek.

## Dönem sonu raporlamalarında kullanılacak döviz kurları

Bilindiği üzere, halka açık şirketler de dahil olmak üzere işletmeler tarafından (bankalar hariç olmak üzere) TFRS/ BOBİ FRS finansal tabloları için yaygın bir uygulama olarak dönem sonu kuru için Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından ilan edilen kurlar kullanılıyor. Bu hususta yaşanan tereddütleri gidermek ve uygulamalara yön vermek amacıyla Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından 15 Mart 2021 tarihinde bir resmi duyuru yapıldı.

<sup>4</sup> Yazının bu kısmı BOBİ FRS'de yapılan değişikliklerin özetlendiği KGK bilgi notu kısmından derlenmiştir. İlgili bilgi notuna ulaşmak için tıklayınız: BOBİ FRS 2021 Sürümüne ilişkin bilgi notu

Buna göre; şirketler tarafından muhasebe uygulamalarına uzun yıllar boyunca vergi mevzuatı yön vermiş olduğundan, TTK uyarınca TMS'lere uygun olarak hazırlanması gereken finansal tablolarda, yabancı para cinsinden parasal kalemlerin raporlama dönemi sonu değerlemelerinde;

- Kapanış kuru olarak Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) tarafından 30 Aralık'ta açıklanan kurun kullanıldığı ya da
- Finansal Durum Tablosunun aktif ile pasifi için sadece alış kurunun kullanıldığı

gözlemlendiği ve bu konuda rehberlik sağlanması ihtiyacının ortaya çıktığı iletildi.

Buna karşın, TFRS ve BOBİ FRS uyarınca yabancı para cinsinden parasal kalemlerin sonraki ölçümlerinin, raporlama dönemi sonlarındaki spot kurdan yapılması gerekiyor. Bir başka ifadeyle, işletmeler finansal tablolarını hazırlarken parasal kalemlerin sonraki ölçümünü 30 Aralık tarihli kurlar üzerinden değil 31 Aralık ya da işletmenin raporlama dönemi sonuna tekabül eden başka bir tarihteki spot kur üzerinden yapmalı.

Diğer taraftan, söz konusu değerlendirme yapılırken esas alınacak döviz kuruna ilişkin olarak ise TMS 21 Kur Değişiminin Etkileri ile BOBİ FRS Bölüm 20 Yabancı Para Çevrim İşleri ile ilgili rehberlik sağlandı. İlgili düzenlemelerde, birden fazla döviz kurunun bulunması durumunda "işlem veya bakiyeye ilişkin nakit akışları ölçüm tarihinde gerçekleşmiş olsaydı bu nakit akışlarının ödeneceği kurun esas alınması gerektiği" belirtiliyor.

Bu kapsamda, yabancı para cinsinden parasal kalemlerin dönem sonu ölçümlerindeki temel ilke ilgili varlık dönem sonu itibarıyla geri kazanılmış ya da ilgili yükümlülük dönem sonu itibarıyla yerine getirilmiş olsaydı ortaya çıkacak olan nakit akışlarının ifa edileceği döviz kurunun kullanılması. Bu ilke çerçevesinde, işletmelerin yabancı para cinsinden kalemlerinin ölçümünde kullanacakları döviz kurlarını belirlemesi gerekiyor. Alınan geri bildirimler ve gündeme getirilen uygulama zorluklarının ardından KGK tarafından işletmelere ve denetim şirketlerine ilave açıklamalar iletildi.

Bu kapsamda örneğin, yabancı para cinsinden bir kredi sözleşmesinde taraflar ödemenin hangi kur (örneğin banka, TCMB kuru) üzerinden yapılacağını kararlaştırmışsa, kredinin değerlemesinde kullanılacak kur, üzerinde anlaşmaya varılan bir başka ifadeyle yükümlülüğün ifa edileceği kur olmalı. Bir başka örnek olarak, dönem sonunda yapılan değerlendirmeye göre işletmenin nakit yönetiminin bir parçası olarak ticari borçlarını yabancı para cinsinden alacak ve nakit mevcudu ile yerine getirmeyi bekliorsa söz konusu alacak, borç ve nakit tutarlarının değerlemesinde aynı kurun kullanılması uygun olacak.

Sonuç olarak, işletmelerin vergi düzenlemelerinden ziyade TTK uyarınca TFRS'lere uygun olarak finansal tablolarını hazırlarken yabancı para cinsinden parasal kalemlerin dönem sonu değerlemelerini TMS 21 ile BOBİ FRS'de düzenlenen ölçüm ilkelerine göre yapmaları öngörülüyor. Ayrıca, işletmelerin TFRS'ye uygun finansal tablolar hazırlamasına imkân veren muhasebe ve finansal raporlama sistemlerini TMS 21'in amacını karşılayacak şekilde 2021 sonuna kadar uyarlamalarının beklendiği açıkça ifade ediliyor.

## Denetim ücretlerinin açıklanması

Diğer bir önemli gelişme de TFRS ve BOBİ FRS uygulayan büyük işletmelerin finansal tablolarında artık denetim ücretlerinin açıklanması gerekliliği. Bu doğrultuda, denetim ücretlerinin açıklanması hakkında 30 Mart 2021 tarihli KGK Kurul Kararı yayımlandı.

Bu çerçevede, uluslararası uygulamalara uygun olarak BOBİ FRS'de yapılan değişikliğe benzer şekilde Kamu Yararını İlgilendiren Kuruluşlar (KAYİK'ler)<sup>1</sup> ile TFRS uygulayan büyük işletmelerin<sup>2</sup> bağımsız denetim kuruluşundan aldığı hizmetlere ilişkin ücretleri yıllık finansal tablolarına ilişkin dipnotlarında açıklamasına karar verildi.

Karar kapsamında, KAYİK'ler ile TFRS uygulayan büyük işletmeler, yıllık finansal tablolarına ilişkin dipnotlarında karşılaştırmalı olarak aşağıdaki ücretleri açıklayacak:

Raporlama dönemine ait bağımsız denetim ücreti.

Her bir hizmet türü için ayrı ayrı olmak üzere; bağımsız denetim kuruluşu tarafından verilen diğer güvence hizmetleri, vergi danışmanlık hizmetleri ve bağımsız denetim dışı diğer hizmetlere ilişkin raporlama dönemine ait ücreti.

