

2015 İK Trendleri Araştırması:
Güç dengesi işverenden
çalışana kayıyor

Sayfa 3



Sayfa 4

Deloitte Teknoloji
Fast 50 Türkiye
Programı ödülleri
sahiplerini buldu

2015 Üretim Geleceği Raporu:
Üretim geleceği
kişiselleştirmede saklı

Sayfa 7

Eylül - Kasım 2015

www.deloitte.com.tr

The Deloitte Times

Deloitte Turkey
Connect



Deloitte'tan
profesyonellere yeni
mobil uygulama

Deloitte Türkiye, dünyanın her yerinden erişilebilen ve iş dünyasındaki ulusal, bölgesel ve global trendleri anında yakalamak isteyen profesyonellere, 'Deloitte Turkey Connect' uygulaması ile yepyeni bir kapı aralıyor. Deloitte Turkey Connect uygulaması iş dünyasının gündemini oluşturan en güncel gelişme ve trendlere iOS ve Android mobil cihazlardan Türkçe ve İngilizce olarak erişim fırsatı sunuyor. Uygulama ile en güncel yerel ve global araştırma ve raporların yanı sıra uzman görüşlerine, videolara, makalelere ve Deloitte University yayınlarına ulaşılabilir.

İşin sırrı teknolojide değil, stratejide saklı!

Dijital dönüşüm, çalışan profiline etkisi, kurumların dijitalleşme serüveni ve izlenecek yol haritası hakkında Deloitte Türkiye Stratejik Planlama, İş Geliştirme ve Pazarlama Ortağı Uğur Süel ve Dijital Danışmanlık Hizmetlerinden Sorumlu Direktör Hakan Göl ile konuştuk.



The Deloitte Times (TDT): Dijital Dönüşüm nedir, firmalar açısından neden önemlidir?

Uğur Süel: "Dijital Dönüşüm" deyince akla ilk olarak bir websitesiyada e-ticaret sitesinin hayata geçirilmesi gelse de, aslında "Dijital Dönüşüm" bunun çok daha ötesinde bir kavram. Dijital Dönüşüm; çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, iş ortaklarının; kısacası tüm paydaşların deneyiminin geliştirilmesi amacıyla dönüşüme yol açan yeni teknolojilerin kurumların iş yapış şekillerine entegrasyonunu kapsıyor. Analitik, mobil, sosyal, bulut, nesnelerin interneti gibi dönüşüme yol açan teknolojileri sadece bir teknoloji olarak görmeyip; iş yapış biçimlerine ve iş süreçlerine entegre eden firmalar, katma değer sağlayarak dijital çağda ayakta kalabiliyor.

TDT: Türkiye'deki şirketleri dijital dönüşüm açısından değerlendirdiğinizde nerede görüyorsunuz?

Hakan Göl: Türkiye'deki kurumlar henüz dijital olgunlaşmanın ilk aşamasında yer alıyorlar. Fakat dijital dönüşümün şirketlerde zaten bir anda yerleşmesi mümkün değil; bu gelişen ve değişen bir süreç. Bu geçiş süreci şirketlerin özellikleri, kaynakları ve altyapılarına bağlı olarak farklı modeller şeklinde ortaya çıkıyor.

Dijitalleşmeye yeni başlayan şirketlerde dijital teknolojiler her bir iş birimi tarafından, ayrı ayrı mevcut hedeflere daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için kullanılıyor. Hayata geçirilen inisiyatifler

genel bir stratejinin parçası olarak değil, iş birimleri tarafından silolar halinde gerçekleştiriliyor.

Bir şirketin dijital olgunluğa sahip olabilmesi için, dijitali, iş yapış şekline diğer bir deyişle, günlük iş hayatına ve bütün iş süreçlerine tamamen entegre etmiş olması gerekiyor.

Dijital olgunluk şirketlere her seviyede esneklik ve çeviklik sağlıyor. Türkiye'de mevcut durumda birçok şirkette farklı iş birimlerinde farklı dijital inisiyatiflerin (e-ticaret, üretimde robot teknolojilerinin kullanımı, akıllı ürünler geliştirilmesi, nesnelerin interneti uygulamaları, satış ekibinin mobil araçlarla desteklenmesi, vb.) henüz münferit olarak uygulanmaya başlandığını görüyoruz. **Sayfa 5**

HAKAN GÖL
4. SANAYİ DEVRİMİ YOLDA...

6

HAKAN ERTEN
TÜRKİYE'DE REEL SEKTÖRÜN
19 YILLIK FİNANSAL ANALİZİ

8

SİBEL ARNA
O ZAMAN DANS, O ZAMAN RENK,
O ZAMAN GÖSTERİŞ...
PEKİ NEREYE KADAR?

9

GÜLER HÜLYA YILMAZ
ULUSLARARASI VERGİ ADALETİ
İÇİN OECD BEPS EYLEM PLANI

10

GÜL SARAÇOĞLU
SUİSTİMAL İŞARETLERİ

11

ONUR EŞİN
İÇ DENETİMDE YENİ DÖNEM:
RISK ANALİTİĞİ

11



Yılın Denetim İnovasyonu Ödülü Deloitte'a

Deloitte, denetim kalitesinin geliştirilmesi konusunda mesleğe öncülük eden çalışmaları ile 2015 Uluslararası Muhasebe Bülteni'nin prestijli "Yılın Denetim İnovasyonu" ödülüne layık görüldü. Müşteriye sunulan hizmete ve denetim kalitesine büyük katkı sağlayan şirketlere verilen bu ödül, katılımcıları kalite, verimlilik, doğruluk, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, pazarda farklılaşma, inovasyonu en iyi uygulamaya dönüştürme gibi alanlarda gösterdikleri gelişime göre değerlendirmektedir. Deloitte'un, denetim kalitesini artırmaya ve süreçlerini iyileştirmeye yönelik gelişmiş teknolojiler, yapay zekâ ve analitik yetkinlikler gibi yeni nesil uygulamaları benimsemesi denetim hizmetlerini geleceğe taşıyor. Özellikle, Deloitte'un "Yılın Denetim İnovasyonu" ödülünü kazanmasına katkı sağlayan, ileri teknoloji aracı "Argus", normalde

insan zekâsı gerektiren işlemleri geçektirmeyi başaran bilgisayar sistemleri gibi kognitif teknolojileri kullanarak, elektronik dokümanların denetimine büyük bir yenilik getiriyor. Argus insanlarla her etkileşimden "öğreniyor" ve gelişmiş makine öğrenme tekniklerini kullanarak otomatik bir şekilde, her türlü elektronik dokümanın içinden önemli muhasebe bilgilerini tanımlayarak normalde uzun zaman alan manuel bir sürecin hızla ve kolaylıkla tamamlanmasını sağlıyor. Argus Deloitte'un yeni nesil denetim uygulamalarından sadece bir tanesini temsil ediyor. Deloitte çalışanları denetim hizmetlerinde Argus gibi en son teknoloji araçlar sayesinde, ortaya çıkan sonuçları yorumlamaya, profesyonel bir şekilde sorgulamaya ve risk alanına yoğunlaşmaya daha fazla zaman ayırabiliyor.

Global Siber
Güvenlik
Olimpiyatları'nda
Avrupa'da ilk 5'teyiz!



Deloitte Türkiye, siber savunma ve bilgi güvenliğinin bilinirliğini artırma amacıyla düzenlenen Global Siber Güvenlik Olimpiyatları'nda Avrupa'dan ilk 5 takım arasına girdi. Burç Yıldırım liderliğinde Aykut Koltuk, Engin Aslan, Mehmet Fatih Gök, Özgür Alp ve Suzan Yılmaz'dan oluşan RockERS ekibi, pek çok güçlü ekibi geride bıraktı. Kurumsal Risk Hizmetleri Ortağı Ali Yılmaz Kumcu, "Kurumların en değerli varlığı olan verilerini korumada yol göstericiyiz. İşimiz; istismar edilebilecek güvenlik açıklarını tespit ederek şirketlere bildirmek, sistemlerindeki güvenlik seviyelerini sıkılaştırmak, kurumların ve kişilerin zarar görmesini engellemek. Verdiğimiz her hizmetin müşterilerimiz için değer yaratıp etki bırakması temel felsefemiz. Bu da ancak üstün niteliklere sahip takımla mümkün." dedi.



İNSAN İÇİN

HÜSEYİN GÜRER, DELOITTE TÜRKİYE, CEO

Yitirilen her insanın ardından, bir kütüphane yanar

İnsanlık tarihinin en önemli keşiflerini yapanların ya da dünyaya mâl olmuş fikir liderlerinin kitleleri sürükleyen adımlarının arkasında "merak" duygusu yatıyor. Çünkü insan merak ettikçe

öğreniyor, gelişiyor ve değer kazanıyor. Merak etme güdüsü, yapılan işe duyulan tutku ile birleşince, geleceği şekillendirecek yenilikçi fikirler ve buluşlar ortaya çıkıyor.

Peki, insan hayatında öğrenme son buluyor mu? Einstein bu soruyu "Entelektüel gelişim, doğumla başlamalı ve ancak kişinin hayatıyla son bulmalı" diyerek yanıtlıyor. Bugünün iş dünyası için de gerçek başarının yolu, yaşam boyu öğrenmeden geçiyor. Mesleki olgunluk için teknik eğitimin, kişisel yeteneklerin olgunlaşması ile desteklenmesi kritik rol oynuyor.

Deloitte'ta eğitim olgusunu biz, bir bütün olarak ele alıyoruz. Çalışanlarımızın gelişimini, mesleki tatmin duymalarını ve onlarda iz bırakan etki yaratmayı, kurum kültürümüzün odak noktasına koyuyoruz. Yeteneklerimize sahip çıkmak, yaşam boyu gelişim imkânları sunmak ve çalışanlarımızın oluşturduğu birikimi ve mesleki mirası gelecek nesillere aktarabilmek için ise, kendimizi güncel ve dinamik tutmaya özen gösteriyoruz. Bunun en somut örneklerinden biri ise Deloitte Eğitim Vakfı mentorluk programı kapsamında, Deloitte liderlerinin, deneyimlerini aktararak geleceğin liderlerini yetiştirmeye katkıda bulunması...

Aynı zamanda çalışanlarımızı inovatif olmaya ve ufuklarını

açacak farklı dünyaları keşfetmeye teşvik ediyoruz. İş başı eğitim ve mobilite programları, bu vizyonun temel taşlarını oluşturuyor. Diğer taraftan Deloitte ağı, dünyanın dört bir yanına uzanan bir birikimi temsil ediyor. İsmimiz; farklı kültürleri, farklı ülkelerin değişken dinamiklerini, farklı çalışma prensiplerini ve yetenekleri bir araya getiren bir mozaik oluşturuyor. Bu nedenle Deloitte, çalışanlarına uluslararası değişim fırsatı sunuyor. Değişim programlarımız aracılığıyla diğer ülkelerde çalışma olanağı bulan yeteneklerimiz; Deloitte'un global kültürünü benimseme ve farklı kültürlerle etkileşime geçerek vizyoner bakış açısı kazanma fırsatı buluyor.

"Yitirilen her insanın ardından, bir kütüphane yanar" deyişi, insanın birikimiyle ve tecrübesiyle başlı başına bir değer olduğunu ifade eden en etkili sözlerden biri... Şirket kültürümüzde insanı, en değerli varlık olarak görüyoruz. Bizi biz yapan, bize değer katan çalışanlarımızdır; çalışanlarımız sayesinde ismimiz önem kazanır, hizmetlerimiz sürdürülebilir kılınır. Ve biz biliyoruz ki; kurumları insanlar başarıya götürür, insanların başarılı olmasını ise kendilerine kattıkları değerler sağlar.

Kütüphanelerimizi her geçen gün, daha da zenginleştirebilmek dileğiyle...



Ülkelerin ortak sorunu: Genç işsizliği

eğitim sistemleri geçmişe yönelik değil, geleceğin işgücü gereksinimlerine cevap verecek şekilde tasarlanmalı. Kamu ve özel sektörün tüm eğitim kuruluşlarının, mesleki eğitim örgütleri ile yakın çalışması; genç jenerasyonun gerekli yetkinliklere ve donanımına sahip olması için işbirliği içerisinde olması kritik. Eğitim fırsatları, yetkinliklerin gelişimi ve yeni iş imkânları yaratılması için özel sektör, iş dünyası liderleri, kamu ve sivil toplum kuruluşları işbirliği içerisinde olmalı."

Aynı ihtiyaçların Türkiye için de geçerli olduğunu belirten Çetinkaya, "Globalde ortaya çıkan kritik tablo, Türkiye'de de ciddiyetini koruyor. Bununla birlikte devlet tarafından sağlanan istihdama yönelik teşvikler, Milli Eğitim Bakanlığı'nın Avrupa Birliği fonları ile yürüttüğü projeler ve özel sektör ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarının mesleki eğitim altyapısını geliştirme çalışmaları bu yönde atılan olumlu adımlar. Gençlerin istihdamı konusu, hepimizin ortak sorunu. Bu konudaki sorumluluğumuzun bilinciyle Deloitte olarak sunduğumuz iş ve staj imkânları ve Deloitte Eğitim Vakfı kanalıyla üniversite öğrencilerine finansman desteği ile işgücü piyasasına katkıda bulunmayı amaçlıyoruz" dedi.

Raporda aşağıdaki başlıklar öne çıkıyor:

- Genç istihdamının önündeki engeller arasında, uygun meslek eğitimi eksikliği, meslek ve işgücü yetkinlikleri arasındaki uyumsuzluk, iş fırsatlarının azlığı, yüksek istihdam maliyetleri ve işverenlere yönelik azalan devlet desteği yer alıyor.
- Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin neredeyse

tamamında genç istihdamın toplam nüfusa oranının, 2014 yılında, 2000 yılına göre azaldığı, genç işsizliğinde artış yaşandığı görülüyor.

