

# Gündem

SAYI 40

KIŞ 2022



**Murat Alsan:**

Daha yaşanabilir bir dünya için  
değişime öncülük edeceğiz

**Simone Kaslowski:**

İş dünyasında  
dönüşüm zorunlu

**Hamdi Akın:**

Barakadan  
dünya markası çıkardı





# Global Tech Innovator

KPMG Türkiye olarak, yerel start-upları küresel yatırım ortamına taşıyoruz. Başvurular çok yakında.

Kasım ayında Portekiz’de gerçekleşecek finalde rekabet etmek için takipte kalın!



## Editörden

Covid-19 etkisi altında geçen son iki yılda tüm dünyada üretim yavaşladı, tedarik zincirleri aksadı, iş ve yaşam tarzları kalıcı olarak değişti. Belirsizliklerin arttığı bu dönemde nihai başarı eskisinden farklı ifade ediliyor. Günün sonunda operasyonel ve kültürel dayanıklılığını korumuş, her bir adımı dikkatle atmış kurumlar hedeflerine ulaşıyor.

KPMG olarak geçen yıl, müşterilerimiz ve çalışanlarımız için 2020’de yaşadığımız olağanüstü hâl ortamını normalleştirmeye çalıştık. Mevcut işlerimize ilave olarak, başka hangi alanlarda müşterilerimize değer katabileceğimize odaklandık ve bunun sonucunda da özellikle danışmanlık alanında bazı “yeni”leri pazara sunduk. Bir yandan da uzaktan çalışma şartlarında KPMG’lilerin daha mutlu bir şekilde çalışabileceği koşulları oluşturmak için yoğun mesai harcadık.

Pandemiye rağmen eskisinden daha iddialı bir şekilde yolumza devam ederken, danışmanlık alanında yaptığımız yatırımların dönüşünü üst seviyelerde almaya başladık. Teknoloji ekibimiz, Big 4 içinde en büyük ve geniş yetkinliklere sahip teknoloji danışmanlığı veren ekip haline geldi. Kurumsal Finansman Danışmanlık ekibimiz oldukça iyi bir yıl geçirdi. Vergi ve denetim hizmetlerimizde de yine fark yarattık.

Ekonomiye değer üreten bir hizmet şirketi olarak büyüme açılımımızı güvenle sürdürüyoruz. Dünyada artan çevresel duyarlılık bilincini şirket olarak benimseyerek; daha sürdürülebilir iş alanları yaratmak ve hizmetlerimize bunu yansıtmak 2022 için önemli hedeflerimizden. KPMG olarak çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) odaklı sorunlara yönelik çözümleri hızlandıracak üç yıllık bir program başlattık. Sürdürülebilir bir gelecek hedefleyen KPMG Etki Planı İnisiyatifi, küresel bir fayda yaratmayı amaçlıyor. Önümüzdeki üç yıl içinde özellikle ÇSY uygulamalarına yönelik olacak şekilde 1,5 milyar doların üzerinde yatırım yapacağız.

Teknoloji konusunda hem kapasite hem de yetkinlik artırma yolculuğumuz da aynı hızda sürüyor. Bu alanda uzunca süredir yaptığımız yatırımların karşılığı olarak da bir teknoloji şirketi olarak anılmak hedefindeyiz. Geldiğimiz noktada gururla söyleyebilirim ki, tüm hizmetlerimizle müşterilerimize değer katmayı başardık. Hızla gelişmeye, gelişirken de dönüşmeye devam edeceğiz.

KPMG’nin Türkiye’deki 40’ıncı yılında bana göre en büyük başarısı; çalışan sayısı, verilen hizmet çeşitliliği ve şirketin kurumsal yapısında eş zamanlı olarak yaşanan istikrarlı gelişim. İlk dönemlerinde tek ortaklı olarak hizmet veren KPMG, zaman içinde global trendlere hızla uyum sağlayarak dengeli bir büyüme grafiği yakaladı.



Bilgi birikimimizle özellikle üniversiteden yeni mezun olmuş arkadaşlarımız için adeta uygulamalı bir okulumuz. İnsanı merkeze alan, tüm çalışanların birbirine saygı duyduğu, mutlu çalışanların oluşturduğu bir “KPMG kültürü”ne sahibiz. Bu kültürü sürdürebilmeyi de çok önemli bir başarı olarak görüyorum.

Yeni yılın ilk sayısı olması vesilesiyle bölüm başkanlarımızdan da KPMG Gündem için hem geride bıraktığımız yılı hem de önümüzdeki dönemi konuştuğumuz ilgi çekici değerlendirmeler aldık. Sizlerin de ilgiyle okuyacağına inanıyorum.

Son olarak; tüm çalışma arkadaşlarıma, müşterilerimize, diğer tüm paydaşlarımıza bize bu olağanüstü zamanlarda güvendiği, birlikte iş yapma fırsatı tanıdığı için teşekkür ediyorum.

Başarılarımızla hep beraber gururlanıyor, daha fazlasını başarmak için motive oluyoruz.

2022 hepimize sağlık ve güç versin.

Keyifli okumalar dilerim.

**Murat Alsan**  
KPMG Türkiye Başkanı





İş dünyasında dönüşüm zorunlu



Barakadan dünya markası çıkardı



Girişimciler Analitik Rota Zirvesi'nde buluştu



304 yeni mezun KPMG'de iş başı yaptı



Türkiye'de birleşme ve satın almalar son 7 yılın zirvesinde



Teknoloji yatırımlarının yıldızı veri



KPMG Türkiye ile Mall IQ'dan stratejik iş birliği



2022'ye küresel vergi reformu damga vuracak





Daha yaşanabilir bir dünya için değişime öncülük edeceğiz

## GÜNDEMİN GÜNDEMİ



KDV iadesine teknolojik çözüm

## GÜNDEMİN GÜNDEMİ



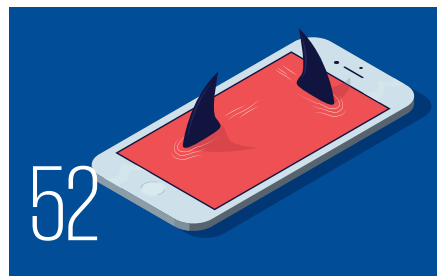
Net sıfıra en yakın ülke Norveç

## ELEKTRİK VE ALTYAPI



Spot elektrik fiyatları YEKDEM  
tarifesini geride bıraktı

## DANIŞMANLIK



Suç geliri aklamada yeni rota:  
Sosyal medya

## DANIŞMANLIK



İhbar hattı hem paranızı  
hem itibarınızı koruyor

## DENETİM



Denetimde hikayeyi baştan yazın



Yeni teknolojilerle çağın ötesinde hizmet

## FINTech



Gelecek için insurtech'e  
yatırım kaçınılmaz

## DANIŞMANLIK



'Sepet'te inovasyon kazandırıyor

# Künye

Kış 2022

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:** Alper  
Karaçar, Bahar Caner, Berra  
Balci, Begüm Önder, Buket  
Çavuşoğlu, Burak Ülgen, Emrah  
Akin, Emrah Büyükkseban,  
Faruk Yaşa, Feride Kılıç, Fikret  
Selamet, Gökhan Kaçmaz,  
Gökhan Mataracı, Hakan  
Orhan, Murat Sedef, Müşfik  
Cantekinler, Oytun Önder,  
Ozan İnce, Serkan Ercin, Sinem  
Cantürk, Şirin Soysal, Uluç  
Özcan, Yavuz Öner, Zahide  
Demir



# İş dünyasında dönüşüm zorunlu

**Küresel rekabette oyunun sürdürülebilirlik üzerine kurulduğunu söyleyen TÜSİAD Başkanı Simone Kaslowski, "Sürdürülebilir bir dünya için toplumun tüm katmanlarında bilinçli dönüşüm arayışı, pandemi koşullarında daha da görünür oldu. Sürdürülebilirliği içselleştirmiş, sorumlu kurum uygulamaları güçlü olan şirketler belirsizlikleri daha iyi yönetebiliyor" dedi**



TÜSİAD Başkanı Simone Kaslowski, KPMG Gündem'e konuştu. İş yapma modellerinde daha iddialı ve gerçekçi hedefler koymaya ihtiyaç olduğunu vurgulayan Kaslowski, başta iklim değişikliği ile mücadele olmak üzere sürdürülebilirlik risklerinin gündemin en üst sıralarına yükseldiğini söyledi. Kaslowski, nitelikli insan gücünün Türkiye'de yaşamak ve üretmek isteyeceği bir atmosfer sağlamak gerektiğinin de altını çizdi. İşte o açıklamalar:

**Pandemiye yönelik ABD'nin aldığı ekonomik kararlar bizim gibi gelişmekte olan ülkeleri nasıl etkiliyor? Gelişmeler Türk iş dünyasına yeni fırsatlar sunuyor mu? İhracat artışı ya da yeni pazarlar gibi...İhracatı artırmak için neler yapabiliriz?**

İhracatta çok deneyim kazanmış, ihracat menziline yeni ülkelere, kıtalara doğru sürekli genişleten bir ülkeyiz. Ancak ihracatta artık farklı bir lige çıkmamızın zamanı gelmedi mi? Daha yüksek katma değerli ürün ihraç ettiğimiz, ihracat için ithalata daha az bağımlı olduğumuz ve birim ihracat değerinin daha yüksek olduğu bir ihracat yapısına ulaşabiliriz. Ama bunları sağlayabilmenin yolu sadece dış ticaret süreçleriyle ilgili değil. İhracat aslında bu anlamda bağımlı değişken. Sanayi politikası, yatırım ortamı, gümrüklerde dijitalleşme, dış ticarete yer alan tüm kamu kurumlarının birbirleri ile entegre bir sisteme sahip olması, Avrupa Birliği (AB) ile Gümrük Birliğimizin dijital ve yeşil dönüşüm çerçevesinde güncellenerek iş dünyamızı daha rekabetçi bir seviyeye çıkarması gibi çok sayıda bağımsız değişken de var. Tüm bunların yanı sıra katma değerli üretim için nitelikli iş gücüne ihtiyacımız var. İyi yetişmiş insan gücü dünyanın her yerinde iş bulabilir, yaşayabilir. Önemli olan, nitelikli insan gücümüzün ülkemizde yaşamak ve üretmek isteyeceği bir atmosferi sağlamak. Eğer tüm bu alanlara odaklanır ve gerekli yapısal adımları atabilirsek ihracatta da bir üst lige çıkmamız hiç zor değil.

## KURUMLAR ZAYIFLADI, LİYAKAT KALMADI

**Türkiye ekonomisinin başlıca sorunları olarak neler söylersiniz?**

Kurumların politika yapma gücünü artırmadan ne enflasyon meselesini çözebilir ne verimlilik artışı sağlayabilir, ne de büyüye dahi refah artışı ve kalkınmaya erişebiliriz. Enflasyonun temel sebebinin tespit edemeyişimiz, mikro reformları yapamayıp ve ekonomide öngörülebilirlik sağlayamayıpımızın arkasındaki temel faktör planlamadaki eksiklerimiz ve



kurumların zayıflaması, liyakatten uzaklaşması. Örneğin bugün dünyada enflasyon ile mücadelede bilimsel olarak kanıtlanmış ve tartışması çoktan kapanmış yöntemler var; bunları yeniden keşfetmemize gerek var mı? Attığımız adımlarda hem enerji hem zaman kaybederken, ekonomimize ek maliyetler oluşuyor, sonra bunlarla mücadele etmek zorunda kalıyoruz.

**Şirketler, kurumlar sürdürülebilirliği eskisinden daha çok konuşuyor. Siz de çevresel konulara ve sürdürülebilir kalkınmaya sıkça değiniyorsunuz. Sürdürülebilirlik konusu dünya ekonomisini nasıl değiştirecek?**

Sürdürülebilir bir dünya için toplumun tüm katmanlarında bilinçli dönüşüm arayışı, pandemi koşullarında daha da görünür oldu. Başta iklim değişikliği ile mücadele olmak üzere sürdürülebilirlik riskleri gündemimizin en üst sıralarına yükseldi.

Bu dönemde paydaşların şirketlerden beklentileri de giderek arttı. Yeni nesil tüketiciler artık bir ürünün ya da markanın sadece faydasına bakmıyor, şirketin topluma veya çevreye nasıl katkı sunduğuna da önem veriyor. Öte yandan AB Yeşil Mutabakatı, Paris İklim Anlaşması gibi uluslararası alandaki gelişmeler de iş dünyasının dönüşümünü zorunlu kılıyor. Küresel rekabette oyun, sürdürülebilirlik üzerine yeniden kuruluyor. Böyle bir ortamda, sürdürülebilir iş modelleri artık bir zorunluluk. Bu süreçlerin etkili bir şekilde kurgulanmasında öngörülen yatırımlar içinse finansmana erişim kritik önemde olacak. Bu kapsamda, yine AB'nin hayata geçirmekte olduğu AB taksonomisi de dikkatle izlememiz gereken bir yaklaşımı ortaya koyuyor. Bu sınıflandırma sistemi şirketler, yatırımcılar ve politika yapıcılar için hangi ekonomik aktivitelerin çevresel açıdan sürdürülebilir olduğunu tanımlamada rol oynayacak.

Sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşmak için ulusal ve sektörel politikalarda, iş yapma modellerinde daha iddialı ve gerçekçi hedefler koymaya ve hızlı hareket etmeye ihtiyacımız var. İşte bu noktada, sahip olduğu kaynaklar, geniş coğrafyalara yayılan değer zincirleri, inovasyon kapasitesi ve dijital dönüşümdeki yetkinliği ile iş dünyası bu amaçlara ulaşmak için önemli bir role sahip. Sürdürülebilirliği içselleştirmiş, sorumlu kurum uygulamaları güçlü olan şirketler belirsizlikleri daha iyi yönetebiliyor. Bu dönemde sürdürülebilirlik taahhütlerinin arkasında duran liderler bu iki işin bir arada yapılabileceğini, hatta asıl bir arada yapıldığında krizden daha da güçlenerek çıkabileceğimizi bizlere gösterdi.

## FAKİRLEŞTİREN BÜYÜME YAŞIYORUZ

**IMF, Türkiye ekonomisinin bu yılki büyüme tahminini yukarı yönlü revize etti, gelişmiş ülkeler için ise beklenti düşürüldü. Bu konuda yorumunuz ne olur?**

Türkiye ekonomisi 2021 yılında yüzde 10'un üzerinde büyüdü. Bunun arkasındaki tetikleyici ise 2020 yılında sunmuş olduğumuz son derece ucuz kredilerdi. Bu yatırımlarımıza ve ihracatımıza yararken yan etkisi de çok yüksek enflasyon ve TL'deki değer düşüşü oldu. Bu da yatırımların ve istihdamın sürdürülebilirliğinde en önemli engel. Kısa vadede fayda, uzun vadede kayıp ve enflasyon maliyeti olarak karşımıza çıktı. 2021 yılında yatırımlar çok iyi olmasına rağmen son üç aydır yaşadığımız enflasyon-faiz-kur sarmalı yeni yatırımları yeniden durma noktasına getirdi. Ama elbette ki 2021'de emsallerimizden bu yöntemle büyümede önemli ölçüde pozitif ayrıştık. Enflasyon tarafında ise en yüksek enflasyona sahip ülke olduk. Oysa amacımız yatırım ve ihracatla büyümek, enflasyonu kontrol altına almak ve aynı zamanda da istihdam artışı ve refah artışı sağlamak olmalı. Türkiye ekonomisi şu anda büyüyor ama refah seviyesi düşüyor. Bir anlamda fakirleştiren bir büyüme yaşıyoruz.

## ANA GÜNDEM FİYAT İSTİKRARI OLACAK

**Küresel para politikası yön değiştirmeye başladı, Türkiye'nin gündeminde de uzun yıllardır enflasyon, faiz konuları var. Sizce Türkiye için büyümede, üretimde sürdürülebilirliğin birinci koşulu ne?**

Aslında bu iki konuyu, yani global değişim ve Türkiye'deki tercihlerimiz konusunu ayırtmak lazım. Küresel para politikasında önemli bir paradigma değişimi mevcut, bu ABD Merkez Bankası'nın (FED) faiz artışından ziyade bilanço küçültmeye geçmesi ile ilgili. Bilanço genişlemesi -ki 2018'de kısa bir dönem sekteye uğramıştı- 2008'den bu yana devam ediyordu. Dolayısıyla son 10 yıldır gördüğümüz dolar arzının tersine döndüğü, paraya erişimin zorlaştığı bir döneme giriyoruz. Bu bizim gibi kırılganlıkları, dış borç ödemeleri olan ülkeler açısından mühim bir gelişme. Böyle bir döneme, öncelikle enflasyon sorunumuzu çözmüş olarak girmeliydik. Bugün ise yüzde 50'ler seviyesinde bir enflasyon ile bu sürece giriyoruz. Büyüme ve üretimde sürdürülebilirliğin birinci koşulu fiyat istikrarıdır. Tam da bu yüzden ABD Merkez Bankası, enflasyonun geçici değil kalıcı olabileceği riski ortaya çıktığı anda, para politikasında hızlı bir U dönüşü yaptı. Global ekonominin 2022'deki ana gündemi de fiyat istikrarı olacak. Bunu sağlama pahasına tüm ekonomiler yavaşlamayı göze aldı. Çünkü mühim olan kısa vadeli büyüme değil, uzun soluklu sağlıklı büyümek.

## GÜMRÜK BİRLİĞİ GÜNCELLENMELİ

**Türkiye ekonomisinin ABD ve AB ile ilişkilerinin geliştirilmesinde önemli katkılarınız var. Bu en önemli ihracat pazarlarımızla ne durumdayız? Gümrük kotaları gibi devam eden ya da daha iyileştirilmesi gerekli hususlardan bahseder misiniz?**

Özellikle AB en önemli dış ticaret ortaklarımızdan biri. ABD ile de tüm sorunlara rağmen yıllar içinde istikrar gösteren bir ticaretimiz var. Geliştirmeye ihtiyaç duyduğumuz alanların en başında ise AB ile aramızdaki Gümrük Birliği'nin (GB) artık günümüzün ihtiyaçlarını karşılayan, yeşil ve dijital dönüşüm çerçevesinde hizmetler, anlaşmazlıkların halli gibi alanları da



kapsayan bir aşamaya gelmesi. Bu konuda her iki taraftan kaynaklanan sebeplerle çok zaman kaybettik. GB'nin güncellenmesi ülke olarak stratejik önceliğimiz olmalı. Son gelişmelere bakacak olursak, AB ile ABD arasında ticaret ve yatırımı geliştirmek için kurulan Ticaret ve Teknoloji Konseyi'nin iki ülke ilişkilerini derinleştirilmesi, AB'nin serbest ticaret anlaşmalarına yenilerinin eklenmesi gibi değişimler GB'nin mevcut haliyle iyice yetersiz kalmasına yol açıyor. Dolayısıyla GB'nin güncellenmesi halinde AB ile şu an dış ticaretimizde yaşadığımız birçok sorun ortadan kalkacak. Tedarik zincirlerinde kırılma ve bunun etkileri gibi küresel zorluklarla mücadele etmek için AB'nin benzer düşünceye sahip ortak ve müttefiklerle iş birliği arayışlarında Türkiye, AB ile gelişmiş entegrasyonu bağlamında öne çıkabilecek.

**Gençler, başka ülkelerde hayat kurmak için Türkiye'den göç ediyor. Bu durumu tersine çevirmek mümkün mü ve nasıl?**

Beyin göçünü tersine çevirmek için öncelikle buna neden olan dinamikleri iyi anlamamız gerekiyor. Göç eden kesimin çoğunluğunun gençler olması, mühendislik, doktorluk, akademisyenlik gibi alanlarda yetkin insanlarımızın göçü önemli ve bir o kadar da endişe verici bir gösterge. Pandemi ve uzaktan çalışmayla beraber göçün artık fiziksel mekanla da sınırlı kalmadığını, dijital göçmenliğin de yepyeni bir boyut olduğunu buna eklemeliyiz.

Ekonomik koşulların iyileştirilmesinden özgürlük alanlarının genişlemesine, hukukun üstünlüğünden eğitime, toplumsal cinsiyet eşitliğinden çevre-iklim değişikliğine duyarlılığa kadar pek çok alanda gençlerimizin geleceklerini bu ülkede inşa edecekleri bir ortamı hayata geçirmeliyiz. Ünlü yazar Amin Maalouf'un dediği gibi "Her insanın gitmeye hakkı vardır, onu kalmak için ikna etmesi gerekense ülkesidir". Gelecekte toplumsal ve ekonomik anlamda daha iyi bir Türkiye tablosu istiyorsak, kaybettiğimiz her bir rengin bizi hayalimizdeki tabloda uzaklaştırdığını unutmadan mevcut sorun alanlarını bugünden başlayarak düzeltmeliyiz.

## MADDİ KAYNAKLAR REFAHI YÜKSELTMEZ

**"Sorunları geleceğe öteleyerek devam etme şansımız kalmadı" diyorsunuz. Peki, bugünkü sorunları nasıl çözebilir ve geleceği nasıl yeniden inşa edebiliriz?**

50 yıllık birikimimizden güç alarak "Yeni Bir Anlayışla Geleceği İnşa" adlı raporumuzu geçen yıl ekim ayında kamuoyu ile paylaştık. Geleceği İnşa raporumuz Türkiye'nin geleceği için bir çağrı. Gelişmiş, saygın, adil ve çevreci bir Türkiye inşa etmeyi hedef olarak ortaya koyduk. Buna ulaşmak için üç temel unsuru raporumuzun merkezine aldık. İlki, insani gelişme ve yetkinleşme; ikincisi bilim, teknoloji ve inovasyon; üçüncüsü de kurumlar ve kurallar. Günümüzde refahın asıl belirleyicisi maddi kaynaklar değil. Bugün refahın en önemli belirleyicileri "insan, bilim ve kurumlar" olarak özetleyebileceğim, maddi olmayan kaynaklardır.

Bu üç unsur aynı zamanda birbirine sıkı sıkıya bağlı. Örneğin insani gelişmede geri kalındığında, bilim ve teknolojiye, kurum ve kurallarda ilerleme kaydedilemez. Bilim ve teknolojiyi esas almayan bir büyüme uzun vadede sürdürülemez. Siyasal, ekonomik, toplumsal kurumların ve kuralların niteliği yetersiz olduğunda ise hukukun üstünlüğünü, demokrasiyi, ekonomik istikrarı, toplumsal gelişmeyi temin etmek imkânsız hale gelir.

Uzun vadede varmak istediğimiz yer sadece zenginleşmek değil; çünkü sadece kısa sürede zenginleşmeyi hedefleyen yaklaşımlar sürdürülebilir sonuçlar doğuramaz. Kalkınmanın çevresel ve toplumsal boyutlarının en az büyüme kadar önemli olduğu ortada. Ancak o zaman gençlerimize hayal kurabilecekleri ve potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri bir ülke ortamını sunabileceğimize inanıyoruz.





# Barakadan dünya markası çıkardı

Akfen Holding, 1976 yılında Ankara'daki bir barakada başlayan hikayesini bugün 5 kıtada, 12 sektörde bir dünya markası olarak sürdürüyor. Holdingi büyüten, bu noktaya getiren ise Hamdi Akın... 22 yaşında, "Hasan Usta'nın oğlu" olarak tanındığı kahvehanede 10 bin liralık ilk işini alan Akın, o gün bugün durmaksızın çalışıyor. Pandemiyle birlikte Bodrum'da daha yavaş bir iş temposuna geçiş yapan Akın'la hem holdingin hem de kendisinin gelecek planlarını konuştuk.



### Hamdi Bey, Türkiye’nin sıra dışı girişimci iş insanlarından birisiniz, öncelikle sizi tanıyalım...

17 Ağustos 1954 tarihinde İstanbul’un Fatih semtinde doğdum. 6 yaşımdayken babamın işleri nedeniyle Ankara’ya taşındık. Ankara Yenimahalle’de Mustafa Kemal Lisesi’ni bitirdikten sonra Gazi Üniversitesi Makina Mühendisliği bölümünden mezun oldum ve iş hayatına atıldım. 1976 yılında ilk şirketimizi kurduk ve ardından mühendislik projeleri ile büyüdük. Daha sonra ise faaliyet alanımızı genişleterek hızla Türkiye’nin dört bir yanında yatırımcı kimliğiyle projeler geliştiren önemli altyapı gruplarından birisi haline dönüştük.

### 22 yaşında ilk şirketinizi kuruyorsunuz. Ankara’da Büyük Sanayi’de, her şeyin başladığı yer için “Bir masa, bir kasa, bir telefon ve bir daktilo vardı” diyorsunuz. Biraz o hikâyeyi dinleyebilir miyiz? İlk işiniz neydi? O günlerden aklınızda kalanlar neler?

Bahçelievler, Emek Mahallesi’nde oturuyorduk o zamanlar. O bölgede ciddi bir müteahhit kitlesi vardı. Konut yap-sat sektörü çok revaçtaydı. Hepsı bizim evimizin altındaki kahvehanede toplanırdı. Beni Hasan Usta’nın oğlu olarak bilirdiler. O kahveye her gün gider, onlarla arkadaş olurdum. Bütün müteahhit arkadaşlar aralarında demiri, çimentoyu nereden aldıklarını konuşur ve tam anlamıyla bir borsa oluşurdu. Ben de ilgiyle dinlerdim. Çünkü okuldan mezun olduğumda onların içerisine ama mühendis kartımla gireceğimi bilirdim.

1976’da şirketimi kurdum ve imalathanemi açtım. Evet bir baraka idi, etrafında 1-2 dönümlük arsa vardı ama çok büyük bir kasa almıştım. Hani bir kasa, bir masa derler ya. İşte işe böyle başladım. O arkadaşların hepsi toplanıp geldi bir gün. “Madem ki işe başlıyorsun, sana ilk siparişi biz verelim. Bize Emek Camii’nin kazanını yapacaksın” dediler. 10 bin liralık bir siparişti. Böylece iş hayatına adımımı attım.

### “İş hayatımdaki dönüm noktam” dediğiniz bir olay var mı?

Birkaç tane dönüm noktası var. Her biri bir kademe atlama... TAV’la birlikte hem İstanbul’a hem İstanbul Havalimanı’na sıçramış olmamız ufukumuzu açtı. Bizim cesaretimizi, vizyonumuzu artırdı. 1997’de başlatmış olduğumuz bu girişimi devam ettirerek diğerlerine göre öncelik elde ettik. Dolayısıyla da pozisyon olarak daha çok rahat ettik. Bu bizim diğer birçok işimizde daha önce hareket etmemize sebebiyet verdi. Çünkü çok önce deneyim kazanmıştık bu konuda. Bunun için TAV hakikaten bir kilometre taşı sayılabilir.