Bu açıklamaların, "Bağımsız Denetçi/Bağımsız Denetim Kuruluşundan Alınan Hizmetlere İlişkin Ücretler" başlığı altında finansal tablo dipnotu olarak ayrı bir şekilde sunulması öngörülüyor. İlk uygulama 31 Aralık 2021 tarihli finansal tabloları ile başlayacak.

<sup>1</sup> Kamu yararını ilgilendiren kuruluşlar (KAYİK): Halka açık Şirketler, bankalar, sigorta, reasürans ve emeklilik şirketleri, faktoring şirketleri, finansman şirketleri, finansal kiralama şirketleri, varlık yönetim şirketleri, emeklilik fonları, 6/12/2012 tarihli ve 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanununda tanımlanmış olan ihraççılar ve sermaye piyasası kurumları ile faaliyet alanları, işlem hacimleri, istihdam ettikleri çalışan sayısı ve benzeri ölçütlere göre önemli ölçüde kamuoyunu ilgilendirdiği için Kurum tarafından bu kapsamda değerlendirilen kuruluşları,

<sup>2</sup> Büyük işletme: Denetime tabi olma kriterlerine göre karar verilir.

# Enerji sektörünün geleceği

Sektörler Covid-19'un etkisinden kaynaklanan yeni normal ve iyileşme süreci için hazırlanmaya ve adapte olmaya devam ederken, Enerji Sektörü bütün sektörler arasında yardımcı ve gerekli bir kaynak olarak öne çıkıyor. Diğer sektörlerde olduğu gibi enerji sektöründeki firmalar için de zorunlu ve gerekli dönüşümlerin neler olduğu daha açık ve net şekilde anlaşıldı. Bu dönemde önemi giderek ortaya çıkan dönüşüm gerekliliği gelecekte Türkiye'de ve dünyada enerji sektörünün gelişimini belirleyecek trendler olarak karşımıza çıkıyor



**Erman Durmaz**

Elektrik ve Altyapı Sektör Lideri  
Direktör  
edurmaz@kpmg.com



Enerji sektörüne yönelik olarak, Covid-19 sonrası yükselen trendler arasında enerji verimliliği ve yeşil enerji, dijital dönüşüm ve otomasyon ile enerji sektöründe blockchain teknolojisinin kullanımı öne çıkmaktadır.

KPMG'nin yaptığı 2021 CEO Outlook Pulse Survey'de, enerji sektörü liderleri gelecek üç yıl içinde sektörün karşı karşıya olduğu en önemli risklerin başında çevre ve iklim değişikliği olduğunu belirtiyor. Giderek artan ve etkisini hissettiren çevre ve iklim değişikliği riski, enerji sektörünün gelişimini belirleyecek trendlerin de belirlenmesine sebep olacak. Bu açıdan enerji verimliliği ve yeşil enerjinin önemi giderek artmaktadır.

Türkiye'de bu alanda önemli adımlar atılmakta olup en son 12 Mart 2021 tarihinde açıklanan Ekonomi Reform paketi içerisinde bu alana dair aksiyon planları olduğu görülüyor. Buna ilave olarak geçtiğimiz yıllarda hayata geçirilen Ulusal Enerji Verimliliği Eylem Planı'nda yer alan aksiyonlar ile 2033 yılına kadar sağlanacak kümülatif enerji tasarrufunun 30,2 milyar ABD Doları olması bekleniyor. Bu aksiyon planlarında en dikkat çekici başlıklardan birisi ise elektrik enerjisinin depolanması ve depolama tesislerin kurulmasına yönelik düzenlemeler. Özellikle yenilenebilir enerjinin öneminin arttığı bu dönemde yenilenebilir enerji santrallerinin elektrik depolama kapasitelerinin olması sektöre hem ticari hem de verimlilik anlamında oldukça farklı boyutlar kazandıracak.

Bu çerçeveden bakıldığında, yeşil enerjinin öneminin giderek artacağını söylemek yanlış olmaz. Yeşil enerji ise genel olarak Türkiye'de ve dünyada yenilenebilir enerji kaynaklarından enerji üretiminin yaygınlaştırılması demek olsa da bu alanın yükselen trendlerinden birisi karbonsuzlaşma yatırımları ve dönüşümleridir. Bugün büyük ölçekli firmaların bu trende uygun olarak 'karbon nötr' firma olma yolunda hızla adımlar attıkları ve bu alandaki çalışmalarını paydaşlarına aktarmak için yarıştıkları görülüyor. Karbon izinin azaltılmasına dair finansal olmayan çevresel verilerin açıklanması yakın gelecekte otoriteler tarafından zorunlu hale getirilmesi ile birlikte enerji sektörünün kaçınılmaz bir parçası haline gelecek. Diğer yandan şimdiden gelişmiş ülkelerde yer alan enerji şirketleri bu alanda taahhüt altına girmiş durumda. Örneğin, ABD'deki 50 enerji altyapı



hizmet şirketi, karbon azaltma hedeflerini taahhüt ederken bunlar arasından 21 şirket 2050 yılına kadar karbon nötr olma sözü verdi.

Yeşil enerji demişken elektrikli araçlardan bahsetmemek olmaz. Artık sadece elektrikli binek araçlar değil elektrikli otobüs ve hatta elektrik ile çalışan kamyonlar hayatımızda. Bu çerçevede, gelecekte şarj istasyonlarının sayısını artırmaya yönelik girişimler çoğalırken enerji altyapı hizmet şirketleri ise bu alandaki altyapının kurulmasına destek olmak ve hatta bu alandaki işletmelerin filolarını çevreci yapma çabalarını desteklemek gibi bir iştah içerisinde olacak.

## Dijitalleşme, siber güvenlik, blokzinciri

Dijital dönüşüm ve otomasyon ise her sektörde olduğu gibi enerji sektörü için de artık kaçınılmaz zorunluluk halini aldı. Enerji sektöründe faaliyet gösteren firmalar teknolojiye sadece operasyonlarında değil şirket içi finansal ve finansal olmayan verilerin takibinde de yararlanmak zorundalar. Enerji altyapı şirketleri dijital dönüşüm ile kazanacakları analiz yetkinlikleri sayesinde bir yandan finansal performanslarını daha sağlıklı takip edebilir duruma gelecekler bir yandan ise maliyetlerinin takibi ve karşılanmasına yönelik düzenleyici kuruluşlara daha güçlü bir analiz sunma imkanına sahip olacaklar.

