ISSN: 1309-0054

The Deloitte Times

Deloitte perspektifinden iş dünyası gündemi ve yenilikçi trendler | Şubat 2018

www.deloitte.com.tr

Otomotiv sanayiinde kadın
Deloitte'un Otomotiv Sanayii Derneği (OSD) iş birliği ile hayata geçirdiği "Türkiye Otomotiv Sanayiinde Kadın" raporu, çarpıcı sonuçlar ortaya koyuyor.
Sayfa 8

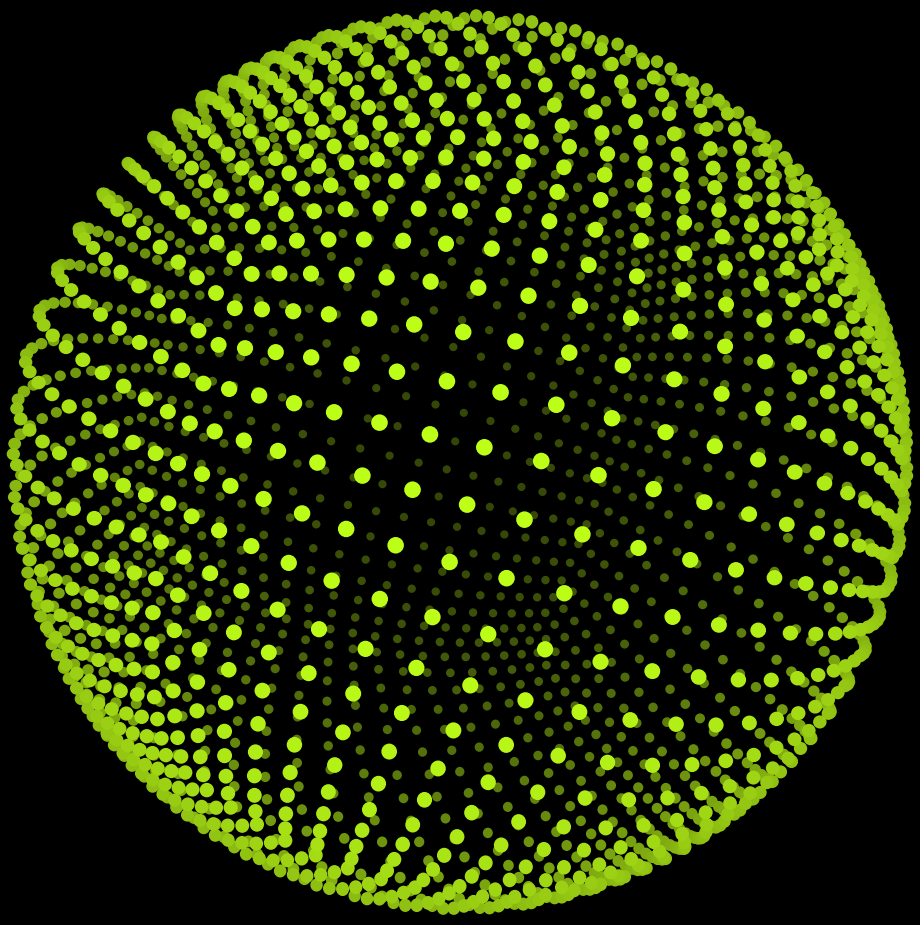
Deloitte Global Mobil Kullanıcı Anketi
Araştırma, tüketicilere ve bu alanda hizmet veren şirketlere mobil cihaz kullanımının geldiği nokta hakkında önemli veriler sunuyor.
Sayfa 12

Birleşme ve Satın Almalar zorlu şartlara direnç gösterdi
2017 yılında pazarın görünümünü, yabancı yatırımcı işlemi ile giderek artan girişim sermayesi ve melek yatırımcı işlemleri belirledi.
Sayfa 24

Deloitte Futbol Para Ligi
En yüksek gelire sahip 20 kulübün toplam gelirleri 7,9 milyar Euro'ya çıktı. Geçtiğimiz yıl Real Madrid'i zirveden eden Manchester United, bu sene de liderlik pozisyonunu korudu.
Sayfa 36

Deloitte.

Deloitte. Insights



Deloitte University Press bugüne kadar yayımladığı özgün makale, rapor ve süreli yayınlar ile şirketlerin yanı sıra, kamu kuruluşları ve STK'ların da faydalandığı iç görüler ortaya koymaktaydı.

Bugünden sonra ise Deloitte University Press, Deloitte Insights'a dönüşüyor. Benzer şekilde Deloitte Insights da özgün eyleme dönüştürülebilir, güncel ve farklı endüstri dallarında uzmanlaşmış kanaat önderliğiyle dünyanın dört bir yanındaki kurumların öncelikli konularına çözüm bulmalarını sağlamayı amaçlamakta. Bu doğrultuda Deloitte, vermiş olduğu tahahhütü küresel olarak yayımlanan tüm prestijli araştırmalarını ortak bir çatı altında toplayarak güçlendiriyor.

Bu yeni isim Deloitte'un ana vaadini de güçlendiriyor: Farklı alanlardaki bireylerin ve şirketlerin ilgisini çeken konular üzerindeki tartışmaları geliştirmek ve bir adım öteye taşımak maksadıyla merak uyandıran araştırmalar ve iç görüler sunmak.

Deloitte Insights, Deloitte University Press'in yerini alarak küresel olarak yayımlanan kapsamlı raporlar, makaleler, videolar, podcastler ve daha birçok yayın için tek kaynak haline geliyor.
Deloitte Insights yalnızca sektöre özgü ürettiği bilgiyle değil aynı zamanda liderlik, operasyon ve strateji, sosyal etki, yetenek gibi konular başta olmak üzere sektörler üstü bilgi ve ulusal ve uluslararası ekonomilerle ilgili bilgi üreterek kurumların sektörlerinde bir adım öne geçmelerini sağlıyor.

Deloitte Insights'a aşağıdaki bağlantı adresinden ulaşabilirsiniz:
www2.deloitte.com/insights/us/en.html

Her adımda **yaratıcılık ve inovasyon**

Hasan Kılıç
Stratejik Planlama, İş Geliştirme ve Pazarlama Lideri
Deloitte Türkiye

Deloitte; hizmet çeşitliliği, profesyonel dünyada iz bırakmaya odaklanan gelişmiş yetenekleri, yüksek kalite anlayışı ile dünyanın en büyük profesyonel hizmet şirketleri arasında yer alıyor. Birçok alanda öncü olmamız ve değişen dünyanın nabzını tutabilmemiz, her daim inovatif, hızlı ve çevik olma sorumluluğunu da beraberinde getiriyor. Üstlendiğimiz bu sorumlulukla Deloitte Türkiye olarak tüm iş birimlerimizdeki ve faaliyet gösterdiğimiz endüstrilerdeki hizmet anlayışımızı, teknoloji odağında dönüştürmeye devam ediyoruz. Aynı yaklaşım, firmamızın kendi içerisindeki dönüşümüne de ilham oluyor. Çünkü biliyoruz ki, dokunduğumuz her alanda iz bırakan bir etki oluşturabilmek, ancak kendimizi dönüştürmemizle mümkün.

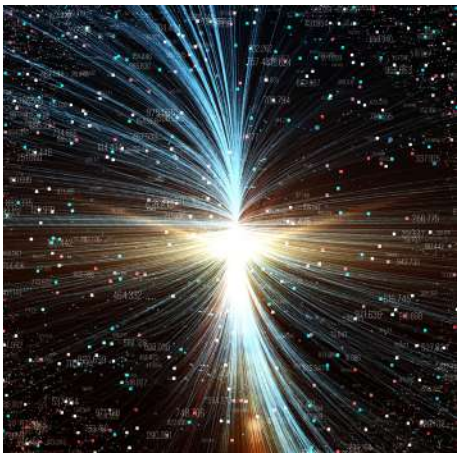
Türkiye'deki faaliyetlerimiz, ait olduğumuz ve dünyanın dört bir yanında varlık gösteren global Deloitte ağının önemli bir parçasını oluşturuyor. Sahiplendiğimiz değerler ve uluslararası platformda ülkemizi temsil etmemiz, tüm süreçlerimizde yaratıcı düşünceyi benimsememizi gerektiriyor.

The Deloitte Times'ın okumakta olduğunuz yeni sayısı, Deloitte dünyasının çeşitliliğini ve yenilikçi yüzünü temsil etmekte. Enerji sektöründe Blockchain, Otomotiv Sanayiinde Kadın, yıllar içerisinde gelenekselleşen Deloitte Futbol Para Ligi, Global Mobil Kullanıcı Anketi, 2017 yılı Birleşme ve Satın almalar değerlendirmesi gibi konular endüstriyel uzmanlığımızı ve know-how'ımızı ortaya koyuyor. İsviçre saat endüstrisi değerlendirmemiz, 'Sanat ve Finans' çalışmamız, Hackaton maceramız, Spotify kanalımız, esnek çalışma uygulamalarımız gibi konular ise yenilikçi ve yaratıcı odağımızı gözler önüne seriyor.

Bu sayıda aynı zamanda, Tadım Bilişim Teknolojileri Müdürü Fırat Akın, Tadım'ın IT servis süreçlerini yalınlaştırma ve yüksek servis kalitesine ulaşma hedefiyle tasarlanan T-Core projemizi okuyucularımız için aktardı. Kendisine bu keyifli röportaj ve değerli iş birliğimiz için teşekkür eder, ilham veren bir okuma dileriz.

Saygı ve sevgilerimle,

İçindekiler



Sayfa 16: Blockchain ve enerji sektörü uygulamaları

Sayfa 22: Deloitte Avrupa CFO Anketi

Sayfa 28: Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları entegrasyonu ile değer yaratmak

Yıl 9 Sayı 1 23.02.2018 Aylık gazete, Türkçe, ücretsizdir.

Deloitte Danışmanlık A.Ş.

Temsilci: Hasan Kılıç
Sorumlu Müdür: Osman Aytaman

İçerik: Deloitte tarafından sağlanmaktadır. Gazetede yayınlanan yazıların sorumluluğu Deloitte Türkiye'ye aittir. Yazı ve resimler izinsiz kullanılamaz, çoğaltılamaz.

Baskı: Umutdoğa Matbaacılık ve Ambalaj San. Tic. Ltd. Şti
Adres: Mas-Sit Matbaacılar Sitesi 1. Cd. No:160 34204 Yüzyıl-Bağcılar/ İstanbul
Tel: 0212 438 02 05 (Pbx)

ISSN: 1309-0054

Deloitte Türkiye
Adres: Deloitte Values House
Maslak No:1, 34398 İstanbul, Türkiye
Tel: 0212 366 6000

www.deloitte.com.tr

The Deloitte Times'ın PDF versiyonuna **www.deloitte.com/tr/TheDeloitteTimes** adresinden ulaşabilirsiniz.

Okuyucu mektuplarınızı ve görüşlerinizi **tr.thedeloittetimes@deloitte.com** adresine yollayabilirsiniz.

8

Otomotiv sanayiinde kadın
Deloitte'un Otomotiv Sanayii Derneği (OSD) iş birliği ile hayata geçirdiği 'Türkiye Otomotiv Sanayiinde Kadın' raporu, Türkiye'de otomotiv ve kadın konusunu derinlemesine ele alıyor.

24

Birleşme ve Satın Almalar zorlu şartlara direnç gösterdi
2017 yılında pazarın görünümünü az sayıdaki büyük ölçekli yabancı yatırımcı işlemi ile giderek artan sayıdaki girişim sermayesi ve melek yatırımcı işlemleri belirledi.

12

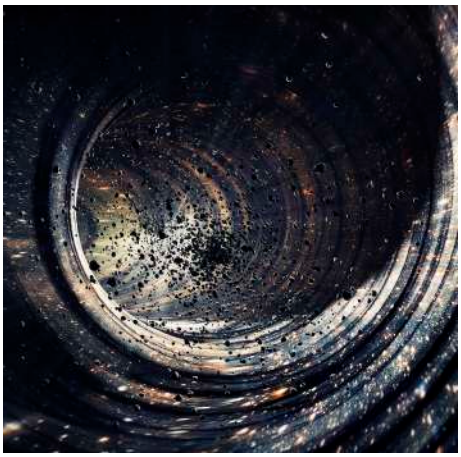
Deloitte Global Mobil Kullanıcı Anketi
Araştırma, tüketicilere ve bu alanda hizmet veren şirketlere mobil cihaz kullanımının geldiği nokta hakkında önemli veriler sunuyor.

32

"Anı ertelemeyin, risklerinizi zaman kaybetmeden fırsata dönüştürün!"
Tadım Bilişim Teknolojileri Müdürü Fırat Akın, akıllı ve esnek mobil servis yönetimi uygulaması T-Core (ServiceNow)'un detaylarını ve şirketin dijital dönüşüm yolculuğunu anlattı.

Sayfa 36: Deloitte Futbol Para Ligi

Sayfa 48: Sanat ve Finans: Büyüyen pazara yakından bakış



Sayfa 70: Y Kuşağı Bakış Açısı - İnovasyon kültürünün ve teknolojinin çalışma hayatı üzerinde etkileri

40

2027 yılında bilişsel sağlık hizmetleri
Bilişim teknolojileri perspektifinden değerlendirildiğinde bilişsel teknolojilerin kişiselleştirilmiş sağlık hizmetlerine devrimsel vizyon sağlayabilecek tek kaynak olması muhtemel.

52

Startup değerlemesi: Hızlı büyümeye değer biçmek
Özellikle artan girişim sermayesi fonu yatırımlarına paralel olarak, son dönemlerde daha çok startup şirket değerlemesi yapıyoruz. Startup değerlemesi hızlı büyüme karakteristiği nedeniyle çok daha zorlu bir işe dönüşüyor.

58

Saat endüstrisinde dijital etkisi
Küresel saat endüstrisinin kalbi olan İsviçreli saat firmalarının yöneticileri, akıllı saatleri tehdit olarak algılamamakta. Ancak unutmamak gerekir ki yıkıcı teknolojiler oyunu her zaman kendileri lehine çevirebilirler.

72

Çalışan deneyiminde esnek çalışma ortamı
İş ve özel yaşamın birbirine karşıt olmamasına önem veren Y Kuşağı çalışanları, önceliklerini kendisinin ayarlayabileceği bir çalışma düzeni hayal ediyor.

44

Yapay zekâ: Melek mi, şeytan mı?
Her ne kadar bu konuya dair yapılan yorumlar ikiye bölünmüş olsa da, yapay zekânın insanlığın faydasına kullanılabilecek birçok yönü bulunuyor.

54

İstanbul Java User ile Hackathon
Java User Group ile gerçekleştirdiğimiz "Greenfield Hackathon" etkinliğinin, ülkemizdeki diğer hackathonların çoğunluğuna göre önemli bir farkı tüm ekibin birlikte çalışarak oluşturacağı bir dijital platform fikri olmasıydı.

62

Kişisel sağlık verilerinin işlenmesi ve mahremiyetinin sağlanması hakkında yönetmelikte yapılan değişiklikler

Deloitte Türkiye'nin yeni ortakları

Deloitte Türkiye, bünyesinde görev yapan altı direktörünü ortak olarak atadı. Deloitte, tecrübeli ortaklarının liderliğinde; müşterilerinde, çalışanlarında ve toplumda iz bırakan bir etki yaratmaya devam ediyor.

ELİF DÜŞMEZ TEK

Danışmanlık Hizmetleri Ortağı
Deloitte Türkiye

ODTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde lisans eğitimini tamamlayan Elif Düşmez Tek, Endüstri Mühendisliği ve ODTÜ Enformatik Enstitüsü Bilişim Sistemleri Bölümü olmak üzere iki farklı alanda yüksek lisans derecesine sahiptir. Tek, Deloitte Danışmanlık Hizmetleri'nde, enerji ve doğal kaynaklar endüstrisinde Strateji ve Operasyonlar alanında hizmet sunmaktadır. Türkiye'de elektrik piyasalarının tasarım ve uygulamasında aktif rol almış olan Tek, enerji sektöründe 17 yıl, danışmanlık hizmetleri alanında ise 15 yıla yakın süredir hizmet vermektedir. Tek, aynı zamanda Deloitte Türkiye'nin Enerji ve Doğal Kaynaklar Endüstrisi Liderliği görevini yürütmektedir.

ERSİN ÇAĞAN

Denetim Hizmetleri Ortağı
Deloitte Türkiye

Boğaziçi Üniversitesi İktisat Bölümü mezunu olan Ersin Çağan, Deloitte Türkiye'ye 2003 yılında katılmıştır. Çağan, Deloitte Global Mobilite Programı kapsamında 2008-2009 yılları arasında Kanada Deloitte Toronto ofisinde özel şirketler grubunda çalışmıştır. Ağırlıklı olarak enerji, üretim ve hizmet sektöründeki kuruluşların denetiminde uzmanlaşmış olan Ersin Çağan'ın, büyük halka açık şirketlerin grup denetimi koordinasyonu, Denetim Komitesi raporlamaları ve birleşme/satın alma gibi kompleks muhasebe konularında deneyimi bulunmaktadır.

GÖKAY ÖZDEMİR

Danışmanlık Hizmetleri Ortağı
Deloitte Türkiye

San Diego Üniversitesi, Makine Mühendisliği (B.Sc.) ve Sabancı Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans (MBA) derecelerine sahip olan Gökay Özdemir; Deloitte Türkiye'de, Finansal Dönüşüm ve Operasyonel Dönüşüm Hizmetleri Liderliği görevini yürütmektedir. Özdemir'in; kurum stratejisi, iş modeli tasarımı, kurumsal dönüşüm ve organizasyonel yeniden yapılandırma, insan kaynakları dönüşümü, faaliyet modeli ve ortak hizmetler merkezi tasarımı, süreç yapılandırma, performans yönetimi, finansal dönüşüm, değişim yönetimi, işletme sermayesi yönetimi, finansal konsolidasyon ve raporlama ve maliyet azaltma alanlarında 15 senelik danışmanlık deneyimi ve 30'dan fazla ülkede proje deneyimi bulunmaktadır.

ITIR SOĞANCILAR GÜLÜM

Risk Danışmanlığı Ortağı
Deloitte Türkiye

Itır Soğancılar Gülüm, ODTÜ, İktisat Bölümü'nden 2000 yılında onur derecesiyle mezun olmuştur. Son 13 yılı risk danışmanlığı, öncesindeki 4 yılda ise finansal denetim alanında olmak üzere 17 yılı aşkın tecrübesi bulunmaktadır. Soğancılar, farklı sektörlerdeki kurumlarda iç denetim fonksiyonlarının yapılandırılması, iç kontrol sistemlerinin iyileştirilmesi, süreç dokümantasyonu, iç denetim, kurumsal yönetim, kurumsal risk yönetimi, aile şirketleri hizmet alanlarında uzmanlaşmıştır. 2007 yılında 1 yıl süreyle Deloitte Güney Afrika, Johannesburg ofisinde Kurumsal Risk Hizmetleri Bölümü'nde müdür yardımcısı olarak çalışmıştır. Sertifikalı iç denetçi olan Itır Soğancılar, aynı zamanda Deloitte Türkiye'de İş Riski Hizmetleri Liderliği görevini yürütmektedir.

OKAN ÖZ

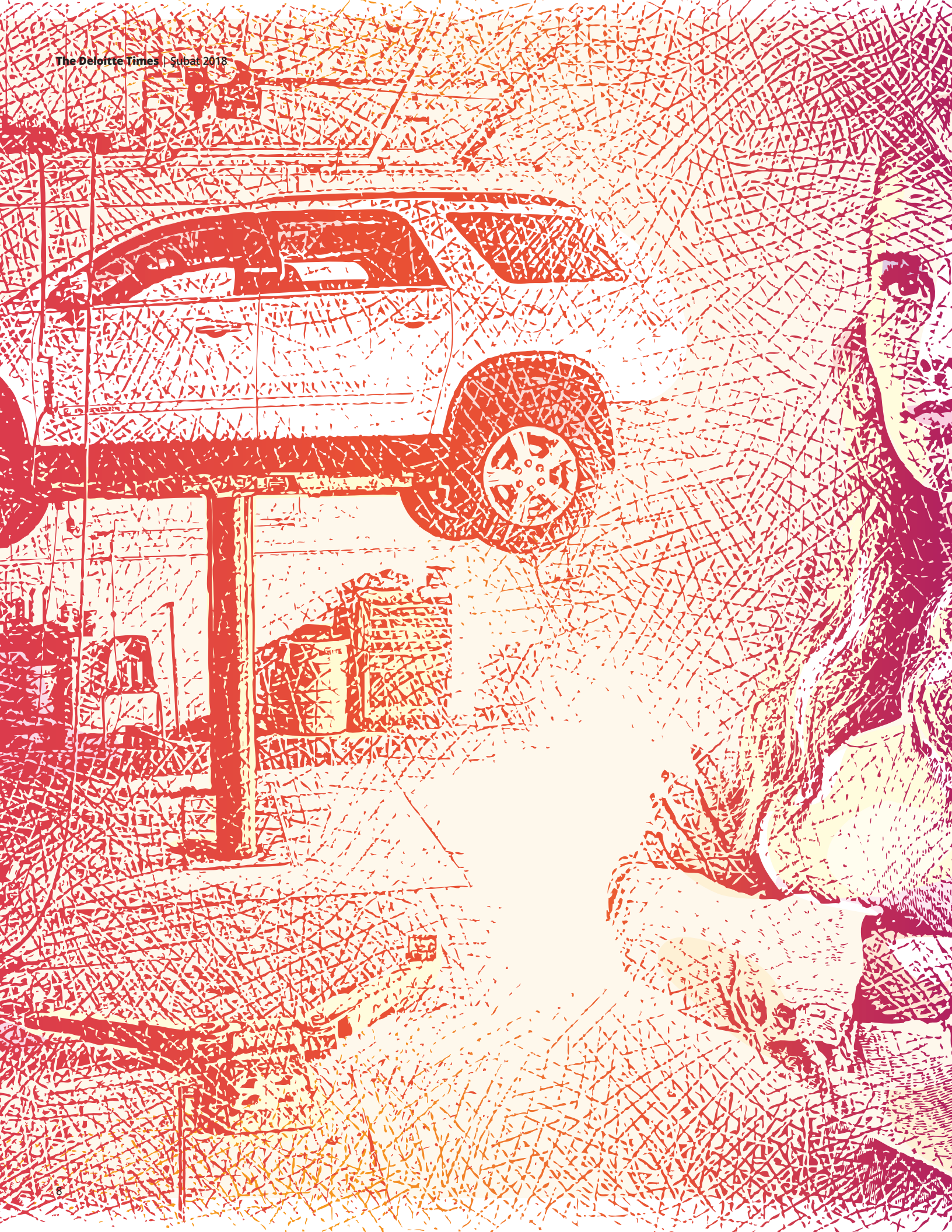
Denetim Hizmetleri Ortağı
Deloitte Türkiye

İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Mühendisliği Bölümü mezunu olan Okan Öz, 2002 yılından beri Deloitte Türkiye Denetim Hizmetleri bölümünde görev yapmaktadır. Öz; üretim, telekom ve enerji sektörlerinde faaliyet gösteren birçok yerel ve uluslararası grup ve şirketin denetim çalışmalarını yönetmiştir. 2006 – 2007 yılları arasında Deloitte Toronto Ofisi'nde teknoloji medya telekomünikasyon sektörü grubunda çalışan Okan Öz, Özyeğin Üniversitesi Executive MBA programını tamamlamıştır. Öz, halen University of London Professional Accountancy Master Programı'na devam etmektedir. Öz'ün, Türkiye bağımsız denetçi lisanslarının yanı sıra, ACCA üyeliği de bulunmaktadır.

OSMAN ARSLAN

Denetim Hizmetleri Ortağı
Deloitte Türkiye

2002 yılında Boğaziçi Üniversitesi İktisat Bölümü'nden mezun olan Arslan, yüksek lisansını 2016 yılında Özyeğin Üniversitesi Executive MBA programında tamamlamıştır. Arslan; üretim, inşaat, enerji ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren birçok yerli ve uluslararası büyük sanayi gruplarının denetim çalışmalarında görev almıştır. 2006- 2008 döneminde, Deloitte'un ABD, San Jose ofisinde teknoloji ve üretim şirketlerinin denetimine liderlik etmiştir. UFRS, USGAAP ve SPK mevzuatına uygun yapılan denetim çalışmalarında 15 yıllık tecrübeye sahiptir. Arslan; halen, uluslararası grup denetimleri kapsamında Türkiye, Rusya ve Avrupa'da denetim çalışmaları yürütmektedir. Arslan, Türkiye bağımsız denetçi lisansları sahibidir.



Otomotiv sanayiinde kadın

Aylin Siyahhan
Danışman
Araştırmalar
Deloitte Türkiye

Deloitte'un Otomotiv Sanayii Derneği (OSD) iş birliği ile hayata geçirdiği "Türkiye Otomotiv Sanayiinde Kadın" raporu, Türkiye'de otomotiv ve kadın konusunu derinlemesine ele alarak bir ilke imza atıyor. Deloitte tarafından gelecek dönemde bir seri olarak yayımlanması planlanan kadınların Türk iş dünyasındaki yerini vurgulayacak çalışmaların ikinci ayağını oluşturan rapor, otomotiv sanayiinde kadınların konumlarını resmetmeyi amaçlarken, onların otomotiv dünyasında yaşadıkları sıkıntıları, kariyer yolundaki beklentilerini ve ayrıca otomotiv sanayiinin kadınlar için nasıl daha çekici hale getirilebileceğini kadınların gözünden anlatıyor.

Çalışmanın dikkat çekici diğer bir özelliği de benzer nitelikli çalışmalardan çok daha fazla katılımcıya sahip olması ve bu sayede otomotiv sektöründen bağımsız olarak da çalışan kadın nüfusunu temsil etmeyi başarması. Araştırma, OSD üye firmalarında çalışan 1143 beyaz yaka kadının katılımı ile gerçekleştirilmiş ve Deloitte'un önceki yıllarda 200 Avrupalı ve 330 Amerikalı kadının katılımıyla elde ettiği sonuçlarla karşılaştırmalar sunmaktadır.

Türkiye'de kadınların toplam istihdam içindeki oranı TÜİK verilerine göre %31. İş gücündeki kadınların ise sadece %14'ü sanayii sektöründe çalışmayı seçmiş durumda ve sanayii sektöründeki toplam iş gücünün %23'ünü oluşturmakta. Otomotiv sanayiinde çalışan beyaz yakalılar içinde kadın çalışanların oranıysa %25.

Görece az olan bu oranı yukarıya çekmek hem sektör temsilcileri hem de toplumsal eşitlik konusunda çalışan bireyler tarafından sıklıkla dile getirilmektedir. Kadın istihdamının arttırılması otomotiv ana sanayii içerisinde özellikle "yetenek krizinin" aşılması için atılması gereken en önemli adımlardan biri olarak görülmektedir. Buna ek olarak Türkiye'nin sosyo-ekonomik anlamda gelişimi, kadınların toplumdaki statülerinin iyileşmesi anlamında da kadın istihdam oranlarının iyileştirilmesinin hayati öneme sahip olduğu belirtilmektedir.

Raporun ortaya koyduğu önemli sonuçlardan bir diğeri de "otomotiv ana sanayii" içerisinde çalışan kadınların eğitim seviyesinin son derece yüksek olması. Türkiye'de otomotiv sanayiinde dünyadaki tablo ile paralel olarak beyaz yakalı kadınların %95'i üniversite ve üstü seviyede eğitime sahip. Genel olarak otomotiv sektöründeki firmalar mühendislik eğitimi almış kadın çalışanları istihdam etmeyi tercih ediyor. Böylelikle yukarıda da bahsetmiş olduğumuz yetenek krizinin son derece iyi donanımlı kadınlarla aşılabilmesi mümkün görünmekte. Kadın çalışanlar, otomotiv sanayiinde daha fazla kadın istihdamı yaratılması için ilk sırada tanımlanmış kariyer planı ve uluslararası kariyer fırsatları olması gerektiğine inanıyor. İkinci olarak, rol model olabilecek kadın lider örneklerinin görünürlüğünün arttırılmasının önemini vurgulayan katılımcılar üçüncü olarak ise esnek ve evden/uzaktan çalışma olanaklarına vurgu yapıyor.

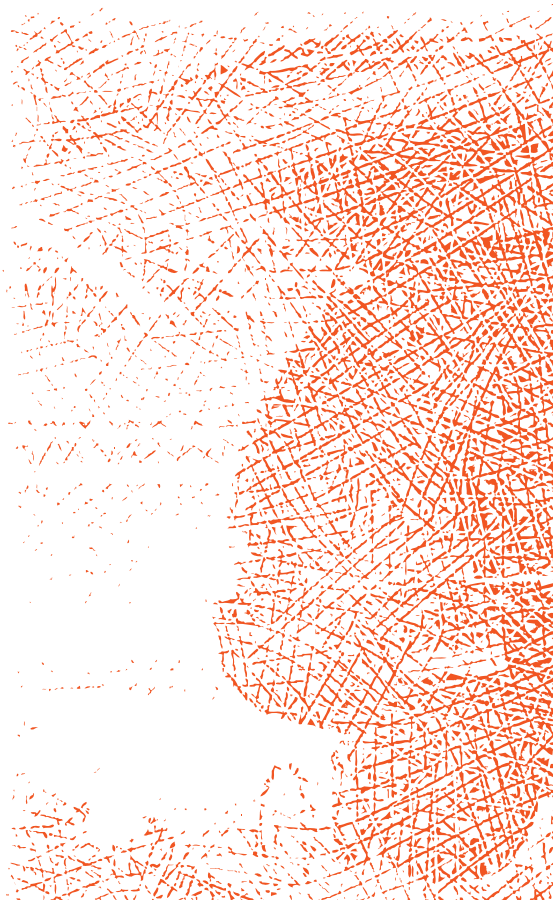
Çalışmaya katılan kadınlar hem Türkiye'de hem de Avrupa ve Amerika'da otomotiv dünyasında özellikle lider seviyesinde yeterince temsil edilmediklerini düşünüyorlar. Türkiye'deki katılımcıların %85'ine göre otomotiv sektöründe kadın lider sayısı az ve %75'ine göre de çalıştıkları şirketlerde üst yönetimde kadın lider sayısı yetersiz. C seviyesi rollerde kadınların azlığını ise; temel olarak otomotiv sanayiinin erkek egemen olmasına ve liderlik pozisyonları için erkeklere öncelik tanınmasına (%51), üretim sektörünün genel algısına (%21), yönetimden yeterli desteğin alınamamasına (%16) ve liderlik yolunda iş özel yaşam dengesini sağlamanın zorluğuna (%13) bağlıyorlar. Kadın lider sayısının arttırılması kadın konusu üzerine yapılan benzer nitelikli araştırmalarda sıklıkla dile getirilmektedir. Yönetim seviyesinde kadınların katkılarının, karar alma süreçlerine farklı perspektifler getirdiği, dengeli kurumsal yönetim ve ticari kazanç sağladığı ve finansal performans artışı yarattığı da bu çalışmalarda yine açıkça ortaya konulmuştur.

