

The Deloitte *Times*

ISSN: 1309-0054

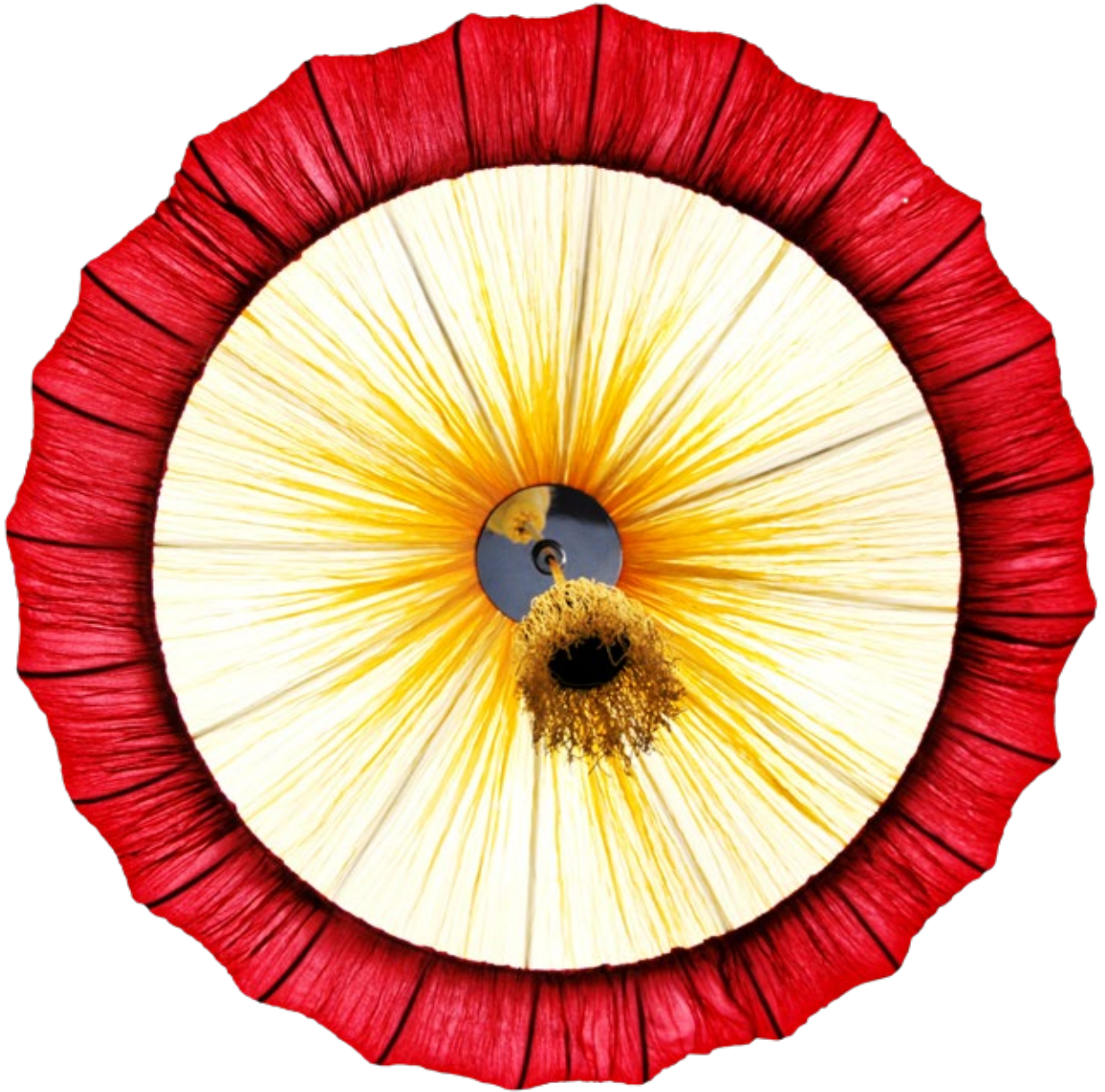
Deloitte perspektifinden iş dünyası gündemi ve yenilikçi trendler | Haziran 2018