Dijital dönüşüm ve otomasyon ile gelen bir diğer önemli kavram ise siber güvenlik. Gelecek dönemlerde artan teknoloji ve dijitalleşme ile enerji sektörü için stratejik alanlardan biri olan siber güvenlik daha önemli bir başlık haline gelecek. KPMG'nin 2021 CEO Outlook Pulse Survey'ine göre enerji sektörü liderleri gelecek üç yıl içinde sektörün karşı karşıya olduğu en önemli risklerden birinin siber güvenlik riski olduğunu belirtiyorlar. Enerji sektöründe siber güvenlik riskini sadece enerji hatlarına yönelik bir risk olarak değerlendirmemek gerekir. Sektörde özellikle bu alanda şirketlerin tahsilatlarına ve sistemdeki kullanıcıların ödemelerine ilişkin siber güvenlik riski artış trendinde.

Enerji sektörünün gelişimini etkileyecek ve hatta yönlendirecek bir diğer önemli faktör ise blokzincir teknolojisi. Blokzincir teknolojisi enerji sektörü özelinde çok farklı alanlara hitap ediyor. Bu alanlar içerisinde tüketicilerin doğrudan şebeke üzerinde kripto para ile enerji alımı yapabilmesi, enerji

üreticilerinin içerisinde yer aldığı mikro-şebekelerin birbirleri ile enerji ticareti yapabilmesi, tedarik zincirinin verimli hale getirilmesine yönelik çözümler gibi yenilikçi süreçler yer alıyor.

Bu başlıkta özellikle üzerinde durulması gereken konunun, gelecekte önemini artıracak bir diğer trend olan karbonsuzlaşmaya ilişkin bilgilerin toplanması ve analizine yönelik blokzincir teknolojisinin kullanımı olduğu görülüyor. Karbon izinin azaltılması ile başlayan karbonsuzlaşma sürecinde şirketlerin karşılarındaki en önemli konulardan biri enerji tüketimlerinin ve denkleştirme hesaplamalarının doğru olup olmadığının belgelenmesidir. Bu süreç, yalnızca IoT sensörlerinden ve diğer doğrudan ölçüm cihazlarından değil, aynı zamanda harici kaynaklardan çok çeşitli veri girişi gerektiren bir süreç. Ayrıca bu bilgileri bir araya getirmek ve düzenlemek için protokollere ihtiyaç var. İşte bu noktada blokzincir bu alanda gerçekleşen tüm işlemleri kayıt altına alan ve paydaşlara güven verecek bir çözüm olarak ortaya çıkıyor. KPMG Sürdürülebilirlik Danışmanlığı ile Dijital Transformasyon Danışmanlığı'nın verdiği hizmetlerin içeriği ve sonuçları, blokzincir teknolojisinin dijitalleşme ile birlikte gelecek 10 yıl içerisinde her sektörde olacağı gibi enerji sektöründe de önemli yenilikler getireceği sinyali veriyor.

## Yenilenebilir enerji yatırımları

Uluslararası Enerji Ajansı verilerine göre dünyada yenilenebilir enerji kaynaklarına ait üretim kapasitesi, toplam enerji üretim kapasitesinin yüzde 30'unu oluşturuyor. 2020 yılında yenilenebilir enerji kaynaklarına ait kurulu güç yüzde 7 artarak keskin bir yükseliş gösterdi. Yenilenebilir enerji özelindeki geleceğe dair yatırım tahminleri dikkate alındığında, dünyada yenilenebilir enerji kaynaklarına ait kurulu gücün, toplam enerji kaynaklarına ait kurulu güç içindeki payının 2025 yılında yüzde 38 seviyesine, 2030 yılına kadar ise yüzde 49 seviyesine ulaşması öngörülmüyor.

Yenilenebilir enerji kaynaklarının toplam kapasitesi 2000 yılında 849 GW seviyesinde iken 2020 yılının sonunda 2,888 GW seviyesine çıkması ve 2025 sonuna kadar toplam 3,978 GW seviyesine kadar yükselmesi bekleniyor.

Bu da yılda ortalama 215 GW ek kapasite yatırımı anlamına geliyor. Buradaki artışta başı çeken ülkeler yıllık 85 GW yatırım ile Çin ve yıllık 29 GW yatırım miktarı ile ABD oldu. 2021 yılındaki beklentilere bakıldığında Çin ve Amerika'da benzer yatırım miktarlarının gerçekleşeceği öngörülüyor. Avrupa Birliği ülkeleri ise 2020'de yaptıkları yaklaşık yıllık 26 GW'lık yatırım miktarını 2021'de 32 GW'a çıkarmayı planlıyor. Çin, ABD ve Avrupa Birliği ülkeleri dışında yenilenebilir enerji alanında yatırım harcamalarına önem veren bir diğer ülke de Hindistan. Hindistan 2020'de yaptığı yaklaşık 9 GW'lık yatırım miktarını 2021'de 16 GW'a çıkarmayı planlıyor.

Yenilenebilir enerji teknolojilerine baktığımızda 2021 yılında hidroelektrik enerjisinden elde edilen enerji miktarının toplam yenilenebilir enerji kaynaklarının yüzde 47'sini oluşturması bekleniyor. Yenilenebilir enerji teknolojileri dikkate alındığında yıllar itibarıyla giderek hidroelektrik enerjisinin toplam içerisindeki payını rüzgar, güneş ve biyoenerjiye bıraktığı görülüyor. Özellikle dünyada 2030 yılına doğru güneş enerjisinden elde edilen elektrik miktarının yüzde 78 artması ve yaklaşık 3,400 TWh seviyesine gelmesi bekleniyor. Bu da toplam yenilenebilir enerji kaynakları içerisindeki payının yüzde 23 seviyesine çıkması anlamına geliyor.