### Akfen Holding 46’ncı yılında inşaattan deniz limanı işletmeciliğine, enerjiden gayrimenkule, turizme kadar pek çok sektörde var. 5 kıtada 12 sektörde 65 binden fazla istihdam yaratıyorsunuz. Bir barakadan dünyaya açılan bir marka... Sizce nedir bu başarıyı getiren?

Biz birinci nesiliz, bu yüzden kaybedecek bir şeyimiz yoktu. Risk her zaman alınabilecek bir şey. Birinci nesil, ikinci nesil gibi risk tanımı yapmaz, daha cesurdur. Sıfırdan geldiği için sıfıra dönmek kabul edilebilir bir şeydir. O bakımdan daha büyük bir avantaj var. İkincisi, tabii ki bir sektörde elde etmiş olduğumuz tecrübeleri diğer sektörlerle uyarılama kabiliyeti. Şirket olarak hemen her sektöre uyum sağlayabilecek yapıyı kurabiliyoruz. Bu da bizim için çok büyük bir avantaj oluyor.

## YATIRIMLARIMIZI KORUMAYI BAŞARDIK

### Zor bir yılı geride bıraktık. Holding olarak 2021 sizin açınızdan nasıl geçti?

Pandemi döneminin getirdiği ve yaklaşık 2 yıldan bu yana devam eden belirsizlik ortamında tüm şirketlerin farklı alanlardaki mevcudiyetlerini korumaları son derece önemli hale gelmişti. Çünkü pandemi başta gelirlerin olmadığı, giderlerin devam ettiği bir ortam yarattı. Daha sonra kademeli olarak bu etki azaldı ancak çok büyük açıklar oluştu. Bunları kapatmak, oluşan yaraları sarmak için mesai harcandı. 2021 böyle bir yıldı. Bu zorlu ortama rağmen geçen yıl biz yatırımlarımızı taahhüt ettiğimiz zaman zarfında hayata geçirirken, kadrolarımızı ve yatırımlarımızı korumayı başardık.

### Bu yıl daha çok hangi sektörlerle odaklanacaksınız? Enerji mi, turizm mi, inşaat mı? 2022 hedeflerinizi paylaşır mısınız?

Akfen Holding özelinde 2022’nin mevcut yatırımlarımızı tamamlarken, ekonomik ortamı yakından izlediğimiz ve yatırım fırsatları arayacağımız bir yıl olmasını bekliyorum. Burada meydana gelecek hareket beraberinde yeni istihdam ve yatırımları da getirecek.

Öğrenci yurtlarımız ve Bodrum Loft projemiz ile portföyünü güçlendirdiğimiz Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı şirketimizde ardı ardına attığımız tedbir adımları yatırımcı nezdinde olumlu karşılık buldu. Bu şirketimiz altında yeni bir proje olarak Söğütlüçeşme Tren İstasyonu’nu rehabilite edeceğiz. Hem Kadıköy Belediyesi’nin hem Devlet Demir Yolları’nın, hem de Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı kabul ettiği ve onayladığı bir proje ile Avrupa’daki benzerlerinden daha çevreci ve efektif bir alan yaratacağız. Bununla birlikte yine Akfen GYO olarak Bursa’da Penguen Gıda’ya ait fabrikanın taşınmasıyla ortaya çıkacak alanda bölgeye değer katacak bir gayrimenkul projesi geliştireceğiz.

Öte yandan Mersin Uluslararası Limanı (MİP) yaptığımız yatırımlarla 14 yılda yıllık ortalama yüzde 7,5 büyümeye kaydederek son 3 yıldır Türkiye’nin en büyük limanı haline geldi. Gelecek yıl toplam kapasitesini 3,6 milyon TEU’ya çıkaracak ve dünyanın en büyük gemileri olan 400 metre uzunluğundaki iki mega gemiye aynı anda hizmet verebilecek 375 milyon dolarlık genişletme projesine başlayacağız.

## ESKİ ALIŞKANLIKLARDAN KOLAY SIYRILACAĞIZ

### Pandemi sizin için fırsat mı, zorluk mu oldu?

Pandemi fırsat veya zorluk olmasından ziyade bir nevi game changer diyebiliriz. Kişisel olarak söylüyorum, gitmekte olduğumuz yönü değiştiren bir faktör oldu. Yaşam tarzımızı değiştirdik hakikaten. Tabii bunun geçici mi kalıcı mı olacağını hep birlikte göreceğiz. Son iki yıla bakacak olursanız bambaşka bir yaşam biçimine geçtik. Pandemi mesela Bodrum’da yaşamama sebebiyet verdi. Zamanımın büyük çoğunluğunu Bodrum’da geçirdim. Şirket olarak da henüz full çalışmaya geçmiş sayılmayız. Aslında birçok şirket de bu yolda devam ediyor. Tabii bunlar bize şirketin içinde nasıl çalışılabileceği konusunda yeni deneyimler kazandırdı. Bir ekranın içerisinde toplantı yapma imkânı getirdi. Şu bir gerçek ki eski alışkanlıklardan sıyrılmamız daha kolay olacak. Artık daha esnek, daha rahat ve daha kabul edilebilir birtakım kararları alabileceğiz. Yani geçmişin bizi birtakım kurallarla donattığı çalışma hayatını biraz esnetebileceğiz gibi görünüyor. Bunun da hem çalışan hem işveren için avantaj olduğunu düşünüyorum.

### İklim değişikliği, yenilenebilir enerji konuları artık çok daha öncelikli... Siz grup olarak bu konuda neler yapıyorsunuz?

İklim değişikliğinin neden olduğu sorunlara karşı, toplumlarda son yıllarda gelişen bilinç düzeyi, Akfen Holding’in temel felsefe ve iş yapış şekillerinde bulundu. Akfen olarak kurulduğumuz 1976 yılından bu yana faaliyet gösterdiğimiz farklı sektörlerdeki şirketlerimizin tümünde sürdürülebilirlik adı altında “verimlilik” esaslı yer aldı. Sürdürülebilirlik zamanla, özellikle de küresel ısınmanın somut etkileri de görüldükçe, iklim değişikliği ile birlikte bir bütün olarak karşımıza çıktı. Biz de, sürdürülebilir gelişmeyi destekleyen gönüllü bir girişim olan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni (Global Compact) 2 Temmuz 2002 yılında Türkiye’de imzalayan ilk holding olduk.

2011 yılından itibaren yenilenebilir enerji alanında portföy oluşturmaya başladık. Dünyada iklim değişikliği ile ilgili son yıllarda oluşan hassasiyet, yenilenebilir enerji alanında ne kadar doğru yatırımlar yaptığımızı ortaya koydu. Yenilenebilir enerjinin çok çok önemli olduğunu, fosil yakıtların artık tamamen devrini kapattığı bir döneme bizim geçtiğimizi bir kez daha vurguladı. İklim değişikliği birinci plana geldi insanların hayatında. Bunu daha önceden görüp, Akfen Yenilenebilir Enerji olarak sadece rüzgâr, güneş ve sudan enerji üretimine odaklandık.

Yıllar geçtikçe Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ve Uluslararası Finans Kurumu (IFC) gibi dev ortaklarla bu yapıyı güçlendirdik. Temiz enerji üretiminde Türkiye’nin önemli bir oyuncusu haline gelerek, kısa zamanda bu alanda 706 MW’lık portföye ulaştık. Enerji şirketimizde gelecek dönemde bir halka arz planlıyoruz.



Halka arzın hemen arkasından tabii elde etmiş olduğumuz sermayeyle birlikte yeni yatırımlar hayata geçirerek büyümeye devam edeceğiz.

#### Yeni projeler, yatırımlar var mı?

Akfen Holding olarak yatırım fırsatlarını yakından izleyip, yatırım ortamı ve cazipliğe göre kimi zaman elimizdeki portföyü değerlendirmeye, kimi zaman da sıfırdan sayılabilecek yatırımlar yapmaya yönelik kabiliyetimiz var. Turizmde Türkiye'nin taşıdığı fırsatlara paralel olarak hayata geçirdiğimiz, arazisi uzun zamandır elimizde olan ve önceki yıl tamamlayarak hizmete aldığımız Bodrum Loft otelimiz buna önemli bir örnek oldu. Çevreci ve modern bir tatil köyü olarak geliştirdiğimiz Bodrum Loft, sadece iki yıllık süre içerisinde Türkiye'de olduğu kadar yurtdışından da büyük ilgi gördü. Bu yatırımın başarısı nedeniyle turizmde bir adım daha atmaya karar verdik.

1993 yılında Uludağ birinci bölgede yeri kendimize ait bir alanda Akfen Club ismiyle otel açmıştık. Sonraki yıllarda burası başka bir marka ile hizmet vermeye başladı. Şimdi burasını yenilemeye karar verdik. 40 odalı yeni butik otel için 100 milyon TL yatırımla, oteli önümüzdeki kış sezonuna yetiştirmeyi planlıyoruz. Yeni otel çok özel bir proje ve Uludağ'da olmayan yapıda bir butik otel yapmak istiyoruz. Uludağ'a gitmeyi çok uzun zaman oldu. Fakat yeni otel yatırımıyla artık kışın daha çok oralarda olacağız. İstanbul'a çok yakın olması ve yeni dönem ihtiyaçlara cevap verecek, konforlu bu tesis için öngördüğümüz 100 milyon TL'lik bütçe artabilir.

#### Bir röportajınızda şöyle bir açıklamanız var:

**“Babam, ‘İki uçta olma mutlaka orta yolu bul, kesinlikle hiçbir şeyin aşırısına kaçma’ derdi.” Onun bu öğüdünü tuttunuz mu? İş yapış felsefeniz nedir?**

Babamın bu öğüdünü elbette tuttum. İş ve özel hayatımda özellikle dikkat ediyorum. Tefrit ve ifrat derdi. Tabii özel hayatımla ilgili böyle söylerdi. İş hayatıma hiçbir müdahalesi olmamıştı. Rahmetli babamın bu söylediğine çok dikkat ettim ve bir miktar da başarılı olduğumu düşünüyorum.

## EMEKLİLİĞİMİ ÇOK GECİKTİRMEYEĞİM

#### Bugüne kadarki deneyimleriniz size ne öğretti? Hangi zorlukların üstesinden, nasıl geldiniz?

Zorlukların üstesinden gelmek konusunda zamanın en iyi ilaç olduğunu düşünüyorum. Bazı zorlukların üzerinden birkaç gün geçmeden karar almamam

gerektiğini öğretti hayat bana. Bazen 24 saat istiareye yatarım. Ani ve fevri konuşmalar yapmamaya çalışıyorum. “Keskin sirke küpüne zarar”, “Öfkeyle kalkan zararlar oturur” gibi güzel lafları hatırlamak gerekir. Ben de buna dikkat ediyorum. Hayatın bana öğrettikleri arasında ilk sıraya bunu koyabilirim.

#### Çalışmaya devam mı, emeklilik hayatı mı?

Kendimi bildim bileli çalışıyorum. Tabii ki bir emeklilik hayatım olsun istiyorum. Bu konuda planlarım, başka bir hayatım ve her kesimden dostlarım var. Ben zaten o hayatı da yaşamayı çok istiyorum. Çok geciktirmeye de niyetim yok. Günde bir saat tavra oynamak isterim. Şimdi iş yoğunluğundan dolayı yapamıyorum. Gezmeyi çok severim, kafama estiği zaman uçağa atlayıp görmediğim yerlere gitmek isterim. Bunları elbette yapıyorum ama daha sık hatta tamamen hiç işi düşünmeden yapmak isterim. Son yıllarda stresli bir iş hayatından, işin keyifli tarafına geçmiş bulunuyorum. Burada hem çocuklarımın hem de profesyonellerin büyük rolü var. Zaten siz istemeseniz de hayat sizi yavaş yavaş oyunun dışına çıkarıyor. Buna hazırlıklı olmak lazım.

## OĞLUMU İHMAL ETTİM, GALATASARAYLI OLDU

#### Geriye dönüp baktığınızda ‘keşke’ dedikleriniz neler? “Hep çok çalıştım” diyorsunuz, neleri ihmal ettiniz sizce?

Keşke dediklerim var tabii ki. En önemlisi de aileme ayıramadığım zamandır herhalde. İnsan işle-güçle uğraşırken ailesini ıskalıyor, ihmal ediyor. Keşke onları ihmal etmeseymişim dediğim çok zaman var. Mesela oğlumu ihmal etmişim ki Galatasaraylı olmuş. Bundan daha büyük bir ihmal olur mu? (Gülüyor) O da ‘Sen ilgilenseydin Fenerli olurdum’ diyor. Ama o zamanın şartları oydu. Biz günün 24 saati çalıştık.

#### İş dünyasının yanı sıra birçok dernek, vakıf ve meslek odasında da gönüllü görev yapıyorsunuz.

2000-2002 yılları arasında Fenerbahçe Spor Kulübü Asbaşkanlığı, 1992-2004 yılları arasında Metal Sanayiciler Sendikası (MESS) Ankara Bölgesi Temsilciler Kurulu Başkanlığı, 1998-2000 yılları arasında Türkiye Genç İş Adamları Derneği (TÜGİAD) Yönetim Kurulu Başkanlığı, 1995-2001 yılları arasında Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) Yönetim Kurulu Üyeliği, 2008-2009 yılları arasında Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği (TÜSİAD) Yönetim Kurulu Üyeliği ve Bilgi Toplumu & Yeni Teknolojiler Komisyonu Başkanlığı ve 2011-2018 yılları arasında Deniz Temiz Derneği'nin (TURMEPA) Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini üstlendim.



Ayrıca London School of Economics'te Çağdaş Türkiye Araştırmaları Kürsüsü'nün kurucularından oldum. Bununla birlikte, 1999 yılından bu yana Türkiye'ye iyi yetişmiş insan kaynağı sağlamak amacıyla kurduğumuz Türkiye İnsan Kaynakları, Eğitim ve Sağlık Vakfı'nın (TİKAV) Kurucu Üyesi ile Vakfın Onursal Başkanlığı'nı yürütüyorum.

#### 22 yaşında şirket kurmuş biri olarak gençlere en önemli tavsiyeniz nedir?

Konsantrasyon... İşlerine çok iyi konsantre olmalarını tavsiye ederim. Ve kendilerinden daha büyük, daha olgun, daha iyi iş sahibi insanlarla iş birliği yapmaları. Yola yalnız çıkmasınlar ama birlikte oldukları insanlar da kendilerinden daha fazla, daha iş bilenler olsun. Eksiklerini tamamlayacak insanları bulup kendilerine mentor olarak alsınlar. Bir işe konsantre olmak, o iş olana ve bitene kadar dünya nimetlerinden uzaklaşmış olmanız demektir. Bu süreç içinde bazen ailenizden, çocuklarınızdan bile vazgeçmeniz gerekebiliyor. Onu da güzelce anlatmak gerekiyor.

#### Son olarak spor konuşalım. Futbolu, Fenerbahçe'yi çok sevdiğinizi biliyoruz. Bu konuda neler söylemek istersiniz?

Fenerbahçe sevgim malum. Herkesin bir aidiyeti var, bizim de Fenerbahçe gibi bir hastalığımız var. Sadece düşünüyoruz, bir gözlemciyiz. Tabii ki elimizden geleni kararınca yapıyoruz. Bu işin içinde bulunanların da çok zorluklar yaşadığına, iyi niyetle uğraştığına şüphem yok. İnşileri ve çıkışları olan işler. Şu anda üç büyüklerin böyle bir pozisyonda olması tesadüf olmasa gerek. Herkesin oturup bunu düşünmesi gerekiyor. Yıllar önce “Anadolu takımlarının şansı bundan sonra daha fazla olacak” demiştim. Çünkü borçlu kulüpler ve borçsuz küçük kulüpler vardı. “Borçsuz durumdaki kulüplerin esnekliği ve önlerindeki hareket alanı daha geniş olacak” demiştim. Öyle de oluyor ve bundan sonra birkaç yıl böyle gidecek. Bizler geçmiş yılların, borçlanmanın ve geleceğimizi satmanın sıkıntısını yaşıyoruz. Geçmiş olmayan takımların geleceği daha parlak.



# Daha yaşanabilir bir dünya için değişime öncülük edeceğiz

**KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan, gelecek hedeflerini Gündem'e anlattı. Pandemi etkisi altında geçen 2021'i başarıyla kapattıklarını söyleyen Alsan, KPMG'nin Türkiye'deki 40'inci yılında çevresel, sosyal ve yönetim odaklı sorunlara yönelik küresel çözümleri hızlandıracak bir program başlattıklarını söyledi. Alsan, "Verdiğimiz her hizmet, yarattığımız her proje, halihazırda faaliyet gösterdiğimiz her alana bu perspektifi katacak. Amacımız, KPMG'nin güvene dayalı mirasını daha da zenginleştirmek, daha yaşanabilir bir dünya için değişime öncülük etmek" dedi**

## 2021'DE BAŞARILI BİR SINAV VERDİK

### KPMG 2021'i nasıl geçirdi?

Pandemiyle geçirdiğimiz yıllar arasından 2021'in, 2020'ye göre KPMG için daha iyi bir yıl olduğunu söyleyebilirim. 2020; bir yandan pandeminin birden hayatımızın merkezine oturmasıyla gelen belirsizlik ve "yeni normal" gibi kavramlarla baş etmeye çalıştığımız bir yıl olurken, bir yandan da gitmek istediğimiz yöne bu koşullarda 1500 kişiyi götürmeye çalışarak, başta çeviklik olmak üzere, birçok alanda sınav verdiğimiz bir yıl olmuştu. 2021'de bu sürece adapte olduk. Müşterilerimiz ve çalışanlarımız için 2020'de yaşadığımız olağanüstü hal ortamını normalleştirmeye çalıştık. 2021, mevcut işlerimize ilave olarak, başka hangi alanlarda müşterilerimize değer katabileceğimize odaklandığımız ve bunun sonucunda da özellikle danışmanlık alanında bazı "yeni"leri pazara sunduğumuz bir yıl oldu bizim için. Yeni ürün ve hizmetlerimizin yanı sıra uzaktan çalışma şartlarında KPMG'lilerin daha mutlu bir şekilde çalışabileceği koşulları oluşturmak üzerine de yoğun mesai harcadık. Son birkaç yıldır yatırım ve büyüme konularında hamleler yapan stratejik yönelim çizgimizi 2021'de, pandemiye rağmen, eskisinden daha iddialı bir şekilde devam ettirmeyi başardık. Özellikle Danışmanlık alanında yaptığımız yatırımların dönüşünü üst seviyelerde almaya başladık. Teknoloji ekibimiz, Big 4 içinde en büyük ve geniş yetkinliklere sahip teknoloji danışmanlığı veren ekip haline geldi. Kurumsal Finansman Danışmanlık ekibimiz de 2021 Türkiye'sinin pandemi şartlarında oldukça iyi bir yıl geçirdi. Bu ekiplerimizin hâlâ devam eden başarılı projelere imza attığını atlamamam gerekir. 2021'in bize vergi tarafındaki en büyük hediyesi ise Bursa ofisimiz oldu. Öncelikle vergi hizmetlerimiz ve Bursa'daki müşterilerimiz için açtığımız ofisimizde, çok kısa bir süre sonra denetim hizmeti de vermeye başladık. 2021 bu anlamda KPMG'nin Bursa'ya ayak bastığı ve orta büyüklükte bir kadroyla "Bursa'da biz de varız" dediği bir yıl oldu. Son olarak Denetim bölümümüzün zorlu 2021 şartlarını başarıyla tamamladığını söyleyebilirim. Ekibimiz bir yandan uzaktan çalışma koşullarında ekip ve müşteri yönetimi dengesini optimize etmeye çalışırken, bir yandan da artan regülasyon ve kalite standartlarına rağmen, kaliteden ödün vermeden denetimin gerçekleşmesi konusunda azami gayret gösterdi. Bu vesileyle iyi bir 2021 yılı geçirmemizi sağlayan bütün ekibime teşekkür ederim.

### Covid-19'un etkisi altında, belirsizlikler içinde dünya 2021'i nasıl geçirdi? "Yaşamdaki her güçlü adımın bir önceki adım tarafından belirlendiğine inanıyorum" diyorsunuz. Sizce 2021 neleri miras bıraktı?

Özel yaşantımda triatlon sporuyla ilgileniyorum. Triatlon, fiziksel olduğu kadar mental açıdan da çok faydalı bir aktivite. Güçlü bir kas kütlesi ve dayanıklılığın yanı sıra her türlü değişime adaptasyonu kolaylaştıran bir zihin yapısına sahip olmanız sizi bu sporda başarıya götürüyor. Triatlonda hedefinize pedal çevirerek, yüzerek ve koşarak ulaşırsınız. Tüm bu aşamalarda bir önceki etaptan aldığınız performans mirası, hedefe giden yoldaki başarınızı etkiler. Her bir adımınız da bir önceki adımınızdan aldığınız güç ve güven kadar etkilidir.

Covid-19 salgınının damgasını vurduğu son iki yıllık süreçte triatlonun bu yönleriyle bir şirketin yolculuğu arasındaki paralellikleri daha net görme imkânım oldu. Tüm dünyada üretimin yavaşladığı, tedarik zincirlerinin aksadığı, iş ve yaşam tarzlarının belki de kalıcı olarak değiştiği bir çağı yaşıyoruz. Hedefe giden yolda belirsizliklerin arttığı bu dönemde de bir kurumun operasyonel ve kültürel olarak dayanıklılığını koruması, her bir adımını dikkatle atması, nihai başarının bir ölçütü haline geldi.

2021 yılına bakışımızı bu gerçekler şekillendirdi. KPMG yönetim ekibi olarak değişimleri üçer aylık periyotlar halinde takip etmemiz çok faydalı oldu. Belirsizliklere ve zorluklara karşı güçlü adımlar atmayı, mücadeleyi, vazgeçmemeyi ve bir bütün olarak çabalamayı başardığımızı düşünüyorum. Dolayısıyla pandeminin etkilerinin azalmasını ve nihayet sonlanmasını öngördüğümüz 2022 yılına da bir önceki yıl elde ettiğimiz yüzde 23 oranındaki büyümenin ve EMA bölgesindeki yaklaşık 100 KPMG ülkesi arasında ikinci sırada yer alma performansı sergilemenin güveniyle girmiş olduk.



### Türkiye özelinde 2021 nasıl geçti sizce?

2021 yılında açılama sürecinin genele yayılması ve hepimizin sürece belirli oranda alışmasının da etkisiyle, küçük farklılıklarla normal yaşantımıza döndüğümüzü söyleyebilirim. Günlük rutinlerimiz geri dönerken, iş modellerimizdeki değişimler ise kalıcı hale gelmeye başladı.

Makroekonomik çerçevede de benzer bir etkileşim süreci devam ediyor. Enflasyon baskısının geçici mi kalıcı mı olacağı soru ve tartışmaları tüm hızıyla sürerken, merkez bankalarının yeni adımları yakından takip edildi. Enflasyon göstergelerinin arttığı bu dönemde, para politikası yapıcılarının ana sorunu; mevcut toparlanma görünümünün kırılma seviyesi olarak öne çıktı. Enflasyonist baskıyı hafifletmek için atılan adımların, kırılma toparlanma sürecini olumsuz etkilediğini de bu dönemde gördük. Bu ise stagflasyon teriminin tozlu raflardan çıkıp, yeniden hayatımıza girmesine yol açtı.

Öncü veriler toparlanmanın devam ettiğine işaret etse de yılın ilk yarısındaki coşkunun yaşanmadığını gördük. Bu noktada atılacak adımlar kısa ve orta vadeli makroekonomik görünüme doğrudan etki edeceği için büyük önem taşıyor.

Küresel ajandada enflasyona dair soru işaretlerinin yanında istihdam piyasasına dair karmaşık veriler ve kamu maliyeleri üzerindeki artan yükler ise diğer gündem maddelerini oluşturdu.

Yılın son aylarında yurt içinde de ana gündem enflasyon olmaya devam etti. Yeni dönem para politikası adımlarının öncülüğünde TL varlıklarda yaşanan değer kaybı enflasyonist baskıyı daha güçlü bir şekilde hissetmemize yol açtı. Geldiğimiz noktada büyüme tarafında herhangi bir problem yaşamayacağımız açık görünse de yüzde 30'larda gelen manşet enflasyonun yarattığı maliyet ağırlığını hissettirdi.

Bununla birlikte dünya gündeminin baş sırasına oturan ve Türkiye'yi de yakından ilgilendiren bir başka madde de Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi 26'ncı Taraflar Konferansı (COP26) idi. Uzun süredir ülkelerin gündeminde olan yeşil ekonomi ve Yeşil Mutabakat sürecinin yansımaları, İskoçya'nın Glasgow kentinde düzenlenen COP26'da masaya yatırıldı. Fosil yakıta dönük değerlendirmeler,

ortaya konan taahhütler, dünyanın en büyük temiz enerji koalisyonu, Z kuşağından sembolleşen isimlerin tepkileri, sokak gösterileri ilgi ile takip edildi. Önümüzdeki süreçte emisyonların varlığı ve sorumluları ile iklim finansmanı destekleri, radikal değişime uğrayacak ticari kurallar gündem olmayı sürdürecektir. Tabii biz de KPMG olarak bu değişim ve dönüşüm rüzgarının en yakın takipçilerinden olmaya devam edeceğiz.