Şirketlerin Endüstri 4.0 yolculuğu tepeden başlamalı
Digit4Turkey.org'un Yönetim Kurulu Başkanı Ali Rıza Ersoy ile Endüstri 4.0 gündemi
Sayfa 8

Enerji sektöründe kadın enerjisi
Beyaz yaka kadın çalışanların gözünden erkek egemen olarak bilinen enerji sektörü
Sayfa 14

2018 Küresel İnsan Kaynakları Trendleri
İş dünyası ve İK yöneticilerine göre hangi trendler 2018 yılına yön verecek? Bu yılın başlığı: 'Sosyal Girişimin Yükselişi'
Sayfa 18

Yeni nesil perakendecilik
Son 20 yıldır dijital kanallar aracılığıyla satış yapan e-ticaret şirketlerinin büyümesi ve sayıca artması ile perakende sektörü büyük bir değişimin etkisi altında
Sayfa 22



Deloitte.

Geleceğe Işık tutmak



Hasan Kılıç

Stratejik Planlama, İş Geliştirme ve Pazarlama Lideri
Deloitte Türkiye

Çin kültüründe, geçmişini yaklaşık 1800 yıldan fazlasına dayanan fenerler; parlak bir geleceği, işte başarıyı ve verimi sembolize etmektedir. Kırmızı ve altın renklerinin birlikteliği ise mutluluğu ve bolluğu temsil eder. The Deloitte Times'ın yaz sayısındaki kapak tercihimiz, içeriğimizle bağlantılı olarak iş dünyasının geleceğini ve iyi bir gelecek için gerekli olan dönüşümü yansıtıyor.

Bu sayıda, sektör ve faaliyet alanına bakmaksızın her ölçekteki şirketin kendini adapte etmesi gereken dijital dönüşümün farklı boyutlarını, son birkaç yıldır sıcak gündemimizdeki Endüstri 4.0'ı ve her alanda önemini gün geçtikçe çok daha fazla hissedeceğimiz veri analitiğini ön plana çıkardık. Deloitte Türkiye profesyonellerinin bilgi birikimi ve deneyimiyle kaleme aldığı yazılar ve araştırmalar; kurumların anlamlandırılmış veriyle erişebilecekleri sınırsız olanaklar dünyasına bir kez daha ışık tutuyor. Geleceği şekillendirecek sac ayağı müşteri-veri-teknoloji üçgeninde olacak gibi gözüküyor.

Deloitte Türkiye'nin kurucu üyeleri arasında yer aldığı digi4turkey.org'un Yönetim Kurulu Başkanı Ali Rıza Ersoy'a, Türkiye'nin Endüstri 4.0 yolculuğunu bizimle değerlendirmiş olmasından dolayı; Deloitte Technology Fast 50 2017 Türkiye birincisi OPLOG Operasyonel Lojistik'in CEO'su Halit Develioğlu'na ise, lojistik sektörünün dönüşümünü mercek altına almış olmasından ötürü teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Daha parlak bir gelecek için hem bireyler hem de kurumlar olarak dönüştüğümüz, geliştiğimiz bir dünya dileklerimizle, keyifli okumalar...

Sevgi ve Saygılarımla,

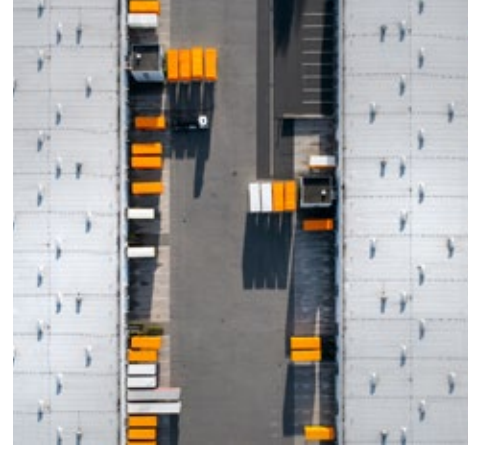
İçindekiler



Sayfa 8: Şirketlerin Endüstri 4.0 yolculuğu tepeden başlamalı



Sayfa 14: Enerji sektöründe kadın enerjisi



Sayfa 30: Lojistik sektörü teknoloji firmalarıyla dönüşecek

Yıl 9 Sayı 2 20.06.2018 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: Umur Basım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Adres: Dudullu OSB 2. Cadde No:5 Ümraniye - İstanbul
T: +90 216 645 62 00