Sektörün kadınlar için cazip olmamasının nedenlerinin de araştırıldığı çalışmada, katılımcılar sırasıyla şu cevapları vermişlerdir: erkek egemen bir sektör olması (%51), kariyer alanında ilerleme fırsatı olmaması (%38), iş/özel yaşam dengesinin olmaması (%36), yetersiz gelir ve yan haklar (%27); insanı geliştirecek heyecan verici fırsatların olmaması (%24). Avrupa ve Amerika'da ise "erkek egemenliği" faktörü haricinde kadınların eşdeğer endişeler taşıdıkları ortaya koyuluyor.

Otomotiv sektörü her ne kadar erkek egemen olarak algılansa da sektörün iç dinamikleri sektörün son derece adil olduğunu bizlere gösteriyor. Yapılan performans değerlendirmelerinde adaletsizlik olmadığını, kadınlar ve erkeklerden eşit performans beklendiğini düşünenlerin oranı %44. Kadınlardan daha yüksek performans beklendiğini düşünenlerin oranı ise %31 olarak görülüyor. Bu oran Avrupa ve ABD için sırasıyla %55 ve %92. Beyaz yaka kadın çalışanlar ücretlendirme konusunda otomotiv sanayiini büyük oranda adil buluyorlar.

Otomotiv endüstrisinde kadınlar ve erkeklere ödenen ücretler arasında fark olmadığına inananlar ise %62 olarak karşımıza çıkıyor. Bu oran Avrupa ve ABD için sırasıyla %32 ve %29. Tüm bu adalet duygusu kadınların sektör içerisinde nihai hedeflerine ulaşabilmeleri konusunda umutlu olmalarını da sağlıyor. Otomotiv ana sanayii içerisindeki kadınların %52'si ana kariyer hedeflerine ulaşabileceklerini düşünüyorlar.

Tüm bu olumlu oranlara ek olarak beyaz yakalı kadınların %58'i de son yıllarda otomotiv sanayiinde kadınların lehine kayda değer olumlu değişiklikler olduğunu düşünmekte. Öyle ki eğitim sistemi teşvik etmese de otomotiv sanayii beyaz yaka çalışanları kendi kızlarını otomotiv sanayiinde çalışmak için teşvik edeceğini söylüyor. Katılımcılar içinde kendi çevresinden yeni jenerasyon genç kadınları otomotiv sektöründe çalışmaya teşvik edeceklerini paylaşanlar %62 gibi yüksek bir oranda.



Rapor, son kısmında tüm bu bulgular ışığında ihtiyaç duyulan nitelikli iş gücünün sağlanması ve böylelikle sektörün geleceğinin güven altına alınabilmesi için atılması gereken adımları da şöyle sıralıyor:

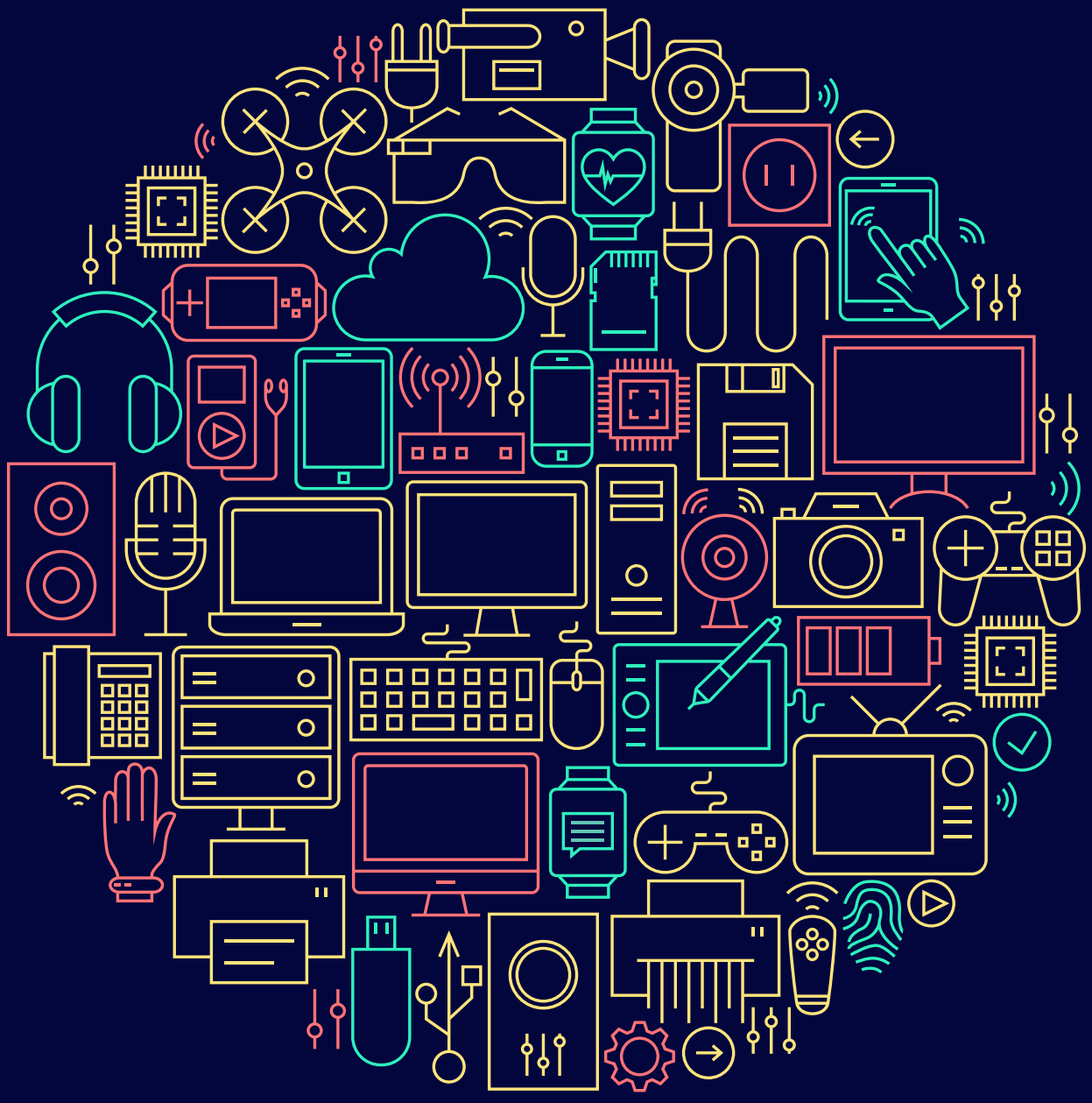
- Yönetim ekiplerinde daha çok kadın
- Toplumsal cinsiyet eşitliğine uygun uygulamalar
- Yeni kadın liderler yaratmak için mentorluk ve gelişim programlarının uygulanması
- Daha esnek çalışma koşullarının ve rahat çalışma mekanlarının yaratılması
- Kadın çalışanları erkenden otomotiv sanayiine çekmek
- Kişisel gelişim ve eğitime destek
- Teknoloji odaklı olmak
- Anlamlı ve köklü bir hikâye yazmak

Özetle raporda incelenen tüm bulgular aynı şeyi işaret etmekte: Kadınların otomotiv dünyasına bugüne kadar yaptıkları katkıları, hâlihazırda yarattıkları farkı ve gelecek için vadettikleri potansiyeli vurgulayarak bıraktıkları izler üzerinden anlamlı bir hikâye yazmak.

Kültür ve devamlılık içeren ve bir topluluk olarak bütünleşmiş ortak miras olarak algılanabilecek başarı öyküsü, kadınların otomotiv dünyasına olan bağlılık hissini ve verdikleri değeri arttıracaktır. Bu başarı öyküsünün yazılabilmesi için yine otomotiv sanayiinde ön plana çıkacak kadın liderlerin rolü büyük olacaktır.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

Otomotiv sanayiindeki yetenek krizinin, son derece iyi donanımlı kadınlarla aşılabilmesi mümkün görünüyor.



Ortalama her 13 dakikada bir...

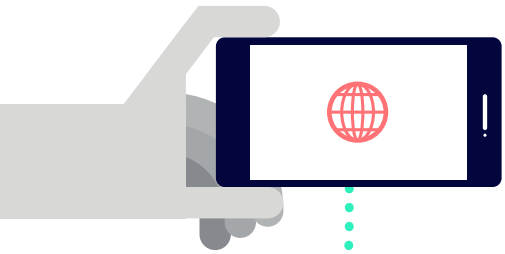
Deloitte Global Mobil Kullanıcı anketine göre; akıllı telefon kullanımını azaltmaya çalışıyoruz ama ortalama her 13 dakikada bir telefona bakıyoruz.

Türkiye'deki mobil kullanıcılar günde ortalama 78 kez, yani her 13 dakikada bir cep telefonu ekranına bakmaktan kendini alamıyor. 2015 yılında günde 70 kez olan bu sayının ciddi yükselişine ek olarak akıllı telefon erişimimiz de %92'ye yükselmiş durumda. Türkiye'deki kullanıcıların %66'sı telefonlarını gereğinden daha fazla kullandıklarını kabul ediyor ve bu kesimin %50'si mobil telefon kullanım sürelerini sınırlamaya çalıştığını ifade ediyor.

6 kıtada gerçekleştirilen araştırmaya Türkiye dahil, 33 ülkeden 53 bin 150 kişi katılım gösterdi. Tüketicilere ve bu alanda hizmet veren şirketlere mobil cihaz kullanımının geldiği nokta hakkında önemli veriler sunan araştırma; Cihaz Sahipliği, Cihaz Kullanımı, Erişim Tercihleri ve Teknoloji Farkındalığı olarak 4 ana başlığı ele aldı.

Deloitte Türkiye Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon Endüstrisi Lideri **Tolga Yaveroğlu**, gittikçe dijitalleşen günlük hayatımızı artan bir oranda mobil cihazlarımızla yönettiğimize dikkat çekti: "Örneğin sabahları yüzünü bile yıkamadan telefonuna bakanların oranının %28'e yükselmiş olması, mobilite kavramının çok kısa bir zaman içinde bizleri ne kadar etkilediğini kanıtlar nitelikte. Global Mobil Kullanıcı Araştırması ile bu yıl bir kez daha mobil teknolojilerin hayatımızdaki yerini ve etkilerini yakından inceleme fırsatı bulduk. Hem Türkiye hem de Avrupa verilerinin yer aldığı raporumuzda çeşitli karşılaştırmalara ve gelecek beklentilerine yer verdik."

Araştırma sonuçlarına göre tablet, bilgisayar, akıllı saat gibi diğer cihazlar ile kıyaslandığında, akıllı telefonların artık vazgeçilmez ürün statüsüne eriştiği; tüm coğrafya, yaş ve gelir gruplarında benzer oranlarda kullanıldığı görülüyor. Türkiye'den araştırmaya katılan 1005 kişinin %92'si akıllı telefona erişimi olduklarını belirtirken, bu sayı geçtiğimiz araştırmada %86 olarak ortaya çıkmıştı. Akıllı telefonlardaki yadsınamaz yükselişi ise %81'i dizüstü bilgisayar, %63'ü de tablet takip ediyor. 2015 yılı verileri ile karşılaştırıldığında, penetrasyon artışı en fazla akıllı saatlerde yaşanıyor.



Bağımlılık derecesinde cihaz kullanımı: Telefonlarımızla uyuyoruz

Tüketicilerin bir cihazı kullanırken elde ettikleri fayda arttıkça, o cihazı kullanma sıklığı artıyor ve cihazın daha kısa bir sürede yenilenme ve o cihaz üzerine daha çok harcama yapılma olasılığı da aynı doğrultuda artış gösterdiğini ortaya koyuyor.

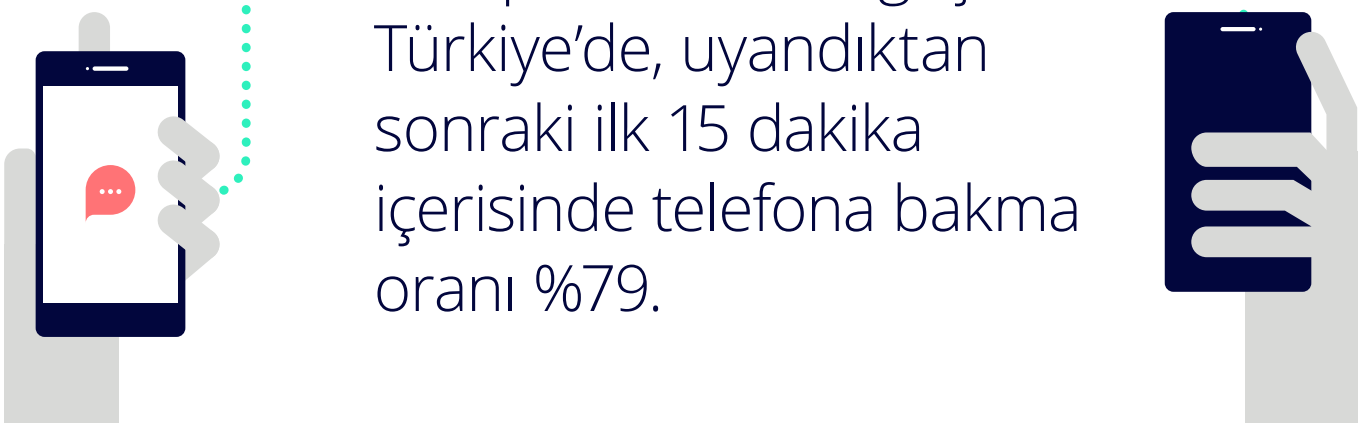
Kullanıcıların gün içerisinde akıllı telefonlarına bakma sayısında Türkiye, ortalama 78 defa ile Avrupa ortalamasının (48) 1.5 katını aşıyor. İki sene önce gerçekleştirdiğimiz çalışmanın sonuçlarına göre bu süre 2 dakika kadar azalarak, uyanık kalınan zaman zarfında yaklaşık 13 dakikada bir telefon ekranına baktığımız anlamına geliyor ki bu durum telefonlarımıza gittikçe daha bağımlı bir hale geldiğimizin de bir göstergesi.

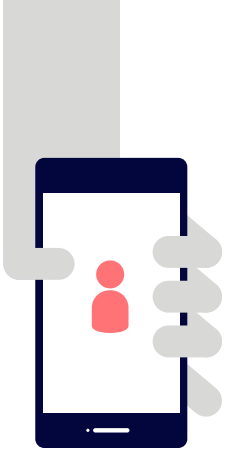
Akıllı telefon bağımlılığında Avrupa'nın önüne geçen Türkiye'de, uyandıktan sonraki ilk 15 dakika içerisinde telefona bakma oranı %79 iken, aynı oran Avrupa için %62 seviyesinde gözlemleniyor. Benzer biçimde yatmadan önceki son 15 dakika içerisinde telefona bakma oranı Avrupa'da %53 iken aynı oran Türkiye için %72 seviyelerine ulaşıyor.

Türkiye'deki kullanıcıların %85'i ise uyku için ayrılan zaman içinde bir şekilde telefonlarını kullandıklarını belirtirken, kullanım nedenleri arasında %51 ile saate bakmak, %46 ile sosyal medya bildirimlerini kontrol etmek ve %33 ile anlık mesaj/SMS uygulamalarının kullanılması ilk üçte yer alıyor.

Türkiye'de mobil kullanıcıların %66'sı telefonlarını gereğinden daha fazla kullandıklarını kabul ederken, yarısı mobil telefon kullanım sürelerini sınırlamaya çalıştığını ifade ediyor. Telefonu ile görüşme halindeyken cepte ya da çantada bırakmak (%39), veri erişimini (%35) ve ses bildirimlerini kapatmak (%34) gibi yöntemlerin öne çıktığı bu süreçte, akıllı telefon kullanımını sınırlandırmaya çalışanların sadece yarısının bu konuda başarılı olduğunu belirtiyor.

Akıllı telefon bağımlılığında Avrupa'nın önüne geçen Türkiye'de, uyandıktan sonraki ilk 15 dakika içerisinde telefona bakma oranı %79.





Yarıdan fazlamız kullandığımız telefonu 2018 içinde değiştirmeyi planlıyoruz

Araştırmada öne çıkan bir diğer dikkat çekici sonuç ise ülke olarak telefon değiştirme oranlarımız. Sahip olduğu telefonu son 18 ay içinde değiştirmiş olduğunu belirtenlerin oranı %64 olmakla birlikte, gelecek 12 ay içinde telefonunu değiştirmeyi düşünenlerin oranı ise %56. Avrupa'da ise bu oranlar sırasıyla %61 ve %36 olarak ortaya çıkıyor ve gelecek yıl içinde telefonunu değiştirmeyi düşünenlerin oranında Türkiye ve Avrupa arasında ciddi fark gözlemleniyor.

Akıllı telefon: Tüketici elektroniğinden hızlı tüketime

Ödeme seçeneklerinin (aylık ücretlendirme vb.) yaygınlaşması ile erişilebilirliğin artması, telefonun bazı kullanıcılar tarafından statü sembolü olarak görülmesi gibi sebeplerden ötürü telefonun yaşından bağımsız olarak kullanıcılar telefonlarını değiştirmek istiyor. Böylece, telefonların artık tüketici elektroniği ürünlerinden çok, hızlı tüketim ürünleri gibi alışveriş yapıldığı gözlemleniyor.

Türkiye'deki kullanıcıların yarısından fazlası, bozuk donanım, telefonun yavaşlaması, ekranın kırılması veya bataryanın zayıflaması durumlarında mevcut cihazlarını kesinlikle değiştireceğini belirtiyor. Hem Türkiye'de hem de Avrupa genelinde telefon değişimi konusunda donanım kaynaklı sorunlar ön plana çıkmakla birlikte, Türk kullanıcılar bu sorunlar karşısında telefonlarını değiştirmeye Avrupa'dan daha fazla meyilli.

Mağazadan olsun, yeni olsun, bizim olsun!

Ankete katılan kullanıcılardan %88'i mevcut telefonlarını yeni/kullanılmamış satın aldıklarını belirtirken satın alma kanalları Türkiye ve Avrupa'da farklılık gösteriyor. Türkiye'de kullanıcıların %58'i mevcut telefonlarını mağazadan alırken, sadece %16'sı online kanalları kullandığını belirtiyor. Avrupa'da ise mağazadan alma oranı %42 iken online satın alma oranı %30 olarak dikkat çekiyor. Bu farkın en büyük nedenlerinden biri mevcut düzenlemeler nedeniyle Türkiye'de kredi kartı ile taksitli cep telefonu satışı yapılamaması ve mobil abonelikler için kimlik doğrulama ve ıslak imza zorunluluğu bulunmasıdır. BTK, 28 Ekim 2017 tarihinde yayınladığı yönetmelikle, elektronik haberleşmede abonelik sözleşmelerinin artık dijital ortamda yapılmasını sağlayacak bir düzenleme yaptı. Bu düzenlemenin dijital deneyimin yaygınlaşmasına fayda sağlayacağı öngörülmekle birlikte, elektronik de olsa yerinde imza gerekliliği uygulaması devam ettiği sürece dijital kanallardan mobil abonelik işlemlerinin yaygınlaşması beklenmemektedir.

Katılımcıların eski telefonlarını nasıl değerlendirdiği incelendiğinde Türkiye'nin %25'lik el değiştirme oranıyla, Avrupa'nın (%12) önünde olduğu görülüyor. Eski cep telefonunu yedek olarak saklama oranında ise %20 ile Türkiye, Avrupa'nın gerisinde yer alıyor.

El değiştirmeyen telefonlar dikkate alındığında Türkiye'de %35 oranla bir aile ferdine/arkadaşına verme ön plana çıkarken, Avrupa'da katılımcılar %40 oranla eski telefonlarını yedek olarak sakladıklarını ifade ediyor.

Anlık mesajlaşma, telefonla konuşmanın önüne geçti

Cep telefonunda bulunan haberleşme uygulamaları kırılımı incelendiğinde Facebook ve sahibi olduğu uygulamaların (WhatsApp, Facebook Messenger, Instagram) e-posta ile birlikte en sık kullanılan uygulamalar olduğu ortaya çıkıyor. Bu uygulamaları saatte en az 1 kere kullandığını belirten kullanıcılar incelendiğinde ise WhatsApp %56 ile birincilik koltuğuna otururken, Facebook %37 ile ikinci, Instagram %34 ile üçüncü sırada yer alıyor.

İçerik üretimi açısından değerlendirdiğimizde ise, kullanıcıların akıllı telefonları ile günlük olarak en sık fotoğraf çektiği (%54), anlık mesajlaşma uygulamalarında fotoğraf (%52) ve video (%45) paylaştığı görülüyor.

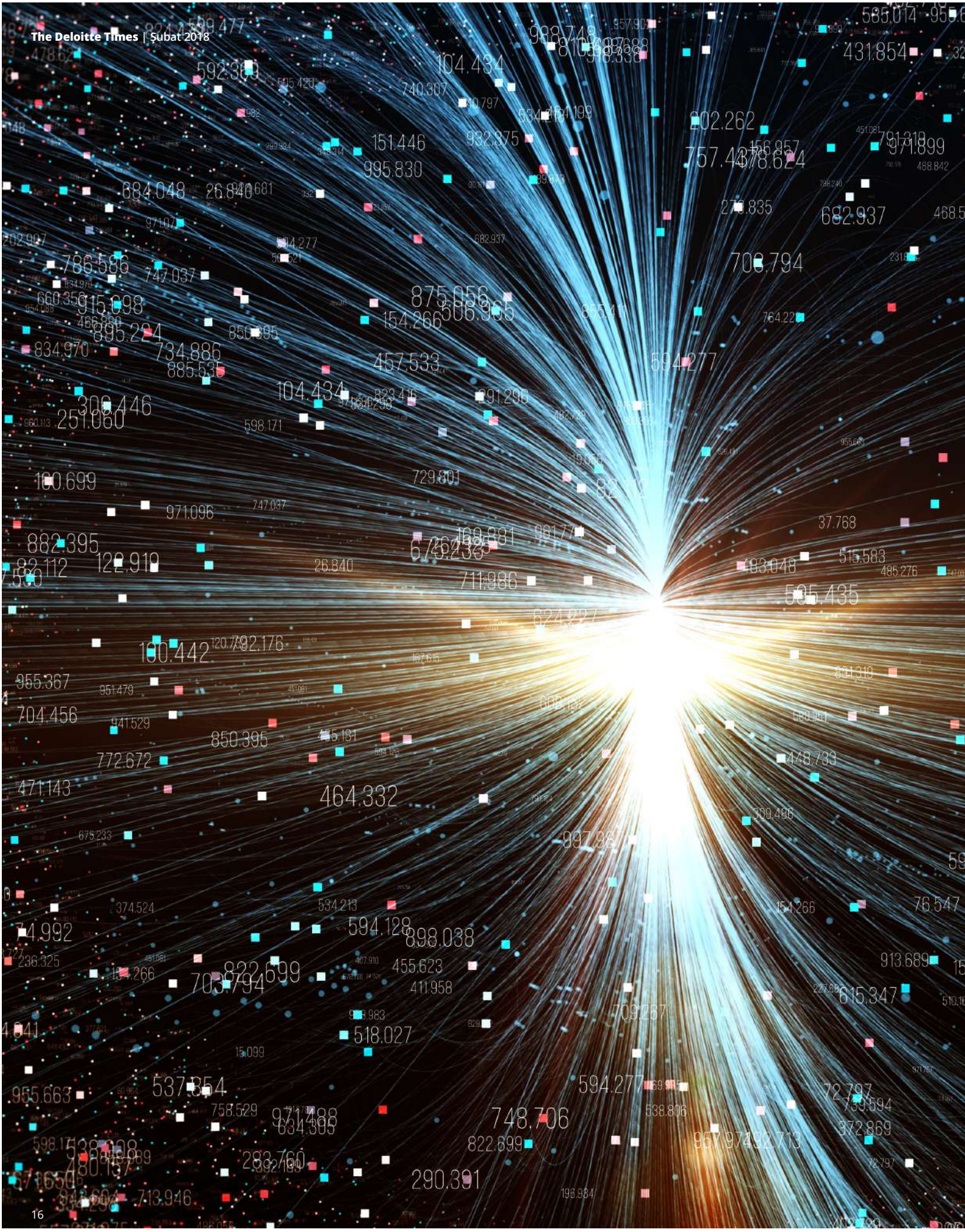
Avrupalılara kıyasla mobil operatörlerimizden daha memnunuz

Anket kapsamında yapılan Net Promoter Skoru (NPS) ölçümlemesine göre, Türkiye'deki mobil kullanıcıların diğer Avrupa ülkelerine oranla mobil operatörlerinden daha yüksek oranda memnun olduğu ve tanıdıklarına tavsiye eder nitelikte gözüktüğü ortaya çıkmıştır. Ölçüm yapılan Avrupa ülkelerinde en yüksek NPS puanları Türkiye ve Rusya'da kaydedilirken, mobil operatörlerinden en mutsuz kullanıcıların İspanya ve İrlanda'da yer aldığı dikkat çekmektedir.

Çoğumuz kişisel bilgilerinin kullanıldığını düşünüyor

Türkiye'deki katılımcılar, %69 oranında kişisel bilgilerinin şirketler tarafından kullanıldığını, %63 oranında ise kişisel bilgilerinin 3. taraflarla paylaşıldığını düşünüyor. Ancak yine de her üç kullanıcıdan biri kullanım şartları ve koşullarını okumadan kabul ediyor.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.



Blockchain ve enerji sektörü uygulamaları

Aslı Kurşuncu
Müdür Yardımcısı
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Mustafa Çalışkan
İş Analisti
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Dijital dönüşümün enerji sektöründeki yansıması kapsamında, dağıtımlı veri tabanı teknolojisine (distributed database), yaygın olarak bilinen şekliyle Blockchain'e ve sektördeki uygulamalarına odaklanıyoruz.

Günümüzde hızla gelişen teknoloji birçok yeniliği beraberinde getirmekte ve insan hayatına ivmeli bir şekilde entegre olmaktadır. Enerji sektöründe dijital dönüşüm serüvenini ele aldığımız yazı dizisinin bu sayısında da bahsettiğimiz teknolojilerden biri olan dağıtımlı veri tabanı teknolojisini (distributed database), yaygın olarak bilinen şekliyle Blockchain'i ve enerji sektöründeki uygulamalarını ele alacağız.

Dağıtımlı Veri Tabanı Teknolojisi ve Dağıtık Hesap Defteri (Blockchain) nedir?

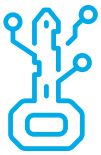
Dağıtımlı veri tabanı olarak adlandırılan teknoloji ile aynı ağa bağlı cihazlar birbirleri ile iletişimin de ötesinde yepyeni bir sanal dünyayı insanların hizmetine sunmaktadır. Birden fazla tarafın kendi aralarında konuşarak olası hataları sıfıra indirip, maksimum güvenlikte bir sistemle farklı veri tabanları üzerinden ortak bir sonuca varıp sanal dünyadaki birçok işlemi gerçekleştirebildiği bu teknoloji, dağıtımlı veri tabanı teknolojisi olarak isimlendirilmektedir.

Çok çeşitli şekillerde günlük hayatımızda yer edinen bu teknolojinin son zamanlarda sıklıkla karşımıza çıkan türü ise dağıtık hesap defteri teknolojisidir. Dağıtık hesap defteri teknolojisini diğer dağıtımlı veri tabanı teknolojilerinden ayıran temel özellik ise kullanıcılarına çoğunlukla merkezsiz, aynı anda birden fazla noktadan kontrol edilebilen ve olguların varlığı/statüsü hakkında güvenilir fikir birlikleri sağlamayı garanti eden bir teknoloji olmasıdır. Blockchain, adı en fazla duyulanı olmakla birlikte aslında bunu sağlayan teknolojilerden sadece birisidir: Nesnelerin İnterneti (IoT) altyapısını kullanan Tangle teknolojisi gibi teknolojiler de dağıtık hesap defterinin çeşitli formlarındandır.

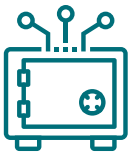
Blockchain kullanıcılara ne gibi imkanlar sunmaktadır?

Sade arayüz

Güvenli



Kendi kripto paralarını kullanan



Hızlı

Aracısız

Tek bir merkeze bağlı olmayan

Şeffaf

Maliyet avantajlı

Blockchain teknolojisi ne gibi avantajları beraberinde getiriyor?
Güvenlik, hız, maliyet avantajı ve şeffaflık... Blockchain teknolojisi kullanıcılarına sağladığı birçok avantaj sayesinde her kesimden ve sektörden kişinin ilgi odağı olmaya başlamıştır. Bu teknoloji üçüncü partilere ihtiyaç duymadan ikili ticari ilişkilerde işlemler ağ üzerinden karşılıklı onayların hızlı bir şekilde alınmasını sağlamakta ve belirli bir sürede gerçekleşen işlem sayısını mevcut teknolojilere kıyasla arttırmaktadır.