## BÜYÜME AÇILIMINA GÜVENLE DEVAM

**Nasıl bir 2022 bekliyor dünyayı, Türkiye'yi ve KPMG'yi? Öngörüleriniz neler? Küresel ekonomiden ne beklemeliyiz? KPMG'nin bu yıl ajandasında neler olacak? Hangi adımlarla sektöre öncülük etmeyi planlıyorsunuz?**

2022 için biz çok umutlu planlar yapmıştık ve açıkçası hâlâ ihtiyatlı bir iyimserlikle 2022'den yana umutlarımızı koruyoruz. Pandeminin küresel ekonomiye getirdiği enflasyon ve durgunluk etkisinin, 2022 yılında Türkiye'de de stagflasyon şeklinde görüneceği yönündeki öngörülerin kısmen doğru olabileceğini, yılın bu ilk günlerinde özellikle enflasyonist etki ile görmeye başladık. Ekonomiye değer üreten bir hizmet şirketi olarak biz, 2022 yılında bu öngörülere rağmen büyüme açılımımıza güvenle devam etmeyi planlıyoruz. Hızla büyümekte olan Danışmanlık bölümümüzü 2022 itibarıyla iki ayrı ana bölüm şeklinde yönetmeye başladık. Çünkü Kurumsal Finansman Danışmanlığı ve Teknoloji Danışmanlığı bölümlerimiz bizim 2022 büyüme ajandamızın iki önemli kalemini oluşturuyor. Kurumsal finansman danışmanlığı tarafında; birleşme ve satın alma hizmetlerimizden beklentilerimiz ön plana çıkarken, sürdürülebilirlik hizmetlerimiz bu yıl yatırım yaparak büyüme beklediğimiz alanlar içinde yer alıyor. Dünyada artan çevresel duyarlılık bilincini şirket olarak benimseyerek; daha sürdürülebilir iş alanları yaratmak ve hizmetlerimize bunu yansıtmak 2022 için önemli hedeflerimizden. Teknoloji danışmanlığı ise sadece 2022 için büyüme planlarımızın olduğu bir alan değil. Biz bu konuda uzunca süredir istikrarlı bir şekilde yatırım yapıyoruz. Bu yatırımların karşılığı olarak 2022'de, birçok alanda verdiğimiz hizmetleri tamamlayan ve müşterilerimizin dijital ihtiyaçlarına bütüncül olarak cevap verebilen bir teknoloji şirketi olarak anılmak hedefindeyiz. Teknoloji ekibimiz aldığı projelerle 2022 hedefinin büyük bir kısmını şimdiden tamamlayarak, stratejiyi ne kadar doğru konumlandığımızı teyit eder nitelikte bir resim ortaya koyuyor. Teknoloji danışmanlığı hizmetlerimize ek olarak verdiğimiz diğer hizmetleri de daha dijital bir şekilde müşterilerimize sunmak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Ek olarak, müşterilerimize daha kapsamlı ve bütüncül hizmet sunabilmek amacıyla, içerdeki

hizmetlerimizi birleştirilmiş olarak uçtan uca verme çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu bütünselliği korumak için, iç kaynaklarımızın yetersiz kaldığı yerlerde çeşitli iş birliklerinden de yararlanıyoruz. Burada 2021'den itibaren geniş bir iş birliği ağına sahip olduğumuzu söyleyebilirim. Teknoloji ve iş birlikleri stratejilerimizin yanı sıra bu yıl sektör uzmanlıklarımız da büyüme öncülerimizden biri olarak ön plana çıkıyor. Özetlemek gerekirse, 2022 gündemimizde yine büyüme var ve büyüme kanallarımızı da danışmanlık hizmetlerimiz, teknoloji, iş birlikleri ve sektörlerimiz oluşturuyor.

## TEKNOLOJİ HER HİZMETİMİZİN TEMELİNDE

**Teknoloji odaklı bir strateji benimsediniz. 'KPMG Türkiye artık sadece bir danışmanlık değil aynı zamanda bir teknoloji şirketi' diyorsunuz. Nasıl bir dönüşüm söz konusu? KPMG Türkiye bu konuda neler yapıyor?**

Teknoloji şirketi olma yolculuğuna öncelikle teknoloji danışmanlığıyla başladık. 2019'un sonlarına doğru yaptığımız büyük yatırım hamlesiyle ekibimizi ve yetkinliklerimizi genişlettik. 2022 yılına girdiğimiz şu günlerde de teknoloji konusunda hem kapasite hem de yetkinlik artırma yolculuğumuz aynı hızda devam ediyor. Geldiğimiz noktada gururla şunu söyleyebilirim ki; 2022 itibarıyla Teknoloji Danışmanlığı bölümümüzde uzmanlıklarına göre farklılaşmış beş ayrı şirket ortağımız bulunuyor. Siber güvenlik, veri ve analitik, yeni nesil teknolojiler ve dijital hizmetler, bilgi teknolojileri dönüşümü ve teknoloji etkinleştirme alanlarından sorumlu yeni ortaklarımız ve alanlarında uzman profesyonellerimiz, müşterilerimizin bu konulardaki ihtiyaçlarını çözmek için fırsat bekliyor. İçerideki kaynaklarımız sadece teknoloji danışmanlığı müşterilerimize değil, aynı zamanda Denetim, Vergi ve merkezi projelerimize de destek veriyor. Bizim bu konudaki vizyonumuz denetimi, vergiyi ve hatta halihazırda teknolojik olmayan diğer danışmanlık hizmetlerimizi de dijital ve KPMG'ye özgü çözümlerle farklılaştırmak. Bu noktada bizi geleneksel danışmanlık firmalarından ayıran yaklaşımımız; çözümlerimizde ön plana çıkan unsurun genel danışmanlık piyasasındakinin aksine, insan kaynağından çok fikri mülkiyet haklarından oluşan teknoloji ürünlerimizin olmasıdır ki bu durum "asset

based consulting" adıyla da bilinir. Geldiğimiz noktada kendi teknolojik ürünlerimiz ile müşterilerimize değer katmak dönüşümümüzün en büyük çıktılarından. Biz mevcut danışmanlık, vergi ve denetim uzmanlıklarımızı da bu yaklaşımla birleştirerek müşterilerimize benzersiz ve rakipsiz ürünler sunma peşindeyiz. Kendi lokal ürünlerimizin yanı sıra, KPMG Global ile de bu konudaki vizyonumuzun paralel ilerlediğini söylemeliyim. Dünyada ön plana çıkan dijital ve teknoloji odaklı çözüm yaklaşımlarıyla, global ve lokal iş birlikleriyle teknolojinin baş rolü oynadığı yeni dünyada müşterilerimize optimum hizmeti vermeye çalışmak, KPMG Türkiye Başkanı olarak açıkçası benim gündemimin ilk sırasında. Bunu da istediğimiz şekilde yapabilmek için bu dönüşümün olması gerekiyordu. Ama bu dönüşüm sürekli devam eden, kendi içinde gelişen ve yön değiştirebilen bir süreç. O yüzden bittiğini söyleyemem ama hızla geliştiğini ve gelişirken bizi de dönüştürdüğünü söyleyebilirim.

**Çevre, sosyal ve yönetim konularını liderlerin artık çok önemseydiği ortada. Siz bu konuda neler eklemek istersiniz? Ne gibi çalışmalar yapacaksınız?**

Çevre, sosyal ve yönetim (ÇSY) artık her şirketin gündem maddelerinin üst sıralarında yer alıyor. Biz de özellikle iklim değişikliği ve çevresel bozulma kaynaklı aksiyonlarımızı geçtiğimiz yıllarda hayata geçirmeye başladık. 2020 yılının sonunda KPMG Türkiye olarak karbon nötr kuruluş olduk. 2019'da azaltılması mümkün olmayan bin 498 ton CO2 eş değeri karbon ayak izi, karbon azaltımı ve iklim finansmanı alanında lider bir şirket olan Natural Capital Partners ile iş birliği sonucunda "the Carbon Neutral Protocol" çerçevesine uygun olarak hesaplandı ve sıfıra indirildi. Satın alınan I-REC (International Renewable Energy Certificates) sertifikaları ile yüzde 100 yenilenebilir elektrik tükettik. Şirket içinde gönüllülüğü teşvik etmek amacıyla, önemli bir adım daha atarak KPMG İklim Savaşçıları Ağı'nı kurduk. Avrupa ve Asya'daki KPMG ekiplerinden gönüllülerin de yer aldığı İklim Savaşçıları Ağı ile iklim değişikliği ve diğer çevre sorunlarına dikkat çekmek ve bu alanda çalışan sivil toplum kuruluşlarına kaynak sağlamak için etkinlikler gerçekleştirdik. Rainforest Trust ile yapılan iş birliği kapsamında 2020 yılı içindeki faaliyetler sonucu 4 bin 919 hektar yağmur ormanı korundu, bu sayede yaklaşık 2,1 milyon ton CO2 eş değeri karbonun depolanmasına katkı sağlandı.



Dünyanın karşı karşıya kaldığı varoluşsal zorluklarla mücadele tek başına imkansız, bu yüzden iş birliği çok önemli. KPMG olarak çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) odaklı sorunlara yönelik çözümleri hızlandıracak üç yıllık bir program başlattık. Sürdürülebilir bir gelecek hedefleyen KPMG Etki Planı İnisiyatifi, küresel bir fayda yaratmayı amaçlıyor. Önümüzdeki üç yıl içinde özellikle ÇSY uygulamalarına yönelik olacak şekilde 1,5 milyar doların üzerinde yatırım yapacağız. Bu strateji KPMG'nin dünya üzerindeki etkisini iyileştirme sorumluluğuna ilişkin farkındalığı artırıyor. Verdiğimiz her hizmet, yaratılan her proje, halihazırda faaliyet gösterilen her alana ÇSY perspektiflerini katacak. KPMG'nin güvene dayalı mirasını daha da zenginleştirmek için tüm taahhütleri yerine getirmek burada esas amaç olacak.

Bununla birlikte bu yıl içerisinde Karbon Saydamlık Projesi (CDP), Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, Dünya Kaynakları Enstitüsü (WRI) ve Dünya Doğayı Koruma Vakfı (WWF) arasında bir iş birliği olan Bilim Temelli Hedefler Girişimi (Science Based Target Initiative, SBTi), KPMG Global'in, "Net Sıfır Karbon Hedefi"ne ulaşmak için belirlediği emisyon azaltım hedefini onayladı. Böylece, 2030 yılına kadar karbon emisyonlarını yüzde 50 azaltmayı taahhüt eden KPMG, doğrulanmış, bilim temelli emisyon azaltım hedefine sahip oldu.

SBTi bilime dayalı iklim değişikliği ile mücadele hedeflerini belirlemede en iyi uygulamaları tanımlayan, teşvik eden ve kuruluşların hedeflerini bağımsız olarak değerlendiren bir girişim. KPMG olarak 2021'in başında yayınladığımız KPMG Etki Planı'nda paylaştığımız gibi, Paris Anlaşması ile uyumlu bilim temelli emisyon azaltım stratejimiz doğrultusunda, 2019 yılı emisyonlarımızı temel alarak 2030 yılına kadar karbon emisyonlarımızı yüzde 50 azaltmayı taahhüt ettik. Bilim Temelli Hedefler Girişimi'nin bu hedefimizi onaylaması, doğru yolda ilerlediğimizi gösteriyor.

## BLOK ZİNCİRİ DAHA ÇOK KONUŞACAĞIZ

**Bir de yürütme kurulu üyesi olduğunuz Blockchain Türkiye Platformu'nu soralım; blok zincir alanındaki gelişmeler ne yönde? 2022'de en çok hangi başlıkları konuşacağız?**

Blok zincir konusunda yaşanan gelişmeleri genel anlamda 3 bölüme ayırarak değerlendirebiliriz. İlk bölümde uygulamaları standardize olmuş, pazar

yerleri ve borsaları bulunan ve buralarda alım satımı yapılan ürünlerden bahsedebiliriz ki bunlardan ilki kripto paralar, ikincisi NFT dünyası ve üçüncüsü de blok zincir tabanlı P2E oyunlardır. Bu alanlarda oldukça yol alınmış durumda. Bir diğer alan olan DeFi (decentralized finance) ise finansal araçların olmadığı, kripto para birimi veya blok zincirindeki çeşitli finansal uygulamalar için bir terim olan "merkezi olmayan finans"ın kısaltmasıdır. Bu alanda hâlâ atılması gereken birçok adım olsa da gelişmelerin hızla devam ettiğini söyleyebilirim. Bahsettiğim iki alandan bir seviye geride, çözümleri henüz olgunlaşmamış alanlara örnek vermem gerekirse de; sağlık, tedarik zinciri ve enerjiyi sayabiliriz. Tüm bu gelişmelerin ışığında kişisel olarak, önümüzdeki 3-5 yılın teknolojisinin kesinlikle blok zincir olacağını söyleyebilirim.

**Küresel KPMG ağı içinde KPMG Türkiye'nin yeri nedir? Nasıl bakıyorlar Türkiye'ye?**

Jeopolitik konum olarak batı ve doğunun ortasında her zaman şanslı bir konumda olduğumuzu düşünürüm. Global bir şirkette çalışarak da bu konumumuzun iş dünyasındaki yerini teyit ettiğini görüyorum. Biz global ağda EMA olarak bilinen Avrupa, Ortadoğu ve Afrika ülkelerinin içinde bulunan bölümün bir parçasıyız. Ve gururla söylemeliyim ki 6-7 yıldır da bu grup içinde en çok büyüyen ilk beş ülkeden biriyiz. Bu yıllar arasında birkaç kere de en fazla büyüyen ülke olduk. Bu sebeple KPMG ağı, KPMG Türkiye'ye potansiyeli yüksek bir şirket olarak bakıyor. Bu ağdaki ülkeler ile ilişkilerimiz de oldukça iyi. Birlikte projeler yapıyoruz, bilgi-tecrübe ve kaynak değişimi gerçekleştiriyoruz. Özellikle yeni mezun ve çalışan nüfusumuzun büyük çoğunluğunu oluşturan genç arkadaşlarımız için yurt dışında çalışabilmek, neredeyse çalışacakları şirketi seçme kriterlerini oluşturacak kadar önemli bir noktada duruyor. Biz bu konuda diğer global şirketlere göre, çalışanlarına yurt dışı fırsatlarını biraz daha fazla sunabilen bir şirket olarak ön plana çıkıyoruz. Özellikle uzaktan çalışma ile birlikte bu konudaki sınırlar daha da kalkmış durumda. Sadece KPMG Türkiye içinde değil aynı zamanda KPMG ağı içinde de çalışma fırsatı sunabilmek bizi farklı kılıyor.

## 40 YILLIK İSTİKRARLI GELİŞİM

**Bu yıl KPMG'nin Türkiye'de 40'ıncı yılı. KPMG Türkiye'de 40 yılda neler başardı?**

27 yıllık bölümüne dahil olduğum 40 yıllık KPMG Türkiye hikayesinin bana göre en büyük başarısı; çalışan sayısı, verilen hizmet çeşitliliği ve şirketin kurumsal yapısında eş zamanlı olarak yaşanan istikrarlı gelişim. İlk dönemlerinde tek ortaklı olarak hizmet veren KPMG, zaman içinde global trendlere hızla uyum sağlayarak dengeli bir büyüme grafiği yakaladı. Bu büyük resmin detaylarına indiğimizdeyse; denetim şirketi olarak çıkılan yolda, vergi ve danışmanlık hizmetlerinin eklenmesiyle artan bilgi birikiminin KPMG'ye, özellikle üniversiteden yeni mezun olmuş arkadaşlarımız için adeta uygulamalı bir okul niteliği kazandırdığını görüyoruz. Bunu hem mesleki eğitim pratiğimize hem de ülkemiz ekonomi piyasasına bir katkı olarak çok önemsiyorum. Öte yandan KPMG'de, kısa bir süre de olsa, çalışmış herkesin parçası olmaktan memnun olduğu bir "KPMG kültürü" vardır. Bu kültür; insanı merkeze alan, tüm çalışanların birbirine saygı duyduğu, mutlu çalışanların oluşturduğu bir kültürdür. Dönemsel olarak yaşanan yerel veya global zorluklar, piyasa gerçeklikleri ve son dönemimize damgasını vuran pandemi gibi bizim dışımızda gelişen faktörlere rağmen bu kültürü sürdürebilmeyi de çok önemli bir başarı olarak addediyorum. Saydıklarına ekleyebileceğim sayısız majör ve minör başarı kazanılmış olsa da hepsinin yukarıda bahsettiğim başlıklar altında değerlendirilebileceğini düşünüyorum.

**Siz de KPMG Türkiye'nin 35'inci yılında başkanlık görevini üstlenmiştiniz. Geçtiğimiz 5 yılı nasıl özetlersiniz? Başardığınız ve zorlandığınız alanlar neler?**

Geçtiğimiz 5 yıl içinde önceliğim şirketin kurumsal yapısını güçlendirmek, tüm süreçleri subjektif parametrelerden bağımsız bir şekilde işler hale getirmek ve elbette hizmet alanlarımızda piyasanın lideri olacak hamleler yapmaktı. Bu hedeflere giden yolda çok sesliliğe ve

kolektif akla olan inancımı koruyarak, ortaklarımın entelektüel birikiminden faydalanmayı hiç ihmal etmedim. Yaptığımız inorganik yatırımlarla dönem dönem bazı basamakları hızlıca çıkmayı başarırken, merkezi birimlerimizin görev tanımlarını ve yapısını takibi sürdürdüm. Bu kapsamda, şirket altyapımızın teknolojik hale getirilmesi için oluşturduğumuz dijitalizasyon stratejimizin ne kadar isabetli bir öncelik olduğunu pandemi döneminde fark etmiş olduk. Pandemi ilanının ilk gününden itibaren KPMG Türkiye olarak evden çalışmaya geçtik ve herhangi bir teknik sorun yaşamadan işlerimizi uzaktan yapabildik. Pandemi döneminde yaptığımız strateji toplantılarımıza şirketimizin partner, direktör ve manager seviyesini dahil etmemiz de açıkçası beni çok memnun eden gelişmelerden biriydi. 300 kadar yöneticinin 2 gün boyunca tüm alanlarda fikir üretmesi ve tartışması sonrası oluşturduğumuz stratejilerin ve hedeflerin başarıya ulaşması, ortak aklın gücüne inancımı daha da artırdı. Bu süreçte beni en çok zorlayan dönem birçok insan gibi pandeminin başlarıydı. Her anlamda belirsizliklerle dolu bu dönemde, yönetici olarak hem çalışanlarımıza mental olarak destek olmak hem de iş akışımızı aksatmamak oldukça zorlayıcıydı. Ancak bu zorluğu da yine özellikle Management Team'imizle birlikte hareket ederek, hızlı bir adaptasyon göstererek aştık.



# Yeni teknolojilerle çağın ötesinde hizmet



## Kazanç temelli danışmanlık

**Alper Karaçar**  
KPMG Türkiye Danışmanlık Bölüm Başkanı

### 2021’ni nasıl özetlersiniz?

Pandemiye Big 4 içerisinde finansal takvim yılı olarak en kötü yakalanan şirketiz. 2020’de bununla mücadele ettik. 2021’de ise bu olumsuz tabloyu tersine çevirip oldukça başarılı bir yıl geçirdik. Danışmanlık Bölümü olarak yüzde 40 büyümeye gerçekleştirdik. Bu büyümenin sadece rakamsal bir büyüme olarak algılanması çok doğru olmaz. KPMG Türkiye olarak verdiğimiz hizmet gamını da bir önceki yıla göre yeni konular ekleyerek geliştirdik. Kazanç temelli danışmanlık stratejimizi daha ayağı yere basan hale getirerek yeni geliştirdiğimiz yazılımlar ile destekledik. Artık teknoloji ve bununla ilgili iş birlikteliklerini daha sıkça kullanıyor olacağız. Amacımız herhangi bir KPMG servisinde mutlaka bir teknolojiyi o servisin içine yerleştirmek olacak. Özellikle yeni teknolojileri ve platformları çok yakından takip ediyoruz. İnşallah sizlere de KPMG’nin fark yaratarak bu teknolojileri kullandığını göstermek istiyoruz.

### 2022 ajandanızda neler öne çıkıyor?

Bu yıl da kazanç temelli danışmanlık stratejisi yaklaşımımız aynı şekilde devam edecek. Önümüzdeki günlerde yeni ürünleri tüm paydaşlarımızla paylaşmayı umuyoruz. Agresif bir büyüme hedefimiz var. Tüm sub-functionların desteği ile yüzde 50 büyümeyi hedefliyoruz. Son dönemde elde ettiğimiz sonuçlar oldukça iyi ve hedefimize ulaşacağımızın da güçlü bir göstergesi.

### Teknolojiyi işlerinizde nasıl kullanıyorsunuz?

Covid-19 sonrası iş modellerinde teknoloji çok baskın. Biz de tüm hizmetlerimizde teknolojiyi eskisinden daha fazla kullanır hale geldik ve bu yöndeki çalışmalarımızı daha da artıracakız. Yeni teknolojilere çok ciddi yatırım yapıyoruz. Özellikle bulut üzerindeki çözümlerle ilgili ayrı bir ekip oluşturduk. Buradaki hizmetlerimizi bulut üzerinden nasıl vereceğiz noktasında çalışmalar yapıyoruz. Diğer taraftan Blockchain Türkiye Platformu’nun üyesiyiz. Burada da blok zincirin kullanım alanları üzerinde ciddi çalışmalar yapıyoruz. Yakın zamanda bunları da duyuracağız.

**KPMG Türkiye, pandeminin getirdiği zorluklara rağmen 2021’i başarılı iş sonuçlarıyla kapattı. Tüm birimlerinde teknolojiyi merkeze koyan, 2022 için de hedefleri yüksek tutan KPMG Türkiye, yetkin insan kaynağıyla güvene dayalı iletişimini de sağlamlaştırarak çalışma kültürüne sahip çıkıyor. Gündem 40’ın yeni sayısında bölüm başkanları ile hem geçen yılı hem de 2022 planlarını konuştuk. Ortak mesaj, “Teknolojik yeniliklerle müşterilerimizi sunduğumuz hizmeti çağın gereklerinin bir adım da ötesine taşıyacağız” oldu**



## Vergide etkin ve hızlı hizmet

**Timur Çakmak**  
KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanı

### 2021’i nasıl özetlersiniz?

2021 hepimizin birlikte deneyimlediği üzere önce pandemi ve aşılmalara takiben fiziki iş hayatının tam olmasa da eskiye dönüşünün yanı sıra gerek insanların bireysel yaşamları gerekse ekonomik açıdan hareketli geçti. Ekonomi açısından volatilitenin yüksek olduğu bir yıldır. Özellikle ekim-aralık arasındaki son çeyrekte kurlardaki aşırı artış ve düşüşler ekonomik yatırımları, kararları, çalışanların hayatlarını dolayısıyla da eleman istihdamını, diğer bir ifadeyle genel olarak tüm yaşamımızı oldukça olumsuz etkiledi.

2021 yılı son çeyreğinde, yeni asgari ücretin önemli ölçüde artış ile belirlenmesi, asgari ücrete isabet eden tüm ücret tutarlarının vergi dışında kalması önemli gündem oluşturdu. Ancak yüzde 36.2 yeniden değerlendirme oranı ile vergi, harç ve benzeri mali yükümlülüklerde gelecek artış, enerji fiyatlarındaki yüksek fiyat artışları haliyle birçok diğer mal ve hizmetin fiyatlarında artışa işaret ediyor ve artık yüksek enflasyonlu günlere doğru ilerlediğimizi gösteriyor.

### 2022 ajandanızda neler öne çıkıyor?

2022’de de pandemi önceki yıllar kadar olmasa da olumsuz etkilemeye devam edecek gibi görünüyor. Pandeminin ekonomi üzerindeki kapanmalara varabilecek etkilerini yönetmek yine gündemimizde. Bununla birlikte 2022’nin, geçen yıl başlayan yüksek enflasyon nedeniyle hem yaptığımız hizmetin fiyatlamasını doğru yapabilmek hem de çalışanlarımızı enflasyonun olumsuz etkilerinden korumak için zorlayıcı bir yıl olacağı açık.

Son bir iki yıldır çalışanların, pandemi nedeniyle zorunlu kapanmaların ve en önemlisi de enflasyonun

olumsuz etkileriyle iş değiştirme eğilimleri oldukça yükseldi. İşverenler açısından mevcut bütçelenen ücret artışlarının revize edilmesi, ücret artışlarının satılan hizmet veya mal fiyatlarına aynı oranda yansıtılamaması veya geç yansıtılması, ülke ekonomisinin hareketli olduğu bir ortamda neler olacağının tam tahmin edilememesi de birçok belirsizliği ve haliyle iş yapış ve yönetim zorluğunu beraberinde getiriyor. Umarız, 2022 yılında ekonomi belirli bir seviyede dengelenir ve gerek çalışanlar gerekse işverenler ileriye bir nebze daha tahmin edebilir bir dönem olur.

### Teknolojiyi işlerinizde nasıl kullanıyorsunuz?

Bundan yaklaşık 40 yıl bir cihaz icat edilecek ve bu cihazın içinde her şey olacak deselerdi, herkes gülerdi. Ancak bugün bir akıllı telefon veya bilgisayar ile birçok işimizi olduğumuz yerden yapabilmek oldukça güzel.

Teknoloji çok hızlı ilerliyor ve işimizin ayrılmaz bir parçası haline çoktan gelmiş durumda. Vergi hizmetleri özelinde değerlendirdiğimizde yeni teknolojik araçlar, özellikle tam tasdik denetimi, KDV iadesi süreçleri, beyanname verme süreçleri, defter ve kayıt düzenleri ve SGK hizmetleri için ayrılmaz bir yardımcı haline geldi. Bu çerçevede geçen yıl vergi bölümümüzün IT danışmanlarımız ile birlikte geliştirdiği ve “VATRefunder” olarak isimlendirdiğimiz yeni KDV iade programımızı 2022 yılında daha etkin bir şekilde kullanarak müşterilerimizin KDV iade sürelerini önemli ölçüde kısaltarak tüm paydaşlar için bir değer yaratmayı planlıyoruz. Yine gümrük ekibimizin yönetimindeki “GEKAP Tool” da benzer şekilde geri kazanım payı hesaplamalarında müşterilere oldukça faydalı olacak. Ayrıca belgeden beyannameye kadar bütün aşamaları neredeyse el değmeden yerine getiren Outsource hizmetlerimiz için de kullanılan elektronik programlar olmasa olmazımız. Benzer şekilde teşviklerden en etkin şekilde yararlanmak amacıyla SGK ekibimizin de kullandığı program ile müşterilere etkin ve hızlı bir şekilde hizmet vermeye devam edeceğiz.

Bu yıl, gelişmelere bağlı olarak özellikle enflasyon düzeltilmesi uygulaması ve buna ilişkin teknolojik çözümler gündemimizde önemli bir yer tutacağı benziyor. Görüleceği üzere teknoloji tüm hizmetlerimizin artık ayrılmaz bir parçası durumuna geldi. Bu nedenle vergi bölümü hizmetleri açısından mevcut veya yeni zorunlu kılınabilecek yükümlülüklerle ilişkin teknolojik çözümler üretilmesi ajandamızda önemli bir yer tutacak.





## Denetimde odak sürdürülebilirlik

**Fikret Selamet**  
**KPMG Türkiye Denetim Bölüm Başkanı**

### 2021'i nasıl özetlersiniz?

Küresel ticari faaliyetin neredeyse durma noktasına geldiği, talepteki daralmaya bağlı olarak global ekonomik aktivitede tahmin edilemeyecek ölçüde düşüşlerin yaşandığı 2020'nin ardından 2021 yılı, hükümetlerin sağladığı ekonomik destek paketleri ve aşılamanın verdiği motivasyon ile canlanmanın yaşanmaya başladığı bir dönem oldu. Öte yandan işgücünün olumsuz etkilenmeye devam etmesi, çalışma düzenlerinin büyük ölçeklerde ve ani kararlarla değişebilmesi, salgın kontrolü çerçevesinde uygulanan yasaklamalar ve virüsün mutasyon kaynaklı geleceğe ilişkin oluşturduğu belirsizlikler gibi nedenlerle 2021 yılını da 2020'den daha rahat geçirebilmiş değiliz.

Özellikle 2021'in ikinci yarısı ülkemizde ekonomik olarak hareketli geçti ve 2022'de bu hareketlilik canlılığını koruyor. KPMG olarak bu hareketliliğin doğurduğu potansiyel riskleri yakından takip ediyor, 2022 yılı ve sonrasında bizi her daim hedeflediğimiz başarıya ulaştıracak politikalara odaklanmaya çalışıyoruz.