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

Şirketlerin Endüstri 4.0 yolculuğu tepeden başlamalı

Deloitte'un kurucu ortaklarından olduğu Digit4Turkey.org'un Yönetim Kurulu Başkanı Ali Rıza Ersoy ile Endüstri 4.0'ı konuştuk.

18

2018 Küresel İnsan Kaynakları Trendleri

"Sosyal Girişimin Yükselişi" başlıklı rapor, çalışanların artan beklentilerini ve teknolojinin kurumların İK önceliklerini şekillendirme hızını mercek altına alıyor.

14

Enerji sektöründe kadın enerjisi

Deloitte'un çalışması, erkek egemen olarak bilinen enerji sektörünü farklı yönleriyle kadınların gözünden ele alıyor.

21

İnsana dair verilerin işlenmesi: Fırsatlar ve riskler

Veri kullanımının insan kaynakları fonksiyonuna entegre olduğu ve veri analitiğine yatırım yapmanın şirketler için kaçınılmaz olduğu bir döneme doğru ilerliyoruz.



Sayfa 40: Dnn verisi, yarının pusulası



Sayfa 52: Bir inovasyon lideri olarak CFO



Sayfa 60: SPK'dan yeni Bilgi Sistemleri düzenlemeleri

22

Yeni nesil perakendecilik

Son 20 yıldır dijital kanallar aracılığıyla satış yapan e-ticaret şirketlerinin büyümesi ve sayıca artması ile perakende sektörü büyük bir değişime uğruyor.

30

Lojistik sektörü teknoloji firmalarıyla dnyecek

Deloitte Technology Fast 50 Türkiye'nin 2017 birincisi OPLOG Operasyonel Lojistik'i ve sektörün dönüşümünü, şirketin CEO'su Halit Develioğlu anlattı.

40

Dnn verisi, yarının pusulası

Hızlı bilgi edinen, hızlı karar alan Y kuşağının yeni nesil yöneticileri için bilgiye ulaşmak kadar, bilgiyi doğru analiz etmek de önem kazanıyor.

46

Ana bankacılık dönüşüm programlarında kritik noktalar

Ana bankacılık dönüşümü, bir bankanın mevcutta kullandığı sistemi terk ederek yerine yeni bir bankacılık uygulaması ile hayatına devam etmesidir.

28

Otonom ve elektrikli araçlarla gelecek

Küresel alanda giderek yaygınlaşan otonom ve elektrikli araçlar fikri bizim ütopik hayallerimizi gerçeğe dönüştürmek için yeterli mi?

36

Buradan alınacak dersler var: Davranışsal ekonomi

Bugünlerde insanların nasıl karar verdiğini anlamının ve yönlendirmenin önemli olduğu her alanda karşımıza çıkmaya başlamış durumda.

44

Türkiye'de medya ve reklam yatırımları, 2017

Reklamcılar Derneği'nin Deloitte işbirliğiyle hazırladığı 2017 Medya ve Reklam Yatırımları Raporu'na göre; toplam medya yatırımları bir önceki yıla göre %6,3 artış gösterdi.

56

Proje Bazlı Teşvik Sistemi'nin getirdikleri

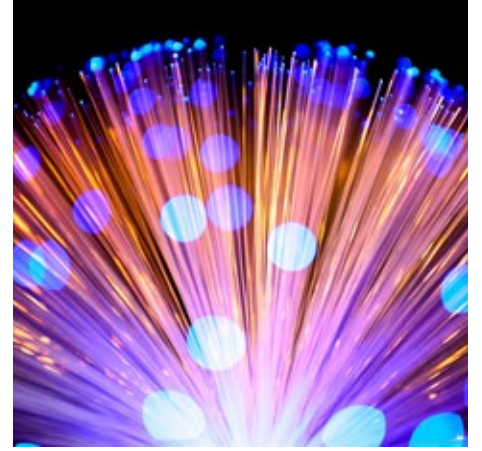
26.11.2016 tarihli ve 29900 sayılı Resmi Gazete'de 2016/9495 sayılı Yatırımlara Proje Bazlı Devlet Yardımı Verilmesine İlişkin Karar yayımlanması ile birlikte "Proje Bazlı Teşvik Sistemi" yürürlüğe girdi.