Bu teknoloji, üçüncü kişileri ortadan kaldırmasıyla ikili ticari ilişkilerde karmaşık işlemlerin gerçekleşmesi için aracılara ödenen yüksek meblağları azaltmayı ve kullanıcılarına tasarruf imkanı sunmayı hedeflemektedir.

Kullanıcılara şeffaf bir ortam sunan bu teknoloji, denetim ve vergilendirme gibi işlemlerin kontrolü ve gerçekleşmesi aşamasında otoritelerin yükünü büyük ölçüde azaltmaktadır.

Özellikle ticari işlemlerde bahsi geçen veriler ve paraların önemi oldukça büyük olduğu için güvenliği sağlamak, herhangi bir yanlış işlemin gerçekleşmesini engellemek ve dolandırıcılıkların önüne geçmek, Blockchain teknolojisinin dışarıdan müdahaleyi imkânsız kılan birbirine entegre blok altyapısı ile mümkün hale gelmektedir.

Blockchain teknolojisinin enerji sektöründe uygulama alanları nelerdir?
Birçok sektörde çeşitli uygulamalarla hayatımıza giren dağıtımlı veri tabanı teknolojisi, enerji sektöründeki geniş kullanım alanı ve getirdiği yüksek faydayla sektördeki oyuncuların ilgisini çekmeyi başarmıştır. Bu teknoloji, ticari işlemlerin yapılabilmesini mümkün kılması, gerçek zamanlı ölçüm yapılabilmesi ile paydaşlara çeşitli teşvikler önerebilmesi ve enerji alışverişi/anlaşmalarında kayıt defteri olarak kullanılabilmesi ana başlıkları altında sektörde kendine yer edinmeye başlamıştır.

Blockchain ticari işlemlerin hızlı ve güvenilir şekilde yapılabilmesini mümkün kılar
İşletmeler arası büyük hacimli ve sık gaz ve petrol alışı/satışı ve transferi gibi işlemlerde, Blockchain aracılığıyla günler sürebilecek, birden fazla merkez üzerinden gerçekleşecek ve yüksek komisyonların ödendiği durumlar, akıllı kontratlar üzerinden zaman, para ve efor tasarrufuyla beraber çok daha hızlı gerçekleşebilmektedir. Bütün işlemler dışarıdan müdahaleye kapalı olarak gerçekleşmekte ve bir hesap defterinde kayıt altına alınarak şeffaf bir şekilde katılımcıların erişimine açık tutulmaktadır.

Blockchain gerçek zamanlı ölçümler ve teşvik mekanizmalarında kullanılabilir
Peer to Peer (P2P) olarak adlandırılan "eşler arası" enerji alışverişlerinde Blockchain'in 'üreten tüketicilere' (prosumer) ürettikleri enerjileri var olan şebekeler aracılığıyla satmak için sağladığı güvenli platform sayesinde enerji alışverişi sağlanabilmektedir. Böylelikle üretim ve tüketimde optimum seviyede alış/satış fiyatları yakalanıp daha verimli bir sistem yönetimi sağlanabilmektedir.

Elektrikli arabaların kullanımının yaygınlaşmasıyla beraber bu araçlara enerji tedariki ve dünya çapında kullanabilecek bir şarj istasyonu sistemi ihtiyacı doğmuştur. Blockchain teknolojisi temelinde kurulacak bir sistem, araçların enerji depo dolumları esnasında tutacağı enerji tüketim kaydı ve işlem sonunda ödemenin faturalandırılarak kayıt altına alınabilmesi böyle bir ihtiyaca cevap olabilecek niteliktedir.

Akıllı sayaçlar ve nesnelerin interneti (IoT) teknolojisi sayesinde enerji tüketim verileri rahatlıkla kayıt altına alınıp kontrol edilebilmekte, talep tarafı katılımını da mümkün kılmaktadır. Bunun yanı sıra "üreten tüketiciler" arz-talep güvenliğini en üst düzeyde tutmak adına yapacakları üretimi ve satışları Blockchain üzerinde kayıt altına alabilmekte ve bunlar sonrasında kripto paralar ile yapılacak teşviklerle ödüllendirilebilmektedir.

Blockchain kayıt defteri olarak kullanılıp uzlaştırma işlemlerini gerçekleştirebilir
Blockchain sistemi, dışarıdan müdahaleye karşı tam korumalı bir yapı vaat ettiği için kayıt altına alınan veriler ve ticari işlemler başka kişiler tarafından değiştirilememektedir. Ticari işlemlerde Blockchain'in bu kayıt defteri özelliğini kullanmak, her bir şirketin kendi verilerini tutması ve aynı verinin birden fazla kez tutulmasının önüne geçerek veri stoklama ihtiyacını ve bu ihtiyacın getireceği maliyetleri önemli oranda azaltacaktır. Bu tip işlemlerde Blockchain'in kullanılması arka ofis iş yükünü azaltacak olmanın yanı sıra manuel kayıtlardan doğacak hata payını da en aza indirgeyecektir. Bütün bu sebepler, uzlaştırma işlemlerinin daha sağlıklı yönetilmesi ve kayıt altına alınabilmesi bakımından Blockchain'i ön plana çıkarmaktadır.

Kullanıcılara şeffaf bir ortam sunan Blockchain teknolojisi, denetim ve vergilendirme gibi işlemlerin kontrolü ve gerçekleşmesi aşamasında otoritelerin yükünü azaltmaktadır.

Enerji kullanımı

1 **Mikro şebekeler & teşvik mekanizması oluşturabilme**
Oluşturulacak mikro şebekeler üzerinden üreten tüketicilerin alış/satış işlemleri gerçekleştirilebilir ve bu üreticilere şebekeyi optimum kullanımları için çeşitli teşvikler sağlanabilir.

2 **IoT teknolojisiyle koordineli çalışarak gerçek zamanlı ölçümler**
Nesnelerin İnterneti teknolojisini kullanan akıllı sayaçlardan gelen veriler işlenerek enerji üretim/tüketim miktarlarının anlık ölçümlenmesi sağlanabilir. Sonrasında ise ihtiyaca göre alım/satım işlemleri gerçekleştirilebilir.

3 **Akıllı sözleşmeler**
Şirketler arası ticari işlemlerde, elektrikli araçların şarj dolumları esnasında ve daha birçok işlemde akıllı kontratlar kullanılarak zaman, para ve efor tasarrufu sağlanabilir.

4 **Kayıt tutma & sertifikasyon**
Uzlaştırma işlemleri tek bir platformda kayıt altına alınabilir ve gerçekleşen ticari işlemler şeffaf ve güvenli bir şekilde buradan yönetilebilir.

Blockchain teknolojisinin enerji sektöründe hayata geçirilmiş uygulamaları nelerdir?
Yukarıda bahsedildiği gibi enerji sektöründe çokça uygulama sahasına sahip dağıtımlı veri tabanı teknolojisinin hayata geçirilmiş somut birkaç örneği teknolojinin nasıl hızla ivmelendiğini gözler önüne sermektedir.

Blockchain üzerinden enerji alışverişi gerçekleşti
Blockchain üzerinden dünyanın önde gelen enerji şirketlerini bir araya getirmeyi hedefleyen Enerchain platformu, 2016 yılında bir enerji konferansında iki şirket arasında gerçek zamanlı olarak enerji alışverişi gerçekleştirilmesine ön ayak olmuş ve bu işlem kayıtlara Blockchain kullanılarak gerçekleştirilen ilk elektrik alışverişi olarak geçmiştir.

Bir başka Avrupalı enerji şirketi ise doğal gaz transferi ve alışverişi için Blockchain kullanımının nasıl fayda sağlayabileceğini gösterebilmek adına pilot bir uygulamayı hayata geçirmiştir.

Blockchain üzerinden mikro bir şebeke oluşturuldu ve elektrik alış/satışı gerçekleştirildi
Eşler arası enerji alışverişinin daha hızlı ve daha az maliyetli gerçekleşmesi hedefiyle Blockchain temeliyle tasarlanan Brooklyn Microgrid Projesi, komşu üretici ve tüketiciler arasında oluşturduğu mikro bir şebeke üzerinden enerji alışverişini mümkün kılmıştır. Bir başka eşler arası uygulama ise güneş enerjisi üreticileri arasında hangi üreticinin ne kadarlık bir üretim yaptığını daha sağlıklı bir şekilde ortaya koyan, kayıt altına alan ve alışverişleri de buna göre gerçekleştiren bir sistemin testi ile gerçekleşmiş ve başarıya ulaşmıştır.

Blockchain kullanılarak elektrikli araçların yakıt temini kurulan istasyonlarla gerçekleştirildi
Elektrikli arabaların şarj istasyonlarıyla ilgili Almanya'da hayata geçirilen bir proje ile Blockchain teknolojisini kullanan yüzlerce şarj istasyonunda kripto Avrolar ile satın alma işlemi gerçekleştirilmiştir. Dünyaca ünlü Alman bir enerji firması ise bir teknoloji ortağıyla beraber Blockchain teknolojisi üzerinden tanımlanan akıllı kontratlar ile faturalandırma işlemi yapabilen ve elektrikli arabalara şarj sağlayan dolum istasyonlarını test aşamasında denemektedir.

Blockchain üzerinden elektrik faturası oluşturulup ödemesi yapıldı
Akıllı sayaçlardan alınan veriler ile çeşitli faturalandırma sistemleri üzerinden gerekli ödemeleri gerçekleştiren birçok uygulama kullanıcıların hizmetine sunulmuş durumdadır.

Üreten tüketiciler Blockchain ile bir platformda bir araya getirildi
Blockchain ekosistemine giriş yapan bir kripto para ile güneş enerjisi kullanımı ve üretimini teşvik eden çeşitli ödüllendirmelerin yapıldığı bir platform yakın zamanda hayata geçirilmiş olup özellikle 'kendi elektriğini üreten tüketiciler (prosumers)' için ivme artırıcı bir yenilik olarak görülmektedir.

Türkiye'de CFO'lar büyüme ve istihdam beklentisinde Avrupalıları geride bırakıyor

Deloitte Avrupa CFO Anketi 2017 3. Çeyrek sonuçlarına göre, Türkiye'deki CFO'lar gelecek 12 aya ilişkin gelir ve istihdam artışı beklentisinde Avrupalıları geride bırakıyor. Öte yandan risk konusunda en üst düzeyde hassasiyete sahip olan CFO'ların %71'i temkinli ilerlemeyi tercih ediyor.

Toplam 19 ülkeden 1550 CFO'nun katıldığı araştırmaya, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden 100 CFO katılım gösterdi. Çalışma, 2017'nin üçüncü çeyreğine ilişkin CFO değerlendirmelerini ve gelecek beklentilerini içeriyor.

Deloitte Türkiye CFO Hizmetleri Lideri **Cem Sezgin,** Türkiye'deki CFO'ların geleceğe yönelik iyimser beklentileri sonucu artık şirket stratejilerinde önceliklerin defansiften ofansif uygulamalara kaydığını belirtiyor: "Bu durum, Türkiye'nin 2017 yılında gösterdiği büyüme performansı ile paralel olarak gelişiyor. Diğer taraftan belirsizliğin hâkim olduğunu düşünenlerin oranı çok yüksek (%70). Özellikle Türk Lirasındaki dalgalanmalar ve sene başından bu yana diğer para birimleri karşısında yaşanan değer kaybı; ayrıca artan jeopolitik riskler tedbiri elden bırakmadan hareket edileceğine dair bizlere ipuçları veriyor. Öte yandan Türk şirketlerinin finansal açıdan gelir ve karda artış beklediğini görüyoruz. Sadece bu da değil, istihdamda da diğer ülkelerin üzerinde bir beklenti söz konusu. Bu da bize risk konusundaki temkinli görüşlerin, sert bir frenden ziyade debriyaj anlamına geldiğini gösteriyor."

Gelir artışı ve istihdamda büyümeyi en çok Türkiye'deki CFO'lar bekliyor

Anket sonuçları, Türkiye'deki CFO'ların, 2017 ilk çeyreğine oranla oldukça iyimser düşündüğünü gösteriyor. Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye, gelirlerde artış beklentisi ve istihdamda büyüme beklentisi açısından 19 ülke arasında ilk sırada yer alıyor. Yatırım harcamalarında artış beklentisi açısından ise Türkiye sıralamada ikinci iken; genel finansal beklentilerde iyileşme beklentisi açısından üçüncü sıraya yerleşiyor.

CFO'ların ilk önceliği: inorganik büyüme

CFO'lara şirketlerinin önümüzdeki 1 sene içerisindeki stratejik öncelikleri sorulduğunda, hakim olan iyimser bakış açısı kendini açıkça gösteriyor. Nitekim ilk sırada inorganik büyüme, ikinci sırada organik büyüme ve üçüncü sırada ise yatırımlar geliyor. Bu durum, daha önceki araştırmalarda ön plana çıkan maliyet kontrolü ve azaltımı gibi savunmaya dayalı stratejilerin yerlerini artık atak odaklı stratejilere bıraktığını gösteriyor.

Risk iştahı düşük, belirsizlik hala yüksek seyrediyor

Öte yandan söz konusu risk olunca, iştahın hala düşük olduğu görülüyor. Diğer ülke verileri de incelediğinde, 19 ülke arasında risk konusunda en hassas ülkenin Türkiye olduğu öne çıkıyor. Zira Türkiye'deki CFO'ların %71'i temkinli ilerlemeyi tercih ediyor. Bu durum, belirsizliğin hâkim olduğunu düşünen kesimin %70 olması verisiyle de destekleniyor. Nakit akışında bozulma ise kendisine risk sıralamasında üçüncü unsur olarak yer buluyor.

CFO'lar faizde artışı olası görüyor

Türkiye'deki CFO'ların %58'i gibi büyük bir kesim, faiz artışı bekliyor. Faizde artış beklemeyenlerin seviyesi ise sadece %5 düzeyinde kalıyor. Deloitte'a göre enflasyonda son dönemlerdeki yukarı yönlü kıpırdanma ve döviz kurlarındaki TL karşısındaki yükseliş bu beklentiyi tetikliyor. Döviz kurlarının TL karşısında yükselmesi halinde CFO'ların üçte biri, böyle bir durumda "yola aynen devam" diyeceklerini; dörtte biri ise borçlanmayı azaltmak suretiyle önlem alacaklarını belirtiyor. Yatırım planlarını tekrar masaya yatırmayı düşünecek olanların oranı ise sadece %17'de kalıyor.

Avrupalı CFO'larda durum ne?

Genel Bakış: Avrupalı CFO'lar, altı ay önceye oranla daha iyimser; en yüksek iyimserlik oranı Fransa'dayken (%78), en düşük orana sahip ülke %23 ile Hollanda olarak öne çıkıyor. CFO'ların %69'u firmaların gelirlerinin önümüzdeki 12 ay içinde artacağını düşünüyor.

Belirsizlik: CFO'ların %52'si finansal ve ekonomik belirsizliğin olduğunu düşünüyor. Bu oran CFO Anketlerinin yapılmaya başlandığı 2015 yılından bu yana en düşük oran.

Risk: Her üç CFO'dan biri, bu zamanın büyük risk almak için uygun bir zaman olduğunu düşünüyor. Risk alma konusunda en rahat hisseden ülke %63 ile Finlandiya. Katılımcılar riskleri dışarıda değil; nitelikli eleman, çalışma ücretleri gibi konularda, diğer bir ifadeyle 'içeride' görüyor.

İstihdam: Katılımcıların %38'i, önümüzdeki bir yıl içerisinde çalışan sayısını artırmayı planladığını söylüyor. Ülkeler içinde istihdam rakamıyla öne çıkan ülke Belçika, zira buradaki profesyonellerin %74'ü önümüzdeki dönemde iş gücünü artırmayı planlıyor.

Faizler: CFO'ların %57'si ülkelerinde faiz oranlarının 12 ay içerisinde artacağını düşünüyor. Yine de faiz oranlarının artması ihtimali, şirketleri kurumsal stratejilerini uygulamaktan alıkoymuyor.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

Birleşme ve Satın Almalar zorlu şartlara direnç gösterdi

Süregelen makroekonomik ve politik risklere rağmen 2017 yılında, Türkiye'de 298 adet birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşti. Toplam işlem hacmi ise 2016'da yaşanan 7,3 milyar dolarlık dip seviyeye göre yaklaşık %41'lik bir artış göstererek 10,3 milyar dolar oldu. Bu rakam, 2016 öncesi döneme göre düşük kalsa da, toparlanmaya işaret etti.

Türkiye'de birleşme ve satın almaların genel görünümünü ortaya koyan Deloitte 2017 Yılı Birleşme ve Satın Almalar Raporu'na göre, 2017 yılında birleşme ve satın almalar pazarının görünümünü az sayıdaki büyük ölçekli yabancı yatırımcı işlemi ile giderek artan sayıdaki girişim sermayesi ve melek yatırımcı işlemleri belirledi. Yabancı yatırımcıların işlem hacmi tarihsel dip seviyelerden birinin görüldüğü 2016'ya göre %45 artarak 5,5 milyar dolar olurken, işlem sayıları ise gerilemeye devam etti ve 2017 son on yıldaki en düşük ikinci yabancı işlem sayısının görüldüğü yıl oldu. Öte yandan, Türk yatırımcılar toplam işlem adedinin %77'sini gerçekleştirirken, işlem hacimlerini yabancı yatırımcılara benzer şekilde 2016'ya göre %37 arttırdılar. Girişim sermayesi ve melek yatırımcı işlemlerinin sayısı ise %65 oranında arttı. İşlem büyüklüğü 50 milyon doların altında olan işlemler toplam işlem sayısının %84'üne denk gelirken, işlem hacminin ise sadece yüzde %15'ini oluşturdu. Son birkaç yıldır işlem sayıları düşen özel sermaye fonlarının temkinli tutumu devam etmekle birlikte, lokal fonların alım ve çıkış işlemleri ile fon toplama hazırlıkları bu pazarı hareketli tuttu.

Deloitte Türkiye Ortağı ve Finansal Danışmanlık Hizmetleri Lideri **Başak Vardar** rapora ilişkin olarak birleşme ve satın alma aktivitesini etkileyen makroekonomik ve politik risklere rağmen, pazarda bir toparlanma olduğunun altını çizdi:

"İşlem hacminde hızlı bir yükseliş zaten beklemiyorduk. Yine de birkaç büyük ölçekli yabancı yatırımcı işlemi, işlem hacmini 10 milyar doların üzerine taşıdı. İşlem sayısı ise, küçük ölçekli start-up yatırımlarının sayısındaki artışa bağlı olarak ciddi bir rakama ulaştı. Hem finansal hem yabancı yatırımcılar eski iştahlı günlerinden uzak olmakla birlikte, Türkiye'nin uzun vadeli potansiyeline olan güvenlerini kaybetmediklerini de her şeye rağmen gösterdiler."

Başak Vardar ayrıca "Türkiye'nin güçlü temellerinin yatırımcıların gelecek dönemdeki yatırım kararlarını destekleyeceğini ve 2018 yılında birleşme ve satın alma pazarındaki toparlanmanın hızlanacağını tahmin ediyorum. Orta ve uzun vadeli yatırımcılar için sağlıklı finansal performansa sahip olan ve başarılı yönetilen Türk şirketleri cazip yatırım fırsatları sunmaya devam edecektir. Ayrıca özel sermaye fonlarının yeni fon toplama hazırlıkları ve girişim sermayesi şirketlerinin faaliyetleri göz önüne alınarak, finansal yatırımcı ortamının da hayli aktif olmasını bekliyoruz" değerlendirmesinde bulundu.

Yabancı yatırımcı, az sayıda, büyük ölçekli işlemlere imza attı

Yabancı yatırımcılar 2017 yılında 70 adet işlem ile işlem hacmine %53 katkı gösterdi. Yerli yatırımcılar 228 adet işleme imza atarak işlem hacminin %47'sini oluşturdu. Yabancı yatırımcı işlemleri 5,5 milyar dolar ile geçen seneye göre %45 artış gösterdi. (2016'da bu rakam 3,5 milyar dolar idi). Ancak azalma trendinde olan işlem sayıları geçen seneye göre önemli ölçüde düştü (2016 - 93 adet) ve 2017, son on yılın en düşük yabancı işlem sayısının görüldüğü ikinci yıl oldu. Bununla birlikte, Türk yatırımcıların işlem adedi ve işlem hacmi sırasıyla %49 ve %37 oranında arttı.

En aktif yabancı yatırımcılar Avrupalılar

2017 yılında 36 adet işlem ile en aktif yabancı yatırımcı grubu Avrupalılar oldu. Son birkaç yılda görülen ivmenin aksine Asya Pasifik bölgesinden gelen yatırımcı sayısı ise daha azdı. Ayrıca Körfez bölgesinden gelen yatırımlar da sınırlı seviyede kaldı.

Yabancı yatırımcıların gerçekleştirdiği yılın en büyük işlemleri arasında bulunan birkaç büyük ölçekli işlem (Vitol – OMV Petrol Ofisi, BBVA – Garanti Bankası, IFM Investors – Mersin Limanı), yıllık işlem hacmine önemli katkıda bulundu ve zor piyasa koşullarında da olsa yabancı oyuncuların işlem hacmi üzerinde dikkat çekici bir paya sahip olduğunu gösterdi.

Finansal yatırımcıların payı arttı

Finansal yatırımcılar temkinli yaklaşımlarını sürdürürken, özellikle artan girişim sermayesi ve melek yatırımcı işlemleri ise satın alma stratejilerini sürdüren lokal özel sermaye fonları sayesinde işlem sayıları artmaya devam etti. 2017'de finansal yatırımcı işlem sayısı 146 adet işlem ile tüm zamanların en yüksek seviyesine ulaşarak toplam işlem adedinin %49'unu oluşturdu. Toplam finansal yatırımcı işlem hacmi 2016'ya göre %63 oranında artarak 2,6 milyar dolar oldu. Finansal yatırımcıların toplam işlem hacmine katkısı ise %25 ile 2008 yılının ardından en yüksek seviyede gerçekleşti.

Girişim sermayesi şirketleri ve melek yatırımcılar işlem sayılarını 2016 yılına göre %65 arttırarak 112 işlemle bu yıl da finansal yatırımcı işlemlerini domine etmeye devam etti. Öte yandan, bu segmentteki ortalama işlem hacminin 1 milyon doların altında olması nedeniyle, bu tür işlemler toplam finansal yatırımcı işlem hacminin yalnızca %4'ünü oluşturdu. Son yıllarda işlem sayıları düşmekte olan özel sermaye fonları, finansal yatırımcı işlem hacminin büyük çoğunluğunu oluşturmaya devam etti. Agresif bir yatırım trendinde olmamakla birlikte, özellikle lokal fonların yeni alımları, yatırımlarından çıkış süreçleri ve fon toplama hazırlıkları, bu pazarı yine göz önünde tuttu.

Mersin Limanı'nın IFM Investors tarafından 869 milyon dolar karşılığında satın alınması işlemi yılın en büyük finansal yatırımcı işlemi ve aynı zamanda yılın en büyük üçüncü işlemiydi.

Özelleştirme işlemleri sınırlı seviyede kaldı

2017 yılında özelleştirme işlemleri çok sınırlıydı; toplam 14 işlemde 0,7 milyar dolarlık bir işlem hacmi gerçekleşti. Özelleştirme işlemleri enerji ve limancılık sektörlerinde gerçekleşti. Bu rakamlar 2016'da 4 işlem ile yine 0,7 milyar dolar seviyesindeydi.

Küçük ve ortak ölçekli işlemler piyasayı yönlendirdi

İşlemlerin büyük çoğunluğu giderek artan girişim sermayesi ve melek yatırımcı işlemleri sayesinde küçük ve orta ölçek segmentinde gerçekleşti. Ortalama işlem büyüklüğü geçtiğimiz yıla benzer şekilde 35 milyon dolar seviyesinde gerçekleşti. En büyük 10 işlem dışında kalan işlemlerde oluşan ortalama büyüklük ise 18 milyon dolar oldu. İşlemlerin % 62'sine tekabül eden 10 milyon doların altındaki 186 adet işlem, toplam işlem hacminin yalnızca %3'ünü temsil etti. Öte yandan, değeri 500 milyon dolardan yüksek olan 3 işlem (OMV POAŞ, Garanti Bankası ve Mersin Limanı), toplam işlem hacminin yaklaşık üçte birini oluşturdu.

En büyük 10 işlemin toplam işlem hacmine katkısı %50 oldu (2016 - %38). En büyük 10 işlemin ortalama büyüklüğü 510 milyon dolar ile 2016 yılı ortalamasının üzerinde gerçekleşti (2016 - 276 milyon dolar). Yılın en büyük işlemleri arasında hem yabancı yatırımcılar tarafından pazara ilk giriş ve genişleme yatırımları olduğu hem de Türk grupların veya finansal yatırımcıların satın almaları olduğu görüldü.

OMV Petrol Ofisi'nin Vitol tarafından satın alınması, 2017 yılının en büyük işlemiydi (1,4 milyar dolar) ve tek başına toplam işlem hacminin %14'üne tekabül etti. Menzelet ve Kılavuzlu HES'lerinin Entek Elektrik Üretim tarafından satın alınması ise, 2017'de işlem değeri açıklanan yatırımlar içinde Türk yatırımcılar tarafından gerçekleştirilen en büyük işlem oldu (375 milyon dolar).

Enerji, teknoloji, internet ve mobil hizmetler en çok ilgi gören sektörler oldu

Son birkaç yıldır girişim sermayesi ve melek yatırımcı aktivitesinin sürekli yükselişi sayesinde, teknoloji (59 işlem) ile internet ve mobil hizmetler (46 işlem) sektörleri en çok birleşme ve satın alma yaşanan sektörler haline geldi ve bu iki sektör 2017'de toplam yıllık işlem adedinin %35'in sahne oldu. Enerji, üretim, e-ticaret, sağlık ve finansal hizmetler sektörleri yatırımcıların ilgisini çekmeye devam etti. Enerji sektörü 2,9 milyar dolar ile toplam işlem hacmine bir kez daha en fazla katkıda bulunan sektör oldu. İşlem hacmi olarak, altyapı, finansal hizmetler ile yılın son haftalarındaki AVM işlemleri ile hareketlenen gayrimenkul sektörü enerji sektörünü takip etti. İşlemlerin çoğuna ev sahipliği yapmasına rağmen, sektördeki küçük işlem büyüklükleri nedeniyle teknoloji alanındaki toplam işlem hacmi sınırlı kaldı. Deloitte'a göre 2018 yılında en aktif sektörlerin başında teknoloji ve enerji sektörleri ile geleneksel olarak her dönem yatırımcıların ilgisini çeken üretim ve altyapı sektörlerinin olması bekleniyor.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

Birleşme ve Satın Almalarda **İnsan Kaynakları entegrasyonu ile değer yaratmak**

Ecem Aksoy
Kıdemli Danışman
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Dünya çapında özellikle gelişen sektörlerde (yaşam bilimleri ve sağlık, teknoloji, finansal hizmetler vb.), artışını sürdüren ve kriz dönemleri öncesi seviyeleri yakalayan şirket birleşme ve satın alma (M&A) operasyonları[1] Türkiye'de de birçok kurumun farklı stratejik etkenler kaynaklı gündeminde bulunuyor. Bu tür operasyonlara katılan oyuncuların çoğunluğu, başarılı ve sürdürülebilir yönetim stratejileri oluşturmanın ve uygulamanın yanı sıra, yetenek yönetimi konusuna verilen önceliğin beklenen getiriyi elde etmesindeki payına olan etkisine önem veriyor.

"Yetenek Kazanımı" Birleşme ve Satın Alma stratejik nedenleri arasında ilk beş etken arasında yer alıyor

Araştırmalar birleşme ve satın alma operasyonlarının stratejik etkenlerine bakıldığında "Yetenek Kazanımı" başlığının %9'luk bir oranla ilk beş etken arasında yer aldığı gösteriyor. Üstelik Yetenek Kazanımı etkeninin 2016 yılındaki %4'lük oranı göz önünde bulundurulduğunda, etkisinin yıldan yıla artması da dikkat çekiyor. Bu doğrultuda, bu tür operasyonlarda, ekonomik yönlerin ötesinde, başarının insan kaynakları yönetimi de dahil olmak üzere pek çok faktöre bağlı olduğu birçok şirket tarafından bilinse de, uygulamada ortaya çıkan sorunlar entegrasyon başarısının istenilen seviyede elde edilememesine yol açıyor.

1. Deloitte The state of the deal: M&A trends 2018

Birleşme ve Satın Alma operasyonlarında ilk beş stratejik etken

%20
Teknoloji

%19
Mevcut pazarlarda müşteri sayısını artırmak

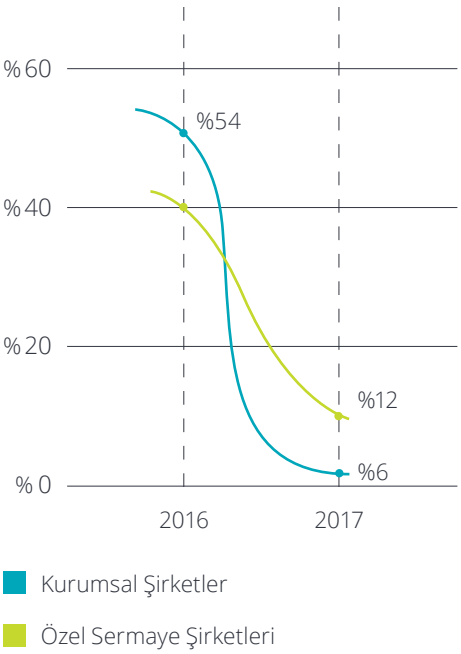
%16
Ürün veya hizmetleri çeşitlendirmek

%12
Dijital strateji

%9
Yetenek kazanımı

Kaynak: Deloitte M&A Trends 2018 Report

Birleşme ve Satın Alma operasyonu sonrası beklenen getirinin elde edilmediğini belirtenler



Bir diğer Deloitte Birleşme ve Satın Alma 2016 Trend araştırmasına göre, birleşme ve satın alma fırsatlarının çoğunluğunun beklenen getiriyi elde etmediğini veya yatırımın geri dönüşünü sağlamadığını söyleyenlerde azalma olduğunu gösteriyor. Bu iyileşmenin altında, bu tür operasyonların her aşamasında (anlaşma öncesi, ön kapanış ve son kapanış) ilgili başarılı insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirmek adına İK'nın uçtan uca tüm sürece dahil edilmesi ve özellikle yetenek üzerinde verilecek stratejik kararlarda söz sahibi olmasının büyük önem taşıdığı görülüyor.