### 2022 ajandanızda neler öne çıkıyor?

Mevcut koşullar hepimize önemli bir öğrenme ve değerlendirme imkânı vermeye devam ediyor. Ekibimizin, müşterilerimizin ve mesleğimizi gözetken düzenleyici kurum ve kuruluşlarla birlikte tüm iş ortaklarımızın beklentilerini gözlemleme fırsatı buluyoruz. Bu zor koşullar altında dahi kaliteyi önceleyen, paydaşlara değer katan hizmet anlayışımızı güvence altına almayı başat iş hedefimiz olarak belirledik. Bu anlayışla geçtiğimiz yıl başında tüm seviyelerdeki arkadaşlarımız için uygulamaya koyduğumuz yalın hedef belirleme programına paralel olarak ekibimizin tecrübesini projelerine daha etkin yansıtabilmesi için birçok analiz

gerçekleştirdik. Ajandamızda Uluslararası Kalite Yönetim Standardı 1'e uyum çok önemli bir yer kaplıyor. Bu standarda uyumu bir zorunluluk olmasından ziyade sektöre ve KPMG Türkiye'ye değer katacağını düşündüğümüz bir referans çerçevesi olarak sahipleniyoruz. Standardın uygulamaya geçmesi neticesinde tüm denetim sektörü paydaşlarının bu dönüşümden üst düzey fayda sağlayacağından eminiz. Diğer yandan, gelişme alanlarımızı nesnel kriterlerle ölçebileceğimiz yenilenmiş bir müşteri memnuniyeti programını, yine bizi doğru müşterilerle doğru zamanda bir araya getireceğine inandığımız dinamik müşteri kazanım uygulamalarını, sağlıklı bir geri bildirim süreci üzerinde yaşatacağımız performans değerlendirme sistemi gibi temel alanlarda birçok yeni proje üreterek 2021 iş planımızı hayata geçirdik. Söz konusu uygulamalar esnasında edindiğimiz yetkinlik ile süreçlerimizde geliştirmeler yapmaya devam edeceğiz.

KPMG olarak Çevre, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) ve dolayısıyla "Sürdürülebilirlik" alanını çok önemsiyor ve bu konuda önemli yatırımlar yapıyoruz. Bu bağlamda KPMG Türkiye Bağımsız Denetim ve Güvence Hizmetleri bölümü olarak "Sürdürülebilirlik Güvence Hizmetleri" önemle odaklandığımız ajanda konularımız içinde. Sürdürülebilir bir dünya oluşumunda denetçiler olarak üzerimize düşen sorumlulukların farkındayız ve hazırlıklıyız. 2022 yılında bu alanda oluşturduğumuz uzmanlığın tüm paydaşlarımız tarafından tanınır ve takdir edilir hale gelmesi önemli hedeflerimiz arasında yer alıyor.

### Teknolojiyi işlerinizde nasıl kullanıyorsunuz?

Denetim sektörü teknoloji ve büyük veri karşısında en hızlı aksiyon alan sektörlerin başında. Son yıllarda şirketlerin giderek karmaşık hale gelen bilgi işlem sistemleri ve sonunda finansal tabloları oluşturan verilerdeki doğrusal olmayan artış sebebiyle denetim sektörü de iş yapma modellerinde değişikliğe gitti. KPMG Türkiye olarak teknoloji ve bunu çalışma hayatımıza dahil etme aşamasında her zaman öncü düzeyde motive olduğumuzu düşünüyorum.

2021, KPMG'nin uzun yıllardır üzerinde çalıştığı, çağının ihtiyaçlarına cevap vermekle kalmayıp ötesine taşıyan KPMG Clara platformunun pilot uygulama yılıydı. 2022 ise 2023 yılındaki tam geçiş öncesi tüm ekibimizin önemli ölçüde bu platformu kullanmaya başladığı bir yıl olacak. Yalın bir denetim programı yazılımı özelliği ile öne çıkan KPMG Clara platformu, denetim süreçlerimizde şirketlere özgü risklere odaklanmamızı kolaylaştıran bir tasarım içermekle kalmayıp sahip olduğu üst düzey veri analitiği uygulamalarıyla da çağımızın ihtiyaçlarına uygun güçlü denetim cevabı verme olanağına erişmemize imkân sağlıyor. Öte yandan geçen yıl uygulamaya aldığımız yeniden hesaplama yazılımlarının (KPMG SRT) kullanım yaygınlığı, yenileri için beni motive ediyor. Bu çerçevede 2022 yılı içinde teknolojiyi çalışma hayatımızın içerisine daha çok katmak için motive olduğumuzu ve yeni çözümleri kullanıma almaya çok istekli olduğumuzu tüm çalışma arkadaşlarıma iletmek isterim.

Özetle, denetim sürecinin temelini güçlü ve yetkin insan kaynağımız oluşturuyor. Ekiplerimizin teknolojiyle barışık, yazılım dili bilen, büyük veriyi işleyebilen, derin analiz için gelişmiş ve hatta yapay zekaya sahip veri analitiği araçlarını kullanabilmeleri önem taşıyor. Hizmetlerimizi böyle bir ekiple birlikte yürütmek teknolojik yenilikleri takip edip erken uygulama fırsatları yaratırken sağlam kanıtlara dayanan kaliteli, değer katan hizmet anlayışımızı güçlendiriyor.



## Rakiplerle aradaki farkı açacağız

**Müşfik Cantekinler**  
**KPMG Türkiye Kurumsal Finansman Bölüm Başkanı**

### 2021'i nasıl özetlersiniz?

2021, aynen bir önceki yıl gibi hayli zor geçti. Uzayan ve zaman zaman yükselen pandemi ve etkileri, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomik aktiviteyi ve dolayısıyla bizim işlerimizi olumsuz etkiledi. Bu duruma rağmen yine de çok başarılı bir yıl geçirdiğimizi söyleyebiliriz. Kurumsal Finansman bölümümüz bir önceki yıla göre ciro olarak yüzde 47 oranında bir büyümeye imza attı. 2021'de de önceki yıl olduğu gibi ilave yatırımlarla ekibimizi büyüterek gücümüzü ve kapsama alanımızı artırdık. Kurumsal Finansman altında bulunan tüm iş alanlarımızı güçlendirerek yola devam ettik. Zor şartlarda bile başarı gösterebileceğimizi kendimize ve paydaşlarımıza ispatladığımız bir yıl oldu. 2021'in, KPMG'nin, Türkiye'de bir numara olma hedefi doğrultusunda, kurumsal finansmanın şirketimize önemli katkılarda bulunduğu bir yıl olduğunu düşünüyoruz. Bu vesileyle tüm Kurumsal Finansman ekibine, şu ana kadar başardıklarımız için en içten teşekkür ve tebriklerimi sunmak isterim.

### 2022 ajandanızda neler öne çıkıyor?

2022 yılı için son derece agresif hedefler ortaya koyduk. Öncelikle KPMG'yi, Türkiye'de Big 4 arasında bir numaralı şirket haline getirme hedefimiz doğrultusunda çalışıyoruz. Kurumsal Finansman bölümümüzün, Big 4 arasında şu an bulunduğu bir numara pozisyonunu koruyarak rakipler ile aradaki farkı açmasını hedefliyoruz. Bu doğrultuda, kendimize 2022 mali yılında yüzde 50 büyümeye gibi iddialı ve

agresif bir büyüme hedefi koyduk. Ciro ile ilgili büyüme hedeflerimiz haricinde; kalifiye insan kaynağımızı korumak ve mutlu etmek, tecrübeli ve tecrübesiz yeni çalışanları aramıza katarak ekibimizi daha da güçlendirmek, pazar payımızı ve bilinirliğimizi artırmak, kurumsal finansman alanında KPMG'yi en önemli marka haline getirmek gibi hedef ve ideallerimiz de var. Türkiye'nin kendi alanındaki bir numaralı şirket olmak yolunda, diğer bölümlerimiz ile beraber yürüyeceğiz ve birbirimizin başarıları ile gururlanarak, en yukarıya kadar çıkacağız.

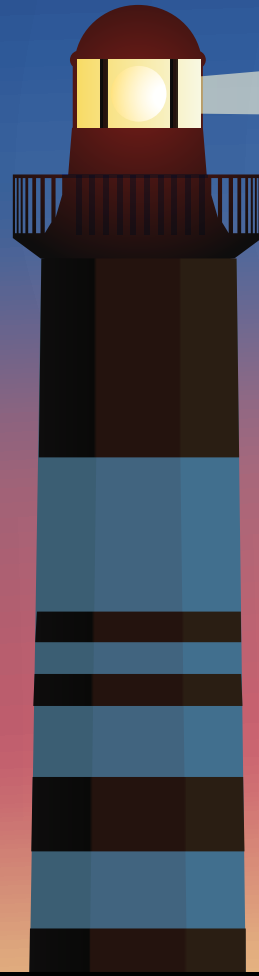
### Teknolojiyi işlerinizde nasıl kullanıyorsunuz?

Mesleğimiz; değişen dünyayla birlikte müşterilerimizin beklenti ve taleplerinin farklılaşması ve gelişen teknolojiler ile hızla değişiyor. Müşteriler artık doğru bilgiyi, doğru danışman tespitlerini ve doğru önerileri hızlı bir şekilde ve teknolojik altyapımızı, teknolojik araçları kullanarak kendilerine iletmemizi istiyor ve bekliyor. Bu noktada, yaptığımız ve yapmakta olduğumuz teknolojik yatırımlar ile hem müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek hem de rakiplere fark yaratmak için çalışıyoruz. Danışmanlık bölümümüz ile yakın çalışmamız, yaptığımız birçok projede, kendilerinin teknoloji alanındaki tecrübelerinden yararlanma imkânı sağlıyor. Özellikle teknoloji alanında ama diğer alanlarda da teknoloji uzmanları, ürün geliştiriciler ve sektör uzmanları ile özel anlaşmalar yapıyor ve müşteri ihtiyaçlarını birlikte cevaplamaya çalışıyoruz. Çözüm ortaklarımız ve taşeron firmalar ile birlikte yaptığımız bu anlaşmalar ve çalışmalar, bizi yine hedeflerimiz doğrultusunda farklı bir noktaya götürüyor ve rakipler ile arayı açmamızı temin ediyor.



# Girişimciler Analitik Rota Zirvesi'nde buluştu

**KPMG Türkiye Lighthouse ekibi, yenilikçi yaklaşımları ile mevcut uygulamalara meydan okuyan girişimciler için online zirve düzenledi. 'Analitik Rota Zirvesi'nde girişimciler, ileri analitik, yapay zeka ve akıllı otomasyon konularındaki projelerini uzman akademisyen ve teknoloji liderlerine tanıtma fırsatı yakaladı**

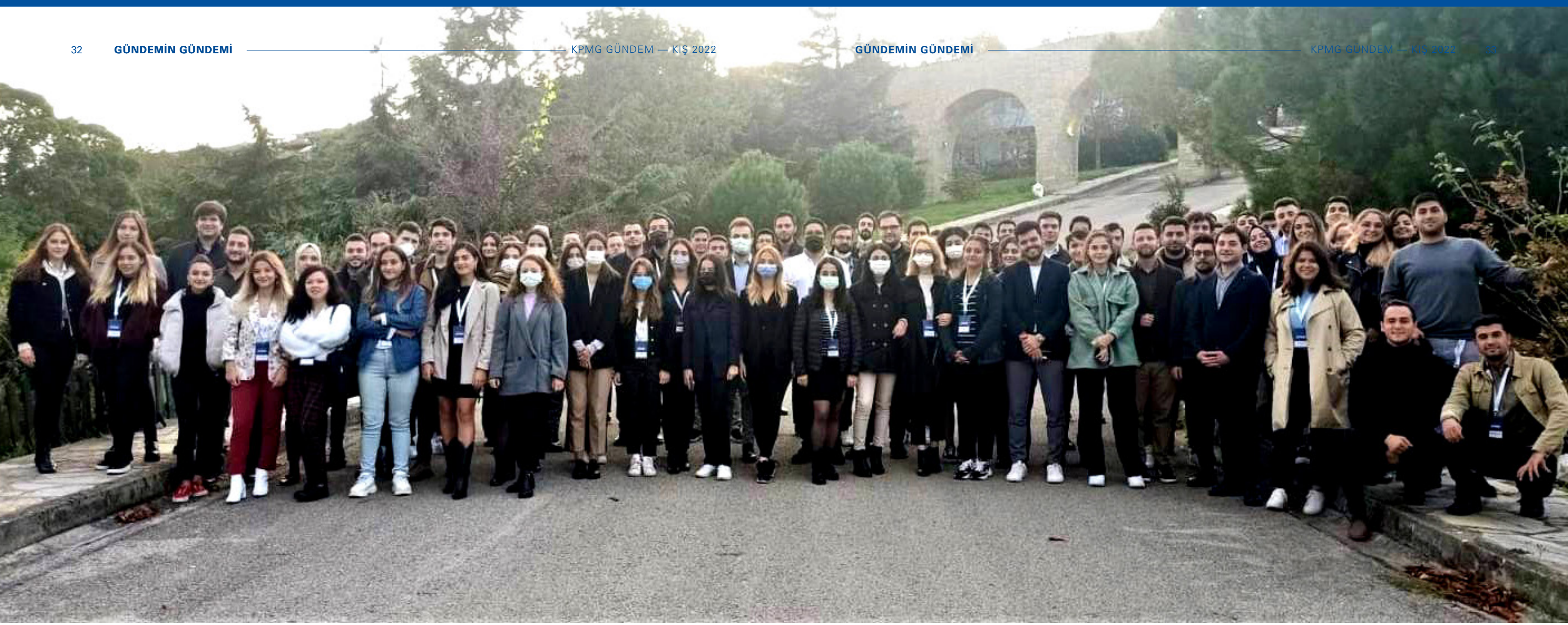


Dünya genelinde 30'un üzerinde KPMG firması ve 4 binin üzerinde profesyonelden oluşan KPMG Lighthouse ağına bir parçası olan KPMG Türkiye, Analitik Rota çalışmalarını zirveye taşıdı. Sektörünün ileri gelen teknoloji yöneticileri ve yenilikçi yaklaşımları ile mevcut uygulamalara meydan okuyan girişimcileri buluşturan Analitik Rota Zirvesi, 5-7 Ekim tarihleri arasında online gerçekleşti. Üç gün süren zirvede; ileri analitik, yapay zeka, optimizasyon ve akıllı otomasyon konularında bilgi, deneyim ve fikir alışverişinde bulunuldu. Analitik Rota'nın vazgeçilmez paydaşı olan girişimciler sanal stantlarda fikir ve projelerini katılımcılara aktarma fırsatı yakaladı. Sanal stant alanlarında canlı sohbetler, soru-cevap seansları düzenlendi.

## "Amacımız gelecek için ilham olmak"

Zirveyle ilişkin konuşan KPMG Lighthouse Türkiye Koordinatörü Gökhan Mataracı, "En iyi fikirlerin ve çözümlerin yolu daima 'veri'den geçiyor. Gelecek veri ile şekilleniyor. KPMG Türkiye olarak biz de veriyi bilgi ve iç görüye dönüştürme konusunda iş ve teknoloji çözümlerini hayata geçiriyoruz. Geçen yıl, küresel ağına Lighthouse lisansını aldık. Veri, analitik, akıllı otomasyon ve yapay zeka teknolojileri alanında dünyadaki mükemmeliyet merkezleri arasına girdik. Uzman kadromuzla şirketlerin ihtiyaçlarına çözüm sunuyor, daha hızlı ve doğru karar vermelerini destekliyoruz. KPMG olarak sürdürdüğümüz 'Analitik Rota' çalışmalarını, yeni bir zirveye taşımak istedik. Amacımız teknoloji liderlerinin yaklaşım fikirlerinden bir adım öteye giderek gerçekleşmiş projelerin ön planda olduğu, analitiği kurumlarının ve müşterilerinin günlük hayatlarına sunan, analitik yaklaşımları ve teknoloji seçimleri ile gelecek çalışmalara rehberlik edecek sunumlara ev sahipliği yaparak katılımcılara ilham vermektir. İleri analitik, yapay zeka, optimizasyon ve akıllı otomasyon konularında çalışmalarını sunan ve projelerini aktaran tüm girişimcilere teşekkür ediyoruz" dedi.





# 304 yeni mezun KPMG'de iş başı yaptı

**KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan, yeni neslin kendini geliştirmeye çok önem verdiğini söyledi. 304 yeni mezunu bünyesine katan KPMG Türkiye'de gençlere çevik çalışma kültürünün yanı sıra yeni bakış açıları da kazandırdıklarını belirten Alsan, "Gençlerin kariyer hayatından beklediklerinin sadece ücret değil, prestijli bir meslek, sosyal çevre edinme gibi farklı unsurlar olduğunu görüyoruz. Gelişime önem veren yeni nesil, şirketlerin de kendilerini geliştirmeleri için uygun bir ortam sağlamasını bekliyorlar" dedi**

KPMG Türkiye bu yıl da gençlerin ilk iş yeri oldu ve 304 yeni mezunu bünyesine kattı. Mart - Eylül 2021 tarihleri arasında 22 bin başvurunun yapıldığı yeni mezun işe alım sürecinde gençlerle görüşmeler yüz yüze yapıldı. Ağırlıklı olarak üniversitelerin iktisadi ve idari bilimler fakültelerinin işletme, iktisat ve finans bölümleri mezunları olmak üzere mühendislik eğitimi alan gençlerin de iş dünyasına ilk adım attığı yer KPMG Türkiye oldu. Bu yıl bilgi sistemleri ve danışmanlık bölümlerinde çalışmak üzere 52 mühendis işe alındı. 304 yeni mezunun yüzde 44'ü kadın, yüzde 56'sı erkek. Yeni başlayanlarla birlikte KPMG Türkiye'de yaş ortalaması ise 29 oldu.

KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan, gençlerin birçok farklı alanı tecrübe edebildiği bir yapı olduklarını söyledi. Alsan, "Gençlere çevik çalışma kültürünü benimsemelerinin yanı sıra yeni bakış açıları da kazandırıyoruz. Tüm kariyerleri boyunca bunun faydasını görüyorlar. Teknolojik gelişmelerin artmasıyla birlikte son dönemde şirketlerde

dijital yetkinlikler önem kazanmaya başladı. Bizler de hem iş süreçlerimizde hem çalışanlarımızın yetkinliklerinde dijital unsurları geliştirmeye odaklanıyoruz. Yeni nesil kendisini geliştirmeye çok önem veriyor. İş hayatından bekledikleri sadece ücret değil prestijli bir meslek, sosyal çevre edinme gibi farklı unsurlar da var. Gelişime önem veren yeni nesil, şirketlerin de kendilerini geliştirmeleri için uygun bir ortam sağlamasını bekliyorlar. Pandeminin etkisiyle birlikte insanlarda belirgin bir şekilde arttığını gördüğümüz anlam arayışı, gençlerde de mevcut ve bu durum iş/özel yaşam dengesini gençler için de öncelikli konulardan biri haline getirmeye başladı" dedi.



# Türkiye'de birleşme ve satın almalar son 7 yılın zirvesinde

**KPMG Perspektifinden Birleşme ve Satın Alma Trendleri 2021 raporuna göre; geçen yıl dünyada birleşme ve satın alma işlemleri son 20 yılın üstüne çıkarak rekor kırdı. Türkiye'de de işlem hacmi ve sayısı artış göstererek son 7 yılın zirvesinde gerçekleşti. 2022 için de beklentiler iyimser... Bu yıl hem ekonomik seyrin hem de bölgesel gelişmeler yatırım ortamı üzerinde belirleyici olacak. Teknoloji ve üretim sektörlerine olan ilgiyle işlem adet ve hacminin artması bekleniyor**

KPMG Türkiye Kurumsal Finansman Bölümü tarafından üçüncü kez hazırlanan "KPMG Perspektifinden Birleşme ve Satın Alma Trendleri 2021" raporu yayımlandı. Rapora göre, 2021 yılında dünyada birleşme ve satın alma işlemleri son 20 yılın üstünde performans sergiledi ve tarihi rekor kırdı. Türkiye'de ise işlem hacmi artarken işlem sayısı da benzer şekilde artış gösterdi. Değeri açıklanan işlemlerin toplam hacmi 14,3 milyar dolara ulaşırken değeri açıklanmayan işlemler ile birlikte tahmini toplam işlem hacmi 15,8 milyar dolar oldu. Rapora göre, 2022 yılında birleşme ve satın almalar açısından teknoloji, medya ve telekomünikasyon, endüstriyel üretim ve otomotiv, taşımacılık, ilaç ve sağlık sektörlerinin öne çıkan sektörler arasında yer alması bekleniyor.

KPMG Türkiye Kurumsal Finansman Hizmetleri Bölüm Başkanı Müşfik Cantekinler, 2022'de de iyimser beklenti içinde olduklarını belirtti. Cantekinler, "2022 yılında da hem ekonomik seyrin hem de bölgesel gelişmelerin yatırım ortamı üzerinde belirleyici olacağını düşünüyoruz" dedi. KPMG Türkiye Birleşme ve Satın Alma Hizmetleri Lideri Gökhan Kaçmaz da "Küresel aşılama çalışmalarının etkisi hissedilir bir şekilde arttı. Artık pandemi sonrası yeni dünyaya geçiş sürecindeyiz. Bu gelişmelerle birlikte 2022 yılı için iyimser beklentilerimizi koruyoruz ve bu iyileşme ile işlem hacim ve adedinin artacağını öngörüyoruz" değerlendirmesinde bulundu.

## Genel görünüm

- 2020 yılında olduğu gibi 2021 yılında da pandemi global ve ulusal ölçekte sosyal, ekonomik ve ticari hayatta etkisini hız kesmeden sürdürmeye devam etti. Her ne kadar küresel aşılama çabalarının hız kazanması normalleşme sürecini desteklese de yeni varyantların ortaya çıkabileceği potansiyel riskler dünyanın ana gündemini oluşturdu.
- Pandemi gündemine ek olarak FED ve diğer gelişmiş ülke merkez bankalarının likiditeyi artırmaya yönelik kararları, iklim değişikliği kaynaklı dünya genelinde gerçekleşen afetler, dünyanın farklı bölgelerinde gerçekleşen seçimler, aşı karşıtı protesto ve eylemler 2021 yılında öne çıkan diğer ekonomik ve siyasi konular oldu.





- Rapora göre, 2021 yılında, dünyada birleşme ve satın alma aktivitesinde tüm yılların üzerinde bir performans gerçekleştiren Türkiye’de de benzer şekilde işlem hacminde belirgin artış gözlemlendi. İşlem adedinde de önceki yıllara kıyasla artış kaydedildi. 2021 yılında dünyada yaklaşık 5,1 trilyon dolarlık birleşme ve satın alma işlemi gerçekleştiren, bu tutar son 20 yılın en yüksek değeri olarak gerçekleşti.
- Dünyada rekor seviyede gerçekleşen işlem hacminin arkasındaki temel nedenler olarak likidite bolluğu ve finansal yatırımcıların yatırım iştahı, sektörel konsolidasyon ve tedarik zincirlerindeki yeniden yapılanma ön plana çıktı. Türkiye’de ise değeri açıklanan işlem hacmi son 7 yılın en yüksek seviyesine ulaşarak toplam 14,3 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti.

## Sektör görünümü

- 2021 yılında küresel trendlere paralel olarak teknolojinin farklı alanlarının giderek önem kazanmasının yanı sıra dijitalleşme ve tedarik zincirlerinde yeniden şekillenme ile birlikte işlem sayısı bazında teknoloji, medya ve telekomünikasyon sektörü öne çıktı. Söz konusu trendler doğrultusunda işlem hacmi bazında ise taşımacılık sektörünün öne çıktığı görüldü. Taşımacılık sektöründeki en büyük işlem Antalya Havalimanı’nın 25 yıllığına işletme hakkı ihalesinin TAV Havalimanları ve Fraport tarafından oluşturulan ortak girişim tarafından 8.211,4 milyon ABD doları bedel ile kazanılması oldu. Teknoloji, medya ve telekomünikasyon sektöründeki en büyük işlem Trendyol’un yüzde 8,7 hissesinin bir yabancı yatırımcı grubu tarafından 1.435 milyon ABD doları bedel ile satın alması oldu. Bu iki işlem aynı zamanda 2021 yılında milyar dolar seviyesini aşarak mega işlemler olarak ön plana çıktı. Aynı zamanda Getir’in 2021 yılında farklı turlarda çeşitli yabancı ve yerli yatırımcılardan elde ettiği yaklaşık 983 milyon ABD doları tutarındaki yatırımlar da öne çıkan işlemler arasında yer aldı.

## Yatırımcılar

- Finansal yatırımcılar (özel sermaye, risk sermayesi, varlık fonları vb.) 2020 yılında 129 işlem gerçekleştiren, yarattıkları işlem hacminin toplam işlem hacmindeki payı yüzde 52 seviyesindeydi. 2021 yılında toplam 163 işlem gerçekleştiren finansal yatırımcıların yapmış oldukları işlemlerin toplam işlem hacmindeki payı yüzde 21 seviyesinde gerçekleşti.
- Turkven’in Elif Plastik’in yüzde 100 hissesini Finlandiya kökenli stratejik yatırımcı Huhtamaki’ye 483 milyon ABD doları bedel ile satışı 2021 yılının en önemli finansal yatırımcı çıkış işlemlerinden biri oldu. Bir diğer öne çıkan finansal yatırımcı işlemi ise Trendyol hisselerinin yüzde 8,7’sinin bir grup finansal yatırımcı tarafından 1,4 milyar ABD doları bedel ile satın alınması oldu. İşlem kapsamında önemli teknoloji yatırımcılarından Japonya menşei SoftBank Investment Advisers, Birleşik Arap Emirlikleri menşei ADQ ve ABD menşei Princeville Capital Türkiye’deki önemli yatırımlarından birisini gerçekleştirmiş oldu.
- Yabancı yatırımcılar 2021 yılında toplam 66 birleşme ve satın alma işlemi gerçekleştirdi. Yabancı yatırımcıların gerçekleştirdiği birleşme ve satın alma işlem sayısı, 2021 yılında geçmiş yılların altında kalarak işlem

sayısının yüzde 20’si olarak gerçekleşti. Buna karşın, 2021 yılında yabancı yatırımcıların geçen yıla kıyasla yarattıkları işlem hacmi 4 milyar doları olarak gerçekleşip artış gösterse de, toplam işlem hacminden aldıkları pay yüzde 28 ile yerli yatırımcıların gerisinde kaldı. Ayrıca, 2021 yılında en büyük ilk 10 işlemin altısının yabancı yatırımcılar tarafından gerçekleştirilmesi de dikkat çeken bir diğer nokta oldu.