Türkiye'de sektörde faaliyet gösteren şirketlerin yatırım planlarına bakıldığında ise yenilenebilir enerji kaynaklı santrallerin ön planda olduğu görülüyor. Türkiye'de yenilenebilir enerji kaynaklı santrallerin gelişimi çok büyük başarı göstererek yenilenebilir enerji kaynaklı enerji santrallerinin toplam kurulu güç üzerindeki payını oldukça hızlı şekilde artırdı. Yenilenebilir enerji santrallerine ait kurulu gücün toplam kurulu güç içerisindeki payı 2019 sonunda yüzde 49, 2020 sonunda yüzde 51 iken 2021 Ağustos itibarıyla yaklaşık yüzde 53.1'e ulaştı. Benzer şekilde Türkiye'de üretilen toplam elektrik miktarının 2020 yılında yüzde 42.3'ü yenilenebilir enerji santralleri tarafından karşılanırken bu oran Ağustos 2021 itibarıyla yüzde 37,7 seviyesinde gerçekleşti. 11'inci Kalkınma Planı'nda yenilenebilir kaynakların elektrik üretimindeki payının 2023 için yüzde 38,8'e yükseltilmesi hedeflendiği dikkate alındığında şimdiden bu 2020 yılında yüzde 42.3'ü yenilenebilir enerji santralleri tarafından karşılanırken bu oran Ağustos 2021 itibarıyla yüzde 37,7 seviyesinde gerçekleşti Burada özellikle YEKDEM mekanizmasının rolü büyük önem taşıyor. Uluslararası Enerji Ajansı verilerine göre Türkiye'de yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen elektrik miktarının toplam üretime oranının yüzde 49'a ulaşması bekleniyor.

Son dönemde özellikle biyokütle gibi alternatif kaynaklar üzerinde enerji üretimi sağlayan tesislere yapılan yatırımlarda da artış görülüyor. Ağustos 2021 itibarıyla Türkiye'deki toplam kurulu güç miktarının yüzde 31,9'u hidroelektrik, yüzde 10.2'si rüzgar, yüzde 7.5'i güneş ve yüzde 1.8'i biyokütle enerjisi santrallerinden oluşuyor.

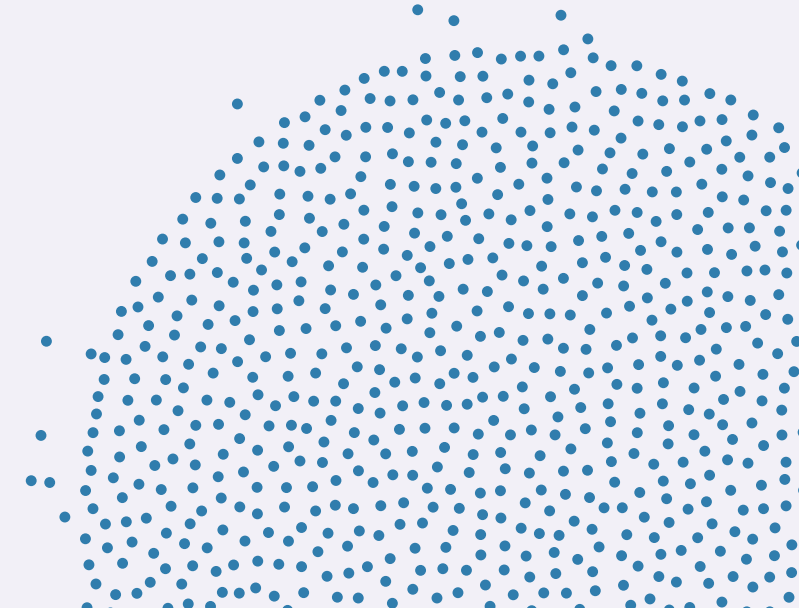
## Hibrit Elektrik Santralleri

EPDK tarafından yayınlanan ve Haziran 2020'de yürürlüğe giren Elektrik Piyasasında Önlisans veya Lisanslara Konu Üretim Tesislerinin Santral Sahalarının Düzenlenmesine İlişkin Usul ve Esaslar uyarınca santrallerin daha verimli alanlar haline dönüştürülmesi için hibrit santrallerin önü açıldı. Bu doğrultuda, rüzgar ya da hidroelektrik santralleri, güneş paneli kurup güneş enerjisiyle de elektrik üretebilecek. Bu kapsamda, özellikle rüzgar ve hidroelektrik santrallerinde güneş panellerinin de kurularak güneş enerjisinden elektrik üretiminin ileriki dönemlerde ciddi oranda büyümesi bekleniyor.

## Yeşil Sertifika Dönemi

EPDK tarafından yayınlanan ve Haziran 2020'de yürürlüğe giren Elektrik Piyasasında Önlisans veya Lisanslara Konu Üretim Tesislerinin Santral Sahalarının Düzenlenmesine İlişkin Usul ve Esaslar uyarınca santrallerin daha verimli alanlar haline dönüştürülmesi için hibrit santrallerin önü açıldı. Bu doğrultuda, rüzgar ya da hidroelektrik santralleri, güneş paneli kurup güneş enerjisiyle de elektrik üretebilecek. Bu kapsamda, özellikle rüzgar ve hidroelektrik santrallerinde güneş panellerinin de kurularak güneş enerjisinden elektrik üretiminin ileriki dönemlerde ciddi oranda büyümesi bekleniyor.

Teknoloji geliştikçe ve tüm sektörlerde ve günlük yaşamımızda dijitalleşme süreci devam ettikçe enerjiye olan ihtiyacın giderek artacağı kesin. Bu artan talebe karşılık verecek sektör oyuncularının burada birkaç örneğine değindiğimiz çeşitli teknolojik çözümler ile birlikte dijital dönüşüm sürecine girmeleri kaçınılmaz görünmektedir. Burada sektör oyuncularının dikkat etmesi gereken artan enerji talebini karşılarken sürdürülebilir enerji üretimini unutmamaları ve artan iklim ve çevresel risk faktörlerini dikkate alarak dünyamız ve gelecek nesiller için yeşil enerjiyi miras olarak bırakmaları gerektiğidir.



# Sigortacılıkta geleceğin yıldızı: InsureTech

**Teknoloji kullanımının günlük hayatta gittikçe artması finans sektöründe yeni inisiyatifleri beraberinde getiriyor. Teknolojinin sağladığı kolaylıkların ve Endüstri 4.0 devriminin de etkileri ile sigortacılıkta yeni model iş yapış şekilleri InsureTech başlığı altında yapılanıyor. Çok çeşitli alanlarda farklı amaçlarla kullanılan InsureTech uygulamaları pazarda her geçen gün daha büyük bir pay ediniyor**



**Tuğrul Uzun**

Sigorta Sektör Lideri  
Kıdemli Direktör  
tuzun@kpmg.com



Hem sigorta şirketleri hem de bu sektöre yatırım yapmak isteyen yatırımcılar için yeni fırsatlar yaratan InsureTech süreçlerin verimliliğini artırırken, olası riskleri ve maliyetleri de minimize ediyor. Sektörde inovatif çözümler için fırsat yaratan bu yaklaşım, şirketler ile müşterileri arasında hizmet süreçlerini geliştirirken geleceğin sektörünü de şimdiden yaratıyor.