Tüm bu gerçekler ışığında, Birleşme ve Satın Alma Operasyonlarında yetenek kazanımının beklenilen seviyede olması adına neler yapılmalıdır?

İK entegrasyonu ile değer yaratmak: Baştan başlayın

Araştırmalar gösteriyor ki şirketler, birleşme ve satın alma operasyonlarının çalışanlar üzerindeki etkilerine çok fazla veya çok erken odaklanmıyorlar. Halbuki ilk olarak, İnsan Kaynakları fonksiyonunun sürece erken katılımının, bir anlaşmanın finansal ve operasyonel sinerjilerini optimize etmede yardımcı olabileceği değerlendirilmelidir.

Birleşme ve Satın Alma operasyonlarında, her aşamada İnsan Kaynakları açısından fırsatların ve risklerin bulunduğu benimsenmelidir. Bu süreçte, yetenek yönetimi kapsamında İnsan Kaynakları'nın erken ve aktif olarak sürece dahil edilmesinin önemli ölçüde maliyet tasarrufuna ve çalışanla ilgili risklerde azalmaya neden olduğu gözlemlenmektedir.

İK bu tür operasyonlarda özellikle; potansiyel ortakların belirlenmesini, anlaşmanın yapısını, önemli kararlar ve kilit kilometre taşları için etkili zamanlama ve sorunsuz entegrasyonu destekleyecek stratejilerin geliştirilmesini etkileyebilecek hayati bilgileri ve uzmanlığı paylaşabilir. Ek olarak, İK yöneticileri, organizasyonun potansiyel iş ve insan kaynakları risklerini belirleme ve strateji ve entegrasyon planını şekillendirme çalışmalarına liderlik edebilir.

Liderlerle iş birliği yapmak: Liderleri entegrasyon ve dönüşümde doğru konumlandırın

Hiç tereddütsüz ki bir birleşme ve satın alma operasyonu, en yetenekli çalışanları, en kazançlı ürünleri ve hizmetleri şirkete kazandırmak için nadir bulunan bir fırsat sunar; yıllar içinde şirket içi gelişiminden öteye giderek bir ay içinde daha fazla değer yaratılabilir. Bununla birlikte, başarı çoğunlukla yöneticilerin liderlik yetkinliğini ortaya çıkarır; işgücüne katılmak ve anlaşma sonrası entegrasyon ve dönüşümü de içeren süre boyunca proaktif, olumlu ve hevesli bir şekilde yol göstermek yöneticilerden beklenen temel özellikler arasında yer alır. Bunu yapmak için liderleri hazırlamak, yeni faaliyet modelini tanımlamak, her liderin yeni organizasyondaki rolünü belirlemek, mesajları kilit paydaşların endişelerine hitap etmek için uyarlamak ve etkili eğitim uygulamaları sunmak kritik gereksinimler arasındadır.

Gün 1'e hazırlıklı olmak: Gün 1 aktiviteleri için hazırlık yapın

Etkili iletişim, birleşme ve satın almalarda ortaya çıkan değişim ve belirsizlik karşısında sürdürülebilirliğin korunması için anahtardır. Bir anlaşmanın ilk gün başarısı, kurumsal mesajların kapsamı ve zamanlaması içinde yatar; bu aşamada görülen en büyük zorluk mesaj netliği ve tutarlılığı sağlayarak Gün 1 iletişim aktivitelerini düzenlemektir. Gün 1'i yapılandırmak ve sürdürmek için, İnsan Kaynakları ekibi gerçekleri paylaşmaya ve anlaşmanın çalışanlara olan faydasını artırmaya odaklanmalıdır.

Bu kapsamda, liderlerle aynı dilden konuşmak, çalışan deneyimi açısından en iyi uygulamalara odaklanmak ve kurum adına iletişim faaliyetlerine öncülük etmek İK'nın ana sorumlulukları olarak tanımlanmalıdır.

Çalışan deneyiminde iyileştirmelere odaklanmak: "İlk 100 Gün" deneyiminin pozitif etkisini artırın

Birleşme ve satın alma kapsamında şirketin hangi yaklaşımı seçtiğine bakılmaksızın, entegrasyonun başlangıcından itibaren çalışan deneyimi odaklı pürüzsüz bir geçiş sağlanması, entegrasyonun başarısı ile yüksek korelasyona sahiptir. Başarıyı desteklemek için entegrasyonun ilk 100 gününde kritik önem taşıyan faktörlerin etkin bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Bu doğrultuda, çalışan deneyiminde adaptasyona öncelik verilmeli, liderlik ekibinin görüş ve önerilerine açık olunmalı, çalışanlarla aktif olarak iletişime geçilmeli ve anlık kararlar almak yerine uzun dönem göz önünde bulundurularak planlamalar yapılmalıdır.

Kritik iş gücüne ve yetkinliklere odaklanmak: Geçiş dönemi organizasyonuna önem verin

Birleşme ve satın alma anlaşmasının kesinleşmesi ile birlikte, İnsan Kaynakları ekibi beklenen anlaşma değerini gerçekleştirmek için çeşitli faaliyet modeli ve organizasyon değişikliklerini uygulamak gibi karmaşık bir görevle karşı karşıya kalırlar. Bu görevi başarıyla tamamlamak adına doğru adımlarla ilerlemek öncelikli olarak birleşme ve satın alma sonrası kritik iş gücünü tespit etmek gereklidir. Organizasyonel olarak köklü bir değişikliğin öncesinde Gün 1 için kolay uygulanabilir, ilk 100 gün için ise sürdürülebilir bir geçiş organizasyonu tasarımına önem verilmelidir. Nihai durumda, hem kritik pozisyonların boş kalmamasına hem de yeteneklerin elde tutulmasına odaklanılarak uzun dönem organizasyon gereksinimleri ortaya konulmalıdır.

Anlaşma değerini korumak: Kültür çatışmasının önüne geçin

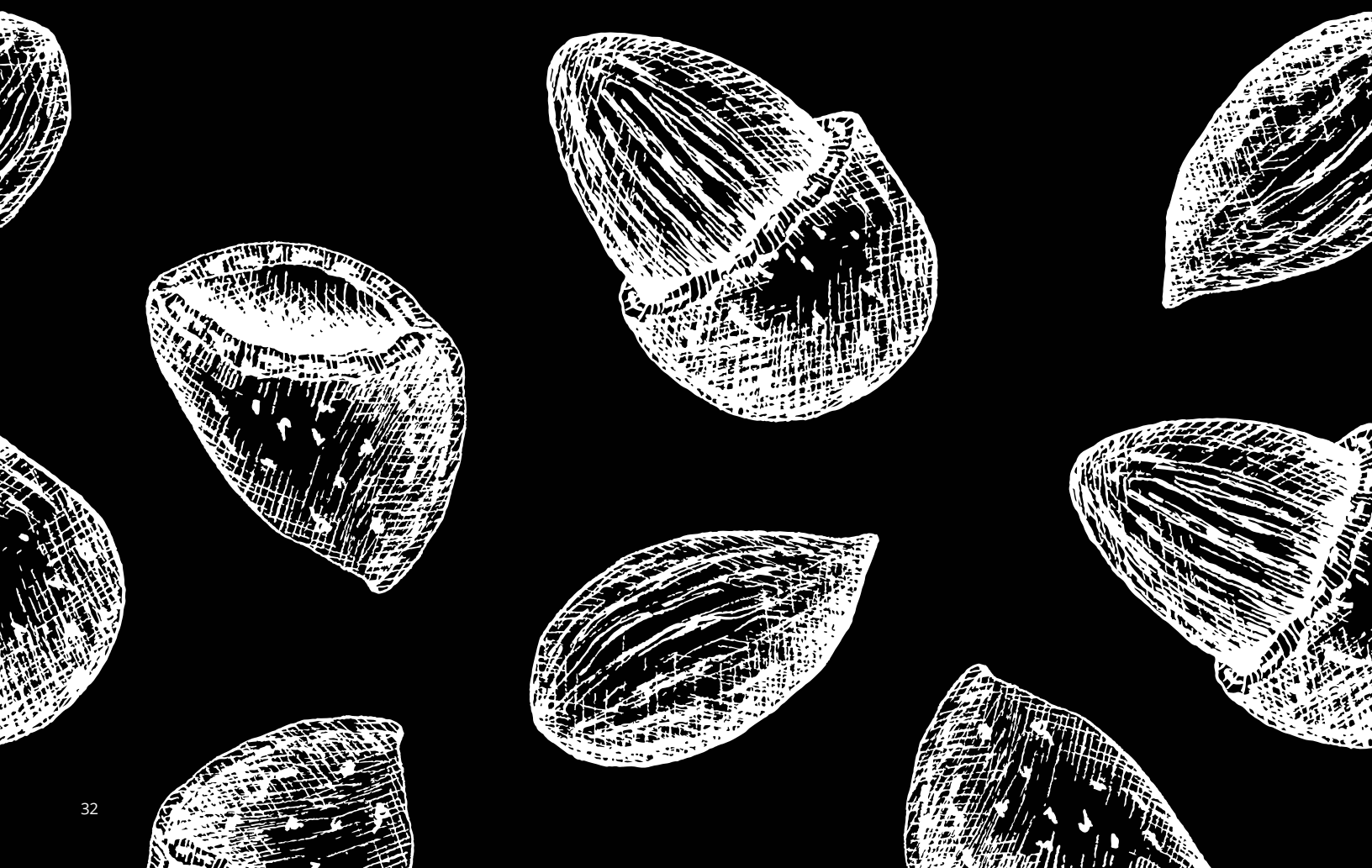
Performans, yöneticiler için daima en kritik konudur; öyledir ki birleşme ve satın alma öncesi bile performans, yatırımcı incelemelerine tabidir. Performansın bu derecede etkili olduğu bir düzende, birleşme ve satın alma sürecinde ortaya çıkabilen kültür çatışması ve olumsuz etkileri ile mücadele edilememesinin birçok açıdan etkisi görülür. Bunların arasında, kültürel engeller nedeniyle entegrasyonun gecikmesi, üretkenlik ve inovasyonun azalması veya çalışanların iş yükünün artması gibi sonuçlar görülebilir. Bu doğrultuda, kültür, birleşme ve satın alma sonrası performansı sürdürmek ve iyileştirmek için yönetilecek en önemli araçlardan biri olarak görülerek iki şirket arasındaki kültür farklılıkları doğru değerlendirmeli ve ortak bir kurum kültürü oluşumu için çalışmalar başlatılmalıdır.

Organizasyon, Kültür ve Liderlik Birleşme ve Satın Alma Operasyonu kapsamında "Yetenek Kazanımı" odağıyla değerlendirilmesi önceliklendirilen konular arasında yer almalıdır.

Bu uzun süreli yolculukta, farklı uygulamalar ve yaklaşımlar değerlendirilmeden önce, "başarı" kavramıyla ilgili farklı beklentilere sahip paydaşların ortak bir paydada toplanması sağlanmalıdır. Bu alanda yapılan çalışmalarda görülmektedir ki, paydaşlara bağlı olarak, "başarı" kelimesi farklı anlamlar taşıyabilir; finansal optimizasyon, ürün / hizmet çeşitlendirme, insan kaynağı sinerjileri olası başlıca başarı kriterleridir.

Ortak hedefler üzerinde daha iyi anlaşabilmek adına birleşme ve satın alma operasyonunun "başarı" kriterlerini tanımlamak İK için de kritik bir adımdır. Hedefler belirlendikten sonra, hedeflere ulaşmak tüm paydaşlar için olduğu kadar İK için de sancılı olabilir. Dolayısıyla, doğru aşamalarda doğru konulara dahil olmak, aktif katılım sağlamak, yol haritasını tanımlamak ve iyi uygulamaları hayata geçirebilmek önemlidir.

Tadım Bilişim Teknolojileri Müdürü Fırat Akın: **“Ânı ertelemeyin, risklerinizi zaman kaybetmeden fırsata dönüştürün!”**



Tadım, IT servis süreçlerini yalınlaştırma ve yüksek servis kalitesine ulaşma hedefiyle tasarlanan T-Core (ServiceNow)'u Ocak ayında başarıyla hayata geçirdi. Tadım Bilişim Teknolojileri Müdürü Fırat Akın, akıllı ve esnek mobil servis yönetimi uygulaması T-Core projesinin detaylarını ve şirketin dijital dönüşüm yolculuğunu anlattı.

Tadım'da, Bilişim Teknolojileri Müdürü görevini yürütüyorsunuz. Bize biraz kendinizden bahsedebilir misiniz?
Ankara Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü mezunuyum. Marmara Üniversitesi'nde İngilizce MBA programını tamamladım. Kariyerime Borusan Holding'de Sistem Analiz Uzmanı-MT olarak başladıktan sonra, Nestle Türkiye'de İş Uygulamaları Uzmanlığı, SAP Proje Yöneticiliği ve IT Uyumluluk Müdürlüğü görevlerini yürüttüm. Türkiye, Bulgaristan, Romanya ve İsrail'den sorumlu olarak Adidas Group EM North organizasyonunda 3,5 sene İş Çözümleri Müdürü olarak çalıştım. 2016 yılından bu yana Tadım'da Sistem, Network ve Güvenlik, İş Çözümleri, Servis Masası ve ERP ekiplerinin yönetiminden sorumlu Bilişim Teknolojileri Müdürü olarak görev yapmaktayım.

Son yıllarda geçmişinin de verdiği güven ve birikimle hızla büyüyen bir Tadım görüyoruz. Bize Tadım'dan ve geçirdiği marka değişiminden kısaca bahsedebilir misiniz?
Tadım, Türkiye'de kuru meyve, kuruyemiş ve ayçekirdeği denilince akla gelen ilk marka ve uzun süredir uluslararası pazardaki tüketicilerle buluşmaya devam ediyor. Son yıllarda yaşadığımız dönüşüm sayesinde sektörde önemli çıktılar oluşturduk ve üst seviyede kabul gördük. Tadım'ın yakın zamandaki stratejisi, uzun yıllardır yer aldığı Amerika ve Avrupa pazarlarında 2020 vizyonu çerçevesinde söz sahibi olmaktır. Dijitalleşme ve tüketici odaklı yaklaşım ana hedefimiz. Bunların yanı sıra yüksek performans ile pazar liderliğini sürdürmeyi hedefliyoruz.

Bu değişimde Endüstri 4.0 yaklaşımınızın önemli bir yeri olduğunu biliyoruz. Bu alanda neler yaptınız? Otomasyon ve hizmet yönetimi alanındaki değişimlerden de bahsetmenizi rica edebilir miyiz?
Tadım Otomatik Depo uygulamamız sektörde büyük ilgi gördü ve lojistik alanında yaşadığımız bu değişim, birçok firma için örnek oldu. Bu yatırımı yaparken alt yapı ve proje yönetimi oldukça önemliydi. Proje çıktısı olarak tahmin edilebilir analiz ve makine öğrenimi tekniklerini aktif olarak kullanarak, 429 adam/saat olan çalışma süresini 99 adam/saate indirdik.

Bu dönüşümün içinde Tadım'da, Bilişim Teknolojilerinin yerinin nasıl değiştiğini düşünüyorsunuz?
Tadım'ın dijitalleşme stratejisi çerçevesinde 2017 yılı içerisinde yapmış olduğu yatırımlar; Endüstri 4.0, IOT, Tahmin Edilebilir Analiz, Makine Öğrenimi, CRM, İş Zekâsı, Sosyal Ağ, ERP gibi geniş bir yelpazeye yayılıyor. Global IT kurgusunu, Avrupa ve Amerika operasyonumuzu da düşünerek 2017 yılı içerisinde hayata geçirdik. Sektöründe öncü bir kurumun üstlendiği sorumluluğu IT Yönetimi olarak biz de hissediyoruz. İş büyümesine paralel olarak genişleme, bizim yapımızda da mevcut. IT organizasyonunda 2016 yıl sonuna kıyasla yaklaşık 3 katı bir personel sayısına ulaştık.

İş süreçlerinin dijitalleşmesi herkes tarafından önemseniyor. Peki, Bilişim Teknolojileri servislerinin dijitalleşmesi sizce ne kadar önemli?
Dijitalleşme artık günümüzün kaçınılmaz ihtiyacı ve profesyoneller olarak bu ihtiyacın peşinden koşuyoruz. Bilişim Teknolojileri servislerinin dijitalleşmesi de bu sebeple birinci öncelik olmalı. Şirketinizin IT liderliğinde dijital dönüşümü gerçekleştirmek gibi bir hedefi varsa buna ilk olarak IT'den başlanması gerekiyor. Çalışanların size ulaşırken yaşadığı dijital deneyimin yanı sıra sağlanan hızlı ve kaliteli servis, onların da bu döngünün bir parçası olmalarını ve konuyu sahiplenmelerini sağlıyor.

Müşteri beklentilerine cevap verme ve üretim alanındaki verimliliğin yanında, iş birimleri çalışanlarının sizin ekibinizle olan etkileşimini de daha iyi koordine edebilecek iyileştirmelerden bahsettiniz. Tadım Bilişim Teknolojileri'nin, Hizmet Yönetimi alanındaki çalışmalarını detaylandırır mısınız?
Servis Katalog Yönetimi, Servis Talep Yönetimi, Olay Yönetimi, Servis Seviye Yönetimi, Problem Yönetimi, Değişiklik Yönetimi, Proje Yönetimi başlıkları, servis yönetimi alanındaki ana süreçlerimizi oluşturuyor.

Servis kartlarımızı oluşturup, kataloğumuza yön verdikten sonra son kullanıcıdan gelen talepleri vaka, istek ve değişiklik olarak sınıflandırdık. Servis masası taleplerle buluştuktan sonra ilgili teknisyene müdahale SLA'ine uygun olarak yönlendirmede bulunuyor. Daha önce ölçümleyemediğimiz bu KPI, son kullanıcının IT'ye ne kadar kısa bir sürede ulaşabildiğini ölçümlediğimiz önemli bir değer.

Sonraki aşamada teknisyenin çözüm süresi ile ilgili SLA devreye giriyor. Etki ve öncelik matrisimize göre bu değerlerin de KPI olarak IT ekibinin performans kartlarına yansıması sonucu çalışan memnuniyet oranında bir artış hedefliyoruz. Memnuniyet anketini de yine T-Core (ServiceNow) uygulamamız vasıtasıyla son kullanıcı ile buluşturacağız.

Bu uygulamayı aynı zamanda bir blog ve bir kütüphane olarak da kullanarak IT'nin merkez uygulaması olarak konumlandırdık. Vakaların üretici seviyesinde çözümlenmesi gerektiği durumlarda problem kaydı açarak takibini gerçekleştireceğiz.

Değişiklik Yönetimi ve Sürüm Yönetimi yaklaşımını şirket içerisinde konumlandırdıktan sonra haftalık CAB toplantıları ile iş birimlerinin taleplerini önceliklendirerek doğru sürüm tarihine atanmasını sağladık. Bu sayede kapasite yönetimi ve eksiksiz fizibilite çalışmasının önünü açıyoruz.

Projelerin önceliğini, risklerini, aksiyon planlarını, sorumluluklarını ve çıktılarını belirleyebildiğimiz T-Core (ServiceNow) proje yönetimi süreçleri sayesinde IT çatısı altındaki tüm sistem, network ve güvenlik, yazılım projelerini bir portföy altında toplamaya başardık. Raporlaması ve takibi açısından da oldukça yüksek kullanım kolaylığı sağlayarak her seviyeden kullanıcının stratejik projelerle ilgili fikir sahibi olabilmesini amaçlıyoruz.

Bu yönetim yapısı ekibinizin verimliliğine nasıl yansıdı? Kullandığınız metot ve tekniklerden bahsedebilir misiniz?
Hizmet Yönetimi'ndeki eski yapımızda "incident", "request" ve "change" süreçlerini ayırt etme imkânımız bulunmuyordu.

"Şirketinizin IT liderliğinde dijital dönüşümü gerçekleştirmek gibi bir hedefi varsa buna ilk olarak IT'den başlanması gerekiyor. Çalışanların size ulaşırken yaşadığı dijital deneyimin yanı sıra sağlanan hızlı ve kaliteli servis, onların da bu döngünün bir parçası olmalarını ve konuyu sahiplenmelerini sağlıyor."

Tadım Intranet portalından kullanıcı isteklerini bilgi işlem talebi adı altında topluyorduk. Proje portföyümüzü bir veri tabanında tutup, dashboard'lar için manuel düzenlemelerde bulunuyorduk. T-Core adını verdiğimiz ServiceNow uygulamamızla birlikte SLA ölçümü, cevap süresi, çözüm süresi gibi kavramlar organizasyonda yerini bulmaya başladı. Portföy sunumu T-Core'dan dashboard formatına otomatik dökülmeye başladı. Böylelikle IT ekibi zamanını raporlamadan ziyade iş geliştirme için kullanmaya başladı.

Gerçekleştirdiğiniz ServiceNow projesi ile kısa vadede ne gibi fayda sağlamayı planlıyorsunuz?
IT ekibinin performansını objektif kriterlerle değerlendirmek ve tüketici odaklı olmak ana hedefimiz. Son tüketicimiz olan kullanıcıların IT hizmet seviyesi memnuniyeti bizim için oldukça önemli. Kaliteli ve esnek bir mobil servis yönetimi ile Tadım'ın dijitalleşme stratejisine katkı sunarak fabrika, bayi, depo, satış ofisi gibi farklı lokasyonların yanı sıra Avrupa ve Amerika gibi farklı coğrafyalarda da aynı standartta hizmet vermeyi hedefliyoruz.

Önümüzdeki dönemde Bilişim Teknolojileri alanında odaklanacağınız gelişim alanlarından bahseder misiniz?
Siber Güvenlik, Otonom Tedarik Zinciri Süreçleri, Self Servis Uygulamalar, Tahmin Edilebilir Analiz Yöntemleri, IK Süreçlerinde Dijitalleşme, Mobil Altyapılar, Üretim İzleme Sistemleri 2018 yılı içerisindeki ana gelişim alanlarımız olarak öne çıkıyor. Bu başlıklardaki yatırımlarımızın büyük bir kısmına 2017 yılı içerisinde başladık. Bu yıl içerisinde çıktılarını almayı hedefliyoruz.

Son olarak, sektöre vermek istediğiniz bir mesajınız var mı?
Sektördeki profesyonellerin mevcut konumlarında yaşadıkları karar verme anlarını oldukça değerli buluyorum. Bu anlar, bizleri farklı kılan çıktılar üretmemize sebep oluyor.

Tadım Bilişim Teknolojileri Müdürü Fırat Akın

Tadım IT Yönetimi olarak bu zamana kadar hep bir sonraki adımı düşünerek hareket ettik. Risk olarak gördüğümüz alanların üzerine daha fazla giderek risklerimizi fırsata dönüştürdük. Bunun en güzel örneği Nisan ayında lansmanını yapacağımız Tadım Otomatik Depo uygulamamız. IT organizasyonun temel taşlarını oluşturan MPLS, ITIL, Data Center gibi kavramlar, projenin hayata geçmesi için gereken en temel öncül koşullardı. Bu projeyi layıkıyla hayata geçirebilmek için IT altyapısını yeniden inşa ettik. Şimdi ise bir projeye başlarken otomatik depo öncesi kurguladığımız altyapı sayesinde gönül rahatlığıyla hareket ediyoruz. Bir yönetici için en büyük risk anı ertelemek. Ânı ertelemeyin, risklerinizi zaman kaybetmeden fırsata dönüştürün!

Deloitte Futbol Para Ligi: Premier League damgası

Her yıl merakla beklenen Deloitte'un Para Ligi Raporu'na göre en yüksek gelire sahip 20 kulübün toplam gelirleri %6 büyüyerek 7,9 milyar Euro'ya ulaştı. Manchester United, 676 milyon Euro'luk gelir ile liderlik pozisyonunu korudu. Listenin 2. sırasında Real Madrid, üçüncü sırasında ise FC Barcelona yer aldı.

Deloitte'un, bu yıl 21'incisini yayımladığı Futbol Para Ligi raporuna göre en çok gelir elde eden 20 kulüp, gelirlerini 2016/2017 sezonunda %6 artırarak 7,9 milyar Euro kazanç sağladı. Deloitte Türkiye, Tüketim ve Endüstriyel Ürünler Endüstrisi Lideri **Özkan Yıldırım** bunun bir rekor olduğunu belirterek, Futbol Para Ligi'ne dahil olmak için 2008'de 97 milyon Euro kafi iken, 2018'de bu rakamın 200 milyon Euro'ya ulaştığına dikkat çekti.

2017'de Futbol Para Ligi'nde liderlik koltuğunu Real Madrid'den 11 sene sonra geri alan Manchester United, 676,3 milyon Euro gelir ile ilk sıradaki yerini 2018'de de korudu. Manchester United'ı, 674,6 milyon Euro ile Real Madrid izledi. Barcelona ise 648,3 milyon Euro ile üçüncü sırada yer aldı. Beşiktaş'ın Şampiyonlar Ligi son 16 turundaki rakibi Alman Bayern Munich dördüncü sıradaki, İngiliz Manchester City ise beşinci sıradaki yerlerini korudular.

Kulüplerin 2016/17 sezonundaki en büyük gelir kaynakları yayın hakları oldu. Deloitte Türkiye Danışmanlık Bölümü Ortağı ve Futbol Endüstrisi Uzmanı **Cem Sezgin,** gelirlerin %45'inin yayın haklarından elde edildiğini belirtti ve bunda da en büyük pay sahibinin Premier League olduğunun altını çizdi.

Daha önce Türk kulüplerinden Galatasaray ve Fenerbahçe ikişer kez ilk 20'de kendilerine yer bulmuş ve geçtiğimiz sene ilk 30'da yer almışlardı.

Listede, İngiltere'nin 10 kulüp ile başı çektiği görülüyor. İngiliz kulüplerin toplamdaki payı 3,8 milyar Euro. Premier League'in 2019/20 döneminde başlayacak yeni yayın hakları ihalesi yaklaşırken, sonucun gelecekteki sıralamayı ne ölçüde etkileyeceği merak konusu. Listede Almanya, İspanya ve İtalya üçer takım ile boy gösteriyor. Para Ligi'nde Fransa'dan tek takım ise, Neymar transferi ile büyük ses getiren, ancak bir önceki sezon olduğu gibi bu sene de bir basamak gerileyen Paris Saint-Germain oldu. Bu senenin en çarpıcı gelişmesi ise, ünlü İtalyan kulübü AC Milan'ın, ilk kez Futbol Para Ligi'nde ilk 20'de kendisine yer bulamayışı.

Türk kulüplerinin durumu

Daha önce Türk kulüplerinden Galatasaray ve Fenerbahçe ikişer kez ilk 20'de kendilerine yer bulmuş ve geçtiğimiz sene ilk 30'da yer almışlardı. Ancak son iki sezonda her ikisi de gelir kaybı yaşadılar. Bu nedenle 2018 sıralamasında yer almadılar. Öte yandan gelirlerini önemli düzeyde artıran Beşiktaş buna rağmen ilk 30'da kendine yer bulamadı.

Bu durumu ve Türk kulüplerinin rekabetçilik düzeyini **Cem Sezgin** şöyle yorumladı: "Kulüplerimizin gelir açısından daha geride kalmış olmasının altında yatan faktörleri iyi irdelemek gerekiyor. Bunun birinci sebebi naklen yayın gelirleri arasındaki uçurum. Örneğin EPL kulüplerinden Bournemouth'un sadece naklen yayın ihalesinden kazandığı para, neredeyse Beşiktaş'ın tüm geliri kadar. EPL için son ihale 2016/7 sezonu ile başlayacak şekilde 3 seneliğine yapıldı ve yıllık 1.7 milyar Sterline anlaşıldı. (1.9 milyar Euro). Türkiye'deki ihale ise 5 seneliğine, 2017/8 sezonundan başlayacak ve bugünkü kurdan hesaplarsak yıllık 500 milyon USD'lik (410 milyon Euro) bir gelir yaratacak şekilde sonuçlandı.

Rakam Premier League'in neredeyse 5'te biri. Ayrıca ülkemizdeki yeni ihale, bu sezondan itibaren rakamlara yansıyacak. O yüzden 2018 Futbol Para Ligi'ne yansımadı.