- İş fırsatları, ülkelerin büyüme hızlarının gerisinde kalıyor ve 2013 yılı verilerine göre, dünya çapında 70 milyon genç işsiz bulunuyor. 15-29 yaş arası gençlerde işsizlik oranının, erişkinlerinkine göre yüksek olduğu görülüyor.
- Çalışmayan ve eğitimde olmayan gençlerin sayısında artış olduğu belirtiliyor. 32 OECD ülkesinde 26 milyon, dünya çapında ise 262 milyon gencin bu durumda bulunduğu ifade ediliyor.
- Türkiye'de işsizlik oranı Nisan 2015 itibarıyla %9,4'e gerilemiş durumda, Mayıs 2015 genç nüfus işsizlik oranı ise %17,9 seviyesinde. Ortalama işgücü maliyeti %36,8 olan Türkiye, bu oranla OECD ülkelerinin ortalamasının üstünde kalıyor (%29,6). İşverenler, işletmelere yönelik sosyal güvenlik primleri ve vergilerinin yarattığı yükün, istihdam yaratılmasının önündeki en büyük engellerden biri olduğunu ifade ediyor.



Deloitte, İnsan Kaynakları Dönüşümü Danışmanlığında global lider

Deloitte, "İK Dönüşümü Danışmanlığı 2015" raporunda belirttiği gibi Kennedy Araştırma tarafından insan kaynakları dönüşümü alanında global lider olarak adlandırılmıştır.

Bu başarı, Deloitte'un insan kaynakları dönüşümü inisiyatiflerinin iş stratejileri ile uyumlu olmasını ve müşterilerin iş sonuçlarını etkilemesini garanti altına alan fark yaratan yetkinliklerinin altını çizmektedir.

Kennedy'nin raporuna göre, Deloitte, en geniş yetkinliklere sahip şirket olarak belirtilmektedir. Ayrıca, Deloitte İK dönüşümü danışmanlığı değer zincirinin tüm bileşenlerinde pazar liderliğini sürdürmekte ve yeni ürün, hizmet ve fikir liderliği yayınları geliştirmeye devam etmektedir. Deloitte, İK dönüşümü inisiyatiflerinin hissedar değeri ile ilişkisini kurma yetkinliği, İK fonksiyonunu geliştirmeye odaklanması ve İK departmanlarını yoğun işgücü gerektiren süreçlerden kurtararak stratejiye odaklanmalarını sağlayan ürünler geliştirmedeki yaratıcılığı ile ön plana çıkmaktadır.

Deloitte'un, Uluslararası İşverenler Teşkilatı (IOE) ve OECD İş ve Sanayi Danışma Komitesi (BIAC) ile beraber hazırladığı "Genç İstihdamı Fırsatı: G20 ve Ötesinde İş Piyasası Politikalarını Anlamak" başlıklı raporu G-20'nin önemli başlıklarından biri olan "gençlerin istihdamı" çerçevesindeki tartışmalara bir zemin hazırlıyor.

Aralarında G20 ülkelerinin de bulunduğu 27 ülkenin işveren kuruluşlarının görüşleri alınarak hazırlanan rapor, G20 ülkelerinde iş piyasasına yönelik uygulanan mevcut inisiyatifleri ve teşvikleri daha iyi anlayarak etkin politikalar geliştirilmesine ışık tutmayı amaçlıyor.

Deloitte Türkiye Supervisory Board Başkanı Sibel Çetinkaya iş dünyasının, genç ve yetkin insan kaynağına ihtiyacı olduğunu vurgulayarak konuya ilişkin şunları söyledi: "Genç nüfustaki yüksek işsizlik oranları ekonomik büyümeyi yavaşlatırken, gençlerin sağlığını, iyi koşullarda yaşama şansını ve üretkenliğini olumsuz etkiliyor. Deloitte önderliğinde yapılan araştırmaya göre genç istihdamın önündeki en büyük engel: yetkinlik açığı. Dolayısıyla bu sorunun aşılması için işgücü piyasasının ihtiyaçlarının anlaşılması ve eğitim sistemiyle, işverenlerin ihtiyaç duyduğu gereksinimlerin paralel hale getirilmesi büyük önem taşıyor. Bu noktada

Güç dengesi işverenden çalışana kayıyor

İşgücüne talep artarken, kurumlar yetkin insan kaynağı bulmakta zorlanıyor. Daha fazla seçim şansına sahip çalışanlar, işveren tercihlerinde daha seçici davranıyor. Bu da, kurumların çalışanları artık 'müşteri' gibi ele almasını ve çalışan bağlılığını artırmaya odaklanarak kendilerini daha çekici kılabilecek yenilikçi yaklaşımlar geliştirmelerini gerektiriyor.

Deloitte'un 106 ülkede 3 bin 300'den fazla iş ve İK liderinin katılımıyla gerçekleştirdiği "2015 İnsan Kaynakları Trendleri" araştırması, Y Kuşağı'nın işgücüne katılması, dijitalleşme ve teknolojinin artan bir şekilde hayatımıza girmesi ile değişen dünyada, insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları konusunda firmaları etkileyen trendleri ve bu trendler karşısında firmaların hazırlık seviyelerini ortaya koyuyor.

Rapor, bugüne kadar 'ikincil' öneme sahip olduğu düşünülen çalışan bağlılığı, liderlik, eğitim ve gelişim gibi unsurların çalışanlar nezdinde artık çok büyük bir önem taşıdığını ve bu üç konunun en önemli 10 trend arasında ilk üçü paylaştığını ortaya koyuyor. Önemli İK trendleri geçen seneye göre çok farklılık göstermese de, firmalar bu trendlerin ve öneminin farkında ancak kendilerini hala hazır hissetmiyor.

Yetenek ve işgücü talebindeki artış, yetkin insan kaynağı açığının büyümesi, güç dengesini işverenden çalışana doğru değiştirmiş durumda. Bu sebeple de, günümüzde artık kurumların çalışanlarını sadece 'çalışan' olarak görmemeleri, onları 'müşteri' gibi ele almaları gerekiyor. Kurumların uzun vadeli müşteri ilişkilerine ihtiyaç duydukları gibi, çalışanları ile de uzun soluklu ilişkiler geliştirmeleri önem taşıyor. Çünkü çalışanlar artık daha mobil, çalıştıkları işte daha ulvi bir amaç arıyorlar, kişisel gelişim ve sürekli eğitim, yenilikçilik, hız, esnek çalışma, iş - özel hayat dengesi bekliyorlar. Bu da, çalışanların kurumlara bağlılıklarının artırılmasını zorlaştırıyor. Bu zorluğu aşabilmek için ise, bakış açısının değişmesi gerekiyor. Kurumların, insanlardaki güçlü yönleri gören, çalışanlara ilham vererek en iyi performansı göstermelerini sağlayan liderleri yetiştirecek yapıyı kurmaları büyük önem taşıyor. Bu da ancak insanları yaşam boyu iş arkadaşı olarak görmek ve onları hem kişisel hem profesyonel olarak geliştirecek mentorluk yapısını benimsemekle mümkün olabiliyor.

Çalışanların değişen beklentilerinin yanı sıra, firmaların ihtiyaç duydukları beceriler ve yetkinlikler de çok hızlı bir şekilde gelişiyor. Günümüzde firmalar, yetkinlik eksikliğini iş stratejilerini hayata geçirmeleri önünde en önemli engel olarak görüyor. Bu sebeple de, firmaların değişime ayak uydurması ve her seviyede gerekli yetkinliklerin geliştirilmesi için eğitim ve gelişim programlarını gözden geçirmeleri gerekiyor. Ayrıca, çalışanlar kariyer basamaklarını hızlı çıkma, daha kısa zamanda daha fazla sorumluluk almayı bekliyorlar. Türkiye'de her iki Y Kuşağı'ndan birinin lider olmak istediği göz önünde bulundurulduğunda, firmaların liderlik gelişimini de daha düzenli, uzun vadeli bakış açısıyla ele almaları ve eğitimin ve gelişimin bir parçası olarak yatırım yapmaları gerekiyor.

İnsan kaynakları yönetiminde dönüşüm şart

Araştırmaya katılanların sadece %5'i kurumlarının insan kaynakları yönetiminin 'mükemmel' seviyede iş çıkardığını inancında ve sadece %22'si insan kaynakları birimlerinin değişen iş dünyasına ve İK trendlerine ayak uydurabildiğine inanıyor. Günümüzde hızla değişen iş dünyasına uyum sağlamak için insan kaynaklarının daha çevik ve esnek olması, operasyonları iyi bilmesi, teknolojiyi ve veriyi kullanarak veriye dayalı kararlar alan bir fonksiyon haline dönüşmesi ve her seviyede liderlere katma değer sunacak birer 'danışman' rolüne bürünmesi gerektiği belirtiliyor.

İK yatırımları artıyor ancak etkisi sınırlı

İK yatırımları ağırlıklı olarak İK teknolojisi alanına yapılıyor. Teknoloji alanına yapılan yatırımlar önemli olsa da teknoloji sadece bir araç. Önemli olan çalışanın odakta olduğu bakış açısına uygun bir şekilde iş yapış şeklini değiştirmek, buna göre süreçleri yeniden yapılandırmak ve bu doğrultuda teknolojiyi tasarlamak ve uygulamak. Tüm bunlar yapılmadan gerçekleştirilen İK teknolojisi yatırımları beklenen etkiyi yaratmıyor.

Rapordaki en önemli bulgular ise şu şekilde:



• **Liderlik:** Araştırma kapsamında görüldüğü üzere İK liderlerinin ve yöneticilerin %86'sı (her 10 kişiden 9'u) liderlik konusunun en önemli ve zorlu gündem maddelerinden olduğunu belirterek lider yetiştirme konusunu en önemli ikinci trend olarak belirliyor. Liderlik konusuna yatırım yapılmasına rağmen 'yetkinlik açığı' geçen seneye oranla artıyor (-34'den -36'ya).



• **Eğitim ve gelişim:** Firmalar yetkinlik eksikliğini iş stratejilerini hayata geçirmeleri önünde en önemli engel olarak görüyor. Eğitim ve gelişim en önemli 3. konu olarak ortaya çıkarken, konunun İK yöneticileri için önemi geçen seneye oranla %21 artmış durumda. Ancak yöneticilerin sadece %28'i öğrenme ve gelişim alanında firmalarını 'hazır' ya da 'çok hazır' olarak görüyor. Çalışanlar kişiselleştirilmiş ve dijital bir eğitim deneyimi istiyor. Firmalar da eğitim ve gelişim konularında yeni yaklaşımlar

(kitlelesim açık çevrimiçi ders, dijital, video, bulut tabanlı, vb.) keşfetmeye çalışıyorlar.



• **Çalışan bağlılığı:** 2015'in en önemli İK konusu olarak ortaya çıkıyor. Geçen seneye kıyasla iki kat katılımcı konuyu 'çok önemli' olarak nitelendiriyor. Kurumlar, bağlılık yaratma ve yetenekleri elde tutma konularında kriz niteliğinde sorunlar yaşadıklarından çalışan bağlılığını artıracak önemli girişimleri artık gündemlerine almış durumdadır. Esneklik, kişisel gelişim ve eğitim, inisiyatif kullanabilmek, dijitalleşme, mobilite, yenilikçilik ve hızın yanı sıra çalışanları yaşam boyu iş arkadaşı olarak görmek ve mentorluk ilişkisi geliştirmek çalışanların kuruma bağlılığını uzun soluklu hale getirmede önem taşıyor.



• **Talep üzerine işgücü:** Firmalar işgücünü çok yönlü ve sofistike bir yaklaşım ile ele alıyor ve işgücü ihtiyacı konusuna saat ücretli, maaşlı ve müteahhit (sözleşmeli) gibi her türden farklılık ve ihtiyaçları talebe göre değerlendirecek şekilde yaklaşıyorlar.



• **Performans yönetimi:** Kurumlar geleneksel derecelendirmeye dayalı performans yönetimi yerine sürekli gelişim ve geri bildirim dayalı yenilikçi performans ölçümü yöntemlerine başvuruyorlar. Firmaların %89'u performans sistemlerini yakın geçmişte değiştirmiş ya da önümüzdeki 18 ayda değiştirmeyi planlıyor. Yöneticilerin de bu yeni performans yönetimi çerçevesinde kendilerini geliştirmeleri, değerlendiren ve puan veren rolünden koç ve mentörlere dönüşmeleri gerekiyor.



• **İK analitiği:** Katılımcıların %75'i bu alanı 'önemli' olarak değerlendirirken sadece %8'i kendilerinin bu alanda güçlü olduğunu belirtiyor. Öncü organizasyonlar işgücü analitiğini kullanarak çalışanları nelerin motive ettiğini, nelerin şirkette daha uzun seneler kalmaya ya da ayrılmaya yönelttiğini, hangi deneyimlerin ve geçmiş tecrübelerin en başarılı liderleri yetiştirdiğini vb. bilgileri anlamalarına yardımcı olacak iç görüleri sağlıyor.



• **Çalışan verileri her yerde:** İşgücü analitiği sadece firma içinde toplanan verilerden beslenmiyor. Çalışan verileri sosyal medyanın yaygınlaşması ile artık her yerde ve bu veriler çalışanlar hakkında çok daha fazla bilgi sağlıyor.



• **Çalışma ortamının sadeleştirilmesi:** Aşırı bilgi yüklemesinin yanı sıra giderek karmaşık hale gelen organizasyon ve sistemlere karşılık kuruluşlar çalışma ortamı ve uygulamalarını basitleştiriyor.



• **İşgücünün hayatını kolaylaştıran teknolojiler:** Yeni teknolojilerin iş yerine entegre edilmesi üretkenliği, iş güvenliğini artırıyor ve kurumları iş yapılarını ve çalışanların yetkinliklerini yeniden düşünmeye zorluyor.

Fast 50 2015 Lideri: Cardtek Payment Processing Services

50 | Technology
Fast 50
2015 TURKEY

Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye 2015 Programı'nda, Cardtek Payment Processing Services (CordisNetwork) son dört yılda %5515 büyüme kaydederek 2014'te olduğu gibi, bu sene de birinci oldu.