Şirketler açısından bakıldığında özellikle oto branşı sigortalarında ürün fiyatlamasında müşteri bazlı daha hassas bir risk analizi yapılarak analizlerin kullanılması faydanın maksimuma çıkmasını sağlıyor. InsureTech ile devreye giren Nesnelerin İnterneti (Internet of Things) gibi kavramlar sayesinde bütün bilgiler takip edilebiliyor ve teknolojik altyapılar bu veriler işlenerek kullanılabiliyor.

Dünyada ve Türkiye’de InsureTech çözümleri ve piyasadaki hacimleri bütün bu gelişmelere paralel olarak artarak büyüyor. Birçok kaynakta ve analizlerde rahatça ölçülebildiği gibi uluslararası sigorta pazarının 1 trilyon ABD doları barajını aşmasıyla birlikte pastadan alacağı payın artacağını söylemek de yanlış olmaz. Girişimcilik ve start-up ekosisteminin InsureTech pazarına olan ilgisi dünya ile benzer olarak ülkemizde de gittikçe artıyor. Birçok üniversite ve topluluk nezdinde kurulan InsureTech platformları, kuluçka merkezleri ve farkındalık artıran ulusal ve uluslararası fuar ve seminerler ile InsureTech pazarda yer edinmeye çoktan başladı.

Yüksek teknoloji çalışmalarının geliştirilmesinin yanı sıra fon, yatırım tercihleri ve online yatırım danışmanlıkları gibi birçok farklı alanda sınırsız destek sağlayan bir sistem olan InsureTech, yapay zeka kullanımının artması ile finans sektöründe en çok tercih edilen çözümlerin altyapısını oluşturuyor.

Police sahiplerinin sigortacılık hizmetini fayda ve maliyet analizi daha rahat yapılacak şekilde ve şeffaf bir vaziyette satın alabilmesi de InsureTech uygulamalarının pazarda müşteri memnuniyetinin, penetrasyon oranlarının ve finansal sektöre aktarılan tasarruf miktarlarının artmasını sağlıyor.

InsureTech ile direkt ve dolaylı olarak ilişkili başka bir kavram da blokzincir. Kullanıcıları ve aracıları ortak bir platformda buluşturan blokzincir, kullanıcıların kendi işlemlerini gerçekleştirmelerine imkan tanıyan bir veri tabanı. Bu veri tabanı ile işlemlerin daha güvenilir ve şeffaf bir ortamda yapılması şirketlerin bürokratik ve doküman işlem maliyetini de otomatik olarak azaltıyor. InsureTech ile blokzincir doğrusal korelasyona sahip olduklarından iki sistemin etkileşiminin en önemli sonucu sigorta sektöründeki tüm paydaşların verimliliğinin artması. Çok çeşitli alanlarda farklı amaçlarla aktif olarak kullanılan InsureTech teknolojisinin ortaya koyduğu temel amaç, ihtiyaçları en iyi şekilde karşılamak ve riskleri en aza indirmek. Kalıcı ve verimli büyüme hedefi olan şirketlerin tercihi InsureTech, her geçen gün daha fazla kullanıcı tarafından tecrübe edilerek hızla yayılım gösteriyor. Dijital teknolojilerin temel amaçları ile uyumlu olan bu vizyon ile InsureTech uygulamalarının geleceğin yıldızları arasında olacağını söylemek doğru olur.





# Bankacılıkta sırların korunmasına yeni düzenleme

BDDK'nın yaz başında yayımladığı ve 1 Ocak'ta yürürlüğe girecek 'Sır Niteliğindeki Bilgilerin Paylaşılması Hakkında Yönetmelik', bankacılık sektöründe sırların saklanması ve sır niteliğindeki bilgilerin paylaşılması esaslarıyla ilgili düzenlemeler içeriyor. İşte yeni yönetmelikten önemli detaylar



**Sinem Cantürk**

Fintech Sektör Lideri  
Şirket Ortağı  
scanturk@kpmg.com



**Hakan Ercin**

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi  
Müdür  
hercin@kpmg.com



Bankacılık Kanunu ile sır niteliğindeki bilgilerin saklanması ile ilgili hükümler 2005 yılında hayatımıza girmişti. Bankacılık Kanunu'nun 73'üncü maddesine istinaden bankacılık sırları ve müşteri sırlarına ait söz konusu sırların saklanması ve korunmasına ilişkin yükümlülük ve tanımlar genel hatlarıyla kanunda belirtilmişti. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun 4 Haziran 2021 yılında yayımladığı ve 1 Ocak 2022'de yürürlüğe girecek yeni yönetmelik ile sırların saklanması ile ilgili yükümlülükler, sır niteliğindeki bilgilerin paylaşılması ve sır saklama yükümlülüğünden istisna tutulan haller ve genel ilkeler detaylı şekilde yeni yönetmelikte yer buldu.

Yeni yönetmelik içinde kanunda değinilmeyen yeni konular bulunuyor. Bunlardan ilkinde göre bankaların artık sır niteliğindeki bilgileri paylaşımları dahilinde ölçülülük ilkesini dikkate alarak müşteri sırrı ve banka sırrı niteliğindeki bilgilerin, paylaşımını koordine etmek ve gelen paylaşım taleplerinin uygunluğunu değerlendirerek bu değerlendirmeleri kayıt altına almakla sorumlu olan ve görev tanımları ile çalışma esasları banka yönetim kurulu tarafından onaylanan 'Bilgi Paylaşım Komitesi' kurma zorunluluğu var. Komitenin bilgi paylaşımını talep eden ya da kendisinden bilgi talep edilen iş kolu, iç kontrol birimi, uyum birimi ve hukuk birimi temsilcileri ile ilgili varlık sahiplerinden oluşması öngörülüyor.