Deloitte Futbol Para Ligi ilk 20 karşılaştırmalı sıralaması

2016/2017 gelirleri (milyon-Euro)

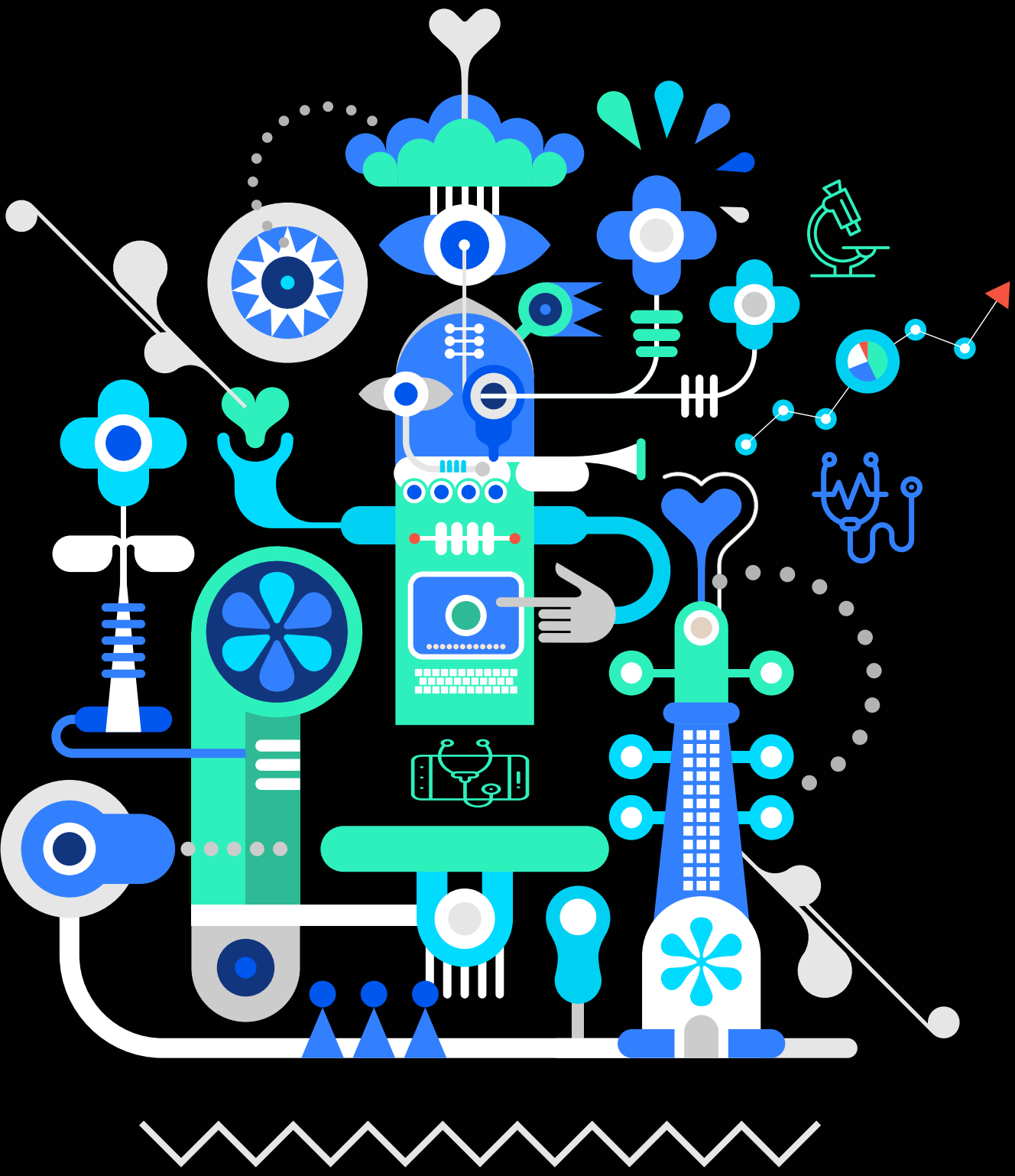
1	↔	0	Manchester United	676.3
2	↑	1	Real Madrid	674.6
3	↓	(1)	FC Barcelona	648.3
4	↔	0	Bayern Munich	587.8
5	↔	0	Manchester City	527.7
6	↑	1	Arsenal	487.6
7	↓	(1)	Paris Saint-Germain	486.2
8	↔	0	Chelsea	428
9	↔	0	Liverpool	424.2
10	↔	0	Juventus	405.7
11	↑	1	Tottenham Hotspur	355.6
12	↓	(1)	Borussia Dortmund	332.6
13	↔	0	Atlético de Madrid	272.5
14	↑	6	Leicester City	271.1
15	↑	4	Internazionale	262.1
16	↓	(2)	Schalke 04	230.2
17	↑	1	West Ham United	213.3
18	n/a	new	Southampton	212.1
19	n/a	new	Napoli	200.7
20	n/a	new	Everton	199.2

2015/2016 gelirleri (milyon-Euro)

1	↑	2	Manchester United	689
2	↔	0	FC Barcelona	620.2
3	↓	(2)	Real Madrid	620.1
4	↑	1	Bayern Munich	592
5	↑	1	Manchester City	524.9
6	↓	(2)	Paris Saint-Germain	520.9
7	↔	0	Arsenal	468.5
8	↔	0	Chelsea	447.4
9	↔	0	Liverpool	403.8
10	↔	0	Juventus	338.9
11	↔	0	Borussia Dortmund	283.9
12	↔	0	Tottenham Hotspur	279.7
13	↑	3	Atlético de Madrid	228.6
14	↓	(1)	Schalke 04	224.5
15	↔	0	AS Roma	218.2
16	↓	(2)	AC Milan	214.6
17	↑	1	FC Zenit Saint Petersburg	196.5
18	n/a	new	West Ham United	192.3
19	↑	1	Internazionale	179.2
20	n/a	new	Leicester City	172.1

Sezgin'e göre diğer sebepler arasında Türk Lirasının yaşadığı değer kaybı, stadyumlarımızın doluluk oranlarının göreceli olarak düşük kalması, forma ve benzeri ürünlerdeki fiyatların Avrupa'daki diğer kulüplerin ürünlerine göre ucuz olması geliyor. Ayrıca birçok Avrupa kulübünün ürünleri sadece kendi ülkelerinde değil, dünyanın her yerinde mağazalarda ve online satılıyor olması da önemli bir faktör.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.



2027 yılında bilişsel sağlık hizmetleri

İlker Döm
Uzman
Pazarlama ve Araştırmalar
Deloitte Türkiye

Önümüzdeki 10 yıl sağlık hizmetlerinde bilişsel teknoloji kullanımında muhtemel devrimlerin yaşandığı bir dönem olacak. Açıkça kabul etmek gerekir ki sağlık sektörü veri ve analitik kullanımında bugüne kadar lider olan sektörlerden biri değildi. Birbirinden bağımsız çoklu sistemler, zayıf veri kalitesi ve değiştirilmesi zor hasta ve hizmet sağlayıcı davranışları sağlık hizmetlerinde bilişim alanında sıklıkla karşılaşılan sorunlar olmuşlardır. Kişiselleştirilmiş ilaç ve sağlık hizmetleri her daim ana kural olmuştur. Ancak trilyon ABD dolarlık sağlık hizmetleri endüstrisindeki yakın zamanlı değişimlerin önümüzdeki on yıl içerisinde olgunluğa erişeceğini göreceğiz. Bilişim teknolojileri perspektifinden değerlendirildiğinde de bilişsel teknolojiler muhtemelen kişiselleştirilmiş sağlık hizmetlerine devrimsel anlamda vizyon sağlayabilecek tek kaynak olacaktır.

Hizmet sağlayıcılar, müşteriler ve yaşam bilimleri firmaları için daha fazla hassasiyet

Hassas tıp kişilerin genetik yapılarının, davranışlarının ve onları etkileyen sosyal ve çevresel faktörlerin daha fazla dikkate alındığı tıp hizmetlerini betimlemek için kullanılmaktadır. Sağlık hizmetlerinde bilişsel teknolojilerin ve büyük verinin kullanıldığı inisiyatifler arasında ABD federal hükümeti tarafından hayata geçirilen 1 milyon kişinin genetik yapılarına, günlük davranışlarına dair verilerinin saklandığı ve analiz edildiği programın yanı sıra "Million Veterans" adıyla hayata geçirilen ve gaziler gibi belli gruplara odaklanan programlar mevcuttur. İngiltere de ise 100.000 hastanın genom diziliminin yapıldığı proje de benzer nitelikte değerlendirilebilir. Türkiye' de bu inisiyatiflerin bir benzeri olan e-nabız uygulamasıyla sistemde kayıtlı her hastanın belli bir döneme kadar hastalık geçmişi, tahlilleri ve muayene kayıtları görüntülenebilmektedir. Hayata geçirilen bu inisiyatiflerin öncelikli amacı sağlık sektörü hizmet sağlayıcılarının bireysel tedaviler geliştirmelerine yardımcı olmaktır.

Sağlık hizmetlerini satın alan kişi ve kuruluşlar ve yaşam bilimleri şirketleri de benzer dönüşümsel çabalar içerisine girmişlerdir.

Hizmet satın alımını gerçekleştiren kamu ve özel sektör kuruluşları iş modellerini dönüştürebilmek adına çeşitli teşvikleri uygulamaya koymuşlardır. Hassas tıp ya da kişiselleştirilmiş sağlık hizmetleri tedavilerin yoğunluğuna değil nihai olarak daha olumlu getirileri olacak değer tabanlı bakım üzerine yoğunlaşmaktadır. Sunulan sağlık hizmetleri yalnızca akut veya kronik sağlık hizmetleri anlamında değil önleyici sağlık hizmetleri anlamında da daha etkin ve kişiselleştirilebilir bir forma dönüştürülebilecektir.

Hassas tıp, hali hazırda belirli genom profillerine özel ilaç üretimi yapmış olan yaşam bilimleri firmaları için de devrimsel dönüşümlerin yolunu açacaktır. Yaşam bilimi şirketlerinin bir çoğu ayrıca genomik, metabolik ve klinik verileri inceleyerek biogöstergeleri tanımlamaya çalışıyorlar. Tanımlanan bu biyogöstergelerle elde edilmek istenen nihai amaç ise erken teşhis ve kişiselleştirilebilir ilaçların etkinliğinin ölçümlenmesi. Hassas tıp için yürütülmekte olan diğer çalışmalardan bazıları şöyledir:

- Gerçek veri kaynaklarının kullanılarak klinik deneylerde hangi moleküllerin etkili olduğunun tanımlanması
- Makine öğrenimi ile ilaç geliştirme süreçlerinin hızlandırılması ve en etkin molekül ve bileşiklerin belirlenmesi

Tüm bunları mümkün kılan nedir?

Veri biliminin diğer alanlarında olduğu gibi dijital verinin varlığı hassas tıp için bir anahtar. Her genom sıkıştırılmasından önce yaklaşık 1 gb'lık veri içermektedir. Proteome ve biome verileri eklenince ise bu rakam sert bir şekilde yükselmekte. Yaklaşık bir milyon kişi genomlarının dizilimlerini gerçekleştirdi, fiyatların düşmesiyle birlikte de genom dizilimine olan ilgi her geçen gün artmakta. Tıbbi cihazlar, mobil cihazlar ve akıllı bileklik ve saatler aralıksız olarak veri üretmekte. Üretilen elektronik medikal kayıtlar (EMRs) bir hastanın yaşam süresi boyunca birikmekte ve erişilebilir bu kayıtlar şu an hala zor olsa da kişiselleştirilmiş tanı ve tedavi planlarının oluşturulmasını mümkün kılmaktadır. Ancak bu teknolojiler aynı zamanda yeni veri toplama, saklama ve modelleme yaklaşımlarını da beraberinde getirmektedir.

Makine öğrenimi yüksek hacimli ve değişken verinin işlenebilmesi için en sık başvurulan yöntemdir. Yöntem farklı istatistiki algoritmaların kullanılmasına izin vermekte olup yüksek sayıda granüler modelleri içerebilir.

Makine öğrenimi ayrıca yeni veri setleri için de yeni modeller üretebilir. Tüm bu özelliklerine ek olarak tahmin, tespit ve popülasyon sınıflandırması yapar. Makine öğreniminin bir diğer özelliği de farklı kaynaklardan elde edilen verilerin örneğin bir hastanın 360 derecelik genel durumu için farklı veri tabanlarından elde edilecek veriler için tahminsel eşleştirme (predictive matching) yapmaktır.

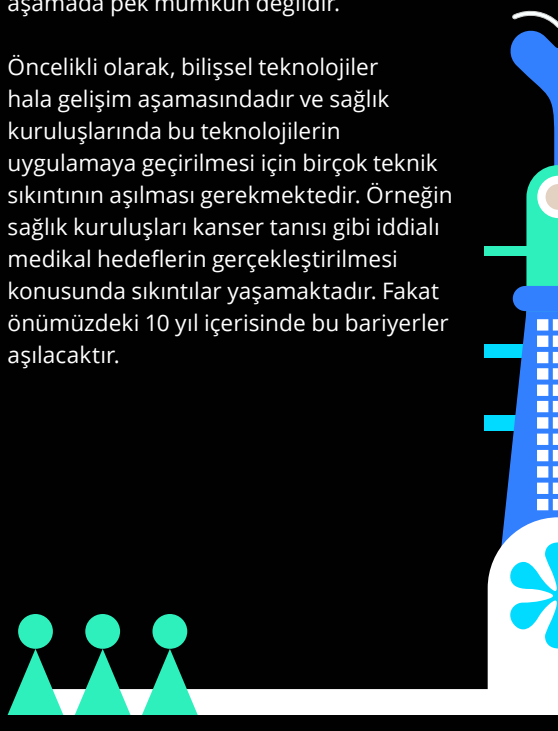
Bazı makine öğrenimi yaklaşımları, kompleks modeller oluştururken belirli bir dereceye kadar şeffaflık sağlamaktadır (model neden belirli bir aksiyon serisini takip etmektedir) -ki bu da hastalar için reçete yazabilecek ya da tanı oluşturulabilecek modellerin geliştirilmesi adına önem taşımaktadır. Zira hastalar ve doktorların konulan tanı ve önerilen tedavi yöntemine dair bilginin verilmediği "kara kutu" yöntemini kabul etmeleri pek mümkün görünmemektedir. Şeffaflığı daha az olan sinir ağları ve derin öğrenme gibi makine öğrenimi formları da hassas tıp içerisinde kendilerine yer bulabilirler. Derin öğrenme tabanlı imaj tanımla sistemiyle kanser riski taşıyan lezyonlar, doku ve hücreler içerisindeki anormallikler ve patolojiler tanımlanabilecektir.

Hizmet satın alımı yapanların arasında da üye ve hasta angajmanı konularına cevap veren teknolojilere karşı artmakta olan bir ilgi mevcuttur. Bu yaklaşımlar bir şekilde doğal dil işleme (NLP) teknolojilerinden faydalanmaktadır. NLP tabanlı "chatbot"lar ya da zeki sanal aracılar hastalar tarafından sıklıkla sorulan soruların yanıtlanması, tedavi zamanlarının hatırlatılması ve ya sübjektif hasta koşullarını gibi rutin işlerin gerçekleştirilmesi için kullanılabilir.

Bilişsel teknolojilerin önündeki engel nedir?

Yukarıda belirtilen teknik becerilerin en azından pilot uygulamalar olarak hayata geçirilmesi mümkünken, geniş ölçekli olarak ya da kritik hasta bakımı gerektiren durumlar için uygulanması henüz şu aşamada pek mümkün değildir.

Öncelikli olarak, bilişsel teknolojiler hala gelişim aşamasındadır ve sağlık kuruluşlarında bu teknolojilerin uygulamaya geçirilmesi için birçok teknik sıkıntının aşılması gerekmektedir. Örneğin sağlık kuruluşları kanser tanısı gibi iddialı medikal hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. Fakat önümüzdeki 10 yıl içerisinde bu bariyerler aşılacaktır.



İkinci olarak var olan sistemler arasında kayda değer miktarda entegrasyon gerekmektedir. Bilişsel çözümler EMRs ve gelir döngüsü sisteminin bir parçası haline getirilmelidir. Bu sistemler daha fazla gelişerek yeni bilişsel teknolojileri barındıracak şekilde açık olmalıdırlar.

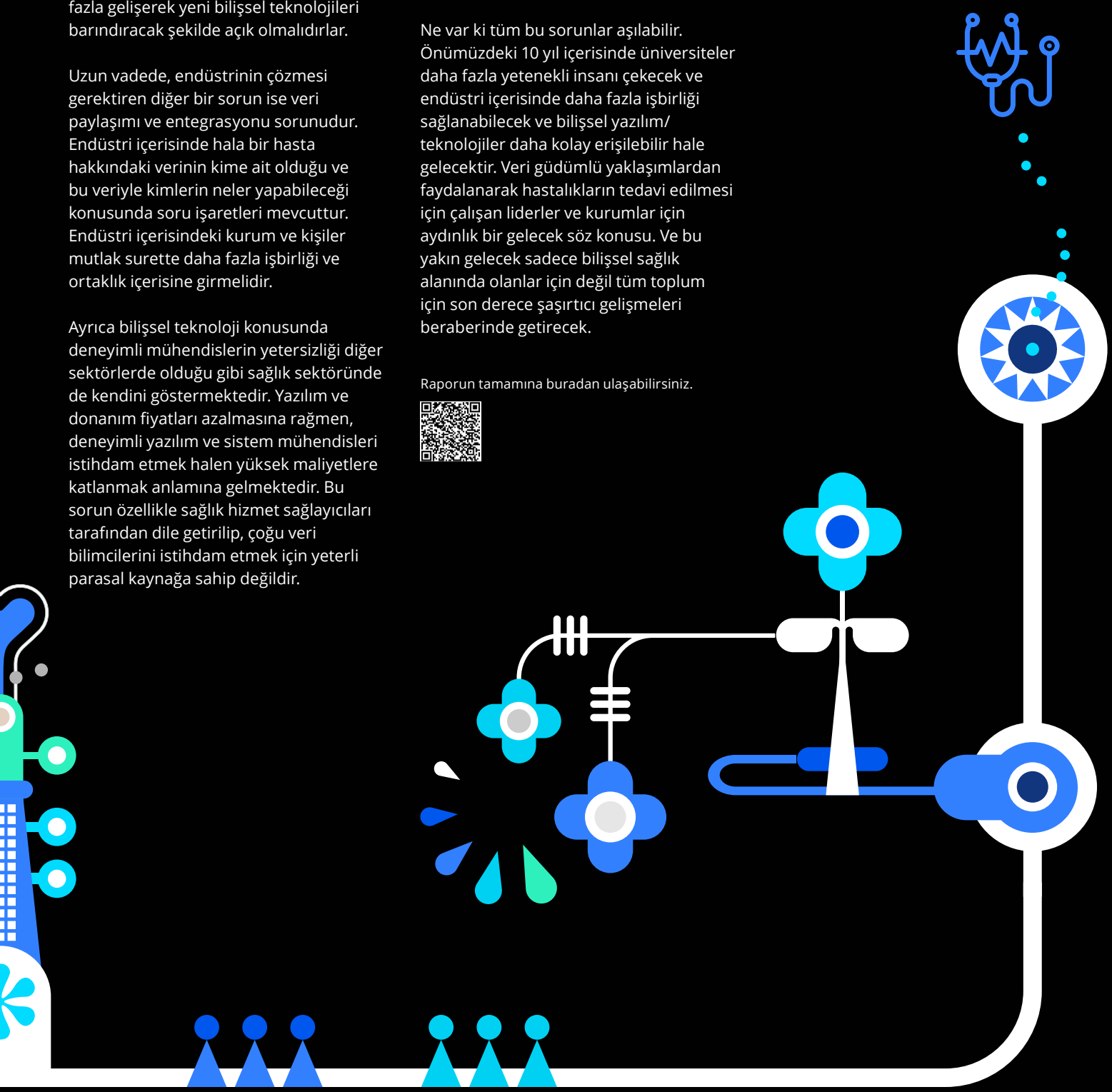
Uzun vadede, endüstrinin çözmesi gerektiren diğer bir sorun ise veri paylaşımı ve entegrasyonu sorunudur. Endüstri içerisinde hala bir hasta hakkındaki verinin kime ait olduğu ve bu veriyle kimlerin neler yapabileceği konusunda soru işaretleri mevcuttur. Endüstri içerisindeki kurum ve kişiler mutlak surette daha fazla işbirliği ve ortaklık içerisine girmelidir.

Ayrıca bilişsel teknoloji konusunda deneyimli mühendislerin yetersizliği diğer sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de kendini göstermektedir. Yazılım ve donanım fiyatları azalmasına rağmen, deneyimli yazılım ve sistem mühendisleri istihdam etmek halen yüksek maliyetlere katlanmak anlamına gelmektedir. Bu sorun özellikle sağlık hizmet sağlayıcıları tarafından dile getirilip, çoğu veri bilimcilerini istihdam etmek için yeterli parasal kaynağa sahip değildir.

Veri bilimcileri ve mühendislerin yanı sıra, endüstri, akıllı makineler ve bilişsel teknolojileri rahatlıkla ve etkin kullanabilecek doktorlara da ihtiyaç duymaktadır.

Ne var ki tüm bu sorunlar aşılabilir. Önümüzdeki 10 yıl içerisinde üniversiteler daha fazla yetenekli insanı çekecek ve endüstri içerisinde daha fazla işbirliği sağlanabilecek ve bilişsel yazılım/ teknolojiler daha kolay erişilebilir hale gelecektir. Veri güdümlü yaklaşımlardan faydalanarak hastalıkların tedavi edilmesi için çalışan liderler ve kurumlar için aydınlık bir gelecek söz konusu. Ve bu yakın gelecek sadece bilişsel sağlık alanında olanlar için değil tüm toplum için son derece şaşırtıcı gelişmeleri beraberinde getirecek.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.



Önder Hasan Badem
Kıdemli Müdür
Risk Danışmanlığı
Deloitte Türkiye

Salih Yakıcı
Kıdemli Danışman
Risk Danışmanlığı
Deloitte Türkiye

Hakan Çağlayan
Kıdemli Danışman
Risk Danışmanlığı
Deloitte Türkiye

Yapay zekâ: Melek mi, şeytan mı?

Günümüzün en hararetli gündem konularından biri yapay zekânın insanlık için oluşturabileceği tehditler ve sağlayabileceği faydalar. Her ne kadar yapılan yorumlar bu konuda ikiye bölünmüş olsa da, insanlığın faydası için kullanılabilecek birçok yön söz konusu. Elbette bu faydalı sonuçların üretilmesini sağlamak için yapay zekâ-insan ilişkisini doğru temeller üzerine oturtmak gerekiyor. İnsanın sahip olduğu duygusal yapı ve zekâ türleri ile yapay zekâ arasındaki etkileşimin hassasiyetini kavramak, yapay zekânın gelişimini ve insanlığa katacağı değeri hızlandırma konusunda katalizör etkisi yaratacaktır.

Dijital dönüşümün miladı ilk bilgisayarın ortaya çıkması olarak kabul edilebilir. Bilgisayarlar ve yazılımlar geliştikçe dönüşüm hızlanarak kendi içinde bir devinim ile hiç durmadan gelişti. Kurumlar da kısa sürede bu değişime adapte olarak kendi iç dinamiklerini, süreçlerini ve stratejilerini uçtan uca sürekli iyileştirmeye devam ettiler. Bu dönüşüm aynı zamanda her gün katlanarak artan bir büyük verinin de oluşmasını sağladı. Bu süreç devam ettikçe büyük veri ve bu büyük veriyi analiz etmek önem kazandı. Yapısal verilerden elde edilen analizler sayesinde kurum içi en küçük yapıdan en büyük yapıya kadar karar almak kolaylaştı, ölçülebilir ve kontrol edilebilir sistemler kuruldu. Ancak dünya üzerinde bulunan ve üretilen verilerin çok büyük bir kısmı hala yapısal değil. Bu yapısal olmayan verilerden anlamlı veriler üretip karar alma sistemleri geliştirmede yeni bir evreye giriyoruz. Artık bu değişim ve dönüşümün bir sonraki en büyük adımının arifesindeyiz, dönüşümün yeniçağı: yapay zekâ!

Hâlihazırda birçok kurumsal yazılım platformunda da yapay zekânın etkisini görmeye başladık. Bu etki giderek artmakla birlikte çok yakın gelecekte şirketlerin ana arter damarlarını oluşturmaya başlayacak. Bu uygulamaların çoğalmasıyla akıllı ve kendi kendine öğrenen sistemler hayata geçmeye başlayacak. Şu an yapay zekâ yaklaşımları olan deep learning ve machine learning'in kurumsal yazılım platformlarında uyarlamaları sayesinde akıllı öneri sistemleri geliştirilebiliyor, proaktif uyarı sistemleri kurulabiliyor, benzer bildirim türleri bir özet haline getirilerek tek seferde sunulabiliyor. Dijital ortamlardan gelen uyarı verilerinin ilgileşimi, kendi kendine öğrenerek kurallar yazabilen yapılarla sağlanabiliyor. Bu uygulamalar ileride daha da yaygınlaşacak; kurumların finans, insan kaynakları, üretim, pazarlama gibi tüm çekirdek birimlerine etkisi büyük olacak.

Bu olumlu ve heyecan veren etkilerin yanında, kurumların kendi risklerini yönetmesi açısından da büyük yenilikler bizi bekliyor. Risklerin tespiti, sınıflandırılması, risk skorlarının çıkarılması, alternatif aksiyon planlarının oluşturulması ve hatta aksiyona karar verilmesi yapay zekâlar tarafından yapılabilir hale gelecek. Risklerin, kurumsal yapıda etkileyeceği tüm iş birimlerini ve iş hizmetlerini tek bir resimde, gerçekleşme ihtimalleri ile birlikte görebileceğiz. Bu risklerin gerçekleşmesi durumunda kurumun marka değerine vereceği tahmini zarar, finansal açıdan yaşanacak kayıp ve diğer tüm bileşenler için yaşanacak olası sarsıntıları öngörüyor olacağız. Aynı zamanda bu risklerin etkisini düşürme yöntemlerini de yine yapay zekâ önerecek.

Yapay zekâ teknolojisi her geçen an yeni gelişim alanlarına yayılarak büyüyor, bu genişleyen etki kendisi ile birlikte yeni riskleri de beraberinde getiriyor. Bu teknolojinin yararlı çıktılar üretmesini sağlama ve sürdürülebilirliğini devam ettirme açısından yapay zekânın risklerini öngörüp yönetmemiz gerekiyor. Ancak bu sayede değer sağlayan modeller inşa edebiliriz. Aksi durumlarda oluşacak sonuçlar insanlık açısından hiç de iç açıcı olmayan noktalara gidebilir. Yapay zekânın savunma sanayide kontrolsüz kullanımı, işsizliği arttıracak olması, manipülasyon yapabilecek olması yönetmemiz gereken en temel risklerin başında geliyor. Bunların dışında kurumsal yapılarda yönetmemiz gereken önemli yapay zekâ risklerinin bir kısmını şöyle sıralayabiliriz;

- Kurum ağında işleyen virütik yapıda bir yapay zekânın bilgi manipülasyonu yapması (Örneğin mailleri taklit ederek kurum içi kargaşaya ve kurum dışı itibar zedelenmelerine yol açması),
- Kurum çalışanlarını teknik ve sosyal anlamda etkileyecek çıktılar üretmesi,
- Önemli karar sistemlerinde kullanılan yapay zekâların yanlış kararlara yönlendirmesi ya da doğrudan bu kararları alması,
- Kurum içi gizli bilgilerin sızdırılmasına sebep olması,
- Kurum etik değerleri ile uyuşmayan sonuçlar üretmesi

Bu ve benzeri risklere karşı alınacak önlemler hayati öneme sahip. Riskleri kontrol altında tutup bu teknolojiyi sadece fayda yaratacak bir hale dönüştürmek yine bizim elimizde. Yapay zekânın, milyarlarca farklı dijital ortama ulaşarak topladığı verileri tek bir kazan içinde harmanlayarak anlamlı sonuçlar üretebilme, çıkan sonuçları kendi kendine öğrenerek yorumlayıp çıkarımlar yapabilme özelliği en büyük, en güçlü yanlarından biri. Bu güç sayesinde birçok soruna çözüm üretebiliyoruz ve daha fazlasını da üretebilir hale geleceğiz.

Elbette burada sayılan örnekleri sayısız miktarda çoğaltabiliriz. Bu örneklerin başarıya ulaşmasında insanın etkisi yine en önemli unsur olmaya devam edecek. Merkezinde insanın olduğu hibtir yapay zekâ – insan çalışması ile kısa zaman içerisinde gittikçe fazlalaşan başarılı ve en önemlisi kontrollü uygulamalara şahit olacağız. Kurumlar verimliliğini, etkinliğini ve sürdürülebilirliğini sağlama konusunda yapay zekâyı daha çok kullanmaya başlayacaklar. Önümüzdeki dönemde, kurumların bunu sağlamak adına tercih edecekleri platformlar yapay zekâ uygulamaları barındıracak platformlar olacak.

Yapay zekâ teknolojisinin yararlı çıktılar üretimini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için, yapay zekânın risklerini öngörüp yönetmek gerekiyor.

Merkezinde insanın olduğu hibrit yapay zekâ – insan çalışması ile kısa zaman içerisinde gittikçe fazlalaşan başarılı ve en önemlisi kontrollü uygulamalara şahit olacağız. Yapay zekâ;

Kurum içinde farklı alanlarda bulunan yapısal olmayan verileri öğrenip anlamlı hale getirerek analiz edecek

Kurum içi tüm risklerin yönetimi daha kolay ve dinamik hale gelecek

Kurum içi yeni süreçlerin geliştirilmesini önerecek, mevcut süreçlerdeki iyileştirme fırsatlarının tespitini yapacak

Tüm finansal süreçleri analiz ederek, kurumların karlılığını artıracak yöntemler önerip geliştirecek

Siber saldırılara karşı güvenlik açıklarını önceden tespit ederek korunma yöntemleri önerecek

Üretim süreçlerinde ürün yaşam döngüsünün en verimli şekilde yönetilmesine katkı sağlayarak maksimum fayda - minimum maliyette ürünler üretilmesini sağlayacak

Birçok dağınık platformda bulunan kullanıcı deneyimi verilerini öğrenerek en iyi deneyimi yaşatacak ürünlerin oluşturulmasında yenilikçi fikirlerin çıkmasına büyük katkı sağlayacak

Üretimde sürdürülebilirliğin sağlanmasında rol oynayacak

Ürün geçmişi, kullanıcı deneyimi ve geçmiş pazarlama faaliyetleri gibi aynı amaca hizmet eden veri kümelerini tek bir kazanda harmanlayarak en uygun pazarlama faaliyetleri konusunda yeni yöntemler önerecektir

Sanat ve Finans
Büyüyen pazara yakından bakış

Osman Aytaman
Kıdemli Müdür
Stratejik Planlama,
İş Geliştirme ve Pazarlama
Deloitte Türkiye

Deloitte'un bu yıl 5. yılına giren Sanat ve Finans Raporu, Deloitte Lüksemburg Ofisi ve ArtTactic firmasının katkılarıyla yayımlandı. Bugün, 2016 yılı verilerine göre küresel sanat eserleri koleksiyonunun yaklaşık 1,62 trilyon Amerikan Dolarına ulaştığı tahmin edilmektedir. Alternatif bir yatırım aracı olarak görülen bu sektörün 2026 yılında 2,7 trilyon Amerikan Doları olması beklenmektedir. Pazar sadece koleksiyoncuları ve açık arttırma firmalarını değil, ayrıca varlık yönetimi danışmanlarının da ilgi odağındadır. Son yıllarda, sanat eserleri yatırım danışmanlığı hizmetlerinin gelişmesi, rekabetin arttığı Varlık Yönetimi sektörünü zenginleştirerek, "bütünsel bir servet yönetim modeline" geçişe yol açmıştır.