Türkiye'de onuncu yılını dolduran ve en hızlı büyüyen teknoloji şirketlerine Avrupa ve dünyaya açılma fırsatı sunan programın sonuçları, 4 Aralık'ta düzenlenen ödül töreniyle açıklandı. Bu yıl da programın birincisi Cardtek Payment Processing Services (CordisNetwork) oldu. Son dört yılda %5515 büyüme kaydederek birinci olan Cardtek Payment Processing Services'ı, %2126 büyüme ile anttech ve %1742 büyüme ile 724tikla.com izledi.

Türkiye'nin en hızlı büyüyen teknoloji şirketlerinin yarıştığı programda UK Trade & Investment Teknoloji Özel Ödülü'nü 4play kazandı. Bunun yanı sıra, en hızlı büyüyen 50 teknoloji şirketi arasında yer alan ve 2014 mali yılı süresince gelirleri 50 milyon Euro ve üzeri olan teknoloji şirketlerinin değerlendirildiği 'Big Stars' kategorisinde ise Innova yer aldı.

Deloitte Türkiye TMT Endüstrisi Lideri Tolga Yaveroğlu, "Fast 50 içinde yer alan şirketlerin %40'ının, programa 2006 yılında başladığımızda henüz kurulmadıklarını düşününce, 10 yıllık

bir zamanın özellikle teknoloji dünyasında ne kadar uzun bir süre olduğunu anlıyoruz. Fast 50 Programı, marka bilinirliğine ve çalışan motivasyonuna katkıda bulunurken, özellikle sağlam bir finansal yapı oluşturulması, sermayeye erişim, nakit akışının yönetimi ve şirketlerin yatırımcılar nezdinde farkındalıklarının artırılmasına da katkı sağlıyor. Son 10 senede, programımıza dahil olan birçok şirketin girişim sermayesi yatırımı aldığını ya da firmalarını belirli bir ölçeğe getirerek sattıklarını görüyoruz." dedi.

Ödül töreninde konuşan **Birleşik Krallık Ticaret ve Yatırım Ajansı (UKTI) Yüksek Büyüme ve Gelişen Piyasalar Direktörü Daniel King** de Türkiye'nin gelişen piyasa ülkeleri arasında teknolojik gelişim açısından önemli bir yere sahip olduğunu belirterek; "UKTI olarak teknolojiye verdiğimiz desteği her geçen gün artırıyoruz. Bu bağlamda, Türk teknoloji firmaları ile de işbirliklerimizi geliştirmek adına çalışmalarımıza hız kesmeden devam ediyoruz. Birleşik Krallık teknoloji alanında dünyanın en önde gelen ülkelerinden biri konumunda. Türk teknoloji firmalarını da sunduğumuz pek çok avantajdan

yararlanmaya ve karşılıklı yatırımlarımızı artırmaya davet ediyoruz." dedi.

İlk 10 şirket

Sıra	Şirket	Büyüme Hızı	Sektör
1	Cardtek Payment Processing Services	%5515	Yazılım
2	anttech	%2126	Yazılım
3	724tikla.com	%1742	İnternet
4	PayTR	%1591	İnternet
5	4play	%669	Yazılım
6	SMG	%441	Yazılım
7	Tekna	%376	Yazılım
8	Cardtek Hardware Solutions	%375	Yazılım
9	P.I.Works	%369	Telekom/Networking
10	BTT	%319	Yazılım

Fast 50 CEO anketi 2015 yılı sonuçları:

- CEO'lar şirketlerinin hızlı büyümesinin yönetilmesi karşısındaki en büyük operasyonel zorluğu kalifiye işgücünün bulunması, işe alınması ve elde tutulması olarak görüyor.
- 'Liderlerin yetiştirilmesi ve sorumluluğun delege edilmesi' CEO'lar için en büyük kişisel zorluk olarak belirtiliyor.
- Dijital uygulamalar ve mobilitenin yanı sıra analitik ile daha iyi veri kullanımı önümüzdeki üç sene teknoloji yatırımlarını tetikleyecek en büyük iki trend olarak belirtiliyor.
- Yüksek kaliteli çalışanlar CEO'ların %29'u tarafından belirtilerek teknoloji şirketlerinin büyümelerine en çok katkı sağlayan faktör olarak 2015 yılında birinci sırayı alıyor.
- Ankete katılan CEO'ların %39'u önümüzdeki 12 ayda ekonominin az oranda daralacağını, %29'u az oranda büyüyeceğini, %21'i ise aynı kalacağını ifade ediyor.
- CEO'ların çoğu önümüzdeki 12 ayda büyümenin organik büyüme ile sağlanacağını belirtirken, 2014 yılında %55 olan bu oran 2015 yılında %74'e yükseliyor.

Deloitte Fast 50 Türkiye Ödül Töreninde düzenlenen panelde, gazeteci gözüyle Türkiye'de bilişim sektörünün son on yılı değerlendirildi.

Murat Yıldız

Dünya Gazetesi Bilişim Yayınları Koordinatörü ve Köşe Yazarı

İlk zamanlarda, internetin yayıncılığı değiştireceği ve dijital devrimin geleneksel yayıncılığın sonunu getireceği, herkesin işsiz kalacağı söyleniyordu. 90'ların, hatta 2000'lerin sonuna geldiğimizde böyle bir durum olmadı. İnternet üzerinden iş yaptığımızda, bir sürü eleman istihdam ediyorduk ve banner sistemi işi döndürmeye yetmiyordu, sürekli zarar ediyorduk. Hala geleneksel medyadan daha iyi para kazanıyorduk. Ta ki 2007 yılında, Apple'ın çıkışına kadar... Tamamen dokunmatik bir telefon karşımıza çıktı ve içeriği oradan okumaya başladık. 2007'nin bu anlamda kritik bir yıl olduğuna inanıyorum. Bizim iş yapış biçimimizi değiştiren, İnternet devrimi değildir. İnternet, bizim haber alış biçimimizi değiştirdi, işimizi kolaylaştırdı. Habere daha hızlı ve her yerden ulaşılabilir olduk. Bu teknolojinin gelmesiyle beraber, bütün habercilik sektörü demokratikleşmiş oldu. Daha önceden herhangi bir gazete çıkarmak veya kitlelere haberinizi ulaştırmak için çok yoğun bir sermaye gücüne sahip olmanız gerekirken, artık Huffington Post gibi birkaç bin dolara kurulan işletmeler bütün dünyaya hitap edebilir hale geldi. Daha farklı bir yere gittik. Bizler, hayatın farklı yerlerinde olmaya devam edeceğiz ama bir dönüşümden geçiyoruz. Bu teknolojik dönüşümle birlikte

bilgiyi paylaşan, bilgiyi saklamayan bir nesil geldi. Bizi aslında, şu anda ciddi anlamda tehdit eden belli şeylerden biri bu.

Kerem Özdemir

Fortune Dergisi Teknoloji Editörü

Teknolojik dönüşüm aslında Fortune olarak bizi olumsuz etkilemedi. Türkiye'de yayıncılıkta belli bir iş modeli yoktu, medya çocukluk dönemindeydi. Yurt dışındaki örnekler baktığımızda, işin özüne indiklerini, işin başına bir Chief Product Officer getirdiklerini ve işin başında dijital ve baskılı kanalları birbirine entegre ettikleri etkili bir network kurduklarını görüyoruz. Türkiye'de, dergi yayıncılığında böyle bir vizyon yok. Herkes çok iyi bir yayın çıkardığını, çok iyi bir içerik sunduğunu ama Türkiye'de okunmadığını düşünüyor. İşin aslı ise, alternatifleri çıkınca medyanın bu değişimi kaldıramamış olması...

Levent Pekcan

TeknoSeyir Editörü

1997 yılında Dark Hardware diye bir teknoloji, bilgisayar donanımı üzerine bir site başlattım. Yayıncılığa başladığıma düşünmeden, daha çok, bildiğim şeyleri bir adresin altında toplamak amacıyla başladım. O zamanlar blog kavramı da çok net değildi. Bilgiler arttıkça kategorize etmek gerekti, firmaların ilgisini çekmeye başladı. Son üç yıldır ise başka bir yayını sürdürüyorum. Artık

yazı yazmıyorum, video çekiyorum sadece. Çünkü günümüzde eski usul, 10-15 sayfa süren tek bir ürün incelemesi kabul görecektir gibi değil. İnsanlar, video istiyor. Hız konusunda üzerimizde çok büyük bir baskı var. Bugün artık kullanıcılar, yeni bir telefon tanıtıldığında, aynı anda bizden yorum yapmamızı bekliyor. Bu da başka bir ikilemi doğuruyor. Siz istiyorsunuz ki önce telefonu ben izleyeyim, sindireyim, sonra kendi yorumumu getireyim. Tüketiciler ise "hayır" diyorlar, "aynı anda yapmalısın". Bir başka boyut da, hepimizin işini en çok sosyal ağların etkilemiş olması. Bugün sosyal ağlar sayesinde -ki trafik zaten oradan geliyor- yıllarca elde edilebilen büyümeyi, içeriğinin yayılmasını bir gecede elde edebiliyorsunuz. Biraz cüretkâr bir video yapın, biraz zekice bir video yapın paylaşsın, sizin reklamınızı başkaları yapsın. Bir anda inanılmaz rakamlara erişiyorsunuz.

Murat Oktay

Merlin'in Kazanı Kurucusu - Technolabs Genel Yayın Koordinatörü

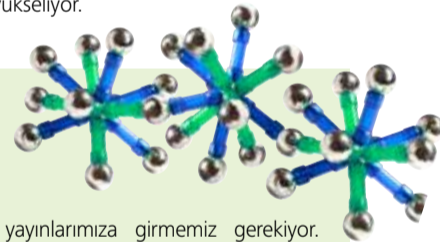
Oyun dünyasına baktığımızda, özellikle son 3-4 sene içerisinde Türk kullanıcı bilinçlenmeye başladı. Bu bilinç çerçevesinde Türkiye'deki oyun satışları 10'dan 20'ye çıkmış oldu. Fakat genel nüfusa baktığımızda, 80 küsur milyonluk bir ülke için bu rakamlar son derece düşük. Bilişim yayınlarına baktığımızda ise, içerikleri dakikası

dakikasına yayınlarımıza girmemiz gerekiyor. Yaşadığımız en büyük sıkıntı ise, yayınladığımız içeriğin birkaç saniye gibi kısa bir sürede "kopyacı" dediğimiz yayınlarda, çok hızlı bir şekilde kopyalanıyor olması.

Musa Savaş

Bilişim Muhabirleri Derneği Başkanı

Böyle zorlu bir ortamda içeriği üreten tarafın emeğinin karşılığını alamaması ve firmaların birçoğunun da global ayağının olması neticesinde, 10-15 yıl geçmiş olan yayınlar, doğrudan globale yönelmeye başladı. Bilişim medyasının emeğinin karşılığını alamaması da ister istemez sektörden çıkışlara sebep oluyor. Mesela bizim üyelerimizden de ciddi bir şekilde iletişim sektörüne, PR tarafına bir kayma var. Nitekim firmalar da, doğal olarak harcadıkları paranın en çok insana ulaşan reklamlar üzerinden olmasını istedikleri için, günlük medyaya, konvansiyonel medyaya yöneliyor ve bütçelerinin büyük kısımlarını oraya harcıyor. Sektör medyasına ise, genelde çok az bütçe ayrılıyor. Bu da ister istemez sektör medyasının git gide erimesine sebep oluyor. Oysaki ürettiğiniz ürünün gerçekten hakkını verecek şekilde içeriğini yazacak gazeteciler, bilişim medyasında...



4. sanayi devrimi yolda...

Teknoloji giderek üretimin içine daha derinlemesine yerleşecek. Makineler akıllanacak; makine, tesis, filo ve ağlar gelişmiş sensörler, kumandalar ve yazılım uygulamaları kullanılarak birbirine bağlanacak. İnsanlar da bu makine ve sistemlere uzaktan bağlanabilecek. Teknolojinin gelişim hızı şu ana kadar yaşamadığımız ve tahmin edemeyeceğimiz kadar fazla, kısa süre sonra birlikte buna şahit olacağız...

Teknolojik gelişmelerle sanayi hızlı bir şekilde dönüşüyor... Basit üretim teknikleri ve ağırlıklı olarak manuel işgücüne dayalı bir şekilde üretim gerçekleştirilirken, 18. yüzyılın sonunda su ve buhar gücünün daha verimli kullanılmasını sağlayan mekanik tezgâhların bulunmasıyla dünya 1. Sanayi Devrimini yaşadı. Henry Ford'un üretim bandı tasarımıyla 20. yüzyıl tarihini değiştirmesiyle, 2. Sanayi Devrimi başlamış oldu. Elektriğin seri üretimde kullanılmaya başlaması ve üretim hattının geliştirilmesi yeni bir devrimi tetikledi. 3. Sanayi Devrimi ise 1970'lerde üretimde mekanik ve elektronik teknolojilerin yerini dijital teknolojiye bırakmasına yol açan programlanabilir makinelerin kullanılmasına başlaması ile gerçekleşti.

Şimdi ise 4. Sanayi Devrimi yolda... Artık teknoloji üretimin içine derinlemesine yerleşiyor. Bu devrimde kilit kelime "iletişim". Makine, ürün, sistemler, süreçler ve insanlar sensör ve uyarıcılar yoluyla birbirlerine bağlanıyor, birbirlerinden haberdar oluyor ve tüm süreç boyunca birbirleriyle iletişim kuruyorlar. Ürünler kendi geçmişlerini, mevcut durumlarını, hedeflenen duruma ulaşmak için geçmeleri gereken rotaları biliyor ve bu doğrultuda makinelere nasıl bir süreçten geçmesi gerektiğini anlatabiliyor. Benzer şekilde çalışanlar da sistem ile iletişim halinde uzaktan sisteme müdahale edebiliyor ve süreci yönlendirebiliyorlar.

Burada bahsi geçen entegrasyon, bir fabrika içerisindeki entegrasyonun yanı sıra hem kurumdaki diğer birimlerin dikey entegrasyonunu (ör: pazarlama ve satış, ürün geliştirme, planlama, üretim, bilgi teknolojileri, finans, vb.) hem de değer zincirinin diğer aşamalarının yatay entegrasyonunu (tedarikçi, üretici, bayi ve lojistik firmaları, vb.) kapsıyor. Bu yeni devrim ile siparişin verilmesinden tüketiciye iletilmesine kadar iletişim halinde olan siber-fiziksel sistemlerden (CPS) bahsediyoruz.