Bankacılık Kanunu'nda sır saklanması ile ilgili yükümlülükler yeni yönetmelikte de aynı şekilde yer alıyor söz konusu tanımlara ek olarak sır saklama yükümlülüğünden istisna tutulan durumlar ayrı bir başlıkta toplanıyor. Söz konusu istisna durumları için öne çıkan alt başlıklar ise şöyle:

- Finansal kuruluşlar arasında sır tanımlamasına giren bilgilerin paylaşımı (tarafar arasında gizlilik sözleşmesi yapılması gerekmektedir),
- Konsolide finansal tablo hazırlama, risk yönetimi, iç denetim çalışmaları kapsamında ilgili taraflarla bilgilerin paylaşımı,
- Değerleme, derecelendirme, destek hizmeti ile bağımsız denetim faaliyetleri kapsamında ilgili taraflarla bilgilerin paylaşımı

5'inci maddedeki diğer bir önemli konu ise yapılacak paylaşımlara ilişkin gizlilik sözleşmesinin bir örneği, gerçekleştirilen paylaşımın amaçları, sır kapsamındaki bilgilerin gizliliği ve güvenliğinin sağlanmasına yönelik hâkim ortak/ana ortaklık tarafından veya hâkim ortağın/ana ortaklığın bu kapsamda hizmet aldığı taraflarca alınan teknik ve idari tedbirler ile bu madde kapsamında banka sırrı ve müşteri sırrı niteliğindeki bilgilerin aktarıldığı tüm üçüncü tarafların unvanı ve bulunduğu ülke bilgileri, kurumca uygun görülen biçim ve yöntemlere göre, altı aylık dönemler halinde ve kritik bir değişiklik olması durumunda söz konusu değişiklik özelinde kuruma raporlanması olarak belirtiliyor.

Sır niteliğindeki bilgilerin paylaşılmasına ilişkin genel ilkeler başlığında altını çizmemiz gereken önemli konuların başında yapılacak paylaşımların sınırlılık ve ölçülülük ilkesine uygun olarak yapılması olarak geliyor. Bu maddede ölçülülüğün sağlanması için hangi hususların yerine getirileceği detaylarıyla belirtiliyor. Paylaşımlarda ölçülülüğün sağlanması için bankaların paylaşımlarda söz konusu amaçların gerektirdiği kadar veriyi içermesi, paylaşımların içerdiği veri ya da veri setlerinin tamamının belirtilen amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olduğunun gösterilebilmesi, paylaşılacak veriler toplulaştırıldığında, kimliksizleştirildiğinde ya da anonim hale getirildiğinde söz konusu amaçlar yine de gerçekleştirilebiliyor ise bu yöntemlerin uygulanması, gerçek/tüzel kişi müşteriye ilişkin sır niteliğindeki bilgilerin, anılan müşterinin kimliğini belirli veya belirlenebilir kılacak nitelikte olmaması ve paylaşım yapılacak tarafların ve paylaşım metodlarının mümkün olan en az veri kopyası oluşturacak şekilde kurgulanması gerekiyor.

Genel ilkeler içinde son olarak Bankacılık Kanunu'nda da değişiklik ile 2020 yılında eklenen KVKK'ya atıfta bulunulan maddeler bulunuyor. Özet olarak sır niteliğindeki bilgilerin paylaşımında KVKK'nın 4'üncü maddesinde yer verilen genel ilkelere uyulması gerekiyor.

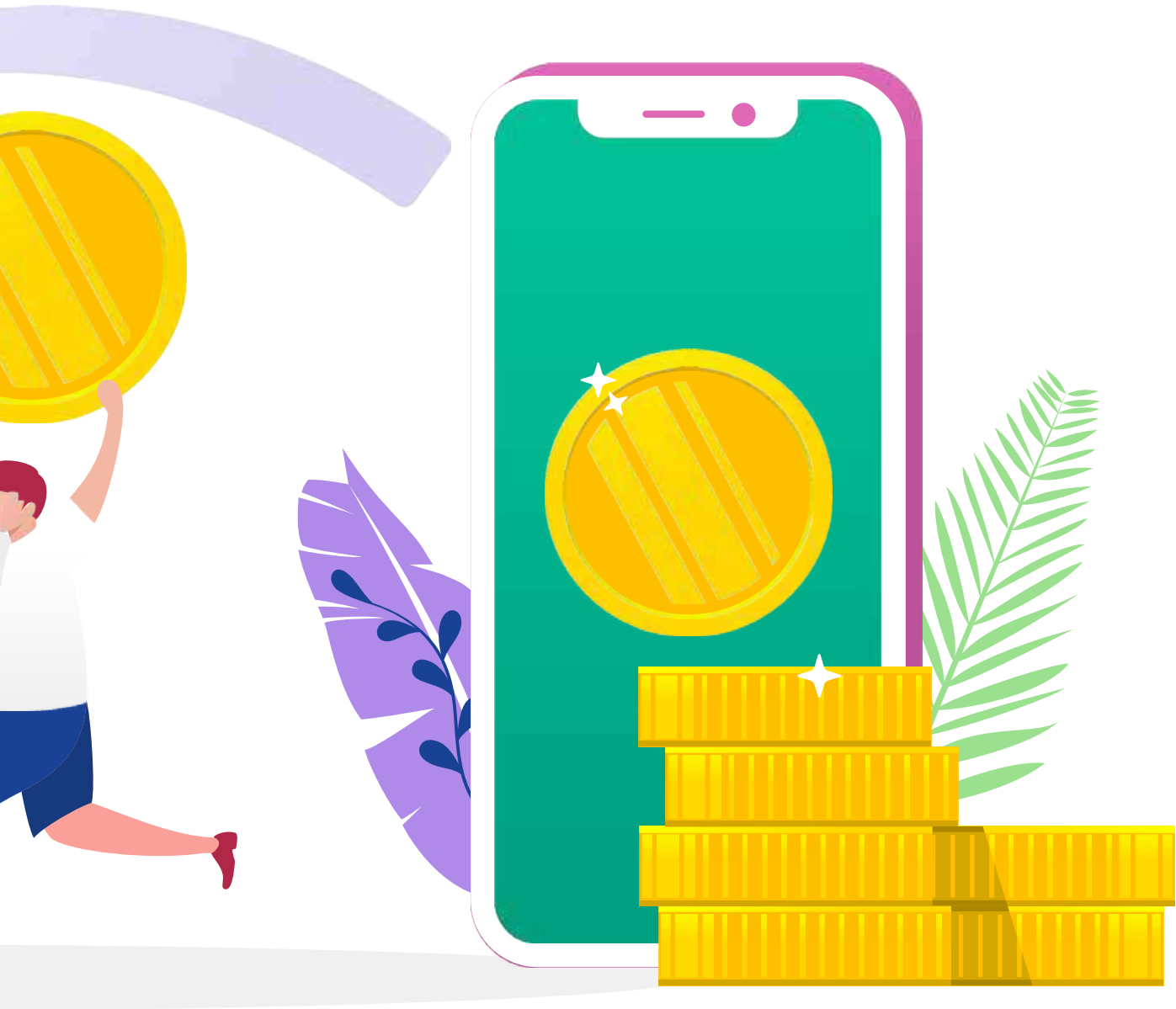
# Ödeme ve e-para kuruluşları için mevzuat son dönemeçte