Dünyanın önde gelen açık arttırma firmaları Sotheby's, Christie's ve Phillips'in verilerine göre 2017 yılında 5,7 milyar Amerikan Doları satış hacmine ulaşılarak, pazarın 4,6 milyar Amerikan Doları ile durgun olarak yorumlanan 2016 yılına karşılık %18 büyüdüğü gözlemlenmiştir. Ağırlıklı olarak büyüme empresyonist, modern ve çağdaş sanat eserlerinde görülse de Çin ve Asya menşeili eserlerde %21 büyüme görülmüştür.

Dünyada sanat eserleri alım satımı New York, Londra ağırlıklı olmak üzere Hong Kong, Cenevre, Paris ve Milano'da gerçekleşmektedir. New York, 2,6 milyar Amerikan Doları ile pazarın neredeyse %50'sini oluştururken, Londra %30, Avrupa'nın geri kalan 3 şehri Cenevre, Paris ve Milano sadece %10'unu temsil etmektedir. Pazar lideri New York'un ciddi büyüme oranlarının yanı sıra, Brexit sonrası yaşanan belirsizliklere rağmen Londra'da 3 büyük müzayede firmasının gelirlerinde bir önceki yıla göre 404 milyon Amerikan Doları artış görülmüştür.

Dünyadaki ultra yüksek net değerli birey (ultra-zengin) nüfusu 2016'da yüzde 3,5 oranında büyümüştür ve bu büyümenin ciddi oranda devam ederek 2026 yılına gelindiğinde toplam ultra-zengin sayısının yüzde 43 artacağı tahmin edilmektedir. Knight Frank yakın tarihli bir raporunda varlık yöneticilerinin %37'sini araştırdı; raporda müşterilerinin sanat, şarap ve klasik otomobil gibi bir dizi lüks yatırımları olduğu belirtilmekte, hatta %47'sinin bu tür yatırımların son yıllarda daha popüler hale geleceği tahmin edilmektedir. Ultra-zenginlerin yatırım arayışlarının arasında sanat eserlerinin önemli bir yer tutması varlık yönetimi danışmanlarının bu alandaki hizmetlerine odaklanarak, çeşitliliklerini arttırmaları gerektiğini göstermektedir. Sanatın yatırım danışmanlığı olarak görülmesinin yanı sıra, sanat eserlerinin teminat olarak değerlendirilmesi, mülklerin planlaması ve risk yönetimi son dönemde varlık yönetiminin gündemine girmiştir. Varlık yönetimi endüstrisindeki artan rekabet, sanat ile ilgili varlıkları hizmet sunumuna dahil etmek için bir bütünsel servet yönetimi modeline geçilimesi için kilit olarak görülmektedir.

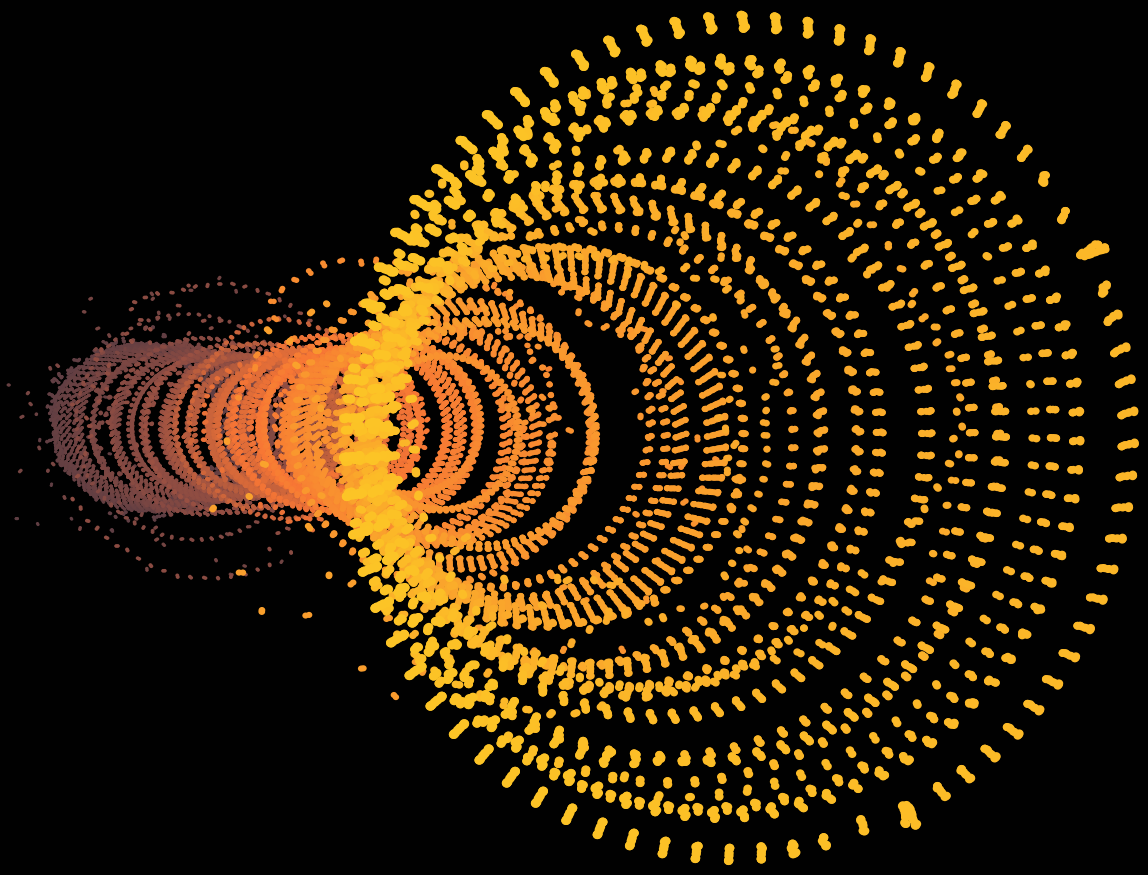
Bugün, birçok yönden bir fırsat olarak görülse de, sanat eserleri fonlamanın çok küçük sayılacak bir hacme sahip olması ve halen yeterli olgunluğa ulaşmamış bir sektör olmasından dolayı sanat, varlık yöneticilerinin %59'u tarafından alternatif yatırım hizmeti olarak değerlendirmemektedir. Mevcut sanat yatırım fonlarının performansının ölçümlemesi ve şeffaflığı yeterince sağlanamadığından, yeni sanat fonlarının piyasaya girmesi güçleşmekte, sektörün büyümesini, öğrenmesini ve büyümesini engellenmektedir. Bu alanda faaliyet gösterenlerin daha iyi organize olabilmek için bir birlik oluşturma denemeleri olmuş olsa da sektörün boyutu nedeniyle çok fazla ileri gidilememiştir. Sektör temsilcilerinin %72'si sanat eserleri piyasasının düzenlenmemiş olmasının sanat eserleri fonlarının gelişiminde önemli bir engel oluşturduğunu düşünmektedir. Mevcut durumdaki bu sorunlara rağmen varlık yöneticilerinin %56'sı önümüzdeki dönemde bağımsız bir organizasyonun kurulması, şeffaflığın ve güven ortamının pekiştirilmesi ile sektörün gelişmesinin destekleneceğini düşünmektedir.

Sektördeki güven ve şeffaflığın gelişmesini sağlayacak bir diğer etken de teknolojik çözümlerin kullanımının arttırılmasından geçmektedir. Bugün pek çok açık arttırma kurumu online platformları kullanmayı tercih etmektedir. 2017 yılında 3,75 milyar Amerikan Dolarına ulaşan online işlemler bir önceki yıla göre %15 büyüme sağlamıştır. Dijital kanalların gelişi ile veri ve analitik çözümler geliştirilebilmekte ve bu sayede şeffaflığın gelişmesi, değerlendirmelerin doğruluğu ve daha sağlıklı risk yönetiminin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Birlik ve düzenleyici kurumların devreye girmesi ve blockchain gibi yeni teknolojilerin yeni fırsatlar geliştirdiği sanat eserleri piyasasının yakın gelecekte güven ve şeffaflık ortamını geliştirmesi ve daha hızlı büyümesi beklenmektedir.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

Yeni müzik listelerimizi dinlediniz mi?



Sizler için en sevilen listelerimizi sıraladık, fotoğrafların altında bulunan Spotify kodları ile listelere ulaşabilir ve takibe alabilirsiniz.

Back to Work

TGIF

Ortak Noktamız: Sevgi

90'lardan İz Bırakanlar

Söz Kadınların

Deadline is coming!

House of Deloitte

Startup değerlemesi: **Hızlı büyümeye değer biçmek**

Özellikle artan girişim sermayesi fonu yatırımlarına paralel olarak, son dönemlerde daha çok startup şirket değerlemesi yapıyoruz. Startup değerlemesi hızlı büyüme karakteristiği nedeniyle çok daha zorlu bir işe dönüşüyor.

Mehmet Akif Moroğlu
Kıdemli Müdür
Finansal Danışmanlık
Deloitte Türkiye

Startup şirketler için en iyi tanımlamayı Silikon Vadisi seri girişimcisi ve akademisyen Steve Blank "tekrarlanabilir ve ölçeklendirilebilir iş modeli arayışı için tasarlanmış organizasyon" şeklinde yapıyor.

Her ne kadar doğuşlarına ortam sağlamış olan dot-com balonu patlamış olsa da, o günlerden günümüze kadar başarılı şekilde gelen Amazon ve eBay gibi global örnekler ve Gittigidiyor ve Yemek Sepeti gibi yerel girişimler birçok girişimciye ilham vermeye devam ediyor. Sayıları her geçen gün artan kuluçka merkezleri, girişim sermayesi fonları ve melek yatırımcıların da katkısıyla gün geçtikçe daha fazla sayıda startup şirketin varlığından haberdar oluyoruz.

Çok farklı tanımlamalar olsa da, bu karmaşa arasında startup şirketler için belki de en iyi tanımlamayı Silikon Vadisi seri girişimcisi ve akademisyen Steve Blank "tekrarlanabilir ve ölçeklendirilebilir iş modeli arayışı için tasarlanmış organizasyon" şeklinde yapıyor. Bu tanımın en önemli yanı, küçük bir işletme ile bir startup arasındaki en önemli fark olan "ölçeklendirilebilir" olmayı, diğer bir deyişle hızlı büyüme yeteneğine sahip olmayı ortaya koymasıdır.

İşte bu hızlı büyümenin yarattığı finansman ihtiyacı, girişimcilerin en az operasyonlar kadar önem vermeleri gereken diğer bir nokta oluyor. Sınırlı nakit yaratma kabiliyetleri ve bu durumda borçlanma giderlerini karşılamanın pek mümkün olmaması, finansman hiyerarşisi teorisinin aksine, sermaye artırımı yoluyla dış kaynak bulmayı startup şirketler için ilk seçenek haline getiriyor. Genellikle kendi sınırlı kaynakları ya da yakın çevrelerinden aldıkları destek ile yola çıkan girişimciler, bu aşamada bir girişim sermayesi veya melek yatırımcıdan yatırım almayı amaçlıyorlar. Devamında da yeni yatırımcılar ya da mevcut yatırımcılardan ikinci, üçüncü tur yatırımlar takip ediyor.

Bu süreçte değerleme konusu önem arz etmeye başlıyor. Özellikle artan girişim sermayesi fonu yatırımlarına paralel olarak, biz de son dönemlerde daha çok startup şirket değerlemesi yapıyoruz. Her ne kadar alışılagelmiş indirgenmiş nakit akımları ve benzer şirket/işlem karşılaştırma yöntemlerini kullanıyor olsak da, startup değerlemesi özellikle yukarıda bahsettiğim hızlı büyüme karakteristiği nedeniyle çok daha zorlu bir işe dönüşüyor. Bu aşamada karşılaştığımız zorluklardan ve bu zorlukları nasıl bertaraf ettiğimizden bahsetmek yerinde olacaktır.

Şirketin gelecekteki nakit akımlarını tahmin edip söz konusu nakit akımlarının risk düzeyini de yansıtan bir indirgeme oranı ile bugüne indirgenmesi esasına dayanan İndirgenmiş Nakit Akımları yönteminde, değerlemeyi belirleyen 3 temel etken bulunmaktadır: nakit akımları, iskonto oranı ve uzun vadeli büyüme oranı.

Startup şirketlerin sınırlı geçmiş veriye sahip olmaları ve genellikle düşük operasyonel kaldıraç nedeniyle geçmişte faaliyet zararı kaydetmiş olmaları, bu şirketlerin büyüme performanslarını ve faaliyet karı oranının nasıl bir patikada gelişeceğini tahmin etmeyi zorlaştırmaktadır. Bu zorlukları aşmak için benzer alanlarda faaliyet gösteren ve nispeten belli bir büyüklüğe ulaşmış şirketlerin büyüme patikalarını ve operasyonel karlılık oranlarını dikkate alarak öngörülerde bulunmaya çalışıyoruz.

İndirgenmiş nakit akımları yönteminin bir diğer temel faktörü olan iskonto oranının bir startup şirket için hesaplamasında, ağırlıklı ortalama sermaye maliyetinin unsurları olan özsermaye maliyeti ve borç maliyetini belirlenirken normal bir küçük işletmeye oranla dahi daha dikkatli olunması gerekmektedir. Özsermaye maliyeti hesaplamasında kullandığımız risk-getiri modeli olan CAPM'in (Finansal Varlık Fiyatlama Modeli) sadece sistematik riski dikkate alıyor olması, buna karşın küçük işletmelerde olduğu gibi startup şirketlerin de kendine özgü birçok riske sahip olması hesaplamaya şirkete özel bir risk primi dahil etmeyi ve bunun seviyesini doğru belirlemeyi gerektiriyor. İskonto oranının diğer unsuru olan borç maliyetini belirlemek de yine büyük oranda hiç borçlanmamış olan startup şirketler söz konusu olduğunda zorlaşıyor. Hiç borçlanmamış bir startup şirket için genellikle risk düzeyini dikkate alarak makul bir borç primi belirlemeye çalışıyoruz. Hem yüksek ek şirket risk primi, hem de yüksek borç primi sonucunda doğal olarak standart bir şirket için kullandığımızdan daha yüksek bir ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ortaya çıkıyor.

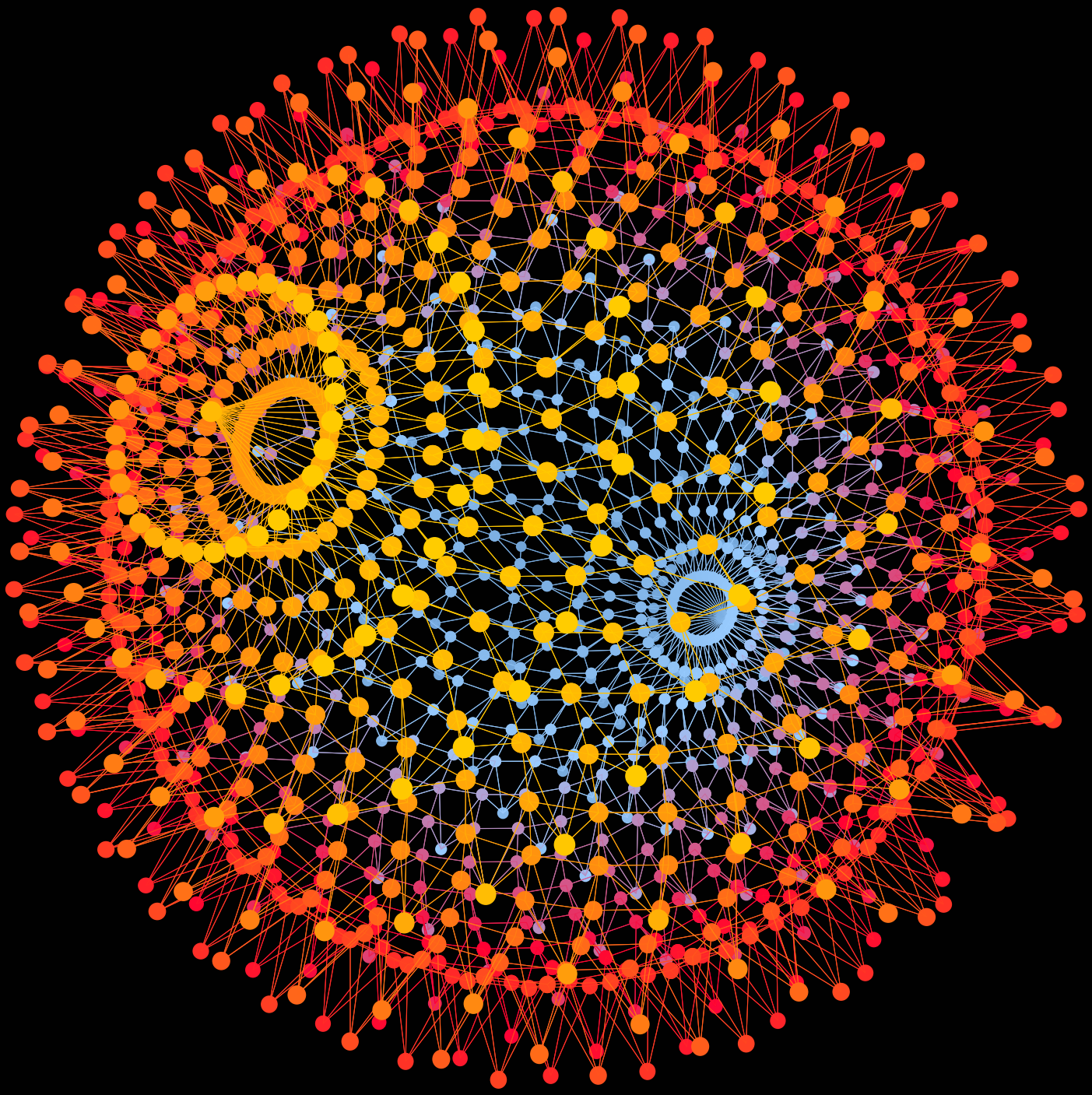
Her ne kadar henüz yeni kurulmuş bir şirketin sürekliliği konusunda soru işaretleri olsa da, işletmenin sürekliliği ilkesini dikkate alarak startup şirketler için de bir devam eden büyüme oranı kullanıyoruz. Bu büyüme oranı genellikle faaliyetlerin belirli bir olgunluğa ulaşmasından sonraki dönem için uzun vadeli enflasyon beklentisi düzeyinde oluyor.

Startup değerlemelerinde belki de en önemli katkımız girişimcilerin iş planları ile sektörel deneyimlerimizi ortak bir senaryoda buluşturup, en gerçekçi değerin ortaya çıkmasını sağlıyor olmamızdır.

Benzer şirket/işlem yöntemlerini kullanırken ise, startup boyutunda halka açık benzer bir şirket bulmak mümkün olmasa da, değerleme konusu şirkete yapılmış olan sermaye yatırımları ile geçmişte gerçekleşen benzer işlemler çoğu zaman kurtarıcımız oluyor. Bununla beraber, faaliyet zararı kaydeden startup şirketlerde Şirket Değeri/FAVÖK ve Fiyat/Kazanç çarpanlarını kullanmak söz konusu olamayacağından, büyük oranda Şirket Değeri/Net Satışlar çarpanı kullanılmaktadır.

Son olarak, startup değerlemelerinde önem arz eden bir diğer konu olan imtiyazlara da değinmek gerekiyor. Özellikle tohum yatırımı (seed capital) ve erken aşama yatırımı yapan melek yatırımcı ve girişim sermayesi fonları, startup şirketlerin risklerini de hesaba katarak temettü dağıtımında ya da kritik bazı kararlarda imtiyazlar talep edebiliyorlar. Şirketin imtiyazlara sahip belirli orandaki bir hissesi değerlemeye tabi tutuluyorsa, temettü imtiyazına sahip hisseler için farklı bir indirgeme oranı hesaplanması, kritik kararlarda veto hakkına sahip hisseler için ise o gelişmenin gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesi sonucunda ortaya çıkacak olan değerleme sonuçlarına verilecek ağırlığın imtiyazlı hisse oranında düzeltilmesi gibi yöntemlere başvuruyoruz.

Her ne kadar klasik yöntemleri kullanıyor olsak da, startup şirketler söz konusu olduğunda yukarıda bahsettiğim detaylar çalışmayı daha incelikli hale getiriyor. Tüm bu teknik detayların ötesinde, startup değerlemelerinde belki de en önemli katkımız girişimcilerin iş planları ile sektörel deneyimlerimizi ortak bir senaryoda buluşturup, en gerçekçi değerin ortaya çıkmasını sağlıyor olmamızdır.



Erdem İlhan
Senior Lead
Dijital Hizmetler
Deloitte Türkiye

İstanbul Java User ile Hackathon

Yaratıcı problem çözme üzerine odaklanan hackathon etkinlikleri son dönemde ülkemizde de oldukça popüler. Özellikle İstanbul'da, yazılım toplulukları, teknoloji şirketleri, hatta teknoloji dışında farklı alanlarda da hackathon etkinliklerinin hafta sonlarını kapladığı bir dönemden geçiyoruz.

Hackathon'lar farklı amaçlar için düzenlenebiliyor. Şirketlerin kendi çalışanlarına yönelik şirket içinde düzenlediği etkinlikler ya da dışarıdan katılımcıların da davet edildiği, hem marka algısı, hem de işe alımda yeteneklerin keşfi için düzenlenen etkinlikleri görüyoruz. Şirketlerin yanı sıra kar amacı gütmeyen topluluklar, sosyal problemlerin çözümü için çalışan sivil toplum grupları da hackathon etkinlikleri düzenleyen gruplardan.

Genellikle bir hafta sonu ya da 3-4 gün sürebilen bu etkinliklerde temel amaç gruplar halinde çalışarak ortaya konulacak bir fikri, bu süre zarfında prototip olarak hayata geçirebilmek ve topluluğa sunmak.

Hayata geçirilecek fikirler bazen etkinlik çerçevesinde önceden belirlenmiş ya da bir tema çerçevesinde tanımlanmış olabilmekte. Çoğunlukla etkinlik sonunda jüri tarafından değerlendirilen, ödüller içeren bir yarışma konsepti olmakla beraber, tüm katılımcıların birlikte çalışarak ürün oluşturdukları modeller de uygulanmakta.

Deloitte ve yazılım ekosistemi

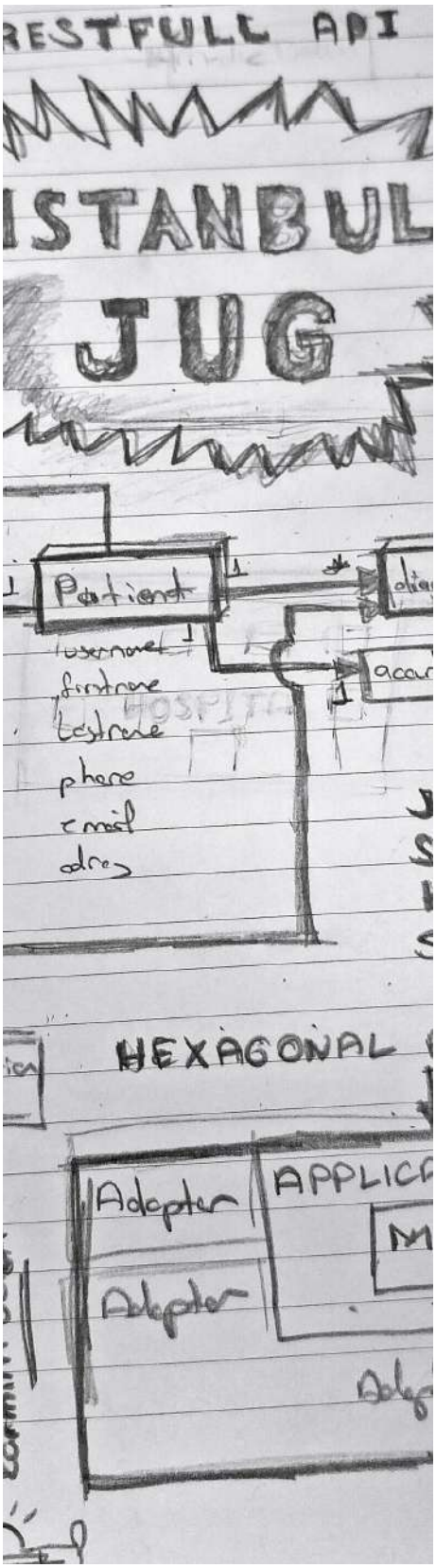
Teknoloji alanında ve özellikle de dijital hizmetler üzerine son bir yıldır Deloitte Türkiye Ofisi olarak önemli yatırımlar yapmaktayız.

Teknoloji hizmetlerimiz, ürün ve yazılım geliştirme odaklı, alanında uzman danışmanlarımız ile hızlı büyüyen alanlardan. Bu büyümeyi gerçekleştirirken özellikle İstanbul yazılım ekosistemi ile yakın çalışmak bizler için önemli bir motivasyon. Yazılım alanında farklı meetup gruplarına verdiğimiz destekler, akşamları ofisimizde düzenlediğimiz programlama seansları, odak alanlarımızdaki konferans sponsorluklarımız ve etkinlik konuşmalarımız ekosistem ile daha yakın çalışmak adına yürüttüğümüz çalışmalardan.

Bu etkinlikler çalışmalarımızı paylaşmaya olanak tanırken, bizim için de diğer ekiplerden pek çok şey öğrenmek için fırsat yaratıyor ve danışmanlık ekiplerimiz için de önemli bir motivasyon sağlıyor. İstanbul'da son yıllarda meetup grupları, yazılım toplulukları her şeye karşın hem nicelik hem de nitelik olarak çok önemli yol kat etmiş durumda ve biz de Deloitte Teknoloji grubu olarak, mümkün olduğunca bu alanda katkı yapmaya çalışıyoruz.

İstanbul JUG Greenfield Hackathon

İstanbul Java User Group (JUG), global Java User Group topluluklarının Türkiye ayağını temsil eden bir organizasyon. Hands-on lab çalışmaları, geliştirme atölyeleri, sunumlar ve coderetreat gibi etkinlikler ile 2.600'ün üzerinde üyesi olan oldukça aktif bir yazılım topluluğu.



Java User Group organizatörleri ile bir araya gelerek gerçekleştirdiğimiz "Greenfield Hackathon" etkinliğinin, ülkemizdeki diğer hackathonların çoğunluğuna göre önemli bir farkı tüm ekibin birlikte çalışarak oluşturacağı bir dijital platform fikri olmasıydı. Bir sivil toplum kuruluşu tarafından da kullanılabilecek olması önemli hedeflerdendi.

Bu nedenle 25-26 Kasım hafta sonu gerçekleşen etkinliğe hem teknoloji ekiplerimiz ile katıldık, hem de tüm katılımcıları Deloitte Values House'da 2 gün boyunca misafir ettik.

Hackathon öncesi hazırlıklar

Hackathon'lar iyi planlanmadığı takdirde katılımcılar için negatif bir deneyime dönüşebiliyor. Gerçekçi olmayan beklentilerin oluşturulması, sağlıksız çalışma ortamları, rahatsız edici düzeyde rekabet ve hoşgörüsüz ortamlar sık karşılaşılan problemlerden. Java User Grup ekibinin sunduğu yaklaşım ise tüm katılımcıların ekipler halinde birlikte çalışarak oluşturacağı, nihai olarak kar amacı olmayan bir sivil toplum yapılanması tarafından da kullanılabilecek bir dijital platform oluşturma üzerineydi.

"Greenfield Hackathon" etkinliği için çalışmalar aslında haftalar öncesinde Java User Grup katılımcılarının bir araya gelerek konu alternatiflerini belirlediği ve oyladığı etkinlik ile başlamıştı. Tüm katılımcıların birlikte çalışarak oluşturacağı ürün alternatifleri arasından en çok oyu "Second Opinion" adlı platform aldı. Hastaların mevcut teşhis ve tanılarına ilişkin ikinci bir görüş alabilecekleri, tıp uzmanları ve hastaları bir araya getiren bir dijital platform oluşturma, fikrin temelinde yer alıyordu. Etkinlikten bir hafta önce Slack üzerinde başlayan iletişimler ardından draft analizler, use-case'ler katılımcılar ile paylaşıldı.

Hackathon'ların başarılı geçmesi için önemli bir kriter etkinlik öncesi yapılan hazırlıkların kalitesi. Greenfield Hackathon için de öncesinde temel gereksinimler ve detaylandırmalar oluşturulmuş ve 36 saatlik etkinlik için gerekli altyapının teknik temelleri de atılmıştı.

Hackathon başlangıç

Cumartesi sabah 8:00'de üniversite öğrencileri, çalışan profesyoneller, etkinlik koordinatörleri dahil yaklaşık 20 kişilik bir topluluk olarak güne başladık. Müzik ve yemekler hackathon'lar için oldukça önemli zira 2 gün boyunca bir odada vakit geçirecek katılımcılar için rahat bir ortam yaratılması gerekiyor.

Fikri ve projeyi tanımlamak

Etkinlik başlangıcında ilk adım, tüm katılımcılarla hazırlanan kapsam materyalleri üzerinden konuşarak etkinliğin hedefi ve ulaşılması beklenen amaçların özetlenmesi. Trello gibi yalın kapsam ve akış araçları kullanarak oluşturulan draft analiz içerikleri detaylı user story'ler olarak tanımlandı Yaklaşık 20 kişilik bir grup ile bu tip bir analiz çalışması gerçekleştirmek iyi bir hazırlık ve moderasyon gerektiren bir konu.