Ayrıca makine ve sistemlerde bulunan uyarıcılar tüm süreç boyunca veri üretiyor ve bu veriler analiz edilerek süreç sürekli iyileştirilebiliyor. Bu verilerin, ilerleyen dönemlerde de, makinelerin kendi kendine karar verebileceği bir sisteme geçişi sağlama öngörülüyor.

Üretim süreçlerinden verilerin toplanması,

planlama ve kontrol süreçlerine dahil edilmesi, modelleme ve simülasyon, bulut bilişim ve büyük veri analizi gibi yöntemler yeni endüstri devriminde önem kazanan konular olarak ortaya çıkıyor.

4. Sanayi Devriminde tasarımdan planlamaya, mühendislik ve hizmete üretimin tüm aşamalarının dijitalleşmesi söz konusu. Ürün tasarımı, test ve optimizasyonunda güçlü görselleştirme ve simülasyon yazılımları kullanılıyor, tüm fabrika ve ekipmanlar dijital ortamda tasarlanıp simülasyonu sağlıyor. Modern üretimin birbiri ile bağlantılı yüzlerce otomasyon bileşenleri tek bir portal üzerinden programlanabiliyor ve yönetiliyor. Üretim performansının gerçek zamanlı olarak ölçülmesi ve görselleştirilmesi ile üretimin ve ürünlerin kontrolü ve uzun dönemde ürün-üretim kurulumunun optimize edilmesi sağlanıyor. Mobil cihazlar, güçlü ağ ve büyük veri analitiği de teknoloji bazlı hizmet fırsatlarına olanak tanıyor.

4. Sanayi devriminde, ürünler çevresi ile konuşuyor. Üretim aşamasına göre üretim bandına kendisini alması gerektiğini, bittiğinde ise sipariş sistemine dağıtım hazır olduğu mesajını verebiliyor.

4. Sanayi Devrimi üretimi hızlandırarak verimliliği artıracak

Yeni sanayi devrimi ile tedarik zinciri, müşteriden tedarikçi ağına, bütünlük bir şekilde ele alınmaya başlanacak. Müşteri ve tüketiciler de sisteme dâhil edilecek, ürünle ilgili beklentilerini iletebilecek. Kendi içinde optimize edilmiş yapılar yerine tümüyle entegre olmuş, verinin tüm değer zinciri boyunca oluştuğu ve kullanıldığı bir yapıya geçiş olacak ve optimizasyon tüm bu değer zinciri üzerinden gerçekleştirilecek. Bu gelişmelerle endüstriyel şirketler üretim süreçlerini daha iyi ölçmekle kalmayacak, tedarik zincirlerini de daha kolay yönetebilecekler.

Dikey entegrasyon ise firmaların daha esnek olmasını ve pazar değişikliklerine hızla adapte

olabilmesini sağlayacak. Firmalar son kullanıcıların taleplerini daha doğru anlayabilecek, iletişim halinde olan ve uzaktan müdahale edilebilen süreçler ile tüketicisine kişiselleşen ürünler üretmesi daha az maliyet ile mümkün olabilecek. Bir ürün arızalandığı anda müşteri hizmetlerine durumu raporlayacak ve son kullanıcıların daha iyi hizmet alabilmesi kolaylaşacak.

Çalışanlar uzaktan üretim sistemine bağlanabiliyor. Bir problem olduğunda çalışanın mobil cihazına mesaj geliyor, çalışan webcam ile bağlanarak kendisi o noktaya ulaşana kadar sorunun çözülmesi için uzaktan talimat verebiliyor.

Tüm değer zinciri boyunca ve üretimin her aşamasında çok miktarda veri toplanması ve analitik yöntemlerle değerlendirilmesi ile süreç optimal hale getirilecek. Makineler ve sistemlerden faydalanma artacak, tüm süreç akışında iyileştirmeler gerçekleştirilecek. Fabrika 7/24 çalışmaya devam ederken, çalışanların sadece gün içerisinde orada olması yeterli. Sürekli iletişim, makinelerin hızlıca değiştirilebilmesini sağlayacak böylece durma süreleri kısalacak. Simülasyonlar ile prototip üretimleri de en aza indirgenmiş olacak.

Tüm bu gelişmelerle operasyonel etkinlik artacak, sürekli olarak iyileştirmeler yapılacak ve enerji tasarrufu sağlanacak. Aynı zamanda iletişimin önemli derecede artmasıyla iletişimsizlikten kaynaklanan hatalar azaltılabilecek, yapılan iyileştirmeler ve hatayı fark edebilen makineler* ile daha az hatalı ürün ortaya çıkacak, üretim kalitesi optimize edilebilecek.

Otomasyonun artışı ile insan gücündeki yetkinlik gereksinimlerinin de değişmesi; basit, tekrarlı işler yapan bazı görevlerin yok olması, ancak bunların yerine veriyi analitik şekilde değerlendirebilen ve gerçek zamanlı olarak sisteme müdahale edebilecek insan gücü gereksiniminin ortaya

çıkması bekleniyor. Yazılım ve iletişimin öne çıkacağı bu yeni dönemde yazılım, bilgi teknolojileri ve geleneksel mühendislik yetkinliklerini birleştirebilen disiplinler arası, dijital mühendislik gibi bazı yeni rollerin oluşması da olası.

Türkiye 4. Sanayi Devriminin neresinde?

Endüstri 4.0 yapısının önümüzdeki 10 ila 20 sene içerisinde yaygınlaşacağı öngörülmüyor. Bu anlamda bakıldığında Almanya, gelişmiş üretim teknolojileri, konu ile ilgili geliştirilen devlet politikaları ve firmaların halihazırda çalışmalara başlamış olması ile 4. Sanayi Devrimi'ne en yakın ülke olarak görülüyor.

Türkiye'de ise genel olarak üretimin yeterince otomasyona sahip olmaması, robotikten yeterince faydalanamaması Türkiye'yi 2-3. Sanayi Devrimleri arasında bir yere yerleştiriyor. Bu durumda öncelikle üretimde otomasyonun artması, sonra da sensör, uyarıcı vb. teknolojilerle desteklenmesi ve siber-fiziksel sistemlere geçilmesi gerekiyor. Aynı zamanda insan gücü için de benzer gelişimlerin yaşanması gerekecek, basit tekrarlı iş yapan çalışanların yerini robotik aldıkça daha yetkin iş gücünün üretimde yer alması ve bu geçişin eğitimlerle desteklenmesi kritik önem kazanacak.

Siber-fiziksel sistemlerde, sensörler ve kontrol elemanları makinelerin üretim tesislerine, filolara, ağa ve insanlara bağlanabilmesine imkân tanıyor.

Dünya hızla bilişim teknolojilerini farklı alanlara adapte ederek yeni bir endüstriyel döneme giriyor. Türkiye'nin de hiç kuşkusuz bu yönde adımlar atması gerekiyor. Endüstri 4.0 benzeri bir ulusal program başlatmak Türkiye için henüz erken olsa da, yine de endüstride yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğundan, bugünden başlanarak deneyim kazanılması ve 4. Sanayi Devrimi konusunda şimdiden Türkiye'de de bilgi ve farkındalığı artırmak gerekiyor.



HAKAN GÖL
DELOITTE TÜRKİYE, DİREKTÖR
DANIŞMANLIK HİZMETLERİ

Sanayi devrimine geçişte şirketler nasıl hazırlanmalı?

4. Sanayi Devrimi'ne geçebilmek için firmaların yol haritalarını belirlemeleri, bunun yanı sıra Ar-Ge yatırımlarına ve dönüşüm için gerekli yatırımlara bütçede yer ayırmaları önem taşıyor. Bu yeni devrime geçişte otomasyonun artması, siber-fiziksel sistemlerin geliştirilmesi, dikey ve yatay entegrasyonların geliştirilmesi gerekiyor. Bu doğrultuda firmaların mevcut durum değerlendirmesini yapmaları ve yapılması gereken projeleri önceliklendirerek bir zaman ve finansal plana oturtması kritik önem taşıyor.

Bu dönüşümde şu konuların da değerlendirilmesi gerekiyor:

- **Standardizasyon ve Referans Mimarisi:** Endüstri 4.0 tüm firmanın birbiri ile bağlanması, entegre olması anlamına geliyor. Bu durumda da belli standartların geliştirilmesi, ortak tanımların oluşturulması ve tutarlılığı sağlamak için referans mimarisinin yaratılması gerekiyor.
- **Kompleks Sistemlerin Yönetimi:** Giderek daha karmaşık hale gelen ürünler ve sistemlerin modellerinin oluşturulması, etkin planlama için kritik önem taşıyor.
- **Ülke ve Sektör Genelinde Altyapı:** Endüstri 4.0 için en önemli gereksinimlerden biri de ülke genelinde yüksek kaliteli, güvenli iletişim ağlarının sağlanması. Ayrıca gerekli yasal düzenlemelerin de oluşturulması önem taşıyor.
- **Güvenlik:** Sistemlerin uzaktan kontrol edilebildiği ve tüm parçaların birbiri ile iletişim halinde olduğu; aynı zamanda bu kadar çok verinin üretildiği ve paylaşıldığı bir ortamda fiziksel, ağlar arası ve sistemler arası güvenliğin sağlanabilmesi büyük önem taşıyor.
- **Organizasyon ve Çalışanlar:** Endüstri 4.0 ile insan gücünün azalmayacağı, ancak yetkinliklerin farklı yönlere doğru evrilmesi bekleniyor. Yeni çalışma koşulları doğrultusunda kişilere makine ve sistemlerin yetkinlikleri, yönetimi ve analizi konularında eğitimler sağlanması gerekiyor.

Üretimin geleceği kişiselleştirmede saklı

Tüketicilerin artan kişiselleştirme beklentisi, standart ürünlerin akıllı ürünlere dönüşmesi gibi gelişmeler seri üretimle değer yaratmayı zorlaştıracak. Gelişen teknolojiyle birlikte piyasaya giriş ve ticarileşme önündeki engeller kalkacak ve üretim sektörüne küçük ölçekli oyuncular girecek. Büyük ölçekli firmalar, ürünler yerine platformlar ve ürün sahipliği yerine tüketicilere erişim hizmeti sunacak. Küçük ölçekli firmalar ise büyük ölçekli şirketlerin sağlayacağı platformlar üzerine modüller ekleyerek ürünleri özelleştirebilecek.

Deloitte'un değişen dünyada üretimin nasıl olacağına ilişkin öngörülerini paylaştığı 'Üretimin Geleceği 2015' raporuna göre, üretim endüstrisi artık sadece ürün üretmenin ötesine geçiyor ve yepyeni iş modelleri ortaya çıkıyor.

Değişen üretim sektörünü değerlendiren **Deloitte Türkiye Tüketim ve Endüstriyel Ürünler Lideri Özgür Yalta** konuya ilişkin şu değerlendirmede bulundu: "Tüketicilerin artan kişiselleştirme beklentisi ve tasarım sürecine daha fazla dâhil olmaları ile tüketici ve üretici arasındaki çizgi bulanıklaşıyor. Ürünlere sensörlerin entegre edilmesi ve İnternetle bağlantılarının sağlanması sıradan ürünleri 'akıllı ürünlere' dönüştürüyor. Tüm bu gelişmeler üretim sektörünün değişiminde kilit rol oynuyor. Geleneksel üretim anlayışı olan 'daha kaliteli ürünü daha ucuz maliyete üretmek' yaklaşımı ile değer yaratmak artık bir hayli zor. Bu sebeple, değer yaratmak için üreticiler alternatif yollar arayışında. Gelişen teknolojiyle birlikte; piyasaya giriş, ticarileşme ve bilgi edinme önündeki engeller kalkmaya başlıyor. Piyasaya yeni giren ve yeni araçlara erişimi olan üreticiler artık çok daha küçük ölçekte, bir zamanlar sadece büyük üreticilerin üretebildiği ürünleri üretebiliyor. Büyük ölçekli üretim değer zincirinin belirli noktalarına hâkim olmaya devam ederken, küçük ölçekli tüketiciye yakın üretim, üretim ekosistemleri ve çevik imalat gibi inovatif üretim modelleri ortaya çıkıyor."

Yalta, Türkiye'deki üretim alt yapısını da değerlendirerek şunları sözlere ekledi: "Türkiye'de üretim sektörü ağırlıklı olarak tek bir alanda büyük üretim kapasitesi olan ve seri üretim yapan firmalardan oluşuyor. Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme ile birlikte 'herkese her şeyi üretme' anlayışının Türkiye'de de son bulması gerekiyor. Türk üretim firmalarının hem yurt içinde hem de yurt dışında rekabetçi olabilmeleri için alternatif iş modellerine göre üretim yapılarını gözden geçirmeleri kritik olacak."