## Kamu sektörü

- 2020 yılında Türkiye Varlık Fonu’nun (TVF) aktif rol oynadığı stratejik ve büyük ölçekli yatırımlar ile kamu kaynaklı işlemlerde hareketlilik yaşanmıştı. 2021 yılında ise Devlet Hava Meydanları İşletmesi (“DHMI”) ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (ÖİB) kaynaklı işlemler ile kamuda değer yaratımı devam etti.
- Kamu kaynaklı işlemler arasında öne çıkanlar DHMI tarafından gerçekleştirilen Antalya Havalimanı’nın 25 yıllığına işletme hakkının ihalesinin 8.211,4 milyon ABD doları bedelle TAV Havalimanları ve Fraport tarafından oluşturulan ortak girişim tarafından kazanılması, ÖİB tarafından düzenlenen Türkiye Denizcilik İşletmeleri’ne (TDİ) ait Fenerbahçe-Kalamış Yat Limanı’nın 40 yıllık süre ile işletme hakkı devri ihalesinin 285,6 milyon ABD doları bedelle Koç Holding tarafından kazanılması ve ÖİB tarafından düzenlenen Taşucu Limanı’nın 40 yıllık süre ile işletme hakkı devri ihalesinin 79,2 milyon ABD doları bedelle CEY Grup tarafından kazanılması oldu.

## YORUM

### Yabancı yatırımcı Türkiye’ye yöneliyor

KPMG Türkiye Kurumsal Finansman Bölüm Başkanı Müşfik Cantekinler: “Küresel aşılama çabalarının hızlanmasıyla ortaya çıkan iyimserlik ile birlikte yeni varyantların oluşturabileceği potansiyel risklerin, devlet ve merkez bankalarının uygulamış olduğu politikalar sonucunda oluşan yüksek likiditenin, sınırlı da olsa kârlılıkta iyileşme gösteren şirketlerin yeni yetenekler edinerek rakiplerinin önünde yer alma ve tedarik zincirlerini güçlendirme hedeflerinin global olarak yatırımcı iştahını şekillendireceğini söylemek mümkün. Bununla birlikte global ekonominin enflasyon baskısı altında başta FED olmak üzere merkez bankaları tarafından parasal sıkılaşmaya gidilme olasılığı 2022 yılı olumlu beklentileri önünde temel risk olarak ön plana çıkıyor. Ülkemizde ise yukarıdaki gelişmelere ek olarak büyüme, istihdam ve fiyat istikrarı hedeflerine ulaşmak için öngörülebilir para ve kur politikası kapsamında ekonomik göstergelerdeki etkisinin yatırımcı iştahı üzerinde etkisi olacağı düşünülüyor. Bununla birlikte yeni varyantların olumsuz etkilerinin sürmesi ve ekonomik toparlanma sürecinin uzaması, ülkemizin yakın coğrafyasında gerçekleşebilecek siyasi belirsizlik ve güvenlik sorunları da aşağı yönlü diğer riskler olarak değerlendiriliyor.”

### Artış 2022’de de sürecek

“Birleşme ve satın alma aktivitelerinde temel belirleyici husus yatırımcı iştahı ve risk algısı. Yabancı yatırımcı ilgisinin özellikle stratejik sektörler için Türkiye’ye yöneldiği gözleniyor. Bununla birlikte pandemi süreci sonrası stratejik olarak birleşme ve satın alma opsiyonunu değerlendirmek isteyen şirketlerin de işlem sürecine girmesi işlem hacmini artıracak etkenler arasında yer alıyor. Bu doğrultuda 2021 yılında global olarak birleşme ve satın alma işlemlerinde yaşanan artış trendinin 2022 yılında Türkiye’de etkisini sürdürmesini ve işlem hacminin artması bekleniyor. Bunlara ek olarak Türkiye Varlık Fonu (TVF) tarafından hedeflenen stratejik yatırımların hayata geçirilmesi, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’na (TMSF) devredilen şirketlerin ihale süreçleri ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığı’nın (ÖİB) portföyünde yer alan varlıklar için ihale süreçlerini başlatması işlem hacmini artıracak etkenler arasında yer alıyor.”





# Teknoloji yatırımlarının yıldızı veri

**KPMG'nin ABD'de 300 yöneticiyle yaptığı araştırmaya göre; teknoloji, medya ve telekomünikasyon gibi sektörlerde veriye yatırım kısa vadede ciddi getiri sağlıyor. Ancak ilk olarak pandemi gölgesinde geçen iki yılda veriye yapılan yatırımların optimizasyonunu sağlamak gerekiyor**

KPMG; teknoloji, medya ve telekomünikasyon (TMT) sektöründe veri görünümünü anlamak adına Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya Pasifik bölgelerinde görev alan 300 TMT lideri arasında bir araştırma gerçekleştirdi. Araştırma, TMT şirketlerinin veri kaynaklarından henüz tam anlamda verim sağlayamadığını ve geçtiğimiz iki yıldan bu yana yapılan yatırımların optimizasyonu için güçlü bir fırsat bulunduğunu gösteriyor.

Araştırmadan çıkan sonuçlar şöyle:

- Şirketlerin çoğu veri yönetimi için bulut teknolojisini standart hale getirmek ve veriyi bağlantılı hale getirmek üzere altyapı yatırımları planlıyor.
- Müşteri verilerinden tam anlamda faydalandıklarını belirtenlerin oranı yalnızca yüzde 32.
- Yüzde 57'lik kesimin kurum genelinde belirli bir veri stratejisi bulunmuyor. Araştırmaya katılan yöneticilerin yalnızca yüzde 23'ü verinin yapay zeka ve makine öğrenimi araçlarına erişimi olan bir bulut sisteminde depolandığını bildirdi.
- Araştırmaya göre şirketlerin yüzde 44'ü veri stratejilerini birkaç alanda uygulamaya geçirdi. Katılımcıların yüzde 29'unun şirket genelinde kapsamlı bir veri stratejisi bulunurken; yüzde 18'lik bir kesim ise veri stratejisine gelecekte yatırım yapmayı planlıyor.

- Şirketlerinin veriden para kazanma, veri yönetimi ve mimarisi ve veri kalitesi açısından dünya standartlarını yakaladığını belirtenlerin oranı yüzde 10'dan düşük.
- Veri yatırımları için 10 ila 100 milyon ABD Doları arasında harcama yapanların oranı yüzde 66. Yarısından fazlası, mevcut veri yatırımlarının uzun vadeli gereksinimlerinin üzerinde olduğunu düşünüyor.
- TMT şirketlerinin yarısından fazlası, veri yatırımlarında yüzde 25'lik bir artış uyguladıklarında, performans verimliliğinde ve diğer göstergelerde yüzde 4 veya daha fazla bir artış öngörüyor.
- Şirketlerin yüzde 39'u, önümüzdeki 1-2 yıllık dönemde tüm teknoloji yatırımları arasındaki en ciddi getirinin veri yatırımları tarafından sağlanacağını düşünüyor.
- Araştırmaya katılan TMT şirketlerinin yüzde 70'inden fazlası, verinin verimli ve yaygın kullanımının iş modellerinde köklü bir değişimi beraberinde getirmesini bekliyor.

## YORUM

### Veri en önemli araç

KPMG Türkiye Teknoloji Sektör Lideri Gökhan Mataracı: "Veri, kişiselleştirmenin bir seçenekten ziyade zorunluluk olduğu bir dönemde şirketlerin müşterilerini anlaması ve hizmet vermesi için en önemli araçlardan biri. Şirketler, verinin sağlayacağı içgörüyle yeni pazara giriş stratejileri geliştirebilir, yeni gelir kaynakları keşfedebilir veya rakiplerinden pazar payı alabilir. Teknoloji, medya ve telekomünikasyon da veriye yakın çalışan sektörlerin ön sıralarında yer alıyor. Örneğin; Microsoft Teams 2020 yılının Nisan ayında bir gün içerisinde 2,7 milyar dakika toplantı yapılmasıyla rekora imza atmıştı. Bu seviye, 16 Mart günü gerçekleştirilen 900 milyon adet toplantıya kıyasla yüzde 200'lük ciddi bir artışa işaret ediyor. Şirketler daha hızlı ve doğru karar vermelerini destekleyecek hizmetlere, rekabet avantajı sağlayacak yeni yöntemlere eskisinden daha çok ihtiyaç duyuyor. Bu noktada veri stratejisi ve yönetimi gibi katma değer sağlayan hizmetler öne çıkıyor. Araştırma sonuçlarına baktığımızda, şirketlerin rekabet gücü kazanmak için veri yatırımlarını gözden geçirdiğini görüyoruz. Veriye yaptıkları yatırımın kısa sürede kazanca dönüşeceğini düşünenlerin oranı da yüksek."



# KPMG Türkiye ile Mall IQ'dan stratejik iş birliği

**KPMG Türkiye, teknoloji temelli katma değer yaratan hizmetlerine bir yenisini ekledi. Teknoloji şirketi Mall IQ ile imzalanan iş birliği, bankalar ve fintech şirketlerinin 'big data' desteğiyle tüketiciyi daha yakından tanıyarak onlara daha iyi hizmet sunmalarına olanak sağlayacak**



KPMG Türkiye, 2015 yılında kurulan ABD San Francisco merkezli teknoloji şirketi Mall IQ ile yeni bir iş birliğine imza attı. KPMG, bu iş birliğinin oluşturacağı sinerjiyle bankalara ve fintech şirketlerine sunduğu hizmetleri, Mall IQ'nun lokasyon tabanlı mobil iletişim ve analiz platformu ile güçlendirecek.

Mall IQ'nun mobil uygulamalara entegre olan teknolojisi, tüketicilerin fiziksel dünyadaki alışveriş niyetlerinin herhangi bir satın alma gerçekleşmeden önce anlaşılmasını sağlıyor. Bankalar ve fintech şirketleri bu ölçümler sayesinde tüketicileri daha yakından tanıyarak aksiyon alabiliyor. Gerçek zamanlı iletişim, müşteri segmentasyonu yanında Mall IQ teknolojisi kredi kullanım senaryolarına da uyarlanabiliyor.

## YORUM

### Müşteriyi daha yakından tanıyor

Mall IQ Kurucu Ortağı ve CEO'su Batu Şat: "Mall IQ olarak 2015 yılında kurulduk ve kısa sürede hem teknolojimizi hem de müşterilerimize katma değerimizi kanıtladık. Şimdi stratejik çözüm ortaklıkları ile yola devam ediyoruz. KPMG ile iş birliğimiz de yakın gelecekte planladığımız önemli girişimlerin başlangıcı niteliğinde. Bankaların ve fintech şirketlerinin müşterilerini daha iyi tanıyarak onlara daha iyi hizmet sunmaları için destek sağlamayı amaçlıyoruz."

## YORUM

### Doğru veri analizi kritik önemde

KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Fintech Sektör Lideri Sinem Cantürk: "KPMG olarak finansal hizmetler sektörüne yıllardır sağladığımız uçtan uca hizmeti, katma değer sağlayan fintech şirketleriyle yaptığımız iş birliğiyle desteklemeyi hedefliyoruz. Bu iş birliğiyle de sektörde tek bir hizmet noktası olma vizyonumuzu hayata geçirmek üzere büyük bir adım attık. İçinde bulunduğumuz çağ veri çağı ve 'big data' da her gün büyümeye devam edecek. Big data'da aradığınız her şey var ancak müşteri odaklı veri işleme en önemli bileşeni. Müşteriye her aşamada dokunmak, eşlik etmek, yolculuğunu daha zevkli ve kolay hale getirmek, daha iyi hizmet sunmak doğru veri analiziyle mümkün."



bugün itibarıyla vergi mükelleflerinin sorumlulukları hiçbir dönemde olmadığı kadar daha çoktur, bu nedenle vergi mevzuatını yakından takip etmek kaçınılmaz bir noktaya gelmiştir. Vergi artık alınacak ekonomik kararlarda en önemli konu olarak öne çıkmaya başlamıştır” dedi.

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE YENİ REGÜLASYONLAR

“Ekonomik Belirsizlikler Ortamında Şirketlerde Mali Uyum” başlıklı panelin moderatörlüğünü ise KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Yavuz Öner yaptı. KPMG Türkiye Vergi Bölümü’nden Emrah Akın, Eray Büyüksekan, Hakan Orhan ve Zahide Demir’in görüşlerini paylaştığı panelde, çok uluslu şirketlerden en az yüzde 15 kurumlar vergisi alınmasını öngören küresel vergi reformu önümüzdeki günlerde en çok konuşulacak konu olarak öne çıktı. Reform, çok uluslu şirketlerden en az yüzde 15 kurumlar vergisi alınmasını öngörüyor. Sürdürülebilirlik, yeni regülasyonlar, yeni vergi yükleri olarak şirketlerin gündemine gelecek konular arasında...

Devletlerin vergi geliri ihtiyacının arttığını söyleyen Yavuz Öner, “Bugünlerde en çok konuştuğumuz kelimelerden biri belirsizlik. Bu belirsizlik ortamı kısmen dış dinamiklerden ama büyük ölçüde de kendi içimizdeki dinamiklerden kaynaklanıyor. Gerek dünyada gerek ülkemizdeki bu belirsizliklerin ne zaman toparlanacağı ve ne zaman öngörülebilir bir ortama geçileceği konusunda da tereddütler var. Pandeminin başlamasıyla birlikte gerek tedarik zincirindeki kırılmalar, ekonomideki durgunluk, yavaşlama, arkasından kamunun ekonomiyi kurtarmak için yaptığı müdahaleler ve bunun sonucunda kamu borçluluklarının artması ve enflasyonist bir ortam, basılan paralar, iş yapmayı, öngörülebilir olmayı, taahhüt altına

girmeyi, bir teklif sunmayı, mal alıp satmayı giderek zorlaştırıyor. Tabii bu ortamda devletlerin vergi gelirlerine de ihtiyacı artıyor. Bu da devletlerin bir şekilde vergi kayıp kaçaklarına ve vergi gelirlerini artıracak noktalara doğru dikkatlerini yöneltmelerine sebep oluyor” diye konuştu.

## KPMG, VERGİDE DE TEKNOLOJİ ÜRETİYOR

Etkinliğin ikinci bölümünde ise vergi teknolojileri konusu ele alındı. KPMG Türkiye’nin KDV iadeleri ve GEKAP yönetmeliğinin gerektirdiği hesaplamaların uçtan uca yapılması için hazırladığı yazılımlarla ilgili detaylar paylaşıldı. KPMG içinde vergi ve IT uzmanları ile çözüm geliştirdiklerini söyleyen Öner, “KDV İade yazılımı ile amacımız müşterilerimizin iade süreçleriyle ilgili hazırladığı dokümantasyonu, raporlamaları en hızlı şekilde otomatik olarak oluşturabilmelerini, hesaplamalarını en doğru şekilde yapabilmelerini, uzun süren süreçleri kısaltabilmelerini sağlamak. Çünkü vergi idaresinden artık KDV iadelerini bir ay önce alabilmek bile son derece önemli finansman kaynağı haline geldi” dedi.

KPMG olarak vergide teknolojiyi daha fazla kullanmaya başladıklarını söyleyen KPMG Türkiye Teknoloji Hizmetleri Şirket Ortağı Murat Sedef de “KPMG olarak teknoloji geliştiriyoruz, sadece vergi çözümleri değil çok daha geniş anlamda ama vergiyle omuz omuza çalışıyoruz. Vergideki know-how’ı kullanarak bir teknoloji oluşturabilme yetkinliğine sahibiz. Bizim ürettiğimiz teknolojilerin iki amacı var, hem güncel teknolojiyi müşterilerimize sunabilmek hem de sektöre özel doğru çözümleri geliştirebilmek” diye konuştu.

# 2022'ye küresel vergi reformu damga vuracak

**KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanı Timur Çakmak, “Vergi ülkelerin kurulmasına, sosyal ve ekonomik hayatın şekillendirilmesine ve benzeri pek çok alana büyük etki yapıyor. Vergi artık alınacak ekonomik kararlarda en önemli konu olarak öne çıkmaya başladı” dedi**

KPMG Türkiye, 2021 yılını kapatırken küresel gelişmeler ve mevcut ekonomik belirsizlik ışığında şirketlerin mali gündemindeki en kritik konuları özel bir etkinlikte ele aldı. “KPMG Perspektifinden Mali Gündeme Bakış ve Vergideki Son Gelişmeler” isimli etkinliğin açılış konuşmasını KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Timur Çakmak yaptı.

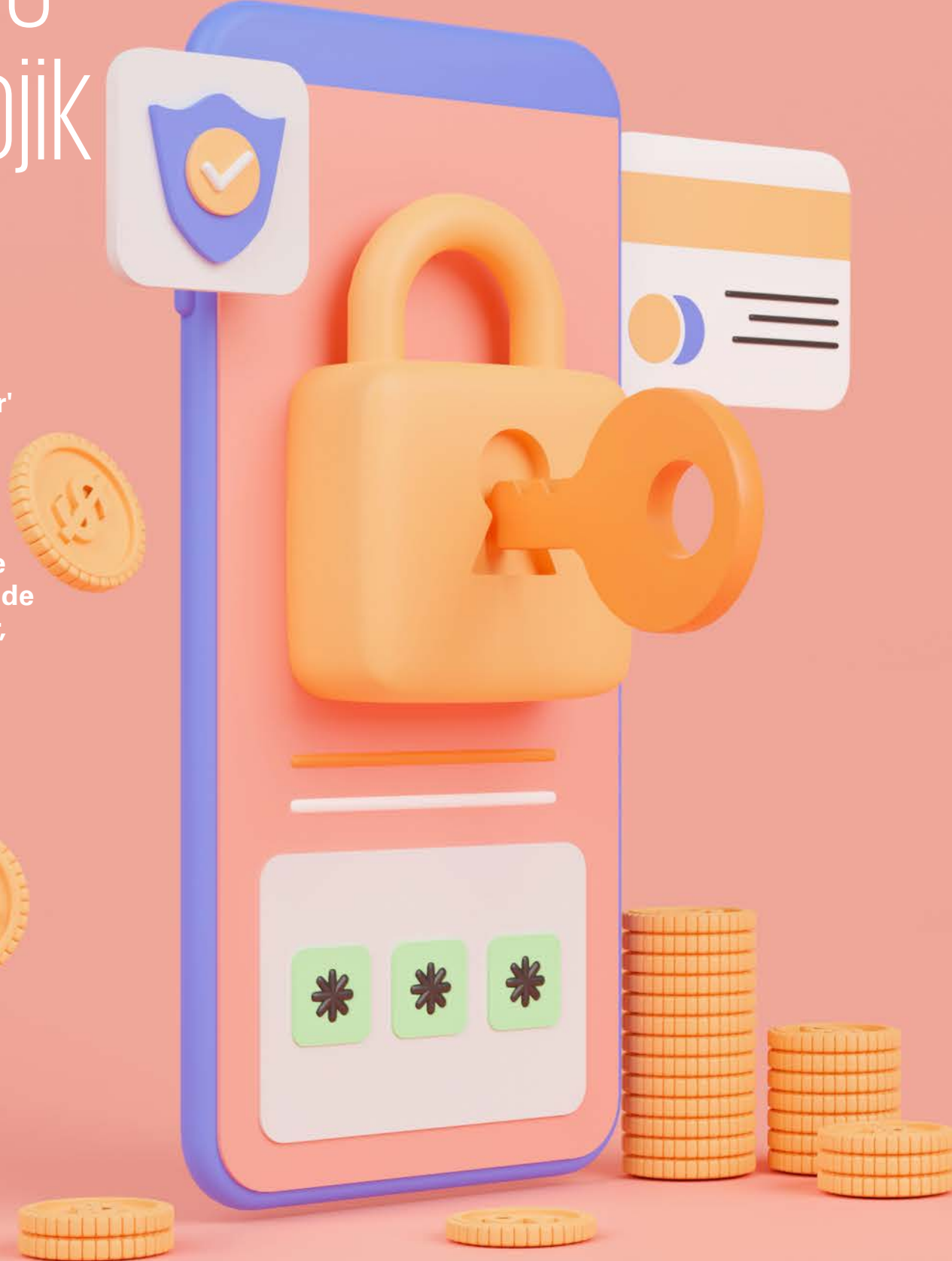
Devletin varlığını devam ettirebilmesi için güçlü bir mali yapının gerekli olduğunu söyleyen Çakmak, “Güçlü bir mali yapı ise sağlıklı bir büyüme sağlanması ve kamu hizmetlerinin layıkıyla yerine getirilebilmesi için zorunludur. Antik çağlardan başlayarak devletlerin gelişim süreçlerine baktığımızda kamu kaynaklarının en sağlam finansman kaynağı vergi olmuştur. Bugün de verginin devletlerin devamlılığında, daha kritik bir duruma geldiğini özellikle de bu pandemi döneminde görüyoruz. Vergi ülkelerin kurulmasına, sosyal ve ekonomik hayatın şekillendirilmesine ve benzeri pek çok alana büyük etki yapmaktadır. Bu günlerde hayatımızda belirli olmayan o kadar çok şey var ki özellikle 2021’in sonlarına geldiğimiz bu günlerde vergi alanında da belirsizlikler önümüzde büyük bir muamma olarak duruyor. Dünyada da özellikle dijitalizasyonun tetiklemeyle verginin farklı bir yöne evrildiğini gözden kaçırmamak lazım. Bu çerçevede özellikle OECD’nin iki ayaklı yaklaşımlarının şirketlerimize etkilerinin bugünden takip edilmesi ve ölçülmesi zaruriyet olarak önümüze geleceğini belirtmek isterim. Sonuç olarak





# KDV iadesine teknolojik çözüm

**KPMG Türkiye, yeni KDV İade yazılımı 'KPMG VAT Refunder' ile şirketlerin ihtiyaç duyduğu hız ve kolaylığı sağlıyor. KDV iade süreçlerini bu yazılım sayesinde etkin ve verimli şekilde yönetebilen şirketler, vergi iadelerini de hızlı bir şekilde geri alabiliyor**



KPMG Türkiye, KDV iadelerine ilişkin mevzuatın gerekli kıldığı hesaplamaların ve listelerin bir bütün olarak yapılması için "KPMG VAT Refunder" adlı yazılımı geliştirdi. KPMG Türkiye'nin vergi uzmanları ve IT Danışmanlık ekibi iş birliğinde hazırlanan KDV İade yazılımı "KPMG VAT Refunder" ile şirketlerin KDV iade süreçlerini en etkin ve verimli şekilde yönetmelerine, hak ettikleri vergi iadelerini en hızlı şekilde geri alabilmelerine kolaylık sağlıyor.

## KPMG VAT Refunder ile neler yapılabilir?

- Tüm istisna türlerinde ortak olarak hazırlanması gereken indirilecek KDV listesinin oluşturulması ve Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) sistemine yüklemeye önceki tüm hataların tespit edilmesi,
- Gümrük Beyannamesi ve İhracat Listelerinin oluşturulması,
- Mal ihracatı kapsamında iade talep eden firmaların yüklenilen KDV hesaplamalarının yapılması,
- İmalatçı-ihracatçı firmaların yüklenilen KDV listelerinin oluşturulması.

## KPMG VAT Refunder'ın teknik yetenekleri nelerdir?

Kurulumu kolay, uygun maliyetli ve müşteri ihtiyaçlarına göre uyarlanabilen yazılımın, diğer sistemler ile (Raporlama, Accounting, core sistem) kolay entegrasyonu sağlanabiliyor. Aynı zamanda entegrasyon tercih etmeyen yapılar için veriler .xls formatlarına sisteme kolayca yüklenebiliyor.

- Kullanıcı ara yüzleri sayesinde ihtiyaçlara göre ön yüzden uyarlamalar yapılabilir.
- Hesaplamalar parametrik bir yapı ile kolayca konfigüre edilebiliyor.
- Tüm parametreler içeri ve dışarıya aktarılabilir. Böylece konfigürasyonlarda esnek bir yapı sağlanıyor.
- Hesaplama sonuçları çıktı olarak sunulabiliyor, çıktıların uygunluğuna göre rapor formatına dönüştürülebilir.

- Dashboardlar üzerinden üst seviye görsel raporların görüntülenmesi sağlanıyor.
- Uygulama üzerinden girdilerin eksiksizliğini, tutarlılığını, geçerliliğini, benzersizliğini ve doğruluğunu kontrol etmek için veri kalitesi kurallarının tanımlanabilmesine olanak sağlıyor.
- Sisteme tanımlanmış olan kullanıcı gruplarına menü ve ekran bazında kullanıcı yetkisinin tanımlanabilmesi ekranlar üzerinden yönetilebiliyor.
- Çoklu dil alt yapısı destekleniyor.
- Kayıtlar üzerinde yapılan tüm hareketlerinin loglanması sağlanıyor.
- Hesaplama geçmişine ve geçmiş raporlara ekranlar üzerinden erişim sağlanıyor.
- Veri tabanı olarak MsSQL, Oracle ve MongoDB'yi destekliyor.