Hackathon'un ilk saatleri önemli oranda iş tanımları, takımların oluşturulması ile fonksiyonel ve teknik pratiklerin belirlenmesi ile geçiyor. Ancak bu gerekli bir zaman yatırımı, zira uygulama geliştirme aşamasında ortak bir şekilde hareket edilebilmesi için ideal ortam yaratıyor.

Yazılım altyapısı ve teknoloji tercihleri

Geliştirme sürecinin ilk adımlarından birisi "domain driven design" yaklaşımları ile domain modelinin oluşturulması ve temel uygulama mimarisinin belirlenmesi.

Draw.io gibi ortak çalışma araçları kullanarak tüm katılımcıların desteği ile akşam 17:30'da geliştirmeye başlamak için hazırlıklar tamamlandı. Domain modeli baz alarak katılımcılar 3 ekibe bölündü: Patient, Medic ve Case (Hastaların ilettiği ve fikir almak istediği her bir tıbbi teşhis, "case" olarak tanımlanıyor) üzerine model, servis ve API'leri geliştirecek ekipler. Frontend uygulamayı geliştirecek ayrı bir ekip oluşturmak, - ürün geliştirme süreci olarak bakarsak en ideal yöntem olmasa da - en hızlı yol olarak göründü.

Yazılım geliştirme yaklaşımı

Tüm hazırlıklar yapılırken Github üzerinde proje şablonunun oluşturulması, ilk kodların commit edilmesi ve continuous integration sürecinin Travis CI aracını üzerinde kurulumu da paralelde tamamlanmıştı.

Tüm katılımcıları uygulama geliştirme sürecine hızlı bir şekilde adapte edebilmek için ortak altyapının, temel çatıya ilişkin kodların tek bir kişi/grup tarafından ana ekranda herkesin takip edebileceği bir şekilde yapılması önemli zaman kazandırıyor.

Katılımcıların yetkinliklerine bakarak uygulamada backend için Java, Spring Boot kullanılırken, frontend için React kullanma yönünde kararlar alındı. Amaç bir yandan katılımcıların yeni şeyler öğrenmesini sağlamak ve özellikle de mümkün olduğunca unit test yazarak ilerlemek ve TDD (test odaklı geliştirme) pratiklerini uygulamaktı.

Hackathon'un keyifli yanlarından birisi pair programlama yaparak çalışılması ve herkesin birbirinden yeni şeyler öğrenmesi oldu.

Bu rahat ve eğlenceli ortamı sağlayan en önemli etken her seviyeden katılımcının olduğu 2 gün boyunca herkesin birbirine yardımcı olması, bilgi seviyesini sorgulamadan öğretmeye ve öğrenmeye açık olmasıydı. Malum özellikle yazılım konusunda imposter sendromu katılımcıları bu tip etkinliklerde tereddüte düşürüyor ve endişelendiriyor. Bir hackathona katılabilmek için rock star developer olmak ön şart değil.

Bu rahatlığı sağlayan faktörlerden birisi de tabii iş ortamından uzakta, risk faktörünün düşük olduğu ve başarısızlığın etkisinin minimum olduğu bir ortamı oluşturmak. Bu sayede yazılım ekiplerinin yaratıcı olabildiği ve problem çözme yetkinliklerini maksimum kullanabileceği 36 saatlik bir etkinlik gerçekleştirebildik.

Geliştirme süreci başladı

Geliştirme sürecinde ilk adımlardan birisi API kontratlarının oluşturulmasıydı. Böylece takımların entegre bir yapıyı kolayca oluşturabileceği bir tasarım

İstanbul Java User Group ile "Greenfield Hackathon" Etkinliği

oluşturulabilecekti. Trello kartları üzerinde API kartlarının tanımlanması ile ilk günün akşam saatleri yaklaşırken geliştirme süreci başlamıştı.

Geliştirme süresince 4 farklı ekip köşesi ve projektörler ile güzel bir çalışma ortamı yarattık.

Geceye kadar süren çalışmalar ardından uygulamanın ilk servisleri hazırlanmış ve temel önyüz bileşenleri ortaya çıkmıştı.

Hackathon 2. gün

Sabah 8:00 gibi kahvaltımız, kahvemiz hazırlanmaya başlamış, görevliler sessizce katılımcıları uyandırmamak için masaları hazırlıyordu.

İkinci güne Patient servisleri için pair programming yaparak başladık. Güne iyi başlamak diye sanırım buna denebilir.

İkinci gün de gruplar test odaklı yaklaşımdan ödün vermedi. Tabii bunun bedeli gün ortalarına doğru uygulamayı uçtan uca çalıştıracak şekilde birleştirecek zamanın daralması oldu.

Frontend ekibi gün sonuna doğru temel hesap oluşturma, case iletme sürecinin ilk adımını gerçekleştirme gibi aşamaları gerçekleştirmişti. API ile ilk bağlantıları kurup uçtan uca çalışan ilk senaryolar gösterilebilir hale gelmişti.

İkinci güne ve etkinliğe saat 19:00 civarı son verirken, herkes için her şeyden önemlisi çok eğlenceli ve öğretici bir 36 saati geride bırakmış olmasıydı.

Hackathon ardından özetle;

- 40+ user story
- 125 commit
- 50+ unit ve entegrasyon testi

ile SecondOpinion uygulamasının temelleri oluşturuldu. Çok farklı teknik yetkinliklere sahip 20 dolayında bir ekip ile sıfırdan tasarladığımız bir modelin temellerini oluşturduğumuz hızlandırılmış bir ürün geliştirme sürecini birlikte tecrübe ettik.

GPL lisansı ile GitHub'daki uygulamayı birlikte çalışarak tamamlama yönünde anlaşıldı. Uzaktan ve akşam programlama toplantıları ile Ocak ayı sonuna kadar minimum gereksinimleri hayata geçirmek ekibin yeni hedefi olarak belirlendi. Geride bıraktığımız süreçte bu uzaktan çalışma disiplininin korunduğunu görmek de oldukça memnun edici oldu.

Saat endüstrisinde dijital etkisi

İlker Döm
Uzman
Pazarlama ve Araştırmalar
Deloitte Türkiye

Küresel saat endüstrisinin kalbi olan İsviçreli saat firmalarının yöneticileri, akıllı saatleri tehdit olarak görmemekte. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu bu cihazların kol saati satışlarına etkisi olmayacağını düşünürken, akıllı saatlerin kendileri için bir fırsat olabileceği kanaatine sahip olanlar da azımsanmayacak oranda. Ancak unutmamak gerekir ki yıkıcı teknolojiler oyunu her zaman kendileri lehine çevirebilirler.

2015 yılında Apple'ın Apple Watch'u piyasaya sürmesiyle birlikte akıllı saatler son yılların en trend konularından biri haline geldi. Elbette bu popülarite artışının ardında sadece Apple'ın olduğunu söylemek zor.

4G teknolojisi de akıllı saatlerle birlikte diğer giyilebilir teknolojilerin penetrasyonunun artmasında benzer şekilde rol oynamıştır. Deloitte Global Mobil Tüketici Raporu'na göre dünya nüfusunun %5'i akıllı saat kullanıcısıdır.

Gelişmekte olan ülkelerin (GOÜ) ortalaması ise %11'dir. Türkiye özelinde bu oranlara baktığımızda ise %14 ile akıllı saat kullanıcılarının dünya ve GOÜ ortalamalarından yüksek olduğunu görmekteyiz. Küresel satış rakamlarını incelediğimizde de akıllı saatlere olan ilginin önümüzdeki yıllarda da yüksek olacağını öngörebiliyoruz. 2017 yılının ilk çeyreğinde küresel akıllı saat satışları bir önceki senenin aynı dönemine göre adet bazında %48 artış göstermiştir. Güçlü bir iddia da olsa pazarı yaratan ya da akıllı saatlerin ana akım kullanıcıya ulaşmasını sağlayan Apple analistlerin son tahminlerine göre, %60'lık pazar payı ile akıllı saat pazarını domine etmekte. Hatta Eylül 2017 tarihinde gerçekleştirdiği tanıtım etkinliğinde Apple, Rolex'in de önüne geçtiğini duyurarak sadece akıllı saat pazarında değil genel olarak tüm saat pazarında dünyanın en büyük saat markası olduğunu ileri sürmüştür. Bu iki marka her ne kadar farklı kulvarlarda da olsa, bu Apple'ın yepyeni bir pazarda 3 yılda nasıl açık ara lider konuma erişebildiğini göstermesi anlamında özellikle klasik kol saati üreticileri için büyük önem arz etmekte. Yazının ilerleyen bölümlerinde de değineceğimiz gibi klasik saat üreticileri, özellikle küresel olarak açık ara pazar lideri olan İsviçreli saat üreticileri akıllı saatleri bir rakip olarak görmemekte.

Strategy Analitics'in verilerine göre: 2016 yılında 25,4 milyon adet İsviçre menşeili kol saati satışı yapılırken, akıllı saat satışı 21,1 milyon adet olarak gerçekleşmiştir.

2015 yılına oranla sadece %1'lik büyüme gerçekleşmesine rağmen, İsviçre saatleri ile akıllı saatler arasındaki uçurum her geçen gün kapanmakta. Hatta 2017'nin ilk çeyreğinde adet bazında satışlarda akıllı saatler, İsviçre kol saatlerini geride bırakmıştır.

2016 yılında düşen satış rakamlarından en çok etkilenen düşük segmentli ürünlerin halen toparlanamamış olması belki de akıllı saatlerin İsviçre saatlerinin bu segmentini belli oranda etkilemesinden kaynaklanıyor olabilir. Elbette ki moda devlerinin de kendi kol saati markalarını pazara sürmesi ve rekabeti kızıştırması bu segmenti etkileyen diğer bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Akıllı saatler adet bazında üstünlüğü ele geçirmiş olsalar da pazarın algısı aynı kalmış durumda: Akıllı saatlerin sağlık durumu takibi ve fitness'ın ötesinde kullanıcılar tarafından algılanan faydası, henüz akıllı saatlerin kol saatleriyle başa baş rekabet edebilmesi için yeterli değil.

Dünyanın en büyük tüketici elektroniği fuarlarından biri olan IFA 2017'de firmaların yakın zamanlarda gerçekleştirdikleri lansmanlarda da bu algıyı karşılayabilecek ürünler ön plana çıkmıştır. Samsung, Speedo işbirliğiyle yeni ürününü tanıtırken Fitbit de Adidas ile pazara ilk defa giriş yapmıştır. Diğer bir yandan geçtiğimiz yıllarda gerçekleştirilen IFA fuarlarından farklı olarak 2017 yılında Asus ve Sony'nin yeni akıllı saat tanıtımı yapmamaları, Microsoft, Motorola ve pazarın uzun soluklu oyuncularından Pebble'ın da bu alandaki faaliyetlerinin durdurması aslında pazarın büyük teknoloji firmalarının tutunması için dahi ne kadar zor olduğunu göstermektedir.

Pazarı hareketlendirmek konusunda her daim yetenekli olan Apple, IFA 2017'den çok kısa bir süre sonra, akıllı telefona ihtiyaç duymayan dâhili LTE teknolojisine ve SIM kart girişine sahip 3. nesil akıllı saatini tanıtarak akıllı saatlerin fitness ve sağlık takibinin ötesinde de potansiyele sahip olduğunu ve rekabetin gideceği yönü bizlere göstermiştir. Ayrıca Apple, akıllı saatlerinin üst segmente hitap etmesi amacıyla Nike ve Hérmes'le önceki yıllarda kurmuş olduğu ortaklığı da devam ettireceğini açıklamıştır.

Akıllı saatler tehdit mi fırsat mı?

Apple yukarıda da belirttiğimiz gibi akıllı saatleriyle her ne kadar kendini en büyük saat üreticisi olarak açıklasa da, 2017 yılında Deloitte tarafından gerçekleştirilen ve küresel saat endüstrisinin kalbi olan İsviçre saat endüstrisine odaklanan araştırmaya göre, İsviçreli saat firmalarının yöneticileri, akıllı saatleri tehdit olarak algılamamakta. Yöneticilerin %72'si bu cihazların kol saati satışlarına etkisi olmayacağını düşünürken, %14'ü akıllı saatlerin kendileri için bir fırsat olabileceği kanaatinde. Elbette ki bu algı yöneticilerin hedef müşteri, fiyatlandırma ve gelişim stratejilerine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Ve yine unutmamak gerekir ki yıkıcı teknolojiler oyunu her zaman kendileri lehine çevirebilirler. Benzer şekilde 2007 yılında Nokia da Android işletim sistemi için şu açıklamayı yapmıştı: "We do not see this as a threat". Araştırma tüm yöneticilerin aslında bu tehdidi göz ardı etmediğini bizlere gösteriyor. Araştırmaya katılan yöneticilerin %48'i akıllı saat özelliklerine sahip klasik saat üretimini arttırmanın İsviçreli saat şirketlerinin teknoloji firmalarıyla rekabet edebilmesinin yolu olduğunu belirtmektedirler. %33'lük diğer bir kesim ise e-kayış gibi farklı aksesuarlara odaklanmanın rekabet anlamında iyi bir fırsat olduğunu düşünmektedir.

Tüketiciler klasikten vazgeçmiyor

Tüketici algısı henüz bize durumun akıllı saatler yönünde değişmediğini gösterse de üreticilerin tehditler karşısında hazırlıklı olması gerektiğini bir kez daha vurgulamakta. Almanya ve Çin dışından araştırmaya katılanların sadece %15'i önümüzdeki 2 sene içerisinde akıllı saatleri tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Akıllı saatlere gösterilen ilgi görece yüksek olmasına rağmen, birçok ülkede katılımcıların klasik saatleri satın almayı düşünmesi, klasik kol saatlerinin hala ilgi çekici olabildiğini göstermektedir. Elbette bu sonuca etki eden en önemli faktör tüketicilerin büyük çoğunluğunun akıllı saatleri bir aksesuardan ziyade kollarına takabildikleri bir akıllı telefon alternatifi olarak görmeleridir.

Genç jenerasyonlar için lüks saatler daha çekici

Akıllı saat penetrasyonunun yüksek olduğu genç segment için de akıllı saatler hâlâ klasik kol saati alternatifi değil ve İsviçreli lüks saatler çekiciliğini korumakta. Deloitte araştırması beklenenin aksine Y kuşağının akıllı saatlere olan ilgisinin diğer ürünlere göre daha az olduğunu ortaya koyuyor. İngiltere Çin ve İtalya'dan ankete katılanların yarıdan fazlası, kendilerine hediye edilen ve sadece saat satın almak üzere kullanabilecekleri 500 İsviçre Frank'ını en yeni akıllı saatlere harcamaktansa lüks markalı kol saatlerine harcamayı tercih edeceklerini ifade etmiş ve önümüzdeki 10 yıl boyunca her sene aynı miktarda parayı yine aynı satın alma davranışını gerçekleştirmek üzere kullanacaklarını belirtmişlerdir. ABD'de ise bu oran hemen hemen aynı seviyelerde gerçekleşmiştir. Her ne kadar yeniliğe bu derece açık ve tüketici alışkanlıklarının son derece oynak olduğu bu pazarda süreyi öngörmek pek mümkün olmasa da, yukarıdaki oranlara bakarak İsviçreli saat üreticilerinin en azından bir süre için daha güvende olduklarını söyleyebiliriz.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

Kişisel sağlık verilerinin işlenmesi ve mahremiyetinin sağlanması hakkında yönetmelikte yapılan değişiklikler

Lerzan Nalbantoğlu
Ortak
DL Avukatlık Bürosu

Sağlık Bakanlığı ("Bakanlık") tarafından Kişisel Sağlık Verilerinin İşlenmesi ve Mahremiyetinin Sağlanması Hakkında Yönetmelik ("Yönetmelik") 20 Ekim 2016'da yayımlanmış olup önce Tüm Eczacı İşverenler Sendikası ("TEİS") tarafından bazı maddelerin iptali için ve sonrasında Türk Dermatoloji Derneği ("TDD") tarafından Yönetmelik'in tüm hükümlerinin iptali ve yürütmenin durdurulması için dava açılmıştır. Danıştay Yönetmelik'in Bakanlıkça Kişisel Verilerin Korunması Kurul'unun ("Kurul") kurulmasını beklemeden ve Kanun'da belirlendiği üzere Kurul'un görüşü alınmadan söz konusu Yönetmelik yayınlandığı için Kanun'a aykırılıktan Yönetmelik'in tüm hükümleri için yürütmenin durdurulmasına hükmetmiştir. 24 Kasım 2017 tarihinde Kişisel Sağlık Verilerinin İşlenmesi ve Mahremiyetinin Sağlanması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik) yayımlanmıştır ve aynı gün yürürlüğe girmiştir.

Danıştay Kararı'na uygun olarak Yönetmelik'te değişiklikler yapılmıştır.

Genel olarak;
Kanun'a Yönetmelik'ten önce çıkartılan düzenlemelere uyumlu hale getirilmiş ve Kurul'un yetkileri vurgulanmıştır.

İlk yayımlanan Yönetmelik'te her türlü sağlık bilgisi tanımlaması yapılırken değişiklik ile "kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığına ilişkin her türlü bilgi ile kişiye sunulan sağlık hizmetiyle ilgili bilgileri" olarak belirlenmiştir.

Açık rıza'nın yazılı olmasına ilişkin şart Yönetmelik'ten çıkartılmıştır.

Kanun'dan farklı olarak her türtedbiri almak veri işleyene de yüklenmiştir.

Değişiklik yapılmasına dair yönetmeliğin getirdikleri

Amaç ve kapsam

Amaç: Kişisel verilerin korunması ve veri mahremiyetinin sağlanmasına, kişisel sağlık verilerinin işlenmesine, verilere erişim için kurulacak sisteme, kişisel sağlık verisi kaydı tutulan sistemlerin güvenliği ve denetimi ile sağlık hizmeti sunumundaki personel hareketlerinin Bakanlığa bildirilmesine ilişkin işlemlerde uyulacak usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam: Sağlık hizmeti sunucularına, kişisel sağlık verileri işlenen gerçek kişilere, sağlık hizmeti sunucularına ait bilgi işlem sistemleri yazılım ve donanımı ile dosyalama sistemi gibi hizmetleri sunan gerçek ve tüzel kişilere, bunlar dışında kalan ve bir mevzuat çerçevesinde kişisel sağlık verilerini işleyen kamu kurum ve kuruluşları ile özel hukuk gerçek ve tüzel kişilerine, ilişkin hükümleri kapsar.

Genel ilke ve esaslar

Kişisel sağlık verileri, ancak Kanunda ve Yönetmelikte öngörülen usul ve esaslara uygun olarak işlenebilir.

Kişisel sağlık verilerinin işlenmesinde aşağıdaki ilkelere uyulması zorunludur;

- Hukuka ve dürüstlük kurallarına uygun olma
- Doğru ve gerektiğinde güncel olma
- Belirli, açık ve meşru amaçlar için işlenme
- İşlendikleri amaçla bağlantılı, sınırlı ve ölçülü olma
- İşlendikleri amaç için gerekli olan süre kadar muhafaza edilme

Sağlık hizmeti sunumunda görevli kişiler, ilgili kişinin sağlık verilerini ancak verilecek olan sağlık hizmetinin gereği ile sınırlı olmak kaydıyla işleyebilir.

Sağlık hizmeti sunucularında veri işleyen kişiler, kişisel sağlık verilerini; sağlık hizmeti sunucularının tamamen veya kısmen otomatik olan ya da otomatik olmayan her türlü sistemleri, Bakanlığın ülke genelinde hizmet vermek amaçlı kurulan sistemleri ve merkezi sağlık veri sistemi ile Genel Müdürlüğün onayladığı diğer veri kayıt ortamları haricinde hiçbir yere kopyalayamaz, kaydedemez ve depolayamaz.

Sağlık hizmeti sunucuları, Kanunun emredici hükümleri ile Kurul ve Bakanlık tarafından belirlenen usul ve esaslara uygun bir şekilde elektronik kayıt sistemlerinin kurulmasından ve işletilmesinden, güvenliğinin sağlanmasından sorumludur.

Sağlık hizmeti sunucuları, Kanunun emredici hükümleri ile Kurul ve Bakanlık tarafından belirlenen usul ve esaslara uygun bir şekilde kişisel sağlık verilerini merkezi sağlık veri sistemine aktarır.

Kişisel sağlık verilerinin korunması

Veri işleyen; kişisel sağlık verilerinin hukuka aykırı olarak işlenmesini/erişilmesini önlemek, kişisel sağlık verilerinin muhafazasını sağlamak amacıyla güvenlik düzeyini temin etmeye yönelik her türlü tedbiri almak, aldığı tedbirlerin veri

sorumlusu tarafından denetlenmesine izin vermek zorundadır.

Veri işleyen, görevi gereğince öğrendiği kişisel verileri Kanun hükümlerine aykırı olarak başkasına açıklayamaz ve işleme amacı dışında kullanamaz.

Kişisel sağlık verilerinin kanuni olmayan yollarla işlenmesi hâlinde veri sorumlusu bu durumu en kısa sürede Kurula bildirir.Kişisel sağlık verilerinin bulunduğu bilgi sistemleri, kullanıcı tanımlanması ve yetkilendirme dâhilinde kullanılır.

Kişisel sağlık verilerinin bulunduğu bilgi sistemlerine erişen kullanıcıların kaydı, sağlık hizmet sunucularının sistemlerinde Bakanlıkça belirlenen standartlara uygun olarak tutulur.

Kişisel sağlık verilerinin işlenmesi
Kişisel sağlık verilerinin, Kanunun 6 ncı maddesinin üçüncü fıkrasında yer alan istisnai amaç ve koşullar kapsamında işlenebilmesi için ilgili kişinin açık rızası aranmaz.

Bunların dışında kalan amaçlar kapsamında kişisel sağlık verilerinin işlenebilmesi için ilgili kişinin, Kanunun 10 uncu maddesinde öngörülen aydınlatma yükümlülüğü uyarınca bilgilendirilmesi ve açık rızasının alınması gerekir.

Bununla beraber Kanun uyarınca açık rıza gerekmeyen hallerde de aydınlatma yükümlülüğünün yerine getirilmesi gerekecektir.

İlgili kişi, aksi yönde bir hukukî düzenleme veya yargı kararı bulunmaması halinde vermiş olduğu rızayı istediği zaman geri alabilir. Rızanın geri alınması, o tarihe kadar yapılmış bulunan işlemler bakımından etkili olmaz.
Özel nitelikli kişisel verilerin işlenmesinde, ayrıca Kurul tarafından belirlenen yeterli önlemlerin alınması şarttır.

Kişisel sağlık verilerinin aktarılması
Kişisel sağlık verileri, ancak Kanunun 8. ve 9. madde hükümleri uyarınca aktarılabilir, bu madde hükümlerinde yer alan şartların sağlanamaması hâlinde ancak anonim hâle getirilmek suretiyle aktarılabilir.

Kişisel sağlık verilerinin silinmesi
İşlenmesini gerektiren sebeplerin ortadan kalkması halinde kişisel sağlık verileriveri sorumlusu tarafından silinir, yok edilir veya anonim hâle getirilir.Merkezi sağlık veri sistemine aktarılan veriler, aktarımın yapıldığı tarihten 10 yıl sonra yerel veri tabanından silinebilir, silinmeye, yok edilmeye veya anonim hâle getirilmeye ilişkin diğer kanunlarda yer alan hükümler saklıdır.

İlgili kişi (hasta)
İlgili kişi, veri sorumlusuna başvurarak kendisiyle ilgili;

- Kişisel sağlık verisi işlenip işlenmediğini öğrenme, işlenmişse buna ilişkin bilgi talep etme
- Kişisel sağlık verilerine erişim ve bu verileri isteme
- Kişisel sağlık verilerinin işlenme amacını ve amaca uygun kullanılıp kullanılmadığını öğrenme
- Kişisel sağlık verilerinin aktarıldığı üçüncü kişileri bilme
- Kişisel sağlık verilerinin eksik veya yanlış işlenmiş olması hâlinde bunların düzeltilmesini isteme
- Kişisel verilerin silinmesini isteme,
- Düzeltilmesini veya silinmesini isteme talepleri uyarınca yapılan işlemlerin, kişisel sağlık verilerinin aktarıldığı üçüncü kişilere bildirilmesini isteme
- Kişisel sağlık verilerinin Kanuna aykırı olarak işlenmesi sebebiyle zarara uğraması hâlinde zararın giderilmesini talep etme

haklarına sahiptir.

Veri sorumlusu
Kişisel verilerin elde edilmesi sırasında veri sorumlusu veya yetkilendirdiği kişi, ilgili kişileri Aydınlatma Yükümlülüğünü yerine getirmek zorundadır.

Veri sorumlusu;

- Kişisel sağlık verilerinin hukuka aykırı olarak işlenmesini/erişilmesini önlemek,
- Kişisel sağlık verilerinin muhafazasını sağlamak, kaybını önlemek

amaçlarıyla Bakanlıkça belirlenen her türlü tedbiri almak zorundadır.

Veri sorumlusu, kişisel sağlık verilerinin kendi adına başka bir gerçek veya tüzel kişi tarafından işlenmesi hâlinde, yukarıda belirtilen tedbirlerin alınması hususunda bu kişilerle birlikte müştereken sorumludur ve kendi kurum veya kuruluşunda, gerekli denetimleri yapmak veya yaptırmak zorundadır.

Veri sorumluları ile veri işleyen kişiler, öğrendikleri kişisel sağlık verilerini, Kanun ve Yönetmelik hükümlerine aykırı olarak başkasına açıklayamaz ve işleme amacı dışında kullanamazlar. İşlenen kişisel verilerin kanuni olmayan yollarla başkaları tarafından elde edilmesi hâlinde veri sorumlusu bu durumu en kısa sürede Kurula bildirir.

Merkezi sağlık veri sistemi
Sağlık hizmet sunucuları, sağlık hizmeti almak üzere kendilerine müracaat eden kişilere ait verileri, Bakanlık tarafından çıkarılan mevzuat ile belirlenmiş süreler içerisinde, kullandıkları yazılıma Bakanlıkça belirlenen standartlara uygun şekilde kaydetmek ve merkezi sağlık veri sistemine göndermek zorundadırlar. Kişisel sağlık verilerinin merkezi sağlık veri sistemine aktarılması, veri sorumlusunun görev ve yetkisindedir.

Merkezi sağlık veri sisteminin doğru şekilde çalışması, yeni servis entegrasyonu ve sağlık hizmet sunucuları tarafından kaydedilen verilerin bu sisteme doğru, eksiksiz ve gecikmeksizin aktarılması için sağlık hizmet sunucularının kullandığı yazılımlar, Bakanlıkça belirlenen standartlar ile uyumlu olmak zorundadır.

Kişisel sağlık kaydı sistemi
İsteyen her vatandaş; kendisine sunulan sağlık hizmetlerini takip etmek, sağlık kayıtlarını görüntülemek, sağlık tesislerinde kendisine uygulanan işlemleri ve sonuçlarını incelemek, kişisel sağlık verilerine erişmek ve bu verileri açık rıza verdiği üçüncü kişilerle paylaşmak için Bakanlık tarafından hazırlanan kişisel sağlık kaydı sistemi üzerinde kullanıcı hesabı oluşturabilir.

Başvuru ve şikayet

Başvuru

İlgili kişi kanunun uygulanması ile ilgili taleplerini veri sorumlusuna iletir.

Şikayet

Başvurunun reddedilmesi, verilen cevabın yetersiz bulunması veya süresinde başvuruya cevap verilmemesi halinde ilgili kişi kurula şikayette bulunabilir.

Mahkeme

İlgililer veya veri sorumlulukları Kurul kararlarına karşı sulh ceza mahkemelerinde dava açılabilir.

İlgili kişi tarafından açık rıza verilmesi halinde kişisel sağlık verilerine kendisinin belirleyeceği üçüncü kişiler tarafından da erişilebilir.

İlgili kişi, kişisel sağlık kaydı sistemi üzerinden kendisine ilişkin sağlık verilerini görüntüleyebilir, eksik bilgilerinin sisteme eklenmesini, yanlış bilgilerinin düzeltilmesini veya silinmesini talep edebilir, kullanıcı hesabını dondurabilir.

Yaptırım

Yönetmelikle korunan kişisel verilere ilişkin suçlar bakımından Kanunun 17. maddesine göre işlem yapılır.

Yönetmelik gereklerinin, kamu kurum ve kuruluşunda görev yapan memurlar ve diğer kamu görevlileri ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarında görev yapanlar tarafından yerine getirilmemesi hâlinde, Kurulun yapacağı bildirim üzerine disiplin hükümlerine göre işlem yapılır ve sonucu Kurula bildirilir. Özel hukuk gerçek ve tüzel kişileri hakkında Kanunun 18. maddesi uyarınca işlem yapılır.

Kanun Madde 17

Kişisel verilerin kaydedilmesi	1 yıldan 3 yıla
Özel nitelikli kişisel verilerin kaydedilmesi	1,5 yıldan 4,5 yıla
Verileri hukuka aykırı olarak verme veya ele geçirme	2 yıldan 4 yıla
Verileri yok etmeme	1 yıldan 2 yıla

Kanun Madde 18

Aydınlatma yükümlülüğüne aykırılık	5.000 - 100.000 TL
Veri güvenliğine ilişkin yükümlülüklere aykırılık	15.000 - 1.000.000 TL
Kurul kararlarına uymama	25.000 - 1.000.000 TL
Sicile kayıt ve bildirim yükümlülüğüne aykırılık	20.000 - 1.000.000 TL

En hızlı büyüyen teknoloji şirketleri

Türkiye'nin en hızlı büyüyen teknoloji şirketlerine Avrupa ve dünyaya açılma fırsatı sunan Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye 2017 Programı'nın sonuçları açıklandı. Son dört yılda %4564'lük büyüme kaydeden Oplog Operasyonel Lojistik birincilik ödülünü almaya hak kazandı.