**Ödeme Kuruluşları ve Elektronik Para Kuruluşlarının faaliyetleri hakkında yer alan mevzuat taslağı yayımlandı. Yeni yönetmelik ve tebliğ taslağı ilgili kuruluşlar için lisans almada yeni hükümler gündeme getirecek. Tebliğ teknolojiyi yoğun kullanan sektör için önemli bir aşama ve geleceği şekillendirecek en önemli etkenlerden biri olarak görülüyor**



**Sinem Cantürk**

Fintech Sektör Lideri  
Şirket Ortağı  
scanturk@kpmg.com





Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK), 27 Haziran 2013 tarih ve 28690 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 6493 sayılı Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun kapsamında bugüne kadar izne tabi olmadan ve denetlenmeden faaliyet gösterebilen ödeme ve elektronik para kuruluşları için yasal altyapı oluşturulmuştu. Ödeme kuruluşlarıyla elektronik para kuruluşlarının anonim şirket şeklinde kurulmaları, bu kuruluşlara ilişkin lisanslama, faaliyet ve denetim gibi alanların düzenlenerek BDDK tarafından gerekli izinleri almadan faaliyet göstermeleri yasaklanmıştı.

Bu kapsamda, BDDK tarafından kanunun geçici birinci maddesi hükmüne dayanılarak Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para İhracı ile Ödeme Kuruluşları ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Yönetmelik ve kanunun 14, 18 ve 21'inci maddeleri ile yönetmeliğin 64'üncü maddesi hükümlerine dayanılarak, Ödeme Kuruluşları ve Elektronik Para Kuruluşlarının Bilgi Sistemlerinin Yönetimine ve Denetimine İlişkin Tebliğ 27 Haziran 2014 tarihinde hayatımıza girmişti. Tebliğde, izin alarak faaliyet gösterecek olan ödeme kuruluşları ve elektronik para kuruluşlarının bilgi sistemleri yönetimi kapsamında uymaları gereken ilkeler ve kurallar belirlenmiş ve tebliğ kapsamında, ödeme kuruluşları ve elektronik para kuruluşlarının, BDDK tarafından yetkilendirilmiş bağımsız denetim şirketleri tarafından iki yılda bir bağımsız bilgi sistemleri denetimine tabi tutulması da zorunlu hale getirilmişti.

Sektörde yaşanan hızlı gelişmeler, etkili karar alma mekanizmasının işletilebilmesi için global piyasadaki örnekler baz alınarak, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ile BDDK arasında oluşturulan karşılıklı düzenleme ve kontrol mekanizmasının tek çatı altında toplanması kararlaştırıldı.

22 Kasım 2019 tarihli ve 30956 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7192 sayılı "Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile 6493 sayılı kanunda yapılan bazı değişikliklerle Türkiye'de faaliyet gösteren ödeme ve menkul kıymet mutabakat sistemlerinin düzenleme ve gözetim yetkisinin yanı sıra 1 Ocak 2020 tarihinden itibaren ödeme hizmetleri ve ödeme hizmeti sağlayıcıları ile elektronik para kuruluşlarının düzenlenmesi, lisanslanması ve denetlenmesinden sorumlu otorite olarak da Merkez Bankası tanımlanmıştı.

Fintech camiasındaki gelişmelerin ve global iyi örneklerin yakından takip edilerek sektörün ihtiyaçlarının anlaşılması ve daha sağlam altyapı oluşmasına katkıda bulunulmasına yönelik düzenleme çalışmaları da başlatıldı. Bu kapsamda 29 Aralık 2020 tarihi itibarıyla "Ödeme ve Elektronik Para Kuruluşlarının Bilgi Sistemleri ile Ödeme Hizmeti Sağlayıcılarının Ödeme Hizmetleri Alanındaki Veri Paylaşım Servislerine İlişkin Tebliğ Taslağı" ve "Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para İhracı ile Ödeme Hizmeti Sağlayıcıları Hakkında Yönetmelik Taslağı" yayımlandı.

## Yeni taslak neleri değiştirecek

- Öncelikle yeni yönetmelik taslağı ile numara bazında takibi yapılan, herhangi bir şekilde ödeme hesabına bağlı olmayan ve kimlik tespiti veya doğrulaması yapılmamış, önceden ödeme ya da yükleme yapılması suretiyle kullanılabilir hale gelen, tekrar yükleme yapılma imkanı bulunan veya bulunmayan şekilde ihraç edilebilen ve yüklenen bakiye kadar kullanıma izin verilen ön ödemeli aracı olarak "anonim ön ödemeli aracı" hayatımıza girdi. İlgili anonim ödeme aracı sadece fiziki iş yerlerinde gerçekleştirilen ödeme işlemlerinde kullanılabileceği ve elektronik ortamda gerçekleşen ödeme faaliyetleri ile para transferi ve para havalesi işlemlerinde kullanılmayacak.
- Artık ödeme hizmeti kapsamına giren bir ödeme yöntemi ile mal ve hizmet sunan iş yerinin Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. tarafından tesis edilen özel iş yeri koduna sahip olması gerekecek.
- Faaliyet izin yöntemi yeni yönetmelik taslağının 12'nci maddesi 1'inci fıkrası ve kanun uyarınca bankaya yapılacak faaliyet izni başvuruları, birinci aşama onay başvurusu ve ikinci aşama onay başvurusu olmak üzere iki adımdan oluşuyor.

Birinci aşama onay başvurusu ve ikinci aşama onay başvurusu ardından en geç 120 gün bulunması gerekiyor. Banka 120 günlük süreyi başvuru sahibi şirket tarafından makul bir gerekçe sunulması kaydıyla, 60 günü geçmeyecek şekilde uzatabilecek. Ama yürürlükteki yönetmelikte olduğu gibi yeni yönetmelik taslağı uyarınca birinci ve ikinci aşama onay başvurularının, gerekli tüm şartların sağlanmış olması kaydıyla tek seferde yapılması da mümkün olacak.