Sayfa 64: Bireysel emeklilik sektöründeki beklentiler ve trendler



Sayfa 70: İş kabiliyetlerinin gerçek zamanlı takibi



Sayfa 74: 2022'de sağlık ve yaşam bilimleri

60

SPK'dan yeni Bilgi Sistemleri düzenlemeleri

Sermaye Piyasası Kurulu, çok sayıda şirketi ilgilendiren Bilgi Sistemleri Bağımsız Denetim Tebliği (III-62.2) ile Bilgi Sistemleri Yönetimi Tebliği'ni (VII-128.9) 05 Ocak 2018 tarihinde yayımladı.

69

Suistimal riskine karşı veri analitiği yaklaşımı

Büyük verilerin içerisinde gizlenen olası suistimal risklerinin kısa sürede belirlenmesi ile, finansal ve itibar risklerinin yönetilerek olası zararların önüne geçmek mümkün.

76

Veri Sorumluları Sicili'ne nasıl kayıt olunacak?

KVKK'nın getirdiği bir diğer yükümlülük "Veri Sorumlusu" sıfatını haiz olup da KVK Kurulu tarafından Sicil'e kayıttan müstesna kılınmamış bütün Veri Sorumluları tarafından bu Sicil'e kayıt olunmasıdır.

82

2018 Sosyal Medya Ödülleri

Markaların ve iletişim ajanslarının sosyal medya performanslarının objektif veriler kullanılarak ölçümlendiği tek yarışma olan Social Media Awards Turkey 2018'de ödüller sahiplerini buldu.

64

Bireysel emeklilik sektöründeki beklentiler ve trendler

Türkiye bireysel emeklilik sektörü; değişen düzenlemeler, teknolojik gelişmelerle birlikte yeni sunulan ürün ve hizmetler ve artan rekabet sayesinde her geçen gün gelişmeye devam ediyor.

70

İş kabiliyetlerinin gerçek zamanlı takibi

Hızla değişen iş dünyasına uyum sağlamak isteyen her şirket, hedefleri doğrultusunda yapılacak kabiliyet analizi ve bu analiz sonuçlarına göre kabiliyet planlaması yapılmasına ihtiyaç duyar.

80

Y Kuşağı'ndan: İklim değişikliği ve küresel ısınmanın ışığında sürdürülebilir kaynak yönetimleri

Küresel iklimin döngüsel düzenine yön veren Körfez Akıntısı şimdiye kadar kaydedilmiş en zayıf seviyesinde.

84

Yönetici ve yönetici adayları için Yaz Akademisi

Bilgilerini tazelemek isteyen tüm yönetici ve yönetici adaylarına özel olarak hazırlanan Yaz Akademisi 23 Temmuz'da başlıyor!

Deloitte'un “Türkiye'nin En İyi Yönetilen Şirketleri” programı başladı!

Deloitte Private tarafından gerçekleştirilecek olan “Türkiye'nin En İyi Yönetilen Şirketleri” programı nedir?

Deloitte Private Türkiye, halen Kanada, Meksika, İrlanda, Hollanda, Belçika, İtalya, Şili ve Çin'de düzenlenmekte olan “En İyi Yönetilen Şirketler” programını Türkiye'de ilk kez hayata geçiriyor. Türkiye'nin büyük ve orta ölçekli özel şirketleri ile aile şirketleri ve girişimcilerine katılımına açık olan program, Türkiye'de bulunan şirketlerin uluslararası en iyi uygulamalar çerçevesinde yönetim performanslarının değerlendirilmesini temel alıyor.

Değerlendirme nasıl gerçekleştirilecek ve jüri üyeleri kimlerden oluşmaktadır?