2006 yılından itibaren Türkiye'de uygulanmakta olan Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye Programı'nın 2017 sonuçları, Almanya'nın Kuzey Ren-Vestfalya Eyaleti Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı NRW.INVEST iş birliği ile Deloitte Values House'da düzenlenen ödül töreniyle açıklandı.

Türkiye'de on ikinci yılını tamamlayan programın bu yılki birincisi, 2013 yılında, Bilkent Cyberpark'ta kurulan ve son dört yılda %4564'lük büyüme kaydeden OPLOG oldu. Ödül töreninde Armut %2800'lük büyüme ile ikinci olurken, Teknofix %1635 büyüme ile üçüncülük koltuğunda yerini aldı.

Türkiye'nin en hızlı büyüyen teknoloji şirketlerinin yarıştığı programda P.I. Works, NRW.INVEST Teknoloji Özel Ödülü'nün sahibi oldu. "Büyükler Ligi" olarak anılan ve 2016 mali yılı süresince gelirleri 50 milyon Euro ve üzeri olan teknoloji şirketlerinin, son dört yıldaki büyüme hızlarına göre kendi aralarında değerlendirildiği 'Big Stars' kategorisinde ise; Aselsan, Innova ve Intertech ipi göğüsledi. Innova ayrıca, programın başladığı 2006 yılından bu yana Fast 50 listesine girebilme başarısı gösteren tek şirket olma özelliği taşıyor.

Deloitte Türkiye Ortağı ve TMT Endüstrisi Lideri **Tolga Yaveroğlu,** Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye Programı'nın, teknoloji sektöründe kısa bir geçmişe sahip şirketlerin yükselen performansını ortaya koymanın yanı sıra; sektörün köklü isimlerinin de gerçekleştirdiği yatırımlar ve çalışmaların başarısını yansıttığını vurguladı.

NRW.INVEST Türkiye Temsilcilik Müdürü **Dr. Adem Akkaya,** Kuzey Ren-Vestfalya Eyaleti'nin (NRW); dijitalleşme, inovasyon, mobilite ve start-up'lar konusunda Almanya'nın en önde gelen eyaletlerinden biri olduğunu vurguladı: "Eyalet, katma değer zincirinin tüm halkalarında ekonomisini dijitalleşme yolunda hızla ilerletmektedir. Nitekim, Almanya'da kurulu her beş start-up'tan biri Kuzey Ren-Vestfalya kökenlidir. Bu çok da sürpriz bir sonuç olmamaktadır, zira NRW Eyaleti güçlü bir bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısıyla bilişim sektöründe faaliyet gösteren şirketlere büyük avantajlar sağlamaktadır. Ayrıca, dijital dönüşümün tüm önemli konularında eğitim veren 70 üniversitesi ve en üst düzeyde araştırmacılarıyla, şirketlere büyüme ve gelişmeleri yolunda çok zengin bir yetenek havuzu sunmaktadır. Büyük veriden Endüstri 4.0'a, CPS'den akıllı şehirlere, bilgi teknolojileri güvenliğinden nesnelerin internetine (IoT), lojistik ve enerjiden robotik/yapay zekâya kadar dijital dönüşümün tüm önemli konularında araştırma merkezleri ve şirketler, NRW'de çalışmalarını başarıyla sürdürmektedir. Biz de NRW.INVEST Turkey olarak, Türkiye bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren girişimcileri, Kuzey Ren-Vestfalya'nın bu avantajlarından faydalanmaya, burada şirketleşmeye ve işbirliklerini geliştirmeye davet ediyoruz."

EMEA listesinde Türkiye'den 23 şirket

Deloitte Teknoloji Fast 50 Programı; aynı zamanda, bu başarılı kurumların Türkiye'yi yurt dışında da temsil etmelerine olanak sağlıyor. 2017'de sıralamaya giren kurumların CEO'larının da belirttiği gibi, gelecek 5 yıl içerisinde, uluslararası pazarlara açılmak şirketlerin neredeyse yarısının gündeminde yer alıyor. Programla belirlenen Türkiye'nin en hızlı büyüyen 50 teknoloji şirketi, Deloitte'un uluslararası Teknoloji Fast 500 EMEA (Avrupa, Ortadoğu, Afrika) programına da aday oldu. EMEA Bölgesi'ndeki en hızlı büyüyen 500 teknoloji şirketi arasında Türkiye'den 23 şirket yer aldı.

2017 Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye Programı'nda ilk 10'a giren şirketler

Sıra	Kurum Adı	Büyüme	Faaliyet Alanı
1	Oplog	%4564	Yazılım
2	Armut	%2800	İletişim
3	Teknofix	%1635	Yazılım
4	Hype	%1433	Medya
5	ARD GRUP	%1191	Yazılım
6	PeakUp	%1176	Yazılım
7	Insider	%1068	Yazılım
8	oBilet	%1041	Yazılım
9	Triomobil	%868	Yazılım
10	RK Soft (MapCodeX)	%763	Yazılım

NRW. INVEST Teknoloji Özel Ödülü

P.I. Works

Big Star

Aselsan
Innova
Intertech

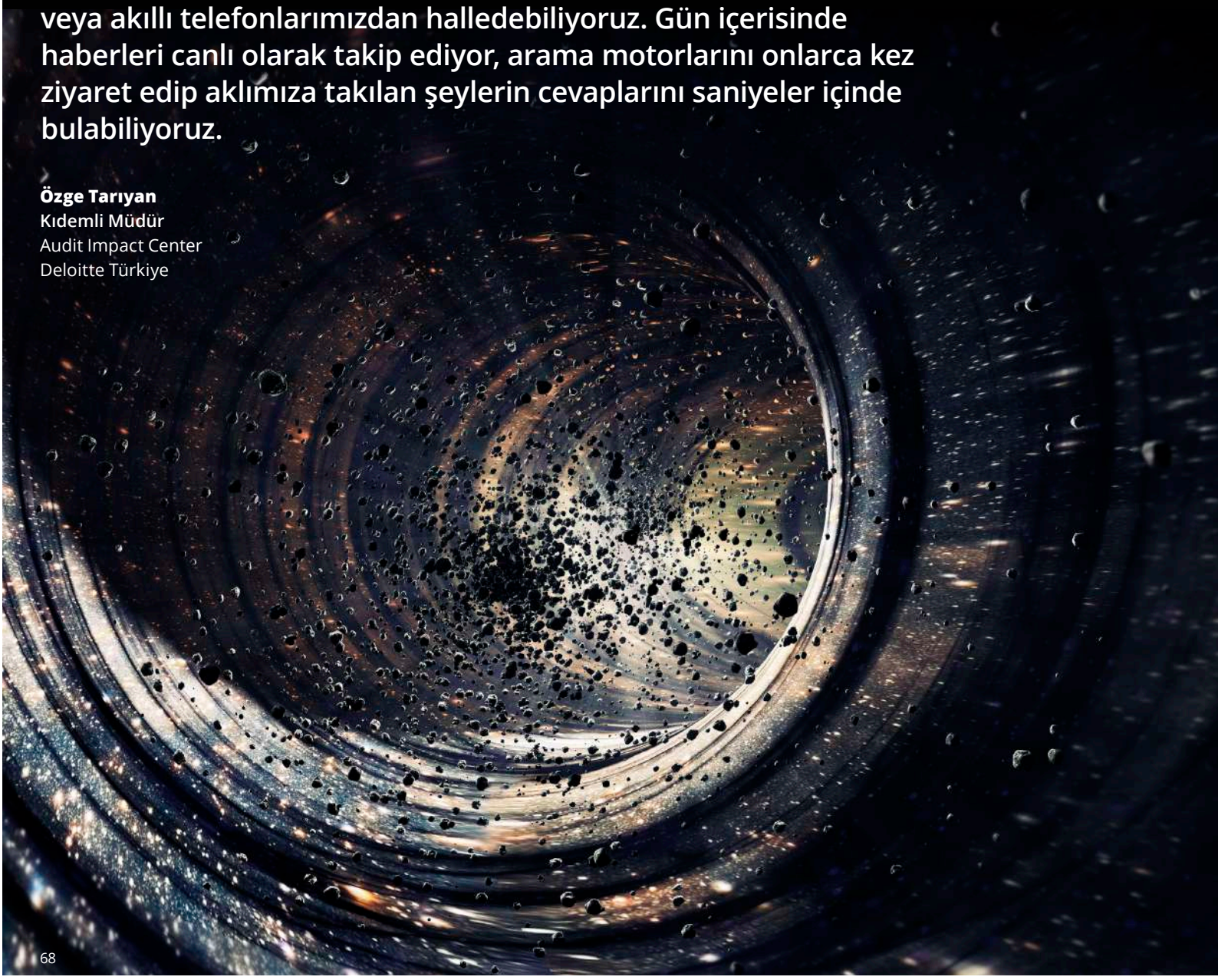
50 Technology **Fast 50** **2017** TURKEY **Deloitte.**

Y Kuşağı bakış açısı

İnovasyon kültürünün ve teknolojinin çalışma hayatı üzerinde etkileri

Sabah gözlerimizi açtığımızda çoğumuz ilk olarak mesajlarımızı kontrol ediyoruz. Çoğu işimizi bilgisayarlarımızdan, tabletlerimizden veya akıllı telefonlarımızdan halledebiliyoruz. Gün içerisinde haberleri canlı olarak takip ediyor, arama motorlarını onlarca kez ziyaret edip aklımıza takılan şeylerin cevaplarını saniyeler içinde bulabiliyoruz.

Özge Tarıyan
Kıdemli Müdür
Audit Impact Center
Deloitte Türkiye



İçinde bulunduğumuz dijital çağda gelişen teknoloji ile birlikte iş yapış şekilleri de değişiyor. Bugün yöneticimizden gelen bir e-postayı görmeme, araştırdığımız bir konuyu arama motorlarında bulamama, yurtdışındaki yabancı ortaklarımız görüntülü konuşma talep ettiğinde gerçekleştirememe gibi bir durum artık kabul edilebilir değil.

Çalışanların hemen hepsi özel yaşantılarında bu araçları kullanmayı bir alışkanlık haline getirmişken, şirketlerin iş yapış şekillerini bu doğrultuda düzenlemeleri giderek daha fazla önemli hale geliyor. Kurum içerisinde her alanda yenilikçi çözümlerin ve teknoloji kullanımının teşvik edilmesi, çalışanların merak ve öğrenme arzusunun canlı tutulması kurumun başarıya ulaşmasında en önemli etkenlerden biri olacaktır.

Teknoloji sürekli gelişmekte, hem tüketicilerin hem de şirketlerin kullandığı bilgisayarların işlem gücü katlanarak artmakta, internet bağlantısı her zaman her yerde kullanılabilir hale gelmekte ve bütün bu gelişmeler çalışanların ve işletmelerin iş yapma biçimini büyük ölçüde değiştirmektedir. İşlem hızında ve depolama alanındaki artış, her geçen gün daha fazla alanda sanal ve global işbirliğini mümkün kılmaktadır. Çalışanlar yüz yüze görüşmek veya ofise gelmek yerine çalışmalarını bireysel bilgisayarları, tabletleri veya akıllı telefonlarından sürdürmeyi tercih etmektedirler.

İşyerlerinde hızla yayılan bu dijitalleşme ve artan teknoloji kullanımı, kurumlarda üretkenliğin artmasında, maliyet tasarrufu yapılmasında ve genel anlamda giderek karmaşıklaşan pazarda esneklik ve uyum yeteneği kazanılmasında büyük rol oynamaktadır. Şirketler bu sayede global bir insan kaynağı ile uluslararası düzeyde işbirlikleri yapabilmekte ve çalışanlar internet erişimi olduğu sürece dünyanın dört bir yanından çalışmaya devam edebilmekteler. Artık, farklı zaman dilimlerindeki ve ülkelerdeki ekipler, Skype, e-posta ve bulut depolama hizmetleri aracılığıyla bağlantılarını koparmadan uzaktan çalışabilmekte; şirketler, müşteri ziyaretleri veya farklı ekiplerle yapılan işbirlikleri için pahalı yolculuklara bütçe ayırma ihtiyacı duymamaktadırlar. Sağlanan bu imkanlar çalışanların ve şirketlerin fiziki lokasyonlara ve tanımlanmış pazarlara olan zorunlu bağımlılığını ortadan kaldırmaktadır. Bugün şirketler kurulduğu yerde kalma zorunluluğu hissetmeden çalışmak istedikleri yerlere rahatlıkla ulaşabilmektedir. Akıllı telefonlar, tabletler ve diğer mobil cihazlar aracılığıyla herhangi bir yerden çalışabilme imkanı, çalışanların meslektaşlarıyla bağlantıda kalmasına, işbirliğinde bulunabilmelerine imkan vermektedir.

Yeni oluşan bu artan teknolojik ve dijital işyeri düzeni beraberinde güvenlik sorunları ve yeni dijital görgü kurallarının geliştirilmesi gibi kendine has bazı başka zorluklar da getirmektedir. Bunların yanı sıra, yaratılan sürekli bağlantıda olma beklentisi, tükenmişliğe ve mental problemlere sebep olmaktadır. Daha mobil bir çalışma şekline geçiş, kurumsal zihniyeti "7 gün 24 saat" anlayışına evrilen bir düşünüşe yaklaştırmakta ve insanların iş zihniyetlerini, işle ve işte kurdukları ilişkileri büyük ölçüde etkilemektedir. Cep telefonlarını sürekli kolayca erişilebilecek bir yerlerde tutma ihtiyacı, profesyonel ve kişisel hayat arasındaki çizgilerin giderek bulanıklaştığı bir dünya kurmakta, iş hayatı ve kişisel hayat arasındaki dengeyi kurmayı zorlaştırabilmektedir.

İş yerinde iş arkadaşlarımızla iletişim kurma şeklimiz önemli bir değişim içerisinde. Teknoloji, birlikte çalıştığımız meslektaşlarımız ve patronlarımızla kurduğumuz ilişkilerde daha rahat bir tutum geliştirilmesine sebep olmaktadır. Örneğin, artık birçoğumuz daha önce hiç karşılaşmadığımız birinden gelen profesyonel bir e-postada gülen surat emojisi görmekten şaşkınlık duymamaktayız.

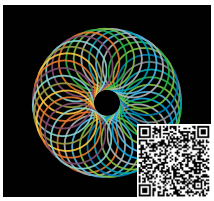
Yaşanan tüm bu değişimler, işyerinde yöneticilerin ve çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerini güçlendirmesini ve işlerini kolaylaştıran teknolojilerle uyum yakalamalarını zorunlu kılmaktadır. Şirketler, insanı dijital iş akışına entegre edebilmek için çalışmalı, mevcut tüm teknolojilere rağmen insanın insanla kurduğu iletişimin mümkün olduğunca kesintisiz bir biçimde devam etmesine yardımcı olmalıdır.

Şirketlerin, müşterilerini, teknoloji üzerinden sağladıkları verimliliklerini ve çalışanlarını yitirmemek adına, politikalar oluşturmaları ve kurumsal kültürlerini dijital işyeri ortamında yeniden yorumlamak için aktif bir yaklaşım göstermeleri gerekmektedir. Çalışanlarına iş hayatı ve kişisel hayat arasındaki dengeyi kurmakta yardımcı olan, işyerini genel olarak daha insan ve teknoloji odaklı bir hale getirebilen, bir taraftan da inovasyona ve yeni dijital yöntemleri benimsemeye açık olan şirketler, bu yeni dijital çalışma ortamında başarıyı yakalayabileceklerdir.

Şirket içi inovasyon engelleri yıkarak ve işgücünü güçlendirerek sağlanabilir. Bu kapsamda şirketler çalışanlarının standart kariyer yollarından çıkmalarını teşvik edebilir; onlara kendi kişisel becerileri, ilgi alanları ve kariyer hedeflerine göre sorumluluklar vererek ve iş tanımları oluşturarak fırsatlar yaratabilir, bilgide şeffaflığa ve uzmanlığa olan güveni pekiştirerek daha açık bir çalışma ortamı sağlayabilirler. Deloitte Global İnsan Kaynakları Trendleri 2015 çalışmasına göre, anlamlı çalışma, yoğun çalışan katılımı, iş ve organizasyon uyumu ve güçlü liderlik ile tanımlanan bir kültür yaratabilen kuruluşlar özdeşlerine göre çok daha iyi bir performans göstermekte ve üst düzey yetenekleri çekme konusunda rakiplerini geçebilmektedirler.

Herhangi bir şirketi başarılı bir dijital işyeri düzenine ve destekleyici bir kurumsal kültüre giden yolda ilerletmek tüm bu faktörleri değerlendirdiğimiz zaman mümkün olabilecektir.

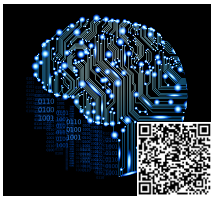
Öne çıkan **yayınlar**



2018 Perakende Sektörünün Küresel Güçleri
Rapor 2016 mali yılı için, dünyadaki en büyük 250 perakendeciyi belirlemekte ve performanslarını coğrafyalar ve ürün sektörleri kapsamında analiz etmektedir.

2017 Yılı Birleşme ve Satın Almalar
2017 Yılı Birleşme ve Satın Almalar Raporu'na göre, süregelen makroekonomik ve politik risklere rağmen 2017 yılında 298 adet işlem gerçekleşti.

Lüks Tüketimin Küresel Güçleri 2017
Deloitte'un, global olarak hazırladığı; dünyanın en büyük 100 lüks markasını ve grubunu sıraladığı "Lüks Tüketimin Küresel Güçleri" raporunun üçüncüsü sayısı.



Deloitte Global Mobil Kullanıcı Araştırması 2017
6 kıtada gerçekleştirilen ve Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 33 ülkeden 53 bin 150 kişinin katıldığı Deloitte Global Mobil Kullanıcı Araştırması.

Değişimin Nedenleri: Endüstri 4.0
Endüstri 4.0, üretim süreçleri, toplum ve işgücü içi yeni bir gerçekliğin önünü açmaktadır.

TMT Öngörüleri 2018
Deloitte, bu raporunda gelecek 12-18 ay boyunca TMT şirketleri üzerindeki orta ve uzun vadeli önemli gelişmeleri değerlendirmektedir.

Blockchain Teknolojisinin Gelişimi
Rapor Blockchain'in geliştirilmesi konusunda projelerin nasıl büyüdüğü, gelecekte neler olacağı ve finansal hizmetler firmalarına olan etkileri gibi kilit konulara odaklanmaktadır.

2018 Teknoloji Trendleri: Senfonik Şirketler
Deloitte tarafından yayımlanan dokuzuncu teknoloji trendleri raporu, ana sistemlerin dönüşümüne ve BT'nin kurum içindeki rolüne odaklanmaktadır.

Deloitte Futbol Para Ligi 2018
Deloitte'un, bu yıl 21'incisini yayımladığı Futbol Para Ligi raporuna göre en çok gelir elde eden 20 kulüp, gelirlerini 2016/2017 sezonunda %6 artırarak 7,9 milyar Euro kazanç sağladı.

Sanat ve Finans
Rapor, büyümekte olan sanat ve finans endüstrisine dair detaylı bir inceleme sunmaktadır.

İş Birimi ve Endüstri **Liderleri**

İş Birimi Liderleri

Ahmet Cangöz
Vergi Hizmetleri Lideri
Deloitte Türkiye

Sibel Çetinkaya
Danışmanlık İş Birimleri Lideri
Deloitte Türkiye

Cüneyt Kırlar
Risk Danışmanlığı Hizmetleri Lideri
Deloitte Türkiye

Gaye Şentürk
Denetim Hizmetleri Lideri
Deloitte Türkiye

Başak Vardar
Finansal Danışmanlık Hizmetleri Lideri
Deloitte Türkiye

Endüstri Liderleri

Hasan Kılıç
Finansal Hizmetler Endüstrisi Lideri
Deloitte Türkiye

Elif Düşmez Tek
Enerji ve Doğal Kaynaklar Endüstrisi Lideri
Deloitte Türkiye

Tolga Yaveroğlu
Teknoloji, Medya ve Telekomünikasyon Endüstrisi Lideri
Deloitte Türkiye

Özkan Yıldırım
Tüketim ve Endüstriyel Ürünler Endüstrisi Lideri
Deloitte Türkiye

Cem Yılmaz
Kamu Endüstrisi Lideri
Deloitte Türkiye

Güler Hülya Yılmaz
Sağlık ve İlaç Endüstrisi Lideri
Deloitte Türkiye

Çalışan deneyiminde **esnek çalışma ortamı**

Kaan Gürışık
Müdür
İnsan Kaynakları
Deloitte Türkiye

Günümüz iş dünyasında diğer her şey gibi çalışan memnuniyetini sağlayan koşullar da değişiyor. İş ve özel yaşamın birbirine karşıt olmamasına önem veren Y Kuşağı çalışanları, önceliklerini kendisinin ayarlayabileceği bir çalışma düzeni hayal ediyor. Y Kuşağı çalışanların iş hayatında her geçen gün etkinliklerinin arttığı da göz önünde bulundurulduğunda, onları motive edecek çalışma koşullarını sunan ve insan kaynakları uygulamalarını bu doğrultuda şekillendiren şirketler daha çok tercih ediliyor.

Deloitte'un Şubat 2017'de 30 ülkede 8000 katılımcı ile yaptığı "Y Kuşağı Araştırması'nda, Türkiye'deki katılımcıların %65'i, esnek çalışma koşullarının; motivasyonu, kişisel refahı, iş-özel yaşam dengesini, performansı ve kurumların hedeflerine ulaşmadaki başarısını olumlu etkilediğine inandığını belirtiyor.

Toplam çalışan sayısının %85* gibi büyük bir oranı Y kuşağı olan Deloitte Türkiye olarak, Y Kuşağının beklentisini dikkate alacağımız bir çalışma başlattık. Mart 2017 itibarıyla kendi sektörümüzde bir ilki gerçekleştirerek, esnek çalışma koşullarımıza odaklanacağımız bir "pilot" uygulama ile yola çıktık.

Mobil çalışanların planlamaları, destek departmanların iç süreçleri gibi konuları dikkate alarak, dünyadaki benzer uygulamaları da inceleyerek ortaya çıkardığımız çalışma modelini 3 aylık bir süre denedikten sonra şirket içerisinde bir anket yaptık. Bu anketle zaman yönetimi, çalışma yaşamı kalitesi, verimlilik ve motivasyon konularını ölçümledik ve ankete katılanlar arasında %98 oranında bu uygulamanın devam etmesini talep eden çalışanlarımıza kayıtsız kalmayarak uygulamayı devam ettirme kararı aldık. Bu kapsamda çalıştırmaya devam ettiğimiz modele göre esnek çalışma saatleri uygulamasında çalışanlarımızın yaşam kalitesini dikkate alarak sabah 07:30 ile akşam 19:00 arasındaki çalışma dilimleri içerisinde 5 farklı seçenekle işlerini planlayarak gerçekleştirmelerini sağlıyoruz.

Uzaktan çalışma uygulamasında ise yine çalışanlarımızın yerine getirmekle yükümlü oldukları görevleri şirket ve müşteri binası dışında (evde ya da şirket binası dışındaki herhangi bir ortamda) yerine getirdiği; ancak telefon ve bilgisayar ağı ile şirket ile her an bağlantıda olduğu; Deloitte'un global ağına her an erişim sağlayabildiği, bu anlamda çalışanın fiziksel olarak işyerine bağımlılığının az olduğu bir ortam sunmaya odaklanıyoruz. Deloitte'un 2017 yılına yönelik gerçekleştirdiği İnsan Kaynakları Trendleri araştırmasına göre, "geleceğin organizasyonunu inşa etmek", şirketlerin mevcut ve gelecek önceliklerinde ilk sırada yer alıyor. Kurumların, teknolojik altyapılarını, çalışma kültürlerini ve İK yaklaşımını bu yönde yeniden düzenlemeleri kaçınılmaz bir hal alıyor. Deloitte olarak, dijitalleşen yeni dünyada, çalışan deneyimini odakta tutacak yeni uygulamaları takip etmeye, uygulamaya ve sektörümüzde öncü çalışmalara imza atmaya devam edeceğiz.

* 1980-2000 arası Y Kuşağı olarak alınmıştır.

Deloitte *Academy*

Deloitte Academy, Deloitte uzmanları ve akademi dünyasının en yetkin eğitmenleri ile son gelişmeleri ve uygulamaları size aktarmak üzere genel katılıma açık ve şirketinizin ihtiyaçlarına göre planlanan, şirkete özel eğitimler düzenlemektedir. 2006 yılından beri faaliyet gösteren Deloitte Academy, 2.500'den fazla farklı kurumdan yaklaşık 16.000 profesyonele eğitim hizmeti sunmuş ve eğitimler sonunda katılımcıların doldurduğu anket sonuçlarına göre 5 üzerinden ortalama 4,7 puan almıştır.

Daha fazla bilgi için:
www.deloitteacademy.com.tr

Elif Günal Hanavdeloğlu
Head of Deloitte Academy
egunal@deloitte.com

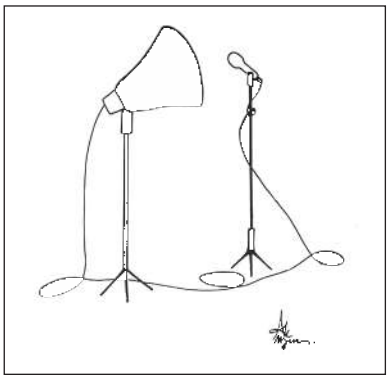
"Eğitim hem çok güzeldi hem de örneklerle doluydu. Burada olmaktan büyük keyif aldım."

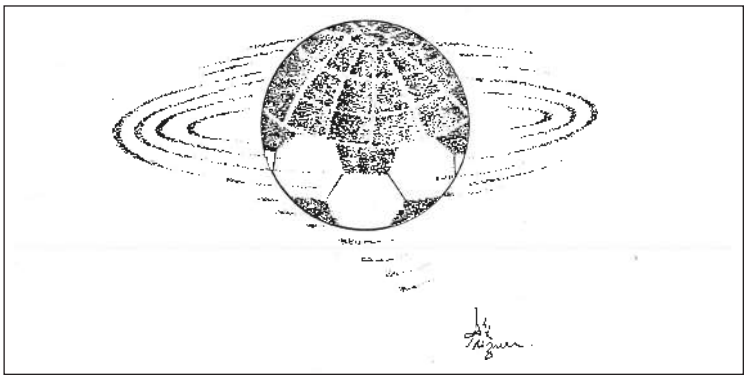
Özlem Sevi
Mebant İzalasyon ve Bant San. A.Ş.
Mali işler ve Finansman Müdür Yardımcısı
Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Finansal Bilgiler Eğitimi

Kategori	Eğitimler	Tarih | Şehir
Siber Güvenlik	ISO 27001 Uyumlu Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Kurulması	01-02.03.2018 İstanbul
İnsan & Kurum Sağlığı ve Güvenliği	İSG Risk Değerlendirme Sürecine Stratejik Bakış	02.03.2018 İstanbul
İş Dünyasında Hukuk	TTK Kapsamında Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki ve Cezai Sorumlulukları ve Yetki Devri	05.03.2018 İstanbul
UFRS	Konsolidasyon	06-07.03.2018 Ankara
Siber Güvenlik	Kişisel Verilerin Korunması	07.03.2018 İstanbul
Muhasebe, Finans Ekonomi	Finansal Tabloların Analizi	08-09.03.2018 İstanbul
Muhasebe, Finans Ekonomi	İşletmelerde Bütçeleme ve Kontrol	08-09.03.2018 İstanbul
İş Dünyasında Hukuk	İş Hukuku - 1 Gün	08.03.2018 İstanbul
UFRS	Kapsamlı Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)	12-14.03.2018 İstanbul
Kriz ve Süreklilik Yönetimi	Krizler ve Kriz Yönetim Sistemi	15.03.2018 İstanbul
BT Denetimi	Yazılım Varlık Yönetimi (Software Asset Management) ve Süreçleri Eğitimi	16.03.2018 İstanbul
İç Denetim	İç Denetim Faaliyetlerinin Yönetimi	İstanbul
Muhasebe, Finans Ekonomi	Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Finansal Bilgiler	19-20.03.2018 İstanbul
BT Denetimi	BT Denetimine Giriş	21-23.03.2018 İstanbul
Muhasebe, Finans Ekonomi	Maliyet Muhasebesi	22-23.03.2018 İstanbul
UFRS	UFRS Örnek Uygulamalar	26-27.03.2018 İstanbul
Muhasebe, Finans Ekonomi	Yöneticiler İçin Makroekonomi	26.03.2018 İstanbul
İç Denetim	İşletmelerde Yapılan Suistimaller, Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi	29-30.03.2018 İstanbul

Uzun lafın kısası...

Ali Kamil Uzun
Direktör
Deloitte Türkiye





Deloitte.

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofis
Deloitte Values House
Eski Büyükdere
Caddesi Maslak No:1
Sarıyer, İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofis
Armada İş Merkezi
A Blok
Kat:7 No:8
Söğütözü, Ankara
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofis
Punta Plaza
1456 Sokak
No:10/1 Kat:12
Daire:14-15
Alsancak, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofis
Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mahallesi
Kale Caddesi
No:10 D Blok Kat:5
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofis
Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mahallesi
Türkkuşu Caddesi
No:1 B Blok Kat:7
Seyhan-Çukurova, Adana
+90 (322) 237 11 00

www.deloitte.com.tr

@deloitteturkiye **@deloitteturkiye** **@deloitteturkiye**

@deloitteturkey **@deloitteturkey** **@deloitteturkey**

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”) şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL (“Deloitte Global” olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Global üye firma ağımızla ilgili daha fazla bilgi almak için **www.deloitte.com/about** adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Deloitte her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet verirken, dünya çapında farklı bölgelerde 150’den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kalitede hizmetler sunmaktadır. Deloitte’un yaklaşık 263.900 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için Facebook, LinkedIn ya da Twitter sayfalarımızı takip ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, “Deloitte Network” olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2018. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.