Üretim sektöründe dönüşüm kapıda

Üretim sektöründe dönüşümü tetikleyen 4 ana başlık şu şekilde:

- **Tüketici talebinin değişen doğası:** Tüketiciler kendi özel ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde ürünlerin kendilerine kişiselleştirilmesini bekliyor. Tüketiciler giderek ürünlerin geliştirilmesinde ve tasarlanmasında daha fazla rol oynayacak. Tüketicinin üretici ile birlikte geliştirdiği modellerin (crowdfunding, tasarımların oylanması vb.) artmasıyla yeni niş pazarların oluşması bekleniyor. Bu da standart ürünü kitlelere üreten üreticiler için bir dezavantaj yaratacak.
- **Ürünlerin değişen doğası:** Modülerlik ve bağlanabilirliğe olanak sağlayan teknolojik gelişmeler, ürünleri standart ürünlerden akıllı ürünlere çeviriyor. Malzeme bilimindeki gelişmeler çok daha sofistike, yetkin ve gelişmiş objeler yaratmaya yarıyor. İki yeni iş modelinin ortaya çıkması bekleniyor. Ürünler sahip olunan cisimlerden, artık belirli bir süreliğine, belirli bir ücret karşılığında erişilen hizmetlere dönüşüyor. Ayrıca ürünler, üzerlerinde bir ekosistem barındıran birer platform haline geliyor. Üçüncü taraf iş ortakları bu platformların üzerine modüller eklemeler yaparak ilgili ürüne değer katabiliyor ve ürünün özelleştirilmesi mümkün oluyor.
- **Değişen üretim ekonomisi:** 3 boyutlu baskı, robotbilim ve malzeme bilimindeki yeni teknolojiler, daha küçük alanlarda, daha hızlı, daha uygun maliyetli ve daha küçük üretim lotları ile üretime olanak sağlayacak. Özellikle pazara yeni giren görece küçük ölçekli şirketler, spesifik tüketici ihtiyaçlarını karşılamakta daha avantajlı olacak. Ancak seri üretimin anlamsız hale gelmesi ile olumsuz ölçek ekonomisi küçük şirketlerin büyümesini sınırlayacak.
- **Değişen değer zinciri ekonomisi:** Dijital teknolojiler, üretici ve tüketici arasındaki mesafenin kapanmasında etkin rol oynuyor ve dolayısıyla geleneksel aracı kuruluşların işlevsiz kalması öngörülmüyor. Kişiselleştirilmiş ürünlere talep ve tüketici verisine erişim ihtiyacı, gelecekte üreticinin tüketiciye direkt olarak ulaşabilmesini gerektirecek. Tüketicilerle kurulan doğrudan iletişim sayesinde stoğa üretim, yerini siparişe üretime bırakacak. Yeni ürünler için hem finansman hem talep toplanmasını sağlayan kitle finansman

gibi modeller yaygınlaşacak. Raporla, üretim sektöründeki dönüşümün etkisinin şirketten şirkete farklılık göstereceği, bu sebeple de firmaların bu değişimlerin etkisini ve hızını anlayabilmeleri için sektörü etkileyen regülasyonları, ürettikleri ürünlerin büyüklüğünü ve karmaşıklığını, sektörün dijitalleşme seviyesini değerlendirmeleri gerektiği de belirtiliyor.

Üretimin geleceği nasıl olacak?

Üreticiler eskiden daha düşük maliyete daha kaliteli ürün üretmeye odaklanırken, değişen teknoloji, kişiselleştirilmiş ürün beklentisi, ürün kullanım ömrünün kısalması gibi gelişmeler oyunun kurallarını değiştiriyor. Üretim sektöründeki bu değişimler pazardaki oyuncu sayısının artmasına yol açarken, tek bir oyuncunun tüm ihtiyaçlara cevap vermesi ve sadece ürün üretmesi artık mümkün olmayacak. Dolayısıyla da, üretim firmalarının sürdürülebilir kârlı büyümesi için verimlilik açısından bunlardan sadece birini benimsemeleri gerekecek:

- Alt yapı sağlayıcıları (ulaşım gibi fiziksel altyapı sağlayan ve ölçeğin önemli olduğu iş modelleri)
- Toplayıcı platformlar (alıcı ve satıcıları bir araya getiren, bağlantı kurulmasını destekleyen sanal ve fiziksel pazar yerleri)
- Acenteler (tüketici ihtiyaçlarını anlayan, trendleri öngören ve tüketicileri kendilerine uygun alternatiflere yönlendiren araçlar)

Bu yeni ortamda, büyük üreticiler konsolide olmaya devam edecek ve ölçeklerinden faydalanarak küçük üreticilere platform ve komponentler sağlayacaklar. Böylece, büyük oyuncuların etrafında da onların ürünlerini kişiselleştiren daha niş oyunculardan oluşan bir ekosistem oluşacak. İki yeni iş modeli ortaya çıkacak; ürünler yerine platformlara odaklanılması ve tüketicilere ürün sahipliği yerine erişim hizmeti sunulması. Üreticiler ürünleri satmak yerine belirli bir süreliğine ürünlere erişim sağlayacak ve tüketiciler açısından da ürünler kullandıkları kadar ödeme yaptıkları birer hizmet alımına dönüşecek.

* İlerleyen dönemlerde yeterli veri birikimi ve analizi sonrasında makine ve sistemler kendi kendine karar verebilmeye başlayacak, üründen fark ettiği yanlışlığı insan müdahalesine gerek duymadan düzeltmek için aksiyon alabilecek.

Türkiye’de reel sektörün 19 yıllık finansal analizi



HAKAN ERTAN
DELOITTE TÜRKİYE,
ORTAK, DENETİM HİZMETLERİ

Geride bıraktığımız 19 yılda gerek dünyada gerekse ülkemizde baş döndürücü gelişmelere tanık olduk. Küresel krizler dünya ekonomisinin rotasını belirlerken, Türkiye’deki gelişmeler de şirketlerin finansal tablolarının şekillenmesinde önemli rol oynadı. Türkiye’de faaliyet gösteren yedi binden fazla şirketin 1996-2014 yılları arasındaki finansal verilerinin incelenmesi bu çalkantılı dönemin mihenk taşlarına ışık tutuyor.

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) tarafından periyodik olarak yayınlanan “Reel Sektör Bilançoları”nı 1996 yılından bu yana derleyerek bir finansal tablo analizi yaptım. 1996 – 2014 yılları arasındaki 19 yıla ait verileri birleştirerek, Türkiye’de faaliyet gösteren 7000’den fazla reel sektör şirketine ait finansal verilerin zaman içerisindeki değişimini görmeyi ve de buradan yakın geleceğe ilişkin uyarı sinyalleri çıkartmayı amaçladım. İncelememin sonucuna ilişkin baştan ipucu vereyim. Grafiklerde karakter özellikleri bakımından dört ayrı dönemin oluştuğunu gözlemledim:

1.Dönem: 1996 – 2000/01

Ülkemizde yaşanan bankacılık krizine doğru gidiş dönemi

2.Dönem: 2001 – 2003/04

Kriz sonrası toparlanma ve yatırımların sonuçlarının alındığı dönem

3.Dönem: 2003/04 – 2007/08

ABD’de gayrimenkul kredileriyle başlayıp sonrasında tüm dünyaya yayılan küresel finans krizine kadar olan dönem

4.Dönem: 2007/08 – 2014

Krizden sonra bugüne kadar geçen dönem

Birinci dönem: Bu dönemde öz kaynakların giderek zayıfladığını, kredi borçluluk oranlarının da 19 yıllık zaman aralığının zirvesine çıktığını görüyoruz. Krize doğru gidilen bu süreçte, şirketlerin kârlılık oranlarının ve dolayısıyla faiz karşılama oranlarının sürdürülemez noktalara indiğini çok net görebiliyoruz. Öte yandan, cari oranın yani şirketlerin likidite durumunu gösteren oranın çok düşük olduğunu gözlemliyoruz.

İkinci dönem: Bu dönemde gerek Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) tarafından gerekse dönemin ekonomi otoriteleri tarafından uygulamaya konan yaptırımlar neticesinde, şirketlerin kredi kullanım oranları düşerken, öz kaynaklarının güçlendiğini görüyoruz. Bu dönem aynı zamanda, ekonominin de yavaş yavaş toparlandığı ve şirketlerin tasarruf politikalarını artırdığı ve kar etmeye başladığı bir dönemdi. Bu dönemde, geleceğe dair oluşan pozitif beklentiye dayanarak, satışların vadeleri uzadı ve ticaret hacminin artması sağlandı. Ekonomideki istikrar başlangıcı bu dönemdi.

Günümüzde Türk şirketlerinin tahsilat süreleri, kârlılık oranları ve cari oranları aslında bu dönemin sonunda gelinen seviyelere oturtuldu. Bu tutarlılığa karşı çıkan yegane gösterge şirketlerin kredi borçluluk oranlarıydı ve bu tarihten itibaren özel sektör kredileri istikrarlı bir şekilde artmaya devam etti.

Üçüncü dönem: Bu dönem, kâr marjlarının artık daha yukarı gidemeyeceğinin anlaşıldığı bir dönemdi. Bu dönemde hem ekonomik büyümeye paralel olarak artan kredi ihtiyacı hem de düşen kârlılık seviyeleri nedeniyle, şirketlerin faiz karşılama oranları bir miktar azaldı. Özetle bu dönem, Türkiye ekonomisi için bir normalleşme ve durağanlaşma dönemiydi. Siyasi gelişmeler, yabancı yatırımcıların ilgisinin gelişen ekonomilere yönelmesi, global ekonomideki likidite fazlası şirketlerin de finansal tablolarına yansdı. Öte yandan özel sektör kurumlarının kredi borçluluklarının artması ve bu finansmanın ağırlıklı yabancı para cinsinden yapılmış olması, artan döviz kurlarıyla birlikte şirketleri önemli bir finansman yükünün altına soktu. 15 Eylül 2008’de ABD’li yatırım bankası Lehman Brothers’ın 613 milyar ABD Dolarlık borcu ile iflasını açıklamasıyla, tarihin en büyük iflaslarından biri yaşandı. Ancak o tarihte, kimse bu iflasın küresel ekonomide ne denli etkili olacağını bilmiyordu. Hatta o günlerde “teğet geçti” ifadesi Türkiye ekonomisi tarihindeki yerini aldı. Lehman Brothers’ın iflas haberinden sonra 2008 yılının sonuna kadar Türk Lirası ABD Doları karşısında %22 değer kaybetti ve 2011 yılının sonuna kadar o seviyelerde kaldı.

Dördüncü dönem: Bu dönem yakın geleceğe dair bize ışık tutması açısından ayrı bir önem taşıyor. Bu dönemde hem yurt içinde hem de yurt dışında siyasi ve ekonomik gelişmeler sonucunda ABD Doları Türk Lirası karşısında yaklaşık %100 değer kazandı. Gerek yeni yatırımlardaki finansman ihtiyacı gerekse dövizle dayalı borçlanan şirketlerin kredi yükümlülüklerindeki artışla birlikte, şirketlerin kredi borçluluk oranı 2001 yılındaki zirve noktasına dayandı. Bununla birlikte, imalat girdilerinin çok büyük kısmı dövizle finanse edilen reel sektörde artan girdi maliyetlerinin de etkisiyle birlikte brüt kârlılık oranları geri çekildi. Stok ve alacak devir hızları neredeyse son 10 yıldır aynı seviyelere takıldı; şirketler alacaklarını yaklaşık 75-90 gün aralığında tahsil etmeye alıştılar.

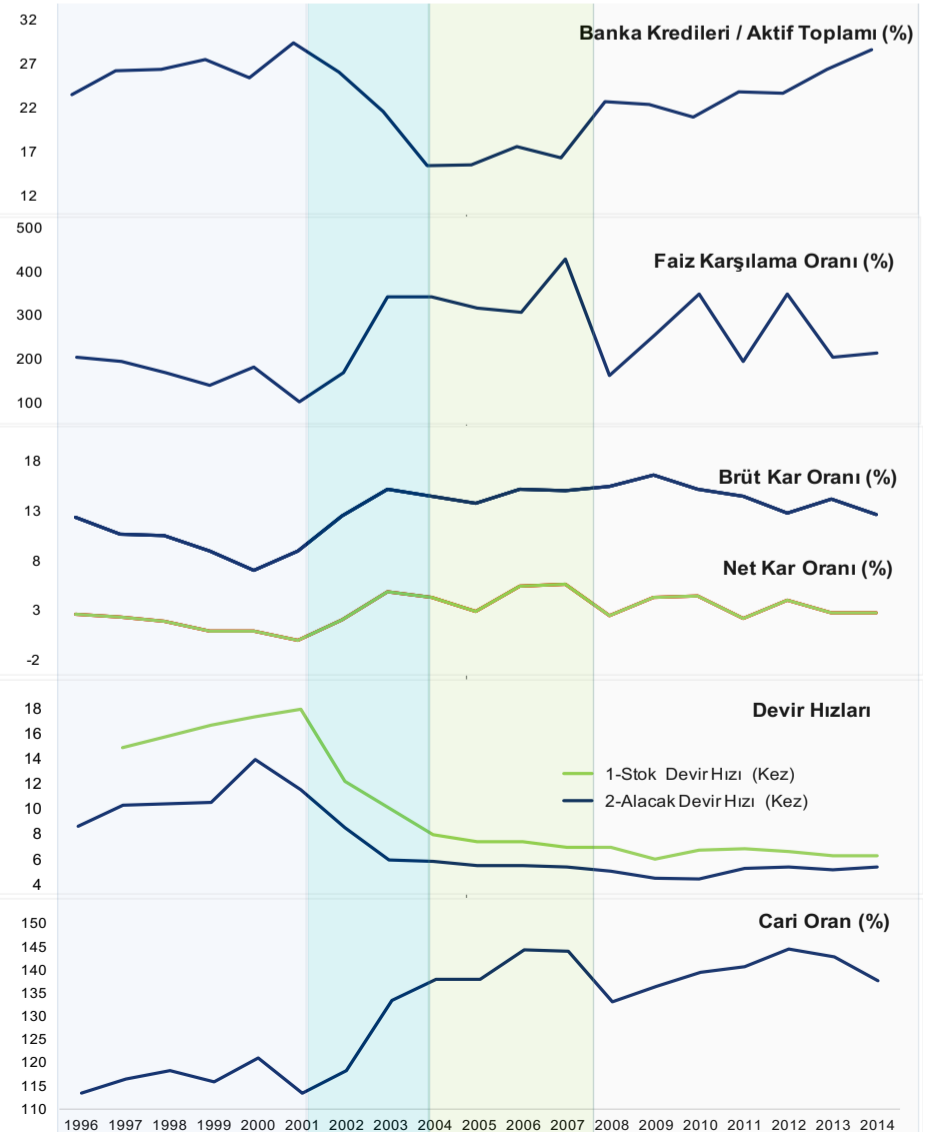
2015 yılında neler oldu? Ülkemizde iki aşamalı bir genel seçim gerçekleşti. 2015 yılının neredeyse

tamamı, seçime hazırlanmak ve seçim sonrası kabineyi kurmaya çalışmakla geçti. Hem yurt içinde hem yurt dışında terör olayları arttı, global anlamda yatırımcı yeni yatırımlar yapmak konusunda 2014’e göre daha tedirgindi. ABD Merkez Bankası FED’in faiz artırım beklentileri, Çin’in beklenen büyümeyi sürdürmemesi, Ortadoğu’daki jeopolitik karşıklık, büyük oyuncuların taraf mücadeleleri maalesef ekonomide karşılığını buldu. 2015 yılında, ABD Doları bu dönemde 3 TL’nin üzerine gördü. Seçim sonrasında ise 2,84’lere kadar geriledi. Böylece 2015 yılının başından sonuna kadar ABD Doları yaklaşık %20’nin üzerinde bir değer artışı gördü. Düşük enerji fiyatları enflasyonu aşağı çekerken yüksek kur enflasyonu tetiklemeye devam etti. Şimdi bize yeni bir başarı öyküsü gerek! Kredi limitlerimiz dolu, kârlılıklar aşağı yönlü bir

trende girdi, devir hızları daha fazla artmıyor. Özellikle borçluluk oranı, faiz karşılama oranı ve kârlılık oranları, 2001 krizinden hemen önce gözlemlediğimiz riskli seviyelere oldukça yakın. Bölgesel karşıklık yatırımcıları rahatsız ediyor. Global ekonomideki daralma en çok da bizim gibi gelişmekte olan ekonomileri etkiliyor. Buna karşılık petrol fiyatlarının önemli ölçüde gerilemiş olması, İran’a karşı uygulanan yaptırımların azaltılması, bölge ülkelerdeki yeniden yapılanma ve inşaat ihtiyacı ekonomimiz üzerinde olumlu etkiler yaratabilir gibi görünüyor. Türkiye’nin bölge ülkeleriyle yapılacak ticarete hukuki alt yapısını sağlam temellere oturtmuş, güvenilir ve istikrarlı bir aracı rolü üstlenmesi büyük önem taşıyor.