### YORUM

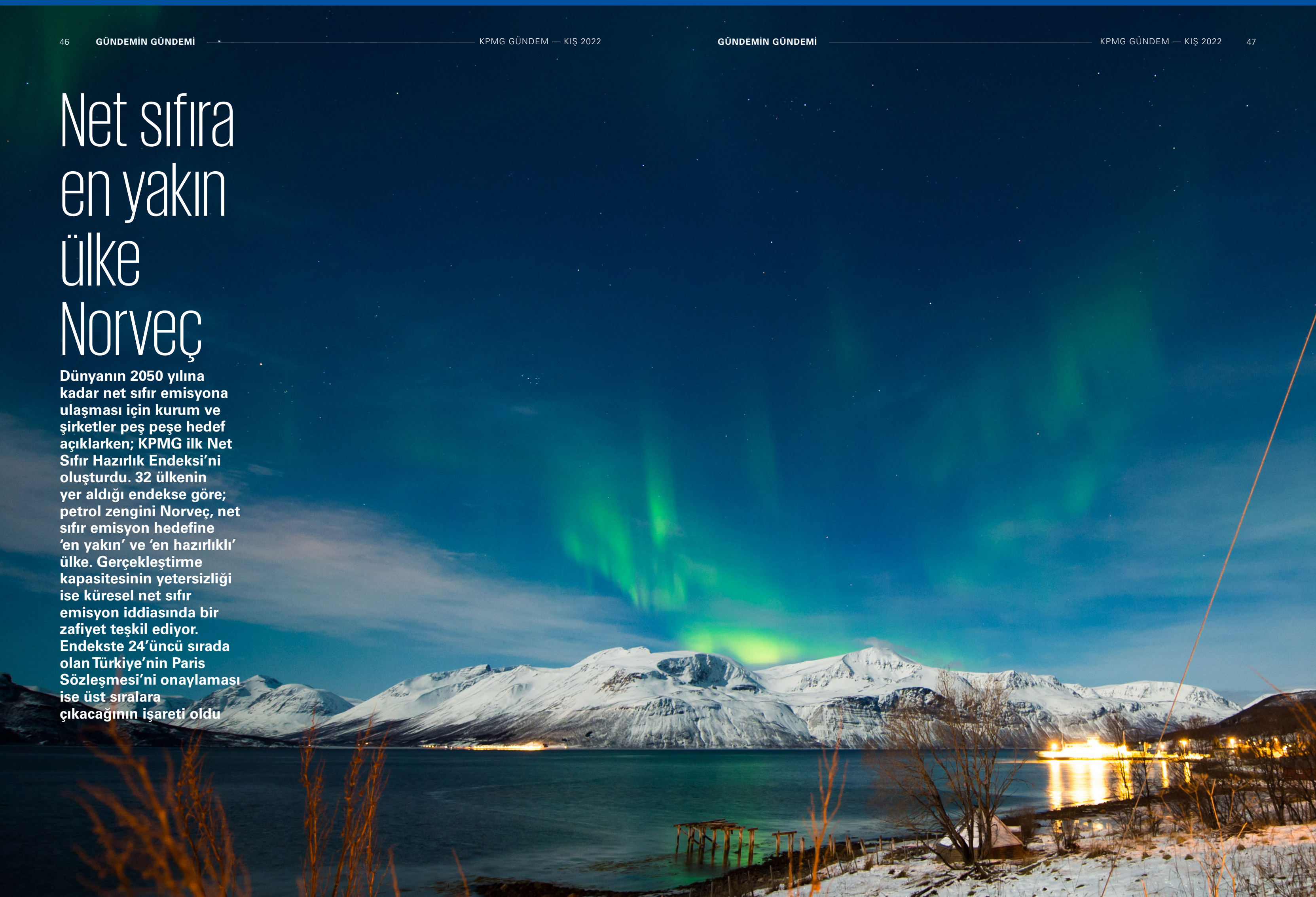
#### Tüm iade süreçleri için kolaylık

KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Yavuz Öner: "KDV iadelerinin sorunsuz ve en hızlı şekilde sonuçlanması vergi mükelleflerinin finans yönetimleri bakımından büyük önem verdikleri konuların başında geliyor. Devletin vergi güvenliği bakımından getirdiği prosedürler talep sürecini karmaşıktırıyor, öngörülen şekil şartları ve dokümantasyon yükümlülükleri mükelleflerin bu süreci yönetmek için zaman, para ve emek harcamasına sebep oluyor. KPMG Türkiye olarak "KPMG VAT Refunder" adlı KDV İade yazılımını, KDV iadelerine ilişkin mevzuatın gerekli kıldığı hesaplamaların ve listelerin bir bütün olarak yapılması için hazırladık. Yazılım, KDV İade dokümantasyonu kapsamında hazırlanması ve elektronik olarak Vergi İdaresi sistemine yüklenmesi gereken listelerin en hızlı şekilde doğru ve eksiksiz olarak hazırlanmasını, böylelikle iade süreçlerinin hem hazırlık hem de vergi idaresindeki inceleme aşamalarını sorunsuz biçimde yürütmeyi sağlıyor."



# Net sıfıra en yakın ülke Norveç

Dünyanın 2050 yılına kadar net sıfır emisyona ulaşması için kurum ve şirketler peş peşe hedef açıklarken; KPMG ilk Net Sıfır Hazırlık Endeksi'ni oluşturdu. 32 ülkenin yer aldığı endekse göre; petrol zengini Norveç, net sıfır emisyon hedefine 'en yakın' ve 'en hazırlıklı' ülke. Gerçekleştirme kapasitesinin yetersizliği ise küresel net sıfır emisyon iddiasında bir zafiyet teşkil ediyor. Endekste 24'üncü sırada olan Türkiye'nin Paris Sözleşmesi'ni onaylaması ise üst sıralara çıkacağının işareti oldu





Birleşmiş Milletler, atmosferdeki sera gazlarının 3 milyon yıldaki en yüksek düzeylerinde olduğunu ve 1880 ile 2012 yılları arasında 0,85 santigrat derecelik bir küresel sıcaklık artışının ortaya çıktığını, deniz seviyelerinin ise 19 santimetre yükseldiğini belirtti. Siyasi liderler ve iş dünyasının liderleri, daha fazla sıcaklık artışının gezegen üzerinde yol açabileceği yıkıcı sosyal, çevresel ve ekonomik etkileri durdurmak için derhal eyleme geçilmesi gerektiği konusunda giderek daha fazla görüş birliği sağlıyor.

KPMG, ülkelerin net sıfır emisyonu geçme hazırlığını değerlendirmek üzere ilk Net Sıfır Hazırlık Endeksi'ni (NZRI) oluşturdu. 32 ülkenin katılımıyla hazırlanan raporda, iklim değişikliğine neden olan sera gazı emisyonlarının azaltılmasında bazı ülkelerin ilerlemeleri birbiri ile karşılaştırılıyor ve 2050 yılına kadar net sıfır emisyon hedefine ulaşmak konusunda hazırlıklı olma ve yetkinlik düzeyleri değerlendiriliyor. Net sıfır emisyon hedefine ulaşmada temel faktörler olarak kabul edilen 103 gösterge kullanılarak, "en başarılı 25 ülke" ve "dikkatle izlenmesi gereken" 7 ülke belirlendi.

Raporda öne çıkanlar şöyle:

- Endekse göre, bazı ülkeler net sıfır emisyon hedefini kabul etmekte geç kaldı. 32 ülke arasında küresel emisyonların yaklaşık yüzde 8'inden sorumlu olan ülkelere yalnızca 9'u yasal olarak bağlayıcı taahhütleri uygulamaya koydu.
- Gerçekleştirme kapasitesinin yetersizliği küresel net sıfır emisyon iddiasında zayıf bir nokta teşkil ediyor. Gerçekleştirme kapasitesini sektör düzeyinde artırmak için sağlam stratejiler, politikalar ve destek mekanizmaları gerekiyor.
- Yasal açıdan bağlayıcı şekilde veya bir politika olarak bir net sıfır emisyon hedefi belirlemiş olan ülkeler, sektörler arasında daha yüksek kapasiteye sahip.
- Endekse göre, refah düzeyi ile net sıfır hedefine ulaşmaya hazırlık arasında bir korelasyon bulunuyor. Bu nedenle gelişmekte olan ekonomilere destek seferberliğinin artırılması gerekiyor.
- Küresel finans sektörü, yatırım ve borç verme kararlarında iklim riskini giderek daha fazla dikkate alırken; hükümetlerin sürdürülebilir finans stratejileri, politikaları ve düzenleyici çerçeveleri gibi imkan yaratan koşullar oluşturarak bu finansmana erişim olanağı sağlamada kritik bir role sahip.
- Norveç, dünyanın en büyük petrol ve doğal gaz ihracatçılarından biri olmasına rağmen bu yılki NZRI'de en üst sıraya yerleşti. Bunun nedeni kısmen ülke çapında yenilenebilir enerjiye ve elektrikli taşımacılığa özel sektör ve kamu tarafından

yapılan yatırımlar. Ancak Norveç'in halen net sıfır emisyonu geçişinin önündeki engellerin üstesinden gelmeye nasıl devam edeceğine dair önemli kararlar vermesi gerekiyor.

- Kasım ayında COP26 İklim Zirvesi'ne ev sahipliği yapmaya hazırlanan Birleşik Krallık, endekste ikinci sırada. Birleşik Krallık'ın, enerji üretim sektörünün nispeten hızlı bir şekilde dekarbonizasyonuna olanak veren net hedefleri olsa da başta ısı ve binalarla ilgili olmak üzere birçok engel söz konusu.
- İklim politikası, yeşil enerji ve teknolojinin uluslararası düzeyde savunuculuğunu yapan İsveç, üçüncü sırada. Ülkenin net sıfır emisyon için bir sonraki sonraki adımı tarımsal ihracata ve ithalata olan sürekli bağımlılığını azaltmak.
- Endesk sonuçlarına göre; dikkatle takip edilmesi gereken 7 ülke sırasıyla şöyle: Hindistan, Endonezya, Nijerya, Rusya, Suudi Arabistan, Güney Afrika ve Tayland.

## YORUM

### İş birliği yapmak elzem

KPMG IMPACT Küresel Başkanı Richard Threlfall: "İklim değişikliği insanlığın karşı karşıya olduğu varoluşsal sorun ancak devasa bir sorun gibi görünen bu konuya olumlu bir tutumla ve toplu sorumluluk duygusu ile yaklaşmamız gerekiyor. Her bireyin, organizasyonun ve ülkenin, şeffaflık ve dürüstlikle, daha önce hiç görülmemiş bir düzeyde iş birliği yapması elzem. NZRI'nin, önlerinde uzun bir yol olan ülkeleri, en fazla ilerleme kaydeden ülkelere ders almaya ve onu okuyan herkesi net sıfır emisyon hedefine ulaşmamızda üstlerine düşen rolü oynamaya teşvik etmesini umuyoruz."

## YORUM

### Yapacak daha çok şey var

KPMG İklim Değişikliği ve Dekarbonizasyon Küresel Başkanı Mike Hayes: "Son yıllarda kamu sektörünün, özel sektörün ve hükümetlerin net sıfır emisyon ve bilime dayalı hedefler belirleme taahhütlerinde olağanüstü ve sevindirici bir

değişikliğe tanıklık ettik. İş çevrelerinin ve politik liderlerin krize karşılık verdiği açık ancak halen yapılabilecek ve yapılması gereken çok daha fazla şey olduğu net bir şekilde görülüyor. KPMG'nin Net Sıfır Emisyon Hazırlık Endeksi artık küresel çapta görmeye başladığımız 'yama etkisini' vurguluyor. Bölgeden bölgeye, farklı önceliklerin farklı etkileri oluyor. Birbirimizden bilgi almak ve dünya ve şirket liderlerinin iklim değişikliğine yönelik iş birliğine dayalı eylem odaklı bir yaklaşım belirleyerek çok geç olmadan net sıfır emisyon hedefini gerçeğe dönüştürmesini sağlamak için doğru zaman."

## YORUM

### Türkiye sıralamada yükselecek

KPMG Türkiye Denetim ve Güvence Bölümü Şirket Ortağı Şirin Soysal: "Türkiye, Paris Anlaşması'nı onaylayan son G20 ülkesi. Endeks hazırlanırken henüz anlaşma onaylanmamıştı ve ilk 25 içinde sondan ikinciydi. Türkiye'nin bu adımıyla üst sıralara çıkacağını düşünüyoruz. Sadece enerjide değil çevresel, ekonomik ve sosyal politikalarda büyük değişimler gerektiren yeni bir döneme girdik. Türkiye'de genel olarak finans, telekomünikasyon ve yeme içme sektörlerindeki şirketler, emisyonların azaltılması yönündeki çabalara öncülük ediyor. Enerji ihtiyacı, nüfus ve ekonomiyle birlikte büyüyor ve odak nokta emisyonlardan çok arz güvenliği. Önemli miktarlarda petrol ve doğal gaz kaynaklarına sahip olmayan Türkiye'nin büyük kömür rezervleri var. Hükümetin uzun vadeli enerji stratejisi güneş ve rüzgar dahil yenilenebilir kaynaklarda büyük artışları içeriyor ancak kömür, ülkenin enerji ihtiyacını şu andakine benzer oranda karşılamaya devam edecek. Bununla birlikte, AB'nin Fit for 55 (55'e Uyum) paketinde belirtilen karbon sınırı ayarlama mekanizmasına yönelik planlarının Türkiye'nin enerji planları ve bazıları dekarbonizasyon sağlaması özellikle zor olan ihracat sektörleri üzerinde önemli bir etkisi olabilir."

### Ulaşım net sıfıra hazırlık düşük

"Türkiye'nin ihraç ettiği ürünlerin yaklaşık yüzde 40'ını satın alan AB, önemli ve büyüyen bir ticaret ortağı. Çelik, Ocak-Haziran 2021 arasında 3,27 milyar dolar değerindeki ihracatla dördüncü en büyük sektör. Ulaştırma sektörünün net sıfıra hazırlığı açısından en düşük puanlardan birine sahibiz. Şu anda çok az elektrikli araç kullanımı ve çok sınırlı altyapı mevcut olup bunların uygulamaya geçirilmesi için herhangi bir vergi teşviki uygulanmıyor ve içten yanmalı motorları yasaklamaya yönelik bir plan da yok. Diğer taraftan Türkiye binalar konusunda nispeten iyi bir konum olan 13'üncü sırada. Bunun bir nedeni Uluslararası Enerji Ajansı'ndan ısı pompalarının kullanımı konusunda iyi bir ulusal hazırlık puanı almış olması, bir diğer nedeni ise binalar için enerji sertifikası düzenlenmesinin zorunlu olması."

## Net Sıfır Hazırlık Endeksi'nde ilk 25 sıradaki ülkeler

|    |                           |
|----|---------------------------|
| 1  | Norveç                    |
| 2  | Birleşik Krallık          |
| 3  | İsveç                     |
| 4  | Danimarka                 |
| 5  | Almanya                   |
| 6  | Fransa                    |
| 7  | Japonya                   |
| 8  | Kanada                    |
| 9  | Yeni Zelanda              |
| 10 | İtalya                    |
| 11 | Güney Kore                |
| 12 | İspanya                   |
| 13 | Macaristan                |
| 14 | ABD                       |
| 15 | Singapur                  |
| 16 | Şili                      |
| 17 | Avustralya                |
| 18 | Brezilya                  |
| 19 | Polonya                   |
| 20 | Çin                       |
| 21 | Malezya                   |
| 22 | Arjantin                  |
| 23 | Meksika                   |
| 24 | Türkiye                   |
| 25 | Birleşik Arap Emirlikleri |



# Spot elektrik fiyatları YEKDEM tarifesini geride bıraktı



## Erman Durmaz

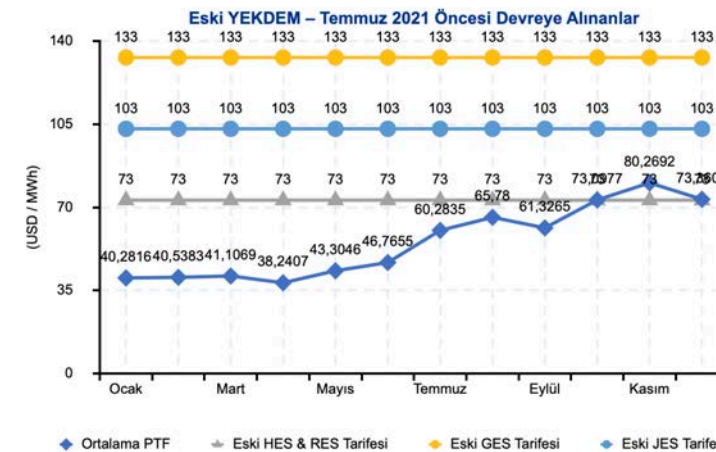
Elektrik ve Altyapı Sektör Lideri  
Direktör  
edurmaz@kpmg.com

## Ozan İnce

Sermaye ve Borç Danışmanlığı  
Direktör  
oince@kpmg.com

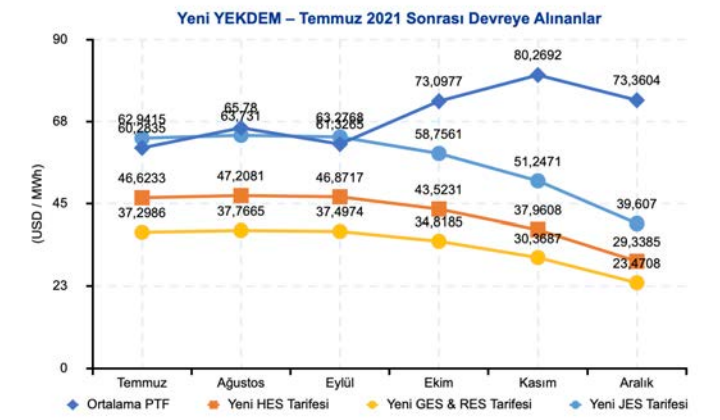
**Yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı elektrik üretim tesisleri için 2011 yılında uygulamaya alınan döviz bazlı YEKDEM tarifesini 30 Haziran 2021 tarihine kadar işletmeye alınan santraller için geçerli. Bu kapsama giren yenilenebilir enerji tesisleri, ABD Doları bazındaki tarife üzerinden işletmeye alındıkları yıldan itibaren on yıl süreyle satın alım garantisinden yararlanma hakları bulunuyor.**

29 Ocak 2021 tarihli ve 3453 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı uyarınca 1 Temmuz 2021 tarihi itibarıyla işletmeye alınan yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı elektrik üretim tesisleri ise Türk Lirası bazlı YEKDEM tarifesini üzerinden satın alım garantisinden yararlanma hakkına sahip. Bununla birlikte, Türkiye'de halen üretimin önemli kısmı günlük ve saatlik fiyatların belirlendiği borsa olan spot piyasada Türk Lirası üzerinden fiyatlanıyor.



Kaynak: EPİAŞ, KPMG Analizi

2021 yılında, elektrik talebindeki artış ile birlikte hidroelektrik santrallerinin istenilen seviyede üretim gerçekleştirememesi, küresel ölçekte doğal gaz ve kömür fiyatlarında yaşanan artışların gerçekleşmesi spot piyasada aylık ortalama elektrik fiyatlarının dönem içerisinde ABD Doları bazında yüzde 82 civarında artmasına yol açtı. Bu açıdan bakıldığında 2021 yılında belirli dönemlerde aylık ortalama piyasa takas fiyatlarının eski YEKDEM tarifesini geride bıraktığı görülüyor.



Kaynak: EPİAŞ, KPMG Analizi

Yeni YEKDEM fiyatları 2022 yılından itibaren uygulamaya alınacak olsa da mevcut fiyatlar eskalasyona tabi tutulmadan 2021 yılında uygulanması halinde yeni YEKDEM fiyatlarının spot piyasa fiyatlarının oldukça altında seyretmesi söz konusu olacaktı.

1- Spot Piyasa fiyatları EPİAŞ üzerinden Gün Öncesi Piyasası piyasa takas fiyatı verileri ile aynı döneme ait işlem miktarları dikkate alınarak TL/USD kuru üzerinden hesaplanmıştır.

2- Yenilenen YEKDEM fiyatları 29 Ocak 2021 tarihli ve 3453 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı uyarınca ve ilgili dönemlerdeki ortalama kur dikkate alınarak hesaplanmıştır.



# Suç geliri aklamada yeni rota: Sosyal medya

**Günde üç saat geçirdiğimiz sosyal medyada reklam görünümü kara para aklama yöntemiyle elde edilen gelir 10 milyar doları buldu. Olası risklere karşı şirketler için sürekli izleme ve kontrol faaliyetlerinin önemi daha da arttı**



**Oytun Önder**

Usulsüzlük Önleme, İnceleme,  
Ticari Uyuşmazlık ve Uyum  
Danışmanlığı  
Şirket Ortağı  
oonder@kpmg.com

Sosyal medya, tatil günlerimizde veya yoğun mesai saatleri sonrasında dinlenmek, rahatlamak, gündemi takip etmek, ortak zevk alınan sohbetlere katılmak için şüphesiz ki en çok zaman geçirilen ortamların başında geliyor.

Hepimizin bildiği bu gerçeği biraz daha somutlaştırmak için ilk olarak internet ve sosyal medya analizleri gerçekleştiren "We Are Social"’ın 2021 yılının başında yaptığı çalışmayı inceleyelim. Çalışmaya göre, dünyada 4 milyardan fazla sosyal medya kullanıcısı bulunuyor. Bu mecralarda geçirilen günlük ortalama süre ise 2 saat 25 dakika. Türkiye’de ise yaklaşık 54 milyon kişi düzenli olarak sosyal medya kullanıyor ve günlük ortalama 2 saat 57 dakikasını burada geçiriyor. Yani dünya ortalamasının üzerindeyiz.

Sosyal medya kullanımının bu denli artması, sermayenin de bu yöne doğru akmasına yol açtı ve sosyal medya aracılığı ile geçimini sağlayanları ifade eden "fenomen" kavramı gündelik hayatımıza girdi. Sosyal medya fenomenleri, bu platformlarda oluşturdukları kanallar aracılığı ile tur rehberliğinden moda danışmanlığına, haber sunuculuğundan spor yorumculuğuna, e-spor yayınlarından video oyun analizlerine kadar farklı alanlarda; sayıları binleri, yüz binleri hatta milyonları bulan takipçilerine yaptıkları yayınlardan gelen bağış ya da reklam gelirleri ile geçimlerini sağlıyor.

Buraya kadar her şey kulağa hoş gelebilir ancak risk tam olarak burada başlıyor. İzleyici kitlesinin ve buna paralel olarak sermaye akışının bu platformlara yönelmesi; riskleri de beraberinde getiriyor. Geçtiğimiz günlerde, canlı yayın yapılan sosyal medya platformlarından bir tanesinin, yayıncılara yaptığı ödemelerin basına sızdırılması büyük yankı uyandırdı. Türkiye’de geniş kitlelere hitap eden bir sosyal medya fenomeni, bu gelirlerin belirtilen izlenme oranları ile mümkün olamayacağını ve bunun Mali Suçları Araştırma Kurulu (MASAK) tarafından araştırılması gerektiğini duyurdu. Olayın perde arkasında ise yasa dışı kaynaklardan elde edilen suç gelirlerinin, yayıncılarla önceden belirli bir komisyon oranlarında anlaşarak geri ödenmesi taahhüdüyle bağışlanmasının yattığı ortaya çıktı.

Peki bu süreç nasıl işletiliyor? Sosyal medya kullanıcılarının suç gelirlerinin aklanmasına aracılık ettiğine ilişkin söylentilerin gündeme gelmesi

üzerine ilgili sosyal medya şirketi tarafından inceleme başlatıldı. Yapılan incelemeler sonucunda; özellikle çalıntı kredi kartları aracılığı ile yayıncılara bağış yapıldığı veya reklam verildiği (örneğin 10 bin TL), daha sonra yayıncının anlaşılan komisyon tutarını mahsup etmesi sonucu (örneğin 2 bin TL) kalan tutarı (8 bin TL) kripto para cinsinden ilgili dolandırıcıların hesabına iade ettiği belirlendi. Bu sayede, yasa dışı kaynaktan elde edilen 10 bin TL’lik gelirin suçla bağlantısı kesilirken bu gelir hem sosyal medya yayıncısı hem de dolandırıcılar tarafından meşrulaştırılıyor. Bu kapsamda, belirtilen senaryo aracılığı ile Türkiye’den de hatırı sayılır meblağlar içerecek şekilde dünya genelinde yaklaşık 10 milyar ABD Doları tutarındaki suç gelirinin aklandığı düşünülüyor. Sürecin ortaya çıkmasıyla ilgili sosyal medya şirketi tarafından Türkiye’de faaliyet gösteren 150 yayıncının lisansının askıya alındığı da duyuruldu.

Yaşanan son gelişmeler, suç gelirlerinin aklanması ve terörizmin finansmanına ilişkin kontrol ortamlarında zafiyetler bulunduran her türlü platformun kullanılabileceğini, bu sebeple sürekli izleme ve kontrol faaliyetlerinin şirketler için ne derecede önemli olduğunu bir kez daha gösteriyor.

Şirket faaliyetlerinin ilgili yasal düzenlemeler ile iyi uygulamalara uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin kontrolü amacı ile tasarlanan izleme ve kontrol faaliyetlerinin, şirketin büyüklüğü ve işlem hacmi göz önünde bulundurularak farklılaştırılabileceği gibi asgari olarak aşağıdaki unsurları içermesi gerektiğini hatırlatmakta fayda var:

- Periyodik risk değerlendirme çalışmaları
- Üçüncü taraflara (müşteri, tedarikçi vb.) ilişkin detaylı durum tespit çalışmaları
- Yüksek riskli müşteri ve işlemlere ilişkin alınacak özel önlemlerin izlenmesi ve kontrol edilmesi
- Karmaşık ve olağandışı işlemlerin yakından takibi
- Nihai faydalanıcının tespit edilmesi
- Etkin bir uyum ekibinin kurulması ve etkili bir uyum görevlisinin istihdam edilmesi

Sonuç olarak, kendimizi güvende hissettiğimiz ortamlarda bile riskin her zaman var olduğunu unutmamalı; bu doğrultuda, öngöremediğimiz risklere maruz kalmamak için kontrol ve tedbiri elden bırakmamalıyız.



# İhbar hattı hem paranızı hem itibarınızı koruyor

řirketlerdeki  
suiistimleri erken  
ortaya çıkarmanın en  
ucuz ve kolay yolu olan  
ihbar bildirim hatları;  
zaman, para ve yasal  
soruşturmalardan  
tasarruf sağlıyor. Etkin  
bir ihbar bildirim  
hattı için ilk sırada  
gizlilik geliyor. Bu  
hatlara güven arttıkça  
amacı doğrultusunda  
kullanımı artıyor, etik  
kültürü de geliřiyor



**Oytun nder**

Usulsüzlük nleme, İnceleme,  
Ticari Uyuşmazlık ve Uyum  
Danışmanlığı  
şirket Ortağı  
oonder@kpmg.com



## Etkin bir ihbar bildirim hattının özellikleri

- Gizlilik
- Anonim bildirim fırsatı
- Tüm ilgililerce kolay ulaşılabilirlik
- Maksimum uygunluk
- Uygun veri yönetimi prosedürleri
- Doğru sınıflandırma
- Denetim komitesiyle doğrudan iletişim
- Etkin raporlama

Uluslararası Suiistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE) tarafından yapılan araştırmalara göre, şirketlerin neredeyse tamamı suiistimallerden etkileniyor ve her yıl gelirlerinin yüzde 5'lik kısmını bu yolla kaybediyorlar. ACFE'nin 2020 için yayımlanmış olduğu rapora göre, her bir vaka ortalama 1 milyon 509 bin ABD doları kayıpla sonuçlanıyor. Gerçekleşen bu suiistimallerin, şirketleri hem maddi hem de manevi olarak ciddi boyutlarda etkilediği görülüyor.

ACFE'nin raporuna göre, dünya genelinde ortaya çıkan suiistimallerin yüzde 43'ü ihbar yoluyla tespit ediliyor. Suiistimal tespit yöntemleri konusunda Türkiye'deki araştırmalara bakıldığında ise en etkin yöntemin ihbar bildirim hatları olduğu ve suiistimallerin yüzde 49'unun bu hatlar aracılığıyla tespit edildiği anlaşıyor.<sup>1</sup> Bu istatistiklerden de anlaşılacağı üzere, çalışanlarına anonim bir ihbar bildirim hattı sağlamayan şirketlerin maddi ve itibari olarak büyük bir risk altında olduğu anlaşıyor.