Faaliyet izni için gereken dokuz adet başvuru setine yeni yönetmelik taslağı ile soru seti, unvan bildirim dilekçesi, temsilcilerin çalışma yerlerinde yeni yönetmelik taslağında tanımladığı biçim ve içerikteki yazılardan kuruluşun faaliyetleri kapsamında aşağıdaki şartlara uygun bildirimler ve ek talep edilen belge bildirim dilekçesi ekleniyor.

Birinci aşama ve ikinci aşama onay başvurularına ilişkin bilgi ve belgelerdeki eksikliklerin, eksikliğe ilişkin Merkez Bankası yazısının tebliğ tarihinden itibaren altı ay içinde giderilmemesi halinde faaliyet izni başvurusu geçersiz hale gelecek.

- Kanunun 12'nci maddesinin 1'inci fıkrasının münhasıran (g) bendinde yer alan ödeme hizmetini sunan kuruluş, asgari 1 milyon Türk Lirası tutarında mesleki sorumluluk sigortası yaptırmakla veya 1 milyon Türk Lirası değerinde teminat bulundurmakla yükümlü. Mesleki sorumluluk sigortası ve bulundurulması gereken teminat tutarı, ilk 100 bin müşterinin ardından her 100 bin yeni müşteri için 500 bin Türk Lirası tutarında artırılması gerekiyor.
- Kuruluş Merkez Bankası nezdinde teminat bulundurmak zorunda. Kanunun 12'nci maddesinin 1'inci fıkrasının münhasıran (g) bendinde belirtilen ödeme hizmetini gerçekleştiren ödeme kuruluşları hariç olmak üzere kuruluşun Merkez Bankası nezdinde bu madde uyarınca bulundurulması gereken asgari teminat miktarı, kanunun 12'nci maddesinin 1'inci fıkrasının (e) bendinde belirtilen ödeme hizmetini gerçekleştiren ödeme kuruluşları için 2 milyon Türk Lirası, diğer ödeme kuruluşları için 3 milyon Türk Lirası ve elektronik para kuruluşları için 5 milyon Türk Lirası olarak belirlenmiştir.

Ayrıca Merkez Bankası nezdinde tutması gereken baz teminat miktarı, aşağıda yer alan müşteri sayısı ile ilgili olarak aşağıdaki şekilde değişecek.

- Müşteri sayısının 50 binden az olması halinde tutmaları gereken asgari teminat miktarı,
- Müşteri sayısının 50 bin ile 500 bin arasında olması halinde tutmaları gereken asgari teminat miktarının iki katı,
- Müşteri sayısının 500 bin ile 5 milyon arasında olması halinde uyarınca tutmaları gereken asgari teminat miktarının üç katı,
- Müşteri sayısının 5 milyondan fazla olması halinde uyarınca tutmaları gereken asgari teminat miktarının dört katı.

Buna ek olarak yeni tebliğ taslağı ile birlikte bilgi teknolojileri altyapısı hakkında yaklaşım uluslararası standartlara uygun şekilde revize edildi.

## Daha önce başvuranlar ne yapacak

Faaliyette bulunan kuruluşların yeni yönetmeliğin yayımı tarihinden itibaren bir yıl içinde uyumlu olması gerekiyor. Yürürlüğe girdiği tarihten önce faaliyet izni başvurusunda bulunanlar iki aşamalı ya da tek seferde işleme alınması konusunda hangi başvuru şeklini tercih ettiğini Merkez Bankası'na bildirmekle yükümlü. Eksik belgeleri ise yeni yönetmelikte belirtilecek olan tarihe kadar Merkez Bankası'na bildirmesi gerekiyor.

Söz konusu yeni yönetmelik ve yeni tebliğ henüz taslak ancak yakında yayımlanması bekleniyor.

# İLETİŞİM

## Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı  
malsan@kpmg.com

### Fikret Selamet

Denetim Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı  
fselamet@kpmg.com

### Timur Çakmak

Vergi Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı  
tcakmak@kpmg.com

### Müşfik Cantekinler

Kurumsal Finansman Bölüm Başkanı  
Şirket Ortağı  
mcantekinler@kpmg.com

### Alper Karaçar

Danışmanlık Bölüm Başkanı  
Şirket Ortağı  
akaracar@kpmg.com

### Uluç Özcan

Stratejik Pazarlama ve İş Geliştirme Lideri  
ulucozcan@kpmg.com

### Bahar Caner

Stratejik Pazarlama ve İş Geliştirme Müdürü  
bcaner@kpmg.com

## SEKTÖRLER

### Finansal Hizmetler Sektör Lideri

#### Kerem Vardar

kvardar@kpmg.com

### Sigorta Sektör Lideri

#### Tuğrul Uzun

tuzun@kpmg.com

### Fintech Sektör Lideri

#### Sinem Cantürk

scanturk@kpmg.com

### Teknoloji Sektör Lideri

#### Gökhan Mataracı

gmataraci@kpmg.com

### Telekomünikasyon Sektör Lideri

#### Serkan Ercin

sercin@kpmg.com

### Eğlence ve Medya Sektör Lideri

#### Feride Kılıç

eridekilic@kpmg.com

### Tüketici Ürünleri ve

#### Perakende Sektör Lideri

#### Gökhan Kaçmaz

gkacmaz@kpmg.com

### Endüstriyel Üretim Sektör Lideri

#### Murat Palaoğlu

mpalaoglu@kpmg.com

### Otomotiv Sektör Lideri

#### Hakan Ölekli

holekli@kpmg.com

### Gıda ve İçecek Sektör Lideri

#### Banu Kürk

bkurk@kpmg.com

### Petrol ve 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

### Turizm Sektör Lideri

#### Mert Öner

moner@kpmg.com

### İnşaat Sektör Lideri

#### Engin Ölmez

eolmez@kpmg.com

### Gayrimenkul Sektör Lideri

#### Özgür Sivacı

osivaci@kpmg.com

### Özel Teşebbüs

#### Uluç Özcan

ulucozcan@kpmg.com

### Özel Girişim Sermayesi

#### Erem Germeyan

egermeyan@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

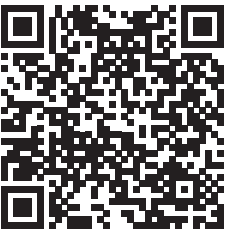
Vergi, YMM, Direktör  
ngulhan@kpmg.com



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







**KPMG**  
**Gündem**'in  
diğer sayılarını  
okudunuz mu?

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

© 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.