Kaynak: www.tcmb.gov.tr

* Bu makale Turcomoney Dergisi Aralık sayısında yayımlanmıştır.



İsviçre saatleri için belirsizlik dönemi

Deloitte'un raporuna göre, akıllı saatlerin yükselişi, küresel ekonominin durumu ve dış talebin azalması İsviçre kol saati markalarını stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorluyor.

Deloitte'un küresel kol saati pazarına ilişkin çarpıcı verileri içeren 'İsviçre Saat Sektörü Araştırması'na göre kol saatleri ihracatında küresel olarak üç ülke öne çıkıyor. İsviçre, adet bazında en önemli iki rakibi Hong Kong ve Çin kadar fazla ihracat gerçekleştirirse de, tutarsal olarak kol saati ihracatı açısından lider konumda bulunuyor. Bunda da en önemli etken birçok İsviçre saat markasının lüks segmentte yer alması olarak ortaya çıkıyor. Raporla göre, kol saatinin anavatanı İsviçre, 2014 yılına ilişkin 21 milyar İsviçre Frangı değerinde ihracat rakamlarıyla dünyada bir numara. İhracat oranı son dört yılda %38 büyüyen kol saati, ülkede en çok ihraç edilen ürünlerin başında geliyor. Öte yandan dünya genelinde hâkim olan olumsuz ekonomik görünüm, İsviçre para biriminin yüksek değeri, akıllı saatlerin yükselişi gibi sebepler kol saati sektörünü olumsuz etkilese de özellikle lüks saat kategorisi sayesinde saat sektörü gelecek vaat ediyor. Aynı zamanda lüks saat pazarında büyümesi beklenen pazarlar arasında Hindistan ve ABD öne çıkıyor.

Akıllı saatlerin gelişimi, İsviçre kol saati sektörünün sıcak gündeminde yer alıyor. Fiyatlar, pil ömrü

ve akıllı telefonlar akıllı saatlerin yaygınlaşması önünde engel olarak görülse de, araştırmanın yapıldığı Çin, İtalya, Fransa gibi pazarlarda tüketiciler klasik kol saati yerine akıllı saatlere daha fazla ilgi gösteriyor. Henüz akıllı saatlerin İsviçreli saat üreticilerine etkisi belirsiz olsa da, İsviçreli şirketlerin akıllı saat piyasasında kendi alternatif ürünlerini geliştirerek çeşitli fırsatlardan yararlanmaları mümkün görünüyor. İsviçreli saat markalarının İsviçre kalite standartlarında ve daha uzun pil ömrü olan akıllı saatler üretme konusundaki isteklilikleri ve yetkinlikleri, üreticiler için önemli bir fırsat alanı olarak görülebilir.

Raporda öne çıkan sonuçlar şöyle:

- **İsviçreli kol saatlerinin fiyatı arttı:** 2000 yılında ortalama 310 İsviçre frankı olan kol saatleri, 2014 yılı sonunda ortalama 730 franka kadar çıktı. İsviçre, bu fiyatlarla 2014 yılında yaklaşık 21 milyar İsviçre frankı değerinde kol saati ihraç etti.
- **Ekonomik görünümüne ilişkin olumsuz görüşler tavan yaptı:** Meydana gelen küresel gelişmelerin etkisiyle bu sene İsviçre saat sektörü yöneticilerinin %41'i ekonomik görünümüne karşı karamsarken; sadece %14'ü gelecekte

umutlu. Bu oran, 2012'den bu yana elde edilen en kötü sonuç...

- **Dış riskler geri döndü:** Kol saati pazarında görevli üst düzey yöneticilerin %69'u, İsviçre para birimi frankın yüksek değerini bir risk olarak görüyor. Bu anlayışla bazı firmalar, maliyetleri azaltma yoluna giderken, Montblanc, Audemars Piguet gibi markalar da ürün fiyatını artırıyor. Öne çıkan bir diğer endişe de özellikle Hong Kong ve Çin'den gelen dış talebin azalması. Yöneticilerin %34'ü bu bölgeden gelen talebin daha da azalmasını bekliyor.
- **Yeni tehdit akıllı saatler:** Sektör yöneticilerinin %25'i, akıllı saatleri yeni bir tehdit olarak görüyor. Özellikle bu yöneticilerin %39'u, AppleWatch'un piyasaya sürülmesiyle tehlikenin daha çok farkında olmaya başladıklarını belirtiyor.
- **Çin, İtalya ve Fransa akıllı saatlere kayıyor:** Çinli tüketicilerin %69'u, İtalyan tüketicilerin %48'i ve Fransız tüketicilerin %35'i önümüzdeki 12 ay içerisinde bir akıllı saat sahibi olmayı düşünüyor. Bu oran İsviçre'de yalnızca %17 seviyesinde...

• **Dijital medyanın**

yükselişi: Kol saati iş alanındaki yöneticilerin büyük bir kısmı, önümüzdeki bir yıl içerisinde dijital satış kanallarının daha önemli hale geleceğini düşünüyor. 2015'in geri kalanında kol saati sektörü için en önemli mecraların dijital mecralar, bloglar ve sosyal medya olması bekleniyor.

O zaman dans, o zaman renk, o zaman gösteriş... Peki nereye kadar?

Dünyanın en büyük profesyonel hizmet firmalarından biri olan Deloitte, "Lüks Tüketimin Küresel Güçleri 2015" raporunu yayınladı. Raporla göre Türkiye'nin henüz bir lüks markası yok ve Türkler lüks tüketiminde gösteriş evresinde... Peki acaba bu gösteriş merakımız yüzünden mi lüks marka çıkaramıyoruz, yoksa Türklüğümüze hitap edecek bir lüks markamız olmadığı için mi gösteriş seviyoruz. İşte size bir yumurta tavuk paradoksuna daha!

Kabul edelim gösteriş seven bir toplumuz. Erkeklerimiz sosyal medyada en sık paylaştığı fotolarda araba logosu ve saat markası farklı açılardan gözümüze sokuluyor. Söz konusu bireyin ağır abilik yüzdesine bağlı olarak kadraja bazen tespih de giriyor. Tespih sevmeyen light erkekler genelde Starbucks'dan bir Caramel Macchiato'yu elde tutuyor.

Kadınlara gelince... Sırf çantanın logosu gözüksün diye çantayı dünyanın en zor taşıma

şekliyle dirseğinin içinde tutan kadınlar bizim kadınlarımız. Giydiği kıyafetin markası tam olarak anlaşılın diye tepeden tırnağa aynı markadan alışveriş yapan, hatta fazla kafa yormadan vitrin mankeni üzerinde duranı komple satın alan da bizim kadınlarımız. Yerel tasarımcıymış, hikâyesi olan koleksiyonmuş pek umurumuzda değil. Önemli olan Victoria Beckham ile aynı ayakkabıdan ya da Kim Kardashian ile aynı elbiseden giymek. Ve markaların tıpkısının aynısı olduğunun altını her türlü cemiyet ortamında ve sosyal medyada fosforlu kalemlerle çizmek...

Peki neden? Ve nereye kadar?

Dünyanın en büyük profesyonel hizmet firmalarından biri olan Deloitte'un "Lüks Tüketimin Küresel Güçleri 2015" raporunda, Türkiye'nin lüks tüketiminde gösteriş evresinde olduğu sonucu ortaya çıkmış. Bu evredeki tüketicinin sekiz temel özelliği var. Logo sevdalısı, statü sembolü arayışında, markanın doğduğu

ülkenin prestijine inanıyor yani 'Made in Italy' etiketini pek bir havalı buluyor, çoklu markaları satan Beymen, Harvey Nichols gibi mağazalardan alışveriş yapıyor, markanın imajını içselleştirmiyor, sofistike değil ve yerel pazarda en çok hangi marka biliniyorsa onu tercih ediyor. Özetle aslolan, markanın dünyada bilinirliği değil kendi sosyal çevresindeki bilinirliği. Çünkü ancak böyle olunca o marka ile arkadaşına hava atılabilir.

Çıkan sonuca bakarak kararlar bağlamayalım. Çünkü bu evre lüks pazarın yükseldiği her ülkenin geçtiği bir evre. Önemli olan durumumuzla yüzleşip önümüzdeki maçlara bakmak. Lüks pazarı 2010-2014 arası dönemde yılda ortalama yüzde on oranında artarak 5,3 milyar TL seviyesine ulaşmış. 2018 yılına kadar ise toplam lüks ürünlerde yıllık ortalama yüzde yedilik bir artışla toplam kategori büyüklüğünün 7 milyar TL'ye çıkması öngörülmüyor.

Son Rusya krizinden sonra neler olur bilmiyorum ama bu artışta en büyük payeler; turizme,

e-ticaret'e ve Türk dizilerindeki lüks eğilimine veriliyor. Ve artışla beraber gösteriş fazından kurtulacağımız ümitleniyor.

Bizi neler mi bekliyor?

Önce lüksü içselleştireceğiz. Her birey kendi ihtiyaçları doğrultusunda lüks nedir sorgulayacak. Ve çok pahalı olanın değil, kişiselleştirilmiş lüksün gerçek lüks olduğu idrak edilecek. İşte o zaman "Lüks hayat oh ne rahat" gerçek anlamıyla yaşanacak. Her birey kendi kişisel lüksünün arayışına girince ülkemizde lüks arzı artacak. Belki o zaman dünyanın en çok talep gören ilk 100 markasına Türk markaları da girecek.

Son aşama ise lüksün bir yaşam tarzı olarak algılanması. Diyet yapmayın, sağlıklı beslenmeyi bir yaşam tarzı haline getirin derler ya, tıpkı böyle. Türk tüketicisi bilinçlendikçe lüksü yönlendirecek, kendi kültürünü göz ardı etmeden alternatif bir lüks tanımlayacak ve lüks bir gün bizim de yaşam tarzımız olacak.

Uluslararası vergi adaleti için OECD BEPS Eylem Planı



GÜLER HÜLYA YILMAZ
DELOITTE TÜRKİYE, ORTAK,
VERGİ HİZMETLERİ

©istock.com/ER09

OECD BEPS Eylem Planı nasıl ortaya çıktı?

Dijital ekonominin giderek geliştiği, yatırımların ve sermayenin artan küreselleşme neticesinde kolayca el değiştirip bir ülkeden başka bir ülkeye daha kolay ve hızlı bir şekilde seyahat edebildiği günümüzde tüm ülkeler yerel vergi mevzuatlarındaki kurallar ve sağladıkları vergisel ve finansal teşviklerle uluslararası platformda ister istemez bir vergi rekabeti yaratmaktadır. Bu rekabet bazı durumlarda "zararlı vergi uygulamaları" şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bu uygulamalara yol açan tetikleyici mali/ekonomik/ticari faktörlerden bazıları şöyledir:

- Küreselleşme ve giderek artan ilişkili işlemler
- Matrix Organizasyonlar
- Entegre Tedarik Zincirleri
- Giderek gelişen, yaygınlaşan ve karmaşık hale gelen "dijital ticari faaliyetler"
- Gayri maddi hakların değer yaratma açısından giderek artan önemi
- Vergi arbitrajı yapmaya imkân veren işlem ve enstrümanlar
- "Zararlı Vergi Rekabeti" yapan ülke ve/veya bölgelerin bulunması
- Vergi mükelleflerinin agresif vergi planlama eğilimleri
- Ülkelerin vergi mevzuatlarındaki boşluklar
- Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmalarındaki bazı hükümler

Zararlı vergi uygulamaları nasıl olabilir?

1) Çifte vergilememe: Bir kazancın hem elde edildiği "kaynak" devlette, hem de kazancı elde edenin ikamet ettiği "mukim" devlette vergilendirme dışında kalması (örneğin: bir maliyet unsurunun hem kaynak devlette, hem de mukim devlette gider olarak vergi matrahından indirilebilmesi).

2) Zararlı vergi rekabeti: Kârların çeşitli yöntemlerle ülkeler ve/veya bölgeler arasında aktarımı ile üzerlerindeki vergi yükünün azaltılması veya tamamıyla sıfıra indirilmesi.