Suiistimalleri daha erken yakalayabilmek; zamandan, paradan ve yasal soruşturmalardan tasarruf etmeye yardımcı oluyor. ACFE'nin 2020 yılı için hazırladığı rapora göre, suiistimaller gerçekleştiği tarihten itibaren ortalama olarak yaklaşık 14 ay sonra tespit edilebiliyor. Eğer geçmişten süregelen bir ihlal var ise maruz kalınan durum nedeniyle karşılaşılabilecek maddi ve itibari kayıp her geçen gün artıyor. Bu nedenle, olası bir suiistimal veya çıkar çatışması durumu gerçekleşmeden önce ihbar bildirim hatlarına yapılan ihbarlar, önleme faaliyetlerine büyük oranda katkı sağlıyor.

İhbar bildirim hatlarına, yalnızca gerçekleşen suiistimal veya çıkar çatışmaları değil, aynı zamanda şüphe uyandıran faaliyetler veya şirket içi süreçlerde görülen aksaklıklar da bildirilebiliyor. Şirket içi böyle bir mekanizmanın varlığı durumunda çalışanlar fark ettikleri herhangi bir aksaklığı/şüpheyi bildirdiğinde, şirket yöneticilerinin veya süreç sahiplerinin, herhangi bir kayıp gerçekleşmeden önce konu ile ilgili aksiyon alma fırsatı doğuyor. Dolayısıyla ihbar bildirim hatları, önleyici faaliyetlerin geliştirilmesi için mevcut politika ve prosedürlerin geliştirilmesi ve kurumsal uyum programının daha güçlü hale getirilmesi için vazgeçilmez bir araçtır.

1 Türkiye Etik ve İtibar Derneği & KPMG Türkiye | 2021 CCO Anketi

bildirim yapacak kişilerin güvenini kazanmaya yardımcı olduğu, kişileri bildirim yapmaya teşvik ettiği, kurum etik kültürünün gelişimine katkı sağladığı ve hatta iyi bir kurumsal uyum programı kapsamı olarak gösterilebileceği anlaşıyor.

## İhbar bildirim hatlarına ilişkin bazı regülasyonlar ve standartlar

İhbar bildirim mekanizmaları bazı ülkelerde kanunlara tabi olsa da çoğu ülkede bildirimin zorunlu olduğuna ilişkin bir kanun veya mevzuat bulunmuyor. Diğer yandan, organizasyonların ihbar bildirim hatlarına ilişkin örnek alabileceği birden fazla yöntem var. Örnek teşkil edebilecek bu uygulamaların büyük bir kısmı, yasal uyum yükümlülüklerine karşın hazırlanmış olup ihbar bildirim ve yönetim süreçlerinde ne yapılması gerektiğine odaklanıyor. Ancak, her ne kadar bu uygulamalar bazı kanun veya yönetmeliklere uyuma ilişkin hazırlanmış olsa da ihbar mekanizmalarının etkin ve etkili bir şekilde nasıl kurgulanması gerektiğine ilişkin uygulanabilir bir rehber niteliğinde değil.

Son yıllarda birçok ülkede, organizasyonların ihbar bildirim hattı oluşturmalarına ve bildirimde bulunan ihbarcıların korunmasına yönelik yasalar yürürlüğe konuldu. Örneğin, 2002 Sarbanes-Oxley yasası Amerika'da halka açık şirketlerin anonim bir raporlama mekanizması oluşturmalarını zorunlu hale getirdi. Ayrıca 17 Aralık 2021 itibarıyla, AB İşbirlikçi Direktifi<sup>1</sup>, 50 veya daha fazla çalışanı olan tüm işletmelere, devlet kurumlarına ve 250 veya daha fazla çalışanı olan şirketlere, güvenli ve erişilebilir bir raporlama kanalı oluşturmalarına ilişkin zorunluluk getirdi.

İhbar bildirim süreçleri organizasyon yapılarına veya bulunulan coğrafyaya göre değişkenlik gösterebiliyor. Bu uygulamalar temelde aynı amaca hizmet etse de bazı organizasyonlar tarafından yürürlüğe konulan hatalı uygulamalar nedeniyle etkili olmayan ve hatta kullanıcılar tarafından bilinmeyen ihbar bildirim hatları yönetilebiliyor. Bu doğrultuda, kısa bir zaman önce yayımlanan ISO 37002 İhbar Yönetim Sistemleri Standardı (Standart), ihbar bildirim programlarının kurulması ve yönetilmesi ile ilgili kapsamlı bir kılavuz ve yalnızca AB İşbirlikçi Direktifi veya benzeri bir uygulamadan etkilenen organizasyonlar için değil dünya çapında geçerli ve uygulanabilir. Ancak yine unutmamak gerekir ki, Standart'ın şirketlere uygulanması, kuruluşların faaliyetlerinin boyutuna, yapısına ve karmaşıklığına bağlı olarak farklılık gösterebiliyor.

Yayımlanan Standart ile kurulan ihbar bildirim mekanizmaları aracılığıyla suiistimallerin bildirimi teşvik edilmesi ve kolaylaştırılması, ihbarda bulunan kişilerin

1 Avrupa Birliği İşbirlikçi Direktifi: EU Whistleblowing Directive

ve ilgili diğer tarafların korunması amaçlanıyor. Diğer yandan, ihbar etmeye yönelik teşvik ile birlikte ihbarların uygun ve zamanında ele alınmasını sağlamak, kurumsal kültür ve yönetişimin iyileştirilmesini sağlamak ve hata yapma risklerini azaltmak amaçlanıyor. Tüm bunların yanında Standart ayrıca, organizasyonların tüm çalışanlarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin veya benzeri diğer paydaşlarının yasal düzenlemelere veya etik normlara ilişkin endişelerini güvenle bildirebilecekleri koruyucu bir ortam yaratmayı hedefliyor.

## Neden her şirketin bildirim hattı olmalı?

Bir ihbar bildirim hattı, usulsüzlükten kaynaklanan maddi ve itibari kayıplardan endişe duyan veya etik kültürünü geliştirmek isteyen herhangi bir kuruluş için en iyi uygulama olarak kabul ediliyor. Dünya çapında duyulan büyük kurumsal usulsüzlük skandalları, şirketlerin suiistimal faaliyetlerinin oluşumuna karşı kendilerini kontrol etme konusunda dikkatli olmadıkları takdirde neler olabileceğinin birer örneği.

Amerika Birleşik Devletleri Adalet Bakanlığı'nın<sup>2</sup> ve Amerika Birleşik Devletleri Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'nun<sup>3</sup> usulsüzlüklere ilişkin şirketlere uyguladığı yaptırımlar arasında; uyum programı ile politika ve prosedürlerinin geliştirilmesi, uyum fonksiyonunun oluşturulması, eğitimlerin verilmesi, uyum politikalarının her yıl gözden geçirilmesi ve bağımsız bir bildirim hattı oluşturulması gibi yaptırımlar da bulunuyor. Bağımsız bir kurum tarafından yürütülen ihbar bildirim hatlarında, hem bildirimde bulunanların misilleme korkusu en aza indirilmiş olur hem de tüm ihbarların değerlendirildiğinden emin olunur. Ayrıca, ihbarların kaydının tutulması ve raporlanması profesyonel biçimde gerçekleştirilir.

İhbar bildirim hatları, suiistimali erken ortaya çıkarmanın en uygun ve ucuz yolu. Ayrıca, bu hatlara başvuranlar, yöneticileriyle kimliklerini açıklayarak konuşmaktansa bu yolla daha güvende ve rahat hissederler. Bu hatlara, şüphe duyulan her türlü uyum konusu da bildirilebilmekte olduğundan, bu sayede çoğu zaman ihlaller gerçekleşmeden önlenbiliyor.

2 U.S. Department of Justice (DoJ)

3 U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)



# Denetimde hikayeyi baştan yazın

**Pandemi kaynaklı kriz ve belirsizlikler, şirketlerin kurumsal raporlamalarının kalitesi ve anlattıkları hikaye için güven ve şeffaflığın ne kadar önemli olduğunu gösterdi. Değişken ve zorlu bir ortamda 'Denetim Komiteleri' de önemli bir rol üstleniyor. Denetim komitelerinin 2022 yılındaki en öncelikli konularını 9 maddede sıraladık.**



**Şirin Soysal**

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

## 1: Finansal raporlamaya ve ilgili iç kontrol risklerine odaklanın

Pandeminin nasıl ilerleyeceğine dair belirsizlik, finansal raporlamayı, muhasebe konularını ve rapor açıklamalarını birçok yönden etkiliyor. Şirketlerin 2021 finansal tablolarında değer düşüklüğüne, özellikle şerefiye ve diğer maddi olmayan duran varlıklara, ayrıca (finansal varlıkların) gerçeğe uygun değerlerine ve varsa işletmenin sürekliliği varsayımına özellikle dikkat ediyor musunuz? Ayrıca COVID-19'un etkisine ilişkin rapor açıklamaları hakkında ve finansal olmayan temel performans göstergelerinin sunumu hakkında sorularınız da olabilir. Riskler değiştikçe iç kontrol sistemlerinin de uyarlanması gerekiyor. BT kontrollerinin uzaktan çalışma senaryoları ışığında uyarlandığını ve ilgili siber risklerin dikkate alındığını doğruluyor musunuz? Uzun vadeli makro ekonomik ortamın (enflasyon, faiz oranları, tedarik zinciri vb.) değişken doğası göz önüne alındığında, muhasebe tahmin ve varsayımlarda ve kontrollerde değişiklikler daha sık gündeme gelebilir.

## 2: İklim ve diğer ESG açıklamalarını izleyin ve denetim komitesinin ilgili gözetim sorumluluklarını netleştirin

Uluslararası piyasalarda ve ülkemizde, kurumsal yatırımcıların yanı sıra mevzuat gereği ve düzenleyicilerin de talebiyle, giderek artan bir şekilde ESG raporlama gerekliliklerine ihtiyaç duyuluyor. Pandemi ile beraber mevzuat yokluğunda bile eşdeğer taleplerle karşılaşılması beklenebilir. Bu nedenle yönetim kurullarına şirket içindeki ESG konularını daha yakından incelemesi tavsiye edilirken, Denetim Komitesi konuyla ilgili raporlamayı eleştirel bir şekilde değerlendirmeli. Şirketler, ESG faaliyetleri ve ilgili göstergelerin nasıl hesaplandığı ve ölçüldüğü hakkında güvenilir ve her şeyden önce anlamlı bilgiler sağlamayı hedeflemeli.

Ayrıca iklim ve diğer ESG risk ve fırsatlarının nasıl yönetildiği ve bunların uzun vadeli değer yaratma üzerindeki etkileri de önemli. Denetim komitesi -ilgili açıklama çerçevesinin seçilmesi, açıklamaların hangi bölümde yapılması gerektiğinin değerlendirilmesi, yönetimin raporlama üzerindeki kontrolleri ve prosedürleri ve üçüncü taraf güvencesi de dahil olmak üzere- şirketin ilgili rapor açıklamalarının gözetiminden sorumlu.



### 3: Şirketin etik ve uyum konularına odaklanmasına yardımcı olun

Bir yandan değişen koşullar (evden çalışma) haksız eylemlerde bulunabilme riskini artırırken, öte yandan birçok yeni düzenleme de şirketlerin uyum riskini barındırıyor. Şirket değişen koşulları dikkate almakta mı? Özellikle büyük belirsizlik zamanlarında, yönetimin kurumsal değerleri vurgulaması ve belirtilen değerlere, özellikle etik değerlere ve yasal uyum/mevzuata uygunluk da dahil olmak üzere en üst kademede doğru tonla örnek olarak liderlik edilmesi önemli. Bu sizin şirketiniz için geçerli mi? Çalışanlara ve hassasiyetlerine (ne söylediğiniz ve nasıl davrandığınız konusunda) yeterince dikkat ediliyor mu?

Liderlik ve iletişim kurumsal yönetimde kritik öneme sahip ve anlayış, şeffaflık ve empati her zamankinden daha önemli. Denetim komitesi tüm ihbar şikayetlerini görüyor mu, bu şikayetlerin nasıl çözüldüğüne dair bilgi alıyor mu ve komite olarak eğilimleri anlamasını sağlayacak bilgileri alıyor mu? Sosyal medyanın da sağladığı radikal şeffaflığın bir sonucu olarak, şirket kültürü ve değerleri, dürüstlük ve yasal uyum konusundaki kararlılığı ve marka itibarı artık herkesin ulaşabileceği bir bilgi.

### 4: Siber güvenlik risklerine ve artan fidye yazılımı saldırıları riskine odaklanmaya devam edin

Pandemi sırasında her türden siber saldırı çoğaldı; şirketlerin uzun zamandır karşı karşıya kaldığı siber güvenlik sorununun yanı sıra hem kendi operasyonları hem de tedarik zincirleri üzerinde bu sorunun geniş kapsamlı etkilerinin de altını çizdi. Örneğin, yönetim kurulu ve ilgili komitelerde daha fazla bilgi teknolojileri uzmanlığı olması, kritik riskleri göstermek için şirkete özel bir şekilde raporlama yapılması ve bu komitelerin yönetimle daha detaylı görüşmeler gerçekleştirmesi gerekli görünüyor. Artık konu, bir siber güvenlik olayı yaşanıp yaşanmayacağı değil ona şirketler tarafından ne zaman ve nasıl yanıt verileceği meselesi.

### 5: Denetim kalitesini güçlendirin ve dış denetçiler için net beklentiler belirleyin

Dış denetçiyle sık sık ve kaliteli iletişim kurmak ve beklentilerinizi net ortaya koymak ciddi önem taşıyor. Denetim Komitesi olarak, COVID-19 bağlamında denetçinin yüklendiği sorumlulukları sorgulayabilirsiniz. Genel risk ortamındaki değişiklik, denetçilerin mali tablolardaki önemli yanlışlık risklerini yeniden değerlendirmelerine yol açtı. Şirket operasyonlarında süreklilik varsayımı, değer düşüklüğü ve siber riskler gibi konular yeniden değerlendiriliyor. Ayrıca, örneğin olası bir kapanma durumunda denetimin ve çalışma programının nasıl etkileneceği, 2022 denetiminin hangi yönlerinin uzaktan gerçekleştirileceği ve 2022'de denetimin hangi yönlerinin farklı şekilde gerçekleştirileceği ve 2021 yılı denetiminin iyi giden yönleri ve 2022'de verimliliği artırmanın fırsatları neler olabileceği hakkında denetçiler ile konuşabilirsiniz.

### 6: Teknolojinin; şirketlerin yeteneğini, verimliliğini ve katma değerini artırmayı nasıl etkilediğini anlayın

COVID-19, benzeri görülmemiş bir dijitalleşme hamlesini tetikleyerek bazı endüstrileri iş modellerini incelemeye zorladı. Kapanma düzenlemeleri, birçok çalışanın evden çalışmak zorunda kalması anlamına geliyordu ve bu da şirket içinde yeni teknolojilerin benimsenmesini hızlandırdı. Yapılandırılmış verileriyle, finans operasyonları, veri analitiği araçlarına uygun. Finans fonksiyonunda bulut teknolojileri, robotik, veri analitiği araçları ve yapay zekanın sunduğu özel fırsatlar düşünülmüş mü? Teknolojinin gelişmesiyle çalışanların becerilerinin ve bilgilerinin nasıl etkilendiğine bakılıyor mu? Finans, gelişen ihtiyaçları karşılamak için gerekli yetenek ve becerileri kendine çekiyor, geliştiriyor ve elinde tutuyor mu? Denetim Komitesi, finansın dönüşüm stratejisini anlamak için yeterli zaman ayırmalı.



### 8: İç denetimin şirketin kritik risklerine odaklanmasını sağlamaya yardımcı olun

İç denetim çalışmalarını planlamak için risk odaklı ve esnek bir yaklaşım benimsiyor musunuz? Denetim Komitesi olarak, iç denetim yöneticisi ile risk değerlendirmesini görüşün ve üst yönetimdeki üslup ve kültür, iş gücü eğilimleri, yasal ve mevzuata uyum, teşvik yapıları, siber güvenlik, veri gizliliği, ESG riskleri ile küresel tedarik zinciri ve dış kaynak kullanımı riskleri gibi yeni riskleri planlama sürecinde dikkate alınıp alınmadığını sorgulayabilirsiniz. Seyahat kısıtlamaları da iç denetimi etkiler. En kritik risklerin ele alındığını ve planlı denetimlerin hala gerçekleştirilebilmesini nasıl sağlıyorsunuz? Seyahat kısıtlamaları denetimlerin performansını nasıl etkiler?

### 9: Denetim komitesinin zamanını birlikte en iyi şekilde değerlendirin

Toplantı öncesi materyallerin gönderilmesinde ısrar ederek ve önceden gönderilen materyallerin okunmasına zaman ayırarak; finansal raporlama ve uyum faaliyetlerinin süreç içerisinde rutin bir şekilde işleyen işlemler olduğu konusunda yönetim ve denetçiler ile belli bir mutabakat düzeyine ulaşmak önemli olur. Ayrıca komitenin oluşumuna, bağımsızlığına ve liderliğine dikkatli ve dürüst bir şekilde bakın.

### 7: Artık ESG'nin önemli bir unsuru olan küresel vergi gelişmeleri ve risklerinden haberdar olun

Paydaşların, şirketlerin vergi işlerini sürdürülebilir bir şekilde yürütmelerini, iyi vergi yönetimi açısından ölçümlerini ve "adil bir pay" ödemelerini beklemesiyle, vergi de ESG'nin önemli bir unsuru olarak ortaya çıktı. Birçok paydaş, bir şirketin vergiye yaklaşımının, ödenen vergi miktarının ve bu vergilerin nerede ödendiğinin kamuya açıklanmasını sürdürülebilir vergi uygulamasının önemli unsurları olarak görüyor.

Daha geniş ESG gündemine uyumlu bir küresel vergi stratejisi geliştirmek de dahil olmak üzere, yapılan vergi seçimleriyle bağlantılı itibar riskine şirketin toleransını dile getirmeye yardımcı olun ve kurumsal yönetim çerçevesinin ve bu riski en aza indirecek ilgili kontrollerin ne ölçüde yürürlükte olduğunu değerlendirin.



# Gelecek için insurtech'e yatırım kaçınılmaz

**Yeni nesil sigortacılık anlayışını tasarlayan Insurtech konseptinin 2028 yılına kadar küresel çapta 60 milyar doların üzerinde pazar büyüklüğüne ulaşması öngörülüyor. Büyük sigorta şirketlerinin kendi gelecekleri için ana stratejilerinin merkezine Insurtech'i koyması gerekiyor**



**Feride Kılıç**

Eğlence ve Medya Sektörü Sektör Lideri  
Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı,  
Şirket Ortağı  
feridekili@kpmg.com



Dijitalleşmenin yaşamın her alanına etki ettiği günümüzde, sigorta şirketleri teknoloji kavramının vadettiği tüm yenilikçi özelliklerinden faydalıyor. Sigorta sektörünün dijitalleşmesi denildiği zaman ilk olarak düşünülen sigorta sektörünün satışının dijitalleşmesi. Bu anlamda sigortalılar tarafından internet sitesinden, mobil uygulamadan sigorta hizmetlerine ulaşılması sigortanın dijitalleşmesinin ilk adımları olarak gösterilebilir. Bu bağlamda günümüzde sıklıkla karşılaşılan konsept "Insurtech" (Insurance & Technology) oluyor. Temelde Insurtech'in misyonu, sigorta firmalarının ve bütün sigorta endüstrisinin faaliyetlerini geliştirecek inovatif teknolojik çözümler sunmak.

Insurtech, geleneksel sigortacılıktan farklı olarak daha müşteri odaklı çözümler sağlıyor ve sabit maliyetlerin düşürülmesi için teknolojik çözümlerin geleneksel

endüstriye entegre edilmesini amaçlayarak yeni nesil sigortacılık anlayışını tasarlıyor. Ortaya çıkışı ve yükselişi kademeli olarak gerçekleşti ve bunu belirli bir yere veya zamana koyabilmek zor. Ancak bu terimin yaklaşık son on yıldır kullanıldığı söyleyebiliriz.

Allianz Türkiye İnovasyon Lideri Şahika Özcan bu sigortacılık anlayışını, "Yeni nesil sigortacılık ve insurtech çözümleri kavramsal boyutta değil anlamsal boyutta yenilikleri getirerek bu sigortacılık anlayışındaki değişikliği tetiklemeye çalışıyor" şeklinde yorumlamıştır ve haksız olduğu da söylenemez çünkü amaç gerçekten de kavramsal boyuttan çok sigortacılık anlayışını dönüştürmek diyebiliriz.



## Insurtech ekosistemi, değer önerileri ve sağladığı katkıları

Insurtech ekosistemi dahilinde start-uplar, bu start-upları destekleyecek yatırım grupları, finansman grupları, sigorta şirketlerinin hepsi tanımlanıyor. Aynı zamanda sigorta şirketlerinin yanı sıra brokerlar, bankalar ve acenteler de bu sistem dahilinde.

Hızlı değişen günümüz dünyasında ortaya çıkan riskler, değişen demografik özellikler ve yeni giren oyuncular sigorta sektörünü dönüştürüyor ve geleneksel oyuncuların bu duruma uyum sağlaması gerekiyor. Insurtech de bu anlamda her geçen yıl daha fazla değerlendirilerek büyük sigorta şirketlerini dijital transformasyona zorluyor ve yeni trend teknolojiler sunuyor.

Insurtech teknolojisinin sunduğu değer önerileri ve başlıca katkılarını sıralamak istersek;

- Sigorta alanında faaliyet gösteren tüm firmaların daha fazla kullanıcıya ulaşmalarını kolaylaştırması,
- Tüm işlemlerin hem sigorta şirketleri hem de müşteriler için çok daha düşük masraf ve kısa süre içerisinde gerçekleştirilmesi,

- Firmaların kullanıcı davranışları konusunda daha bilinçli hale gelmesine imkan tanınması,
- Akıllı cihazlar üzerinden kullanıcıların işlemlerini istedikleri yerden istedikleri zaman gerçekleştirmelerini sağlaması,
- Dolandırıcılığa karşı güvenli olması,
- Sigorta yaptırımlarının risklerini minimize edilmesi diye tanımlayabiliriz.

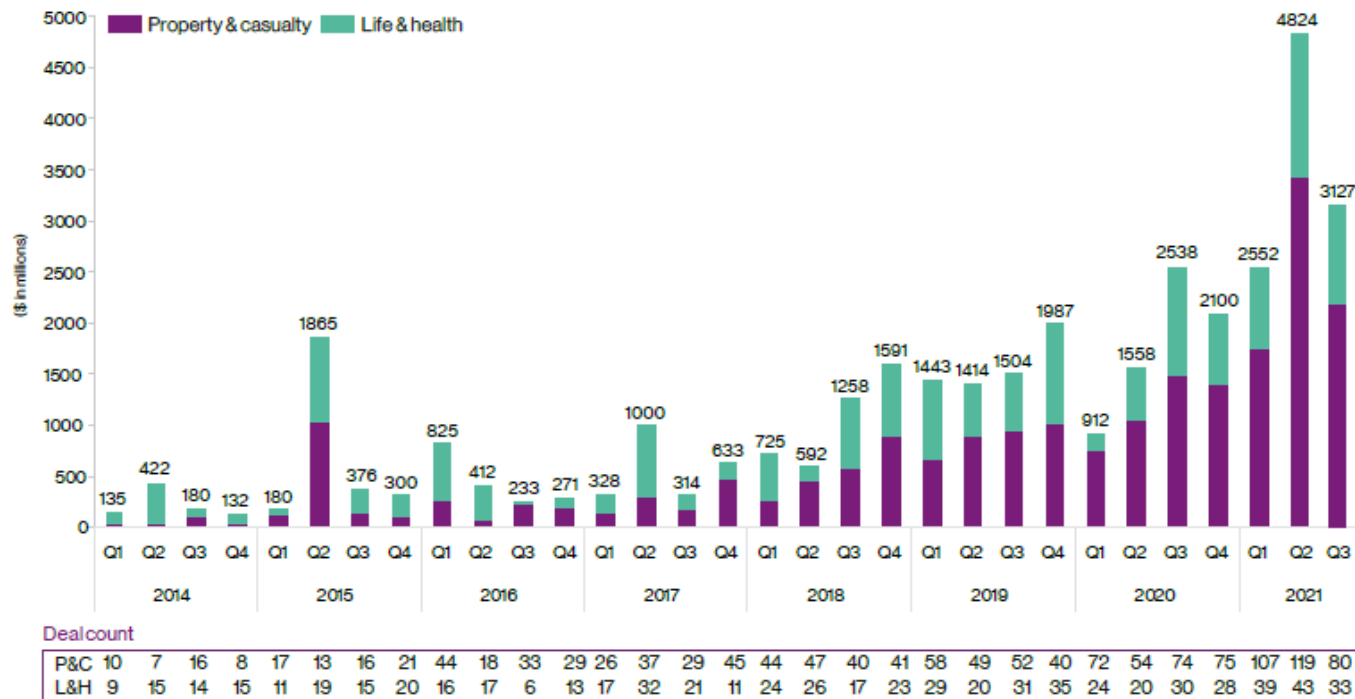
Peki dünyada ve Türkiye’de neler oluyor? Neler yapıyoruz?

## Dünyada ve Türkiye’de insurtech ile sektörün geleceği

Dünya genelinde dijital girişimlere yapılan yatırımlar her geçen yıl artmakla birlikte insurtech sektörü, bu girişimler içerisinde ön sıralarda yer alıyor. CB Insights ve Willis Towers Watson’ın yürüttüğü çalışmalara göre insurtech’e 2013 yılında 276 milyon dolar yatırım yapılırken 2015’te yapılan yatırım 2,721 milyar dolara kadar çıktı. Ayrıca 2021 yılının sadece ilk üç çeyreğinde insurtech’e 10 milyar dolardan fazla yatırım yapıldı.