Bazı çok uluslu şirketler uluslararası işlemlerinde agresif vergi planlamaları ile üzerlerindeki etkin vergi yükünü azaltabilirken; vergi gelirleri azalan Mali İdareler de kayıplarını telafi etmek üzere yerel vergi mükelleflerinin gelirleri üzerinden, ya da dolaylı yollardan alınan vergilerin oran ve tutarlarını daha da artırma ve/veya yeni vergiler ihdas etme yoluna gidebilmektedirler. Böylece küçük ve orta ölçekli yerel vergi mükellefleri üzerindeki etkin vergi yükleri artmaktadır. Bu da tüm dünya çapında vergi mükellefleri arasında

vergi yüklerinin paylaşımında ve vergi gelirlerinin dünya çapında ülkeler arası dağılımında bir dengesizlik/adaletsizlik oluşturabilmektedir. Bu uygulamalar sonucunda ülkelerin mali idarelerinin ve en nihayetinde ilgili ülkelerde yaşayan insanların refah düzeyleri olumsuz etkilenmektedir. Artık eski kurallar dünyada vergi matrahlarının adil dağılımını ve adil vergilemeyi sağlayamamakta ve bu durum tüm mali idare ve vergi mükelleflerini olumsuz etkilemektedir. İşte bu yüzden, tüm bu değişen şartlara göre yeni kuralların belirlenmesi gerekli olmuştur. 2013 yılında OECD'nin Matrah Aşındırılması ("Base Erosion") ve Kâr Aktarımlarına ("Profit Shifting") ("BEPS") ilişkin BEPS Eylem Planı, işte bu ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkmıştır.

G20 Liderler Zirvesinde onaylanan BEPS Eylem Planı

G20 ülkelerinin çağrısı üzerine OECD tarafından 19 Temmuz 2013 tarihinde açıklanan, özü itibarıyla zararlı vergi uygulamalarını mercek altına alıp önleme amacını taşıyan 15 adet eylem planı için 5 Ekim 2015 itibarıyla çalışmaların büyük kısmı tamamlanmış ve 13 adet nihai rapor yayımlanmıştır. BEPS Eylem Planının dayandığı üç ana prensip vardır:

- 1) Uyum
- 2) Özünceliği
- 3) Şeffaflık

15-16 Kasım 2015 tarihlerinde Antalya'da Türkiye Başkanlığında yapılan G20 Liderler Zirvesi Sonuç Bildirgesinde, "küresel olarak daha adil ve modern bir uluslararası vergi sistemine ulaşmak amacıyla, G20/OECD Matrah Aşınması ve Kâr Aktarımı (BEPS) projesi kapsamında geliştirilen tedbirler paketi" onaylanmıştır:

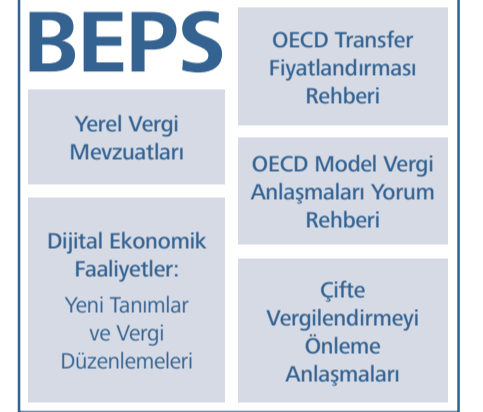
Antalya'da yapılan zirvede G20 ülkeleri, vergi sistemlerinin şeffaflığının geliştirilmesi yönünde ilerleme ve 2017 ve 2018 sonu itibarıyla "otomatik bilgi değişimi" ve "talebe bağlı bilgi değişimi"nin uygulamaya girmesi konularındaki taahhütlerini de tekrarlamışlardır.

Türkiye açısından BEPS Eylem Planı

Hali hazırda Türk Vergi mevzuatında vergi gelirlerinde adaletsiz biçimde azalmaya yol açabilecek matrah aşındırma ve kâr aktarımlarını önleyici tedbirlerden birçoğu zaten mevcut olup uygulanmaktadır: "Kontrol edilen yabancı kurum kazançları vergilendirilmesi", "örtülü sermaye uygulamaları", "transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü kazanç dağıtım" kuralları bu tedbirler arasındadır. Ayrıca, Vergi Usul Kanunu'nda 3.

Eylem No.	Eylem Konusu
1	Dijital ekonominin yarattığı vergisel sorunların tespiti ve çözüm önerileri
2	Ülke mevzuatları arasındaki farklı düzenlemelerden ortaya çıkan "hibrid enstrümanlar/kurumlar" dolayısıyla meydana gelen olumsuz etkilerin bertaraf edilmesi
3	Kontrol Edilen Yabancı Kurum kazançlarının vergilendirilmesi kurallarının gözden geçirilerek iyileştirilmesi
4	Faiz ve diğer finansal ödemeler yoluyla oluşan matrah aşındırılmasını sınırlayıcı tedbirler
5	"Şeffaflık" ve "özün önceliği" ilkeleri dikkate alınarak zararlı vergi uygulamalarının önlenmesi için tedbirler
6	Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmalarının hükümlerinin suistimalini önleyici tedbirler
7	Vergiye tabi "işyeri teşkili" yaratan durumlardan yapay olarak kaçınma hallerine karşı önleyici tedbirler
8	Transfer Fiyatlandırması Kuralları - Gayrimaddi varlık transferleri: Değerin yaratıldığı yerin dikkate alınması
9	Transfer Fiyatlandırması Kuralları - Risk ve sermaye transferleri: Değerin yaratıldığı yerin dikkate alınması
10	Transfer Fiyatlandırması Kuralları - Diğer Yüksek Riskli İşlemler: Değerin yaratıldığı yerin dikkate alınması
11	Matrahın aşındırılması ve kâr aktarımı uygulamaları ile ilgili verilerin toplanması ve analiz edilmesi, bunların tespiti için gerekli yöntemlerin belirlenmesi
12	Agresif vergi planlama uygulamaları hakkında bildirim zorunluluğu
13	Transfer fiyatlandırması belgelendirme kurallarının yeniden gözden geçirilmesi
14	Vergi uyumsuzluk çözüm mekanizmalarının (karşılıklı anlaşma usulleri, tahkim vb.) daha etkin geliştirilmesi
15	Uluslararası Hukuk kuralları çerçevesinde "Çok Taraflı Çözüm Üretme Mekanizması"nın geliştirilmesi

Maddede yer alan "Vergi Kanunları lafzı ve ruhu ile hüküm ifade eder."; "Vergilendirmede vergiyi doğuran olay ve bu olaya ilişkin muamelelerin gerçek mahiyeti esasır." hükümleri olası suistimal hallerinde vergiden kaçınmayı önleyici genel emniyet kuralları olarak uygulanmaktadır.



OECD tarafından BEPS ile ilgili aksiyonlar için Temmuz 2013 ve sonrasında yayımlanan raporlar ve önerilere ilişkin olarak Türkiye'de hazırlanmış herhangi bir kanun tasarısı veya teklifi ya da herhangi bir taslak tebliğ çalışması henüz yoktur. OECD'nin 15 adet BEPS Eylem planının onaylandığı 15-16 Kasım 2015 tarihinde yapılan G20 Liderler Zirvesi sonrasında, eylem planına destek veren Türkiye'nin de kendi vergi mevzuatını gözden geçirerek "uyum", "özün önceliği" ve "şeffaflık" ilkelerini sağlamak adına yerel mevzuatta ve/veya Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmaları hükümlerinde bazı değişiklikler yapması muhtemeldir. Bu muhtemel değişiklikler arasında belki de en önemlileri; "dijital işyeri" tanımı ve dijital ekonomik faaliyetlerin vergilendirilmesi hakkında yeni kurallar, bilgi değişimi ve şeffaflık, karşılıklı problemlerin çözümü için uyum, esneklik ve işbirliğine yönelik daha fazla düzenleyici kuralların getirilmesi olabilir. Dolayısıyla, uluslararası ticaretin yoğun olduğu otomotiv, ilaç, teknoloji/haberleşme, finans ve enerji sektörlerindeki çok uluslu şirketler bu düzenlemelerden etkilenebilirler.

OECD nezdinde; "uluslararası vergilendirme sistemindeki en köklü reform"¹ niteliğinde görülen OECD BEPS Eylem Planı sayesinde Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin vergi gelirlerini arttırabilecekleri ve bu durumun hem gelişmekte olan ülkelere, hem de tüm dünya ekonomisine olumlu katkı sağlaması beklenmektedir. Yapılacak düzenlemeler çerçevesinde uygulamaların da etkin bir şekilde takip edilmesi gerek ulusal, gerekse uluslararası vergi adaletinin sağlanması açısından son derece önemli olacaktır.

1 OECD Genel Sekreteri Angel Gurría'nın ifadesi.

Suistimal işaretleri

Suistimal, şirket yöneticilerinin, hissedarların ve yatırımcıların kâbusu olmaya devam ederken suistimal riskini yönetebilmek için önleme, tespit etme, inceleme ve iyileştirme adımlarından oluşan bir suistimal risk yönetimi programına sahip olmak önemli. 2014 Global Suistimal Araştırması'na* göre ortalama bir organizasyon yıllık gelirinin %5'ini suistimalden dolayı kaybediyor. Aynı araştırmaya göre bir suistimal başladıktan 18

ay sonra tespit ediliyor. Bir suistimal ne kadar erken tespit edilirse finansal ve itibar etkisi o kadar sınırlanabilir. Uzun süre devam eden suistimaller bunu direkt ya da dolaylı hisseden çalışanlar için de moral bozucu olabiliyor. Kurumunuzda devam eden suistimali tespit edebilmek için gözardı etmemeniz gereken bazı temel işaretler var:

Davranışsal işaretler

- **Kazancı ile orantısız yaşam sürme:** 2014 Global Suistimal Araştırması'na göre suistimal yapan kişilerin %40'ından fazlasının kazancının üzerinde bir hayat sürdüğü, %33'ünün ise finansal zorluk içinde olduğu belirlenmiştir.
- **Görev ve sorumlulukları paylaşmama:** 2014 Global Suistimal Araştırması'na göre müdür, yönetici ve ortak pozisyonunda suistimal yapan kişilerin %27'sinden fazlası herşeyi kendi kontrollerinde tutma çabasında oluyorlar. Bu sebeple kendi görev alanlarının dışındaki konulara da dâhil olma, delege etmekten kaçınma, görev değişikliğine karşı isteksiz tavırlar görülebiliyor. Bu kişiler yaptıkları suistimalin farkedilmemesi için tatile çıkmamak pahasına çalışmaya devam edebiliyorlar.
- **Denetim ve sorgulanmaya karşı tepki:** Kendi alanında suistimal yapan kişi, iç denetim, mali denetim gibi detay soru ve irdeleme içeren faaliyetlerle kooperatif davranmayı mümkün

olan en az şekilde bilgi paylaşımı hedefleyebiliyor. Ne kadar az bilgi paylaşırsa suçun ortaya çıkma ihtimali o kadar az olur diye düşünüyorlar. 2014 Global Suistimal Araştırması'na göre müdür/ yönetici seviyesinde suistimal yapan kişilerin %19'unun sorular/denetimler karşısında fazla savunmacı tavır içinde olduğu görülmüş.

- **Davranış değişiklikleri:** Çalışanlarda görülen ve sebebi anlaşılamayan davranış değişiklikleri de suistimalin habercisi olabilir. İş yükünde bir değişiklik olmamasına rağmen işe erken gelip geç çıkmaya başlamak, yaptığı işi her zamankinden daha fazla sahiplenip detayları paylaşmama, iştah kaybı, harcamalarda ani artış, her zamankinden fazla stresli, mutsuz olma dikkat edilmesi gereken davranış değişikliklerinden sayılabilir.

Operasyonlardaki işaretler

- **Şikâyetler/ihbarlar:** Çalışanlardan gelen anonim ihbarlar, müşterilerden ve tedarikçilerden gelen fatura/tahsilat şikâyetleri özellikle yöneticiler tarafından yapılan suistimallerin hızlı bir şekilde tespitini sağlayabilir. 2014 Global Suistimal Araştırması'na göre suistimalerin %42'si ihbar yoluyla tespit ediliyor.
- **Kabarık ve gözardı edilen hesaplara atılan kayıtlar:** Mutabakatı zor, işlem hacmi yüksek hesaplar suistimalin uzun süre gizlenmesine olanak sağlayabiliyorlar. Mutabakatların

düzenli olarak ve hesaplara kayıt atma yetkisi olmayan kişiler

tarafından yapılması suistimalin bu hesaplarda gizlenmesini zorlaştıracaktır.

• **Önemli kontrol eksiklikleri/denetim bulguları:** Özellikle devam eden kontrol eksiklikleri, suistimalin temel unsurlarından "fırsat"ı yaratacağı için, suistimalerin gerçekleşmesine olanak sağlayabilecek, geç tespit edilmesine yol açabilecektir. 2014 Global Suistimal Araştırması'na göre kontrol eksiklikleri suistimalerin %32'sinde görülmektedir. Kontrollerin tasarlanmış olsa da tecrübeli çalışanlar/yöneticiler tarafından atlatılabileceği unutulmamalıdır.

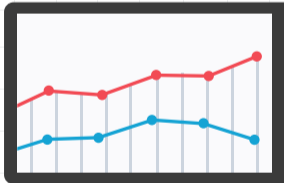
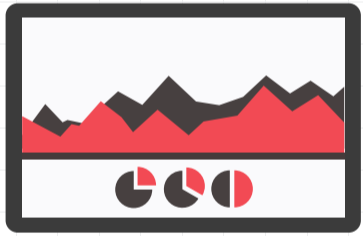
• **Şirkette açıklanamayan nakit sıkıntısı:** Ciroyla orantısız giderler ve nakit sıkıntısı, fiktif tedarikçi faturalarından, nakdin çalınmasına kadar birçok suistimalin habercisi olabilir.

Davranışsal ve operasyonel işaretleri her seviyede çalışanın fark edebilmesinde kurum içinde verilecek suistimal eğitimlerinin ve periyodik farkındalık faaliyetlerinin önemli rolü olacaktır.

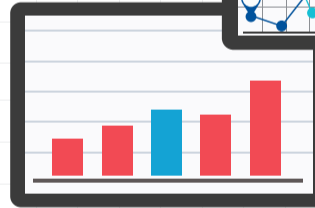
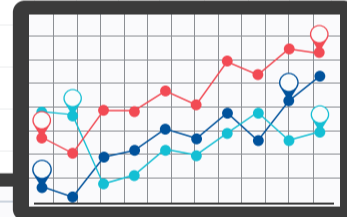
*ACFE Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse- 2014 Global Fraud Survey



GÜL SARAÇOĞLU
DELOITTE TÜRKİYE, DİREKTÖR,
KURUMSAL RİSK HİZMETLERİ



İç denetimde yeni dönem: Risk Analitiği



ONUR EŞİN
DELOITTE TÜRKİYE, MÜDÜR YARDIMCISI,
KURUMSAL RİSK HİZMETLERİ

Son yıllarda şirket iş süreçleri artarak zorlu ve karmaşık hale gelmekte, bu durum da doğru risklere odaklanılması ve kurum içerisinde doğru bilginin elde edilmesi açısından risk analitiği tekniklerinin kullanılması ihtiyacını artırmaktadır. Şirketlerin birçoğu faaliyetlerini geleneksel yöntemler, birbirinden bağımsız birimler ve kurum bazında izlenmeyen veri yönetimi ve analizleri ile sürdürmektedir. Risk analitiği bu sorunu, iç ve dış veri kaynaklarını bütünsel bir yaklaşımla ileri düzeyde analitik araçlarla inceleyerek şirketlerin potansiyel risklerini kritik bir tehdit oluşturmadan önce bir erken uyarı sistemi olarak çözmektedir. Günümüzde risk analitiği teknikleri, riskin daha önce olmadığı kadar kesin bir şekilde ölçülmesini, niteliksel olarak tarifini ve hatta öngörülmesini mümkün kılmaktadır. Analitik uygulamalar, kurumun farklı bölümlerdeki risk kollarını tek bir platformda toplayarak risk ölçümünde bütünlük sağlamakta olup bu doğrultuda yöneticilere riskin doğru şekilde tespiti, anlaşılması ve ortaya koyulması için etkili risk yönetimi koşulları sağlamaktadır.

İç denetim fonksiyonlarının kullandığı geleneksel denetim metodlarının etkinliği son dönemde

giderek azalmaktadır. Veri madenciliği teknolojisi ve veri görselleştirme araçları kullanan iç denetim fonksiyonları, kurum verisine daha rahat erişilmesine, daha gerçekçi bilgiler elde edilmesine ve böylece risklere daha dinamik bir şekilde cevap verilmesine yönelik aksiyonlar alınmasına olanak sağlamaktadır. Kısacası, risk analitiği iç denetim sürecini geliştirmek için en önemli etken haline gelmiştir. Buradaki kritik faktörleri ise, iç denetim kültüründe analitik yaklaşımların var olması ile birlikte kurumun operasyonel ve stratejik hedeflerine uygun analitik uygulamaların kurum planlama süreçlerine yerleşmeye başlaması oluşturmaktadır.

Aslında risk analitiğinin iç denetim fonksiyonlarında kilit rol oynamasının arkasında çeşitli sebepler bulunmaktadır. Öncelikle, veri hacimlerinde (yapısal ve yapısal olmayan) dramatik bir artış yaşanmakta ve bunun sonucu olarak bu verilerin anlaşılması, sınıflandırılması ve raporlanması ihtiyacı doğmaktadır. Bunun dışında, paydaşların artan bilgi talepleri ve açıkça ifade edilen bulgular ile doğru risklere odaklanma istekleri ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, günümüzde iç denetim süreçlerinde kullanılan geleneksel

teknikler kurum faaliyetlerine değer katma açısından yetersiz kalmaktadır. Günümüzde örneklem yöntemlerini temel alan geleneksel metodlar geçmiş dönemi temel almakta, denetimlerin risklerin önlenmesindeki rolünü sınırlandırmaktadır. Risk analitiği ise bu noktada geçmiş esas olarak geleceğe yönelik tahminler ile suistimalin önlenmesi için modeller kurulmasında ve sürekli denetim konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Özetle, analitik yaklaşımlar ile desteklenen iç denetim, karar mercilerinin daha etkin ve zamanında karar almasına yardımcı olmaktadır.

Deloitte bünyesinde geliştirilen analitik yaklaşımların bir diğer faydası ise, organizasyon içerisindeki prosedür ve kurallara uyumu gözetirken düzenleyici otoriteler nezdinde uyumsuzluk yaratabilecek riskli süreçlerin ve zayıf kontrollerin belirlenmesini sağlamasıdır.

"Aynı faturayı iki kere ödemek ister misiniz?" sorusuna kim "Evet" cevabı verir? Kimsenin evet cevabı vermeyeceği gayet net değil mi? Ancak tecrübemiz gösteriyor ki büyük şirketlerde ödenen faturaların %1'inde mükerrer ödeme

söz konusu... Bu noktada, Deloitte Fatura Takip Sistemi ana tedarikçi ve fatura verisi eşleştirmesi ile zararın önüne geçmektedir. Bir başka konu ise, suistimal vakalarında artık yapılması gereken yaşanmış olanı bulmak değil bundan sonra yaşanabilecek vakaları önceden tespit edebilmektedir. Yine Deloitte bünyesinde geliştirilen Suistimal Önleme Modeli sayesinde işlem veya çalışan bazlı profillemeye yapılarak gelecekte yaşanabilecek suistimalin önüne geçilmektedir. Hollanda'da gerçekleştirilen Gümrük Bakanlığı (limana gelen konteynerlerde usulsüzlük tespiti), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (sosyal yardımların suistimal edilmesi) ve Türkiye'de bir banka için yapılan şube personeli profillemeye projelerinde başarılı sonuçlar elde edilmiştir.

Sonuç olarak, analitik yöntemleri kullanan iç denetim fonksiyonları doğru kaynak kullanımı yaparak uzaktan denetimlerle maliyetleri azaltmakta ve denetim kapsamını genişleterek doğru risklere odaklanabilmekte, böylece kurum içi değer katma rolünü fazlasıyla üstlenmektedir. Bu durum da denetimlerin etkinliğini gözle görülür bir biçimde artırmaktadır.



Amerikan Yeşil Binalar Konseyi'nden Deloitte Values House'a Altın Sertifika



Yeni ofisi 'Deloitte Values House'da çevreye karşı olan sorumluluğunu, iş yapış biçiminin merkezine koyan Deloitte Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri Yeşil Binalar Konseyi tarafından verilen LEED Gold Sertifikası'nın sahibi oldu. İnsana ve doğaya saygılı yeşil binalar ve yerleşkeler yaratarak dünyanın daha yaşanabilir olmasını amaçlayan LEED Sertifika Sistemi, dünya çapındaki en yaygın, en güvenilir ve en geçerli "Yeşil Bina Sertifika Sistemi" olma özelliği taşıyor.

Deloitte Türkiye Stratejik Planlama, İş Geliştirme ve Pazarlamadan Sorumlu Ortak Uğur Süel konuya ilişkin şunları söyledi: "Marka değer önerimizi müşteri, çalışan ve topluma değer yaratmak üzerine konumlandırdık. Bu nedenle, attığımız her adımda müşterilerimize, çalışanlarımıza ve topluma değer katmak amacıyla çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Deloitte Values House'u tasarlarken de bu anlayışla hareket ettik;

- Müşterilerimize daha yüksek kalitede hizmet sunmak için çalışanlarımızın motivasyonunu ve verimliliğini artırmayı amaçladık. Bu nedenle, Y jenerasyonunu dikkate alarak, esnek, teknolojik donanıma sahip, çalışanlarımızın her gün ofise gelmekten keyif alacağı bir ortam oluşturduk.
- Deloitte Values House'ta teknolojiyi iş yapış şeklimizin merkezine koyarak Deloitte Global'in sunduğu inovatif çözümleri Türkiye'ye getirdik. Büyük veri konusunda müşterilerimize yenilikçi çözümler üretmek üzere Deloitte Greenhouse'u hayata geçirdik. Greenhouse ile analitik, teknoloji ve fasilitasyon teknikleri gibi farklı disiplinleri bir araya getirerek, geleneksel problem çözme metodlarının ötesinde müşterilerimiz için fark yaratan, inovatif çözümler üretiyoruz.

Öte yandan, günümüzün en önemli sorunlarından biri olan siber güvenlikle ilgili hizmetleri sunduğumuz araştırma, geliştirme ve hizmet verme merkezimiz Siber İstihbarat Merkezi'ni oluşturduk.

- Topluma fayda sağlama misyonumuza hizmet etmek için de Deloitte Values House'u akıllı ve yeşil bina teknolojileri ve anlayışıyla tasarladık."

Deloitte Türkiye Operasyonlardan Sorumlu Ortağı Ayşe Epikman konuya ilişkin yaptığı açıklamada; "Yeni ofisimizin konseptini tasarlarken, Deloitte Values House'un sahip olduğumuz çevreye duyarlılık prensibimize hizmet edebilmesi için 'Yeşil Ofis' kriterlerine uygun olmasına dikkat ettik. Bu kapsamda, ofis inşasında kullandığımız materyal ve mobilyaları zararlı madde içermeyen, çevre dostu ürünlerden seçtik. Ayrıca elektrik, ısı, aydınlatma ve su tasarrufunun sağlanabilmesi için alanlarında en iyi verimi sağlayan ürünleri tercih ettik. Geleceğin teknolojisine, yaşam biçimine ve duyarlılığına sahip olan Deloitte Values House ile verimliliğimizi sürdürülebilir bir şekilde artırmaya devam edeceğiz." şeklinde konuştu.

LEED Gold Sertifikası'nın Deloitte Values House için büyük bir öneme sahip olduğunu belirten Epikman sözlerine şöyle devam etti; "Deloitte'un tüm dünyada sahip olduğu topluma katkı anlayışı çerçevesinde Deloitte Türkiye olarak, Amerika Birleşik Devletleri Yeşil Binalar Konseyi'nden LEED Gold Sertifikası almak bizim için büyük bir gurur ve mutluluk kaynağı oldu. Geleceğin teknolojisine, yaşam biçimine ve duyarlılığına sahip olan Deloitte Values House ile verimliliğimizi sürdürülebilir bir şekilde artırmaya devam edeceğiz."



Deloitte
Yönetim
Enstitüsü

Eğitim Takvimi

ARALIK

Kapsamlı Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)	14-15-16 ARALIK 2015 İSTANBUL
İş Hukuku <i>yeni</i>	15-16 ARALIK 2015 İSTANBUL
Maliyet Muhasebesi	17-18 ARALIK 2015 İSTANBUL
Yeni Yatırım Teşvik Sistemi ve Bu Kapsamdaki Teşvik Uygulamaları	18 ARALIK 2015 İSTANBUL
Kurumsal Risk Yönetimi <i>yeni</i>	18 ARALIK 2015 İSTANBUL
Yöneticiler İçin Makroekonomi	23 ARALIK 2015 İSTANBUL
Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Finansal Bilgiler	25-26 ARALIK 2015 İSTANBUL
İÇ'te Barış, İŞ'te Barış <i>yeni</i>	25-26 ARALIK 2015 İSTANBUL
Finansal Tabloların Analizi	28-29 ARALIK 2015 ANKARA
2016 Eşiğinde Dünya ve Türkiye Ekonomisi Semineri <i>yeni</i>	28 ARALIK 2015 İSTANBUL

OCAK

Konsolidasyon	05-06 OCAK 2016 İSTANBUL
İç Denetçiler için Temel Uygulama Yaklaşımları	06-07 OCAK 2016 İSTANBUL
Para ve Sermaye Piyasaları	07 OCAK 2016 İSTANBUL
İSG Risk Değerlendirme Sürecine Stratejik Bakış <i>yeni</i>	08 OCAK 2016 İSTANBUL
Finansal Tabloların Analizi	11-12 OCAK 2016 İSTANBUL
Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Finansal Bilgiler	12-13 OCAK 2016 ANKARA
Suistimal Odaklı Mali Tablo Analizi <i>yeni</i>	13 OCAK 2016 İSTANBUL
Kapsamlı Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)	14-15-16 OCAK 2016 ADANA
COBIT 4.1 <i>yeni</i>	14-15 OCAK 2016 İSTANBUL
Kapsamlı Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)	18-19-20 OCAK 2016 İSTANBUL
ISO22301 Uyumlu İş Sürekliliği Yönetimi (Temel Seviye) <i>yeni</i>	19-20 OCAK 2016 İSTANBUL

İLETİŞİM:

TUĞÇE GÜLAN - KIDEMLİ UZMAN - E-POSTA: TGULAN@DELOITTE.COM
ELİF GÜNAL HANAVDELOĞLU - MÜDÜR - E-POSTA: EGUNAL@DELOITTE.COM
TEL: (212) 366 66 03 - FAKS: (212) 366 60 33

İNDİRİM POLİTİKAMIZ:

- 3 İLE 5 KİŞİ ARASI KATILIMLARDA %5
- 6 İLE 8 KİŞİ ARASI KATILIMLARDA %10
- 9 KİŞİ VE ÜZERE KATILIMLARDA %15 İNDİRİM YAPILMAKTADIR.
- LİSANS VE LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLERİNE VE ÜNİVERSİTE ÖĞRETİM GÖREVLİLERİNE %50 İNDİRİM YAPILMAKTADIR.
- DELOITTE TÜRKİYE ALUMNİ İNDİRİMİ %10 OLARAK UYGULANMAKTADIR.
- DAHA FAZLA BİLGİ İÇİN: WWW.DELOITTEACADEMY.COM.TR

DELOITTE YÖNETİM ENSTİTÜSÜ TÜM GELİRİNİ DELOITTE EĞİTİM VAKFI'NA BAĞIŞLAMAKTADIR.



The Deloitte Times

Yıl 7 Sayı 2 - 08.12.2015 Aylık gazete, Türkçe, ücretsizdir.

Deloitte Danışmanlık A.Ş.

Temsilci : Uğur Süel

Sorumlu Müdür : Selen Poyraz Yazıcı

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

ISSN: 1309-0054

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

Deloitte Türkiye

Adres: Deloitte Values House
Maslak No1, 34398 İstanbul, Türkiye
Tel: 0212 366 6000
www.deloitte.com.tr