### InsurTech by the numbers

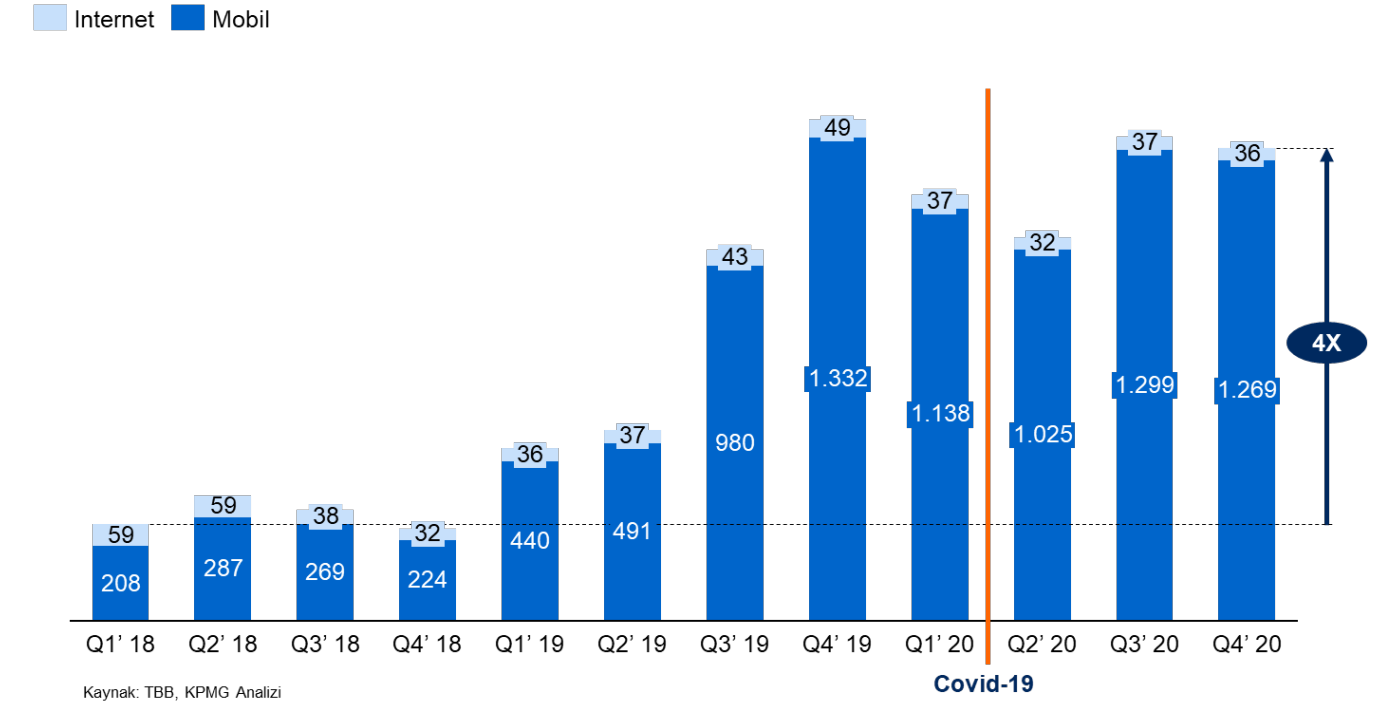
#### Quarterly InsurTech funding volume – all stages



Kaynak: CB Insights, Willis Towers Watson

### Dijital Bankacılık Kanalları Aracılığı ile Sigorta Ürünleri Satış Trendi

Satılan Poliçe Miktarı (x1000)



Kaynak: TBB, KPMG Analizi

Türkiye’deki insurtech sektörü incelendiğinde ise 2019 sonrası kredi genişlemesi ve Covid-19 pandemisi gibi nedenlerin neticesinde en büyük katkının mobil bankacılık tarafından sağlandığı gözlemleniyor. Üstteki grafikte de dijital bankacılık kanalları aracılığı ile sigorta ürünleri satış trendi gösteriliyor.

Tüm bu rakamlara ve gelişmelere bakarak sektörün geleceği için bir değerlendirme yaptığımızda, büyük sigorta şirketlerinin, insurtech de dahil olmak üzere start-uplara yatırım yapmak için belirli fonlar kurduklarını görüyoruz. Bu durum geleneksel sigorta şirketlerinin yapacakları stratejik yatırımların geleceğine de ışık tutuyor.

Global Insurtech Market 2021 raporuna göre küresel insurtech pazar büyüklüğünün 2028 yılına kadar 60,98

milyar dolara ulaşması bekleniyor. Ayrıca 2021’den 2028’e kadar yüzde 48,8’lik bir CAGR (yıllık bileşik büyüme oranı) kaydetmesi öngörülüyor.

Insurtech, müşteri odaklı iş modellerini öne çıkartarak, sektörde yıkıcı etki yaratacak teknolojilerle yeni sigortacılık anlayışının temellerini oluşturuyor. Sonuç olarak, büyük sigorta şirketlerinin kendi gelecekleri için insurtech’lere yatırım yaparak bu yeni nesil sigorta ekosistemine katılım sağlamaları ve ana stratejilerinin merkezine insurtech’i yerleştirmeleri kaçınılmaz. Bu noktada biz de global ve lokal kaynaklarımız ve değerli uzmanlığımız ile doğru iş modelleri ve yatırımcıları sigorta şirketleri ile bir araya getirerek sigorta teknolojilerinin yaygınlaştırılmasına destek vereceğiz.



# 'Sepet'te inovasyon kazandırıyor

İndirim marketler, rekabette avantaj için inovasyona ihtiyaç duyuyor. Dünyada müşteri memnuniyetini ve sadakatini artıran yenilikçi çalışmalar her geçen gün artıyor. Türkiye'deki indirim marketlerinin de rekabetçi pozisyonlarını korumak ve daha fazla yeni müşteri kazanmak adına yenilikçi projeler geliştirmesi önem taşıyor



**Serkan Ercin**

Strateji ve Operasyonlar  
Şirket Ortağı  
sercin@kpmg.com



**Faruk Yasa**

Strateji ve Operasyonlar  
Kıdemli Müdür  
fyasa@kpmg.com





Diğer perakende marketlere kıyasla daha az ürün gamı ve hizmet sunan indirim marketleri Türkiye'nin değişen sosyo-ekonomik yapısının etkisi ile çeşitli tehditlerle karşı karşıya kalıyor. Bu tehditlere karşı koyma stratejileri; geçmişten gelen alışkanlıklarından etkilenmekte olup, fiziki satış noktalarında mağaza ortamlarının iyileştirilmesi, hizmet sürelerinin artırılması ve yalın ve verimli operasyonlar yoluyla fiyatların düşük tutulmasından öteye geçemiyor.

İndirim marketleri, COVID-19 etkisi ile yemek servisi satış noktalarının azalması, evde yemek tüketimi trendinin artış eğiliminde olması ve ülkemizde dünya genelinde olduğu gibi müşterilerin sepet büyüklüklerinde artış gözleniyor. Müşteri davranışlarındaki bu değişim sebebiyle de indirim marketler 2020'yi güçlü bir büyümeyle tamamlayarak mağaza sayılarını yüzde 6,5 büyütürken 25 bin 492'ye çıkardı. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) yayınladığı verilere göre, 2021 yılının Aralık ayında tüketici fiyat endeksi 2020 yılının Aralık ayına göre yüzde 36,08 oranında artış gösterdi. Ayrıca TÜİK verileri incelendiğinde, 2021 Aralık ayında gıda ve alkolsüz içecekler grubunda bir önceki yıla göre yüzde 43,8'lik bir artış kaydedildiği görülüyor. İndirim marketlerin toplam satış değerinin ise tüm bu olumsuz koşullara rağmen 2020 yılında yüzde 35 oranında büyüyerek 107,4 milyar TL'ye ulaştığı gözleniyor. Yapılan araştırmalar sonucunda oluşturulan öngörüler bu değer 2025 yılında 189,1 milyar TL'ye ulaşacağını işaret ediyor. Lokal pazardaki indirim marketler arasında yüzde 48,7 pazar payı ile BİM birinci sırada yer alırken; yüzde 30,1, yüzde 19,1 ve yüzde 2,1 pazar payları ile BİM'i sırasıyla A101, ŞOK ve Hakkmar takip ediyor.

Pandeminin ve pandemi sonrası koşulların getirisi olarak önümüzdeki yıllarda beklenen ekonomik durgunluğun, tüketicilerin çoğunluğu arasında fiyat duyarlılığını artırmaya devam edeceği düşünülmekte olup; bu durumun diğer perakende market ve geleneksel noktalara göre fiyatlandırma açısından önemli bir rekabet avantajına sahip olan indirim marketlerine fayda sağlamaya devam etmesi bekleniyor.

Değişen koşullara indirim marketler gibi diğer marketler de uyum sağlamaya çalışıyor. Örneğin süpermarketler son dönemlerde özellikle indirim marketlerin ana rekabet avantajlarından biri olan özel etiket ürün penetrasyonunu artırdı. Buna karşılık indirim marketleri ise operasyonlarını daha da verimli hale getirmek ve fiyat avantajlarını güçlendirmek adına özel etiket ürünlerinin üretimini üçüncü taraf üreticilere devretmek yerine; özel etiket hatlarına yatırım yapmaya devam ediyor. Örneğin; BİM Birleşik Mağazacılık A.Ş. kendi temizlik kağıdı ve hijyen ürünlerini üretiyor. Ayrıca, örneğin; Reka Yağ'ın yüzde 50'sini satın alarak kendi markasına ait yağ üretimine başladı.

İndirim marketler, görülen bu büyüme ve talep artışını gelecek yıllarda da devam ettirebilmeyi hedefliyor. Diğer zincir marketler tarafından geliştirilen stratejiler ile artan rekabete inovatif çözümler sunarak cevap vermek ve marka bilinirliği ile pazar paylarında artış sağlamak önem arz ediyor. Yurt dışında ve yurt içinde karşımıza çıkan inovatif stratejiler şu şekilde:

- **Müşterilerin ürünleri marketten alıp evde yemek pişirmeleri yerine; market içi sıcak yemek sunulan yeme – içme noktalarının oluşturulması ve ön plana çıkartılması**

Metro Market ve KONDA iş birliğinde gerçekleştirilen “Yeme İçme Değerleri ve Alışkanlıkları Araştırması”na göre katılımcıların yüzde 65'i dışarıda yemek yiyor ve bu alışkanlık giderek artıyor. Dışarıda yemek yeme ile giderek yaygınlaşan sağlıklı beslenme alışkanlıkları bir araya geldiğinde ise dışarıda, uygun fiyata, sıcak ve sağlıklı yemek tüketmek isteyen bir müşteri kitlesinin oluştuğu gözlemleniyor. Bu sebeple, temelde hedef müşterileri çalışanlar ve öğrenciler olan bu uygulamanın, indirim marketler için hem sağlıklı hem de ucuz yemekler sunan yenilikçi bir fırsat olarak ortaya çıktığı izleniyor.

Market içi yeme içme alanları ile indirim marketlerinin ziyaretçi sayısını, ziyaretçinin müşteriye dönüşüm oranını ve market içerisinde geçirilen zamanı artırması öngörülmüyor. Ayrıca müşteri sadakati ve marka algısının da güçlendirilmesine katkı verecek bu yöntem sayesinde müşteri yaşam boyu değerlerinde artış sağlanması bekleniyor. Çalışanların ve öğrencilerin sahip olduğu kısıtlı vakit ve bütçe içerisinde pişirilmiş, sağlıklı ve uygun fiyatlı yemekleri tüketebilecekleri alanlara ulaşabilmeleri; markaya olan güvenin ve sadakatin de artmasını sağlayacak.

Amerika merkezli indirim marketlerden 7-eleven şirketi, halihazırda gelişmekte olan sıcak yemek pazarını değerlendirerek Tayvan'daki mağazalarında dünyanın en büyük restoran zincirlerinden olan Dominos ürünlerinin satışını gerçekleştiriyor. Böylelikle 7-eleven müşterileri, market içerisinde yeme – içme imkanlarından da faydalaniyor. Yapılan analizler neticesinde müşterilerin market kısmında da daha fazla alışveriş yaptığı ve genel talepte artış olduğu görülüyor. Verilen hizmetlerin ürün kalitesi bazında kalmasından ziyade; verilen servisin erişilebilirlik ve hız eksenlerinde önem kazandığı bu dönemde market içi yeme-içme alanları ile müşterilere zaman ve kolaylık avantajları sunuluyor.

Yeme – içme sektörünün diğer temel alanı olan içecek kısmında da benzer trendler var. Türkiye'de çay satışları 2020 yılında önceki yıla kıyasla %29 artarak 6 milyar TL'yi bulurken, son 10 yılda kişi başı kahve tüketiminde 3 kattan fazla artış gözleniyor. Bu veriler ışığında indirim marketlerinin yemek hizmetinin yanında içecek hizmeti sunmasının marketlere olan sadakati ve diğer ürün satışlarını artırması öngörülmüyor. Örneğin; Pulside ve Marketing Türkiye'nin yaptığı “Kahve Tüketim Alışkanlıkları Araştırması” anketinin sonucunda katılımcıların yaklaşık yüzde 63'ü akaryakıt istasyonlarından kahve aldığını, yaklaşık yüzde 49'u ise akaryakıt istasyonunun iş birliği içinde olduğu kahve zincirinin o istasyona gitme sıklığını artıracığını belirtiyor. Farklı markaların ürünlerini satma imkanına sahip indirim marketlerinin, petrol istasyonlarında kullanılan benzer bir model ile çeşitli anlaşmalar gerçekleştirilmesi hem marka bilinirliği hem de satış hacimlerinin artmasına sebep olacak.

- **Markette yöresel ürünler kategorisiyle ürün çeşitliliğinin zenginleştirilmesi**

Pazarlama dünyasında son dönemde en çok konuşulan kavramlardan olan kişiselleştirme ve yerelleştirmeyi gerçekleştirmek için Türkiye değişik kültürel ve yöresel yapıları barındırması açısından uygun bir demografik yapıya sahip. Örneğin TÜİK 2021 verileri incelendiğinde; 15 milyon 462 bin 452 nüfusa sahip İstanbul'da yaşayan ve İstanbul'da doğup büyümüş kişi sayısının 2 milyon 558 bin 75 olduğu görülüyor. İstanbul şehir nüfusunun yüzde 83,5'ini şehir dışından gelen vatandaşlar oluşturuyor. İnsanların yaşadığı alanda kendi yöresine ait ürün bulmasına yardımcı olabilecek servisler geliştirilmesi indirim marketler için stratejik bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Marketler; Türkiye'nin farklı coğrafyalarına ait yerel ürünleri özel bir tanıtım ile satışa çıkarmaları, coğrafi işaretli ürün satışı gerçekleştirmesi ve kültürel bir etkileşim ortamı yaratmaları gibi farklı pazarlama modelleri ile yöresellik kavramını müşteri sadakati ve yeni müşteri edinmek için kullanabilir. Bu sayede marketlerin birçok kültürden farklı müşteri profilini elde etmesi ve var olan müşterilerinin memnuniyetlerini artırması bekleniyor.

- **İkinci el ürün portföyünün sunulması**

Değer önerisi özellikle uygun fiyat ve yüksek hacim olan indirim marketlerinin faydalanabileceği bir diğer yenilikçi yöntem ise marketlerde ikinci el ürün satışı gerçekleştirilmesi. Geniş bir tedarik ağına ve güçlü bir kurumsal altyapıya sahip indirim market zincirleri; marka bilinirliklerini kullanarak ikinci el piyasasında önemli aktörler haline gelebilir ve müşterilerine farklı yelpazelerden uygun fiyatlı ürünler sunabilir. Davranış Enstitüsü tarafından 2017'de yayınlanan rapora göre müşteriler tarafından özellikle telefon ve elektronik eşya gibi ürünlerde ikinci el alışverişin en temel motivasyonu ekonomik nedenler. Bu da





indirim marketlerin ana müşteri kitlesi ile kesişen bir motivasyona işaret ediyor ve indirim marketler için ikinci el ürün hizmetinden satış hacmi kazanılabileceği öngörülüyor.

Güney Kore’de, bilinen indirim market zincirlerinden Lotte tüketicilere daha güvenli bir ikinci el işlem ortamı sağlamak için bu hizmeti başlattı. İkinci el hizmeti ile ikinci el ürünleri satmak veya satın almak için müşterileri Lotte mağazalarına teşvik etmeyi hedefliyor. Kullanicıların birbirleriyle serbestçe ticaret yapabilecekleri alan yaratan ve temel kullanım ücreti olmayan sistemde ‘Güvenli Ödeme’ hizmeti de sağlanıyor. Sunulan çeşitli hizmetlerin içinde satıcı ve alıcıların mağazalardaki özel masalarda doğrudan ve güvenli bir şekilde ikinci el alışveriş yapmalarını sağlayan bir hizmet, alıcılar ve satıcılar yüz yüze görüşmeden ürünleri yakındaki bir Lotte mağazasına bırakma ve teslim alma hizmeti, doğrudan teslim edilmesi zor olan büyük ev aletleri için kurulum hizmeti ve mağazadan ürünleri satın almak isteyen tüketiciler için sergileme hizmeti bulunuyor.

• **İndirim marketlerinin iş planlarına mikro market modelini eklemeleriyle farkındalık ve satışlarını artırması**

İndirim marketleri için fırsat yaratabilecek diğer bir inovatif uygulama ise marketlerin hizmet modellerine mikro market stratejisini eklemeleri. Mikro marketler geleneksel satış kanallarına nispeten daha az ürün çeşidi sunan yeni nesil butik satış noktaları. Kolay erişilebilirlik ve yaygınlık politikasına hizmet eden bu model özellikle market hizmetine ulaşmanın zor olduğu duraklar, istasyonlar, hastaneler, sahil şeridi gibi alanlarda tercih edilen hizmet destinasyonları arasına giriyor. Örnek olarak Amerika’da 1993 yılında kurulan Five Star şirketi, okullar ve iş yerleri için bilinen ev dışı yiyecek ve içecek perakende çözümü sağlayıcıları arasında yer alıyor. İçerisinde belirli ürün skalasına sahip mikro marketten otomatlara ve kahve çay gibi içecek hizmetlerinden taze yemek ve hatta kurumsal iş yemekleri servisi sağlayacak imkanlar bulunduruyor.

İnsan hareketliliğinin fazla olduğu, yoğun ve hızlı alışveriş ihtiyacı olan bölgelerdeki mikro market uygulamaları ile daha fazla müşterinin kısa sürede alışverişini tamamlaması ve uygun fiyat ile ihtiyacını gidermesi satış hacmini artıracak gibi; markanın daha yüksek farkındalık edinmesine ve müşteri sadakatini de artırmaya sebep

olur. Ana akım indirim marketlere kıyasla daha sınırlı bir ürün gamında hizmet veren modelde indirim marketler marka gücü ve bilinirliğini kullanarak geleneksel kanal pazar hacminden pay kazanabiliyor.

• **İndirim marketlerinde teknoloji penetrasyonunun artırılması**

Tüm dünyada artan teknoloji seviyesi ile birçok farklı sektörde olduğu gibi indirim marketlerinde de teknoloji uygulamaları müşterilerin hizmetine sunuluyor. Japon indirim marketlerinden FamilyMart ilk mağazasını 2019 yılında Yokohama şehrinde açtığı ve yeni nesil kasiersiz market anlayışını geliştirmeyi hedeflediği uygulaması için önde gelen teknoloji şirketlerinden biri olan Panasonic ile bir iş birliği yaptı. Bunun yanı sıra kameralı AI programı ve tarama olmadan ürün listesini görüntüleme, müşterilerin cephe operasyonlarındaki sorunları çözen yüz tanıma ödeme entegratörü, iş destek sistemiyle Panasonic çalışanlarının tedarik zinciri faaliyetlerinde mağazada çalışması, mobil siparişlerinde gel al noktaları, yüz yüze çeviri, dijital satın alma noktası işaretlerinde elektronik fiyat etiketleri, IoT veri pazarlamasıyla mağaza, akıllı telefon anket yanıtlarıyla birlikte mağaza içi kameralardan ve sensörlerden oluşturulan bekleme süresi ısı haritaları ile geleneksel POS verilerini birleştirerek verilere dayalı pazarlama aksiyonlarına dönüştürülmesi gibi sektörde birçok teknolojik uygulama örneği ve geliştirmeleri bulunuyor.

**Wegman Food Markets**

Marketlerde yapılan inovasyonların etkilerini görmek açısından incelenebilecek örneklerden biri Wegmans. Amerika’da faaliyet gösteren ve 1916 yılında New York’ta kurulan bu marketin günümüzde 106 adet şubesi bulunuyor. Wegmans Food Markets mağazaları yarattıkları büyük metrekaireli alanlarda oluşturdukları dizayn ile açık hava

pazarı görünümüne sahip. Müşteriler market alışverişi yapabiliyor, Buzz Coffee Shop’ta kahve içip, organik salata barında sağlıklı bir atıştırmalık sipariş edebiliyor. Müşteri deneyiminin büyük bir kısmını oluşturan hazır yemek bölümleri, Sushi Bar’dan Meksika ve İtalyan mutfağına kadar farklı seçenekler sunuyor. Bu bölümlere ek olarak eve ücretsiz kargo hizmeti sunan eczane, çiçekçi ve geniş ürün portföyü sunan organik ürünler bölümü bulunuyor. Bütün bu etkenler birleştiğinde ise Wegmans’ın büyük bir müşteri bağlılığına sahip olduğu söylenebilir, öyle ki Massachusetts mağazasının 2018 yılındaki açılışında binlerce kişi içeri girmek için uzun kuyruklar oluşturmuştu. Wegmans, kaliteli ürünler sunan ve yüksek fiyatlarıyla bilinen Whole Foods gibi diğer rakip marketlerin aksine, ortalamının altında (yüzde 10 ila 17 daha düşük) fiyatlara sahip olmasıyla biliniyor. Müşteri memnuniyetinde yakaladıkları başarıyı, 5 yılda %36 büyüyerek 2020’de 10,8 milyar dolara ulaşan gelirlerinde de gözlemlemek ayrıca mümkün.

**Hema**

Hema, 2015 yılında Çin’de Alibaba Group tarafında kuruldu ve günümüzde 10 şehirde 400 şubesi bulunuyor. Hema’nın rakiplerinden farkı, akıllı telefonlar için tasarlanmış yüksek teknoloji servislerin kullanıldığı bir süpermarket olması. Müşteriler akıllı telefonlarına indirdikleri Hema market uygulaması ile market alışverişi yaparken ürünleri dijital alışveriş sepetine yerleştirmekten ürün beslenme bilgilerini almaya ve ürünlerin ödemesini yapmaya kadar birçok alanda alışverişlerini yaparken teknolojiyen yararlanabiliyor. Müşteriler, satın almak istedikleri her ürünün QR kodunu okutarak alışveriş yapıyor ve ürün dijital alışveriş sepetlerine ekleniyor. Bir ürünün QR kodunun taranması, müşteriye ürünün ne kadar taze olduğu da dahil olmak üzere (mağazaya ne zaman teslim edildiğine bakarak) ürün hakkında bilgiler veriyor. Mevcut olan diğer veriler arasında beslenme bilgileri, müşteri incelemeleri, müşterinin ürünü kullanarak yapabileceği tarifler ve müşteri ürünün evine teslim edilmesini istiyorsa teslimat seçenekleri yer alıyor. Hema uygulaması ayrıca alışveriş yapanların satın alma davranışlarını hatırlıyor ve müşteriler için kişiselleştirilmiş ürün önerileri yapmak için makine öğreniminden yararlanıyor. Hema markette ürünler, gerçek zamanlı olarak güncellenebilen dijital fiyat etiketlerine sahip. Örneğin Hema; deniz ürünlerinin fiyatını piyasa fiyatlarına göre güncellemek isterse dijital fiyat etiketleri bunun yapılmasında önemli bir kolaylık sağlayıp, gerektiğinde çevrim içi fiyatların mağaza ile eşleşmesine olanak tanıyor. Hema marketlerin belirli lokasyonlarında, yüz tanıma teknolojisini kullanarak ödeme yapma seçeneği bulunuyor. Müşterilerin kendi kendilerine yaptıkları ödemelerde, kiosk ekranına yerleştirilmiş bir kamera müşterinin yüzünü tarıyor. Ardından müşterinin kimliğini doğrulamak için yüz tanıma teknolojisi kullanılıyor. Müşteriler ayrıca dolandırıcılığa karşı bir önlem olarak telefon numaralarını kiosk’a giriyor. Hema’da alışveriş yapan müşterilerin teslimat adresi bir Hema mağazasının üç kilometre yakınıdaysa, siparişleri 30 dakika içinde ücretsiz

olarak teslim alabiliyorlar. Bu, mağazadan alışveriş yapan ve siparişlerinin evlerine teslim edilmesini isteyen veya satın alma işlemini internet üzerinden gerçekleştiren müşteriler için de geçerli oluyor. Hema marketler esasen müşterilerin yiyecek alışverişi yapabilecekleri ve isterlerse aileleriyle oturup akşam yemeği yiyebilecekleri market/restoran mağazası olarak tanımlanabilir. Müşteriler, taze bir parça deniz ürününü kolayca seçebiliyor ve daha sonra restorandayken taze olarak pişirilen bu ürünleri yiyor.

Hema’nın süpermarketlerinden birinde konumlanmış Robot.He adında bir restoran bulunuyor. Restoran tam otomatik olmamakla beraber, soruları yanıtlamak ve yemekleri pişirmek adına robotların dışında insan çalışanlar da bulunduruyor. Robotik restorana gitmek için, Hema uygulamasını kullanarak bir kioska check-in yapılması gerekiyor. Müşteriler, masadaki QR kodu taratarak menüyü inceleyip yine dijital olarak siparişlerini ve ödemelerini tamamlayabiliyor.

Hema ayrıca Alibaba’nın “Yeni Perakende” stratejisinin bir parçası olarak karışımıza çıkıyor. Alibaba’nın kurucusu olan Jack Ma yaptığı açıklamada Yeni Perakende stratejisini “çevrim içi, çevrim dışı, lojistik ve verinin tek bir değer zincirinde entegre edilmesi” diyerek açıkladı. Yüz tanıma, dijital ödemeler, hızlı teslimat, büyük veri ve kişiye özel alışveriş gibi yeniliklerle Yeni Perakende deneyimi sorunsuz, hızlı ve kullanışlı olmak adına tasarlandı. Hema’nın yarattığı bu model, çevrim dışı alışverişin fizikselliğini ve hesap verebilirliğini, çevrim içi alışverişin hızı ve kolaylığıyla birleştiriyor ve gerçek zamanlı perakendeciliğe yeni bir soluk getiriyor. Bu girişim daha iyi bir müşteri deneyimi sağlamak için çevrim içi ve çevrim dışı kanalları birleştirmeyi ve perakende satış mağazalarını dijitalleştirmeyi amaçlıyor.

Geliştirilecek olan olası inovasyonlar, indirim marketlerine hem dünyada hem de ülkemizde artan rekabete karşı avantaj sağlama konusunda önem kazanıyor. Sıcak yemek ve içecek servisleri, yöresel ürünler, ikinci el ürünlerin satışı, mikro market stratejileri ve teknolojik geliştirmeler indirim marketlerinin dünya çapında örnekleri olan; müşteri memnuniyetini ve sadakatini artıran yenilikçi çalışmalar. Gelecekte Türkiye’deki indirim marketlerinin de rekabetçi pozisyonlarını korumak ve daha fazla yeni müşteri edinimi sağlamak adına yenilikçi projeler geliştirmesi ve çalışmalar yapması öngörülüyor ve öneriliyor.





# 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

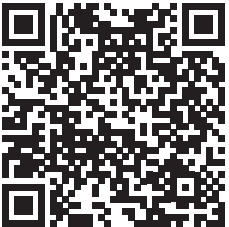




# Gündem ve Bakış Turkcell Dergilik ve Türk Telekom e-dergi'de







**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 almadan, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir.

© 2022 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.