“Türkiye'nin En İyi Yönetilen Şirketleri” programında şirketler, iş ve akademi dünyasının kıymetli temsilcilerinden oluşan bağımsız jüri tarafından değerlendirilecek. Ali Koç'un başkanlık görevini üstleneceği jüride; Ali Sabancı, Ebru Özdemir, Emre Zorlu, Hamdi Akın, Hanzade Doğan Boyner, Umran İnan, Ümit Boyner ve Lucian Arkaş gibi saygıdeğer isimler yer alacak. Koç Üniversitesi'nin akademik desteği ile Türkiye'de bu sene ilk kez düzenlenecek En İyi Yönetilen Şirketler programı kapsamında Deloitte,

Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) ile de iş ortaklığı yapıyor.

Değerlendirme süreci nasıl işleyecek, değerlendirme kriterleri nelerdir ve program neler vadetmektedir?

Programa katılan ve finalist olmaya hak kazanan şirketler, Deloitte Private müdür ve üzeri seviye yöneticileri arasından seçilmiş ve bu konuda eğitim almış şirket koçları ile çalışacaklar. Şirketler kendileri için özel olarak atanan koçlar ile bir araya gelerek kendilerini anlatacak ve kurumsal olgunluk seviyeleri hakkında bir geri bildirim alarak firmalarına değer katacak bir süreçten geçecekler. Bu program ile aynı zamanda firmalar birbirlerinden öğrenebilecekleri ve tecrübelerini paylaşabilecekleri saygın bir iş platformunda bir araya gelmiş olacaklar. Bağımsız bir değerlendirme sonucunda ödüllendirilen firmalar ise 2 yıl boyunca “Best Managed Companies of Turkey” logosunu kullanabilecekler.

Kimler, ne zamana kadar başvurabilir?

Programa katılmak isteyen şirketlerin en az beş yaşında, yıllık 20 milyon TL'nin üzerinde ciro ile 25 ve üzeri çalışana sahip olmaları; bunun yanı sıra halka açık olmamaları ve hisselerinin en az %60'ının

ya da kontrollerinin Türkiye'de kurulu şirket ve şahıslara ait olması gerekiyor.

Bu şartları sağlayan şirketler aday olabilmek için 22 Haziran 2018 tarihine kadar, Best Managed Companies web sitesi üzerindeki başvuru formunu doldurabilecekler. İkinci aşamada ise başvuruda bulunan şirketler Deloitte koçlarının eşliğinde strateji, yetkinlik, adanmışlık ve finansal performans kriterlerine göre değerlendirilecekler.

Eylül ayına kadar devam edecek ikinci aşama sonrasında ise bağımsız jüri, finalist şirketleri uluslararası kabul görmüş en iyi uygulamalar çerçevesinde hazırlanan sonuçlara göre değerlendirerek, bu unvana hak kazanan şirketleri belirleyecek. Başarılı olan şirketler Ekim ayının sonunda bilgilendirilerek; 26 Kasım'da gerçekleşecek Gala Gecesi ile ödülleri kavuşacaklar.

Başvurular hangi tarihte ve nasıl gerçekleştirilecek?

Başvurular 22 Haziran'a kadar Best Managed Companies web sitesi üzerinden yapılabilir.



Şirketlerin Endüstri 4.0 yolculuğu tepeden başlamalı

Röportaj: **Ali Rıza Ersoy**
Yönetim Kurulu Başkanı
Digit4Turkey

Gürkan Saçıkara
Kıdemli Müdür
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Tuncay Özdemir
Müdür
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye



Sanayi odaklı devrimsel dönüşüm, yani Endüstri 4.0, dünyadaki üretim ve hizmet kuruluşları başta olmak üzere bütün iş dünyasını yeniden yapılandırıyor.

Deloitte'un da kurucu ortaklarından olduğu ve Kasım 2017'de kurulan **Digit4Turkey.org'un** Yönetim Kurulu Başkanı **Ali Rıza Ersoy** ile, Endüstri 4.0'ın Türkiye'deki yansımalarını ve derneğin faaliyetlerini konuştuk.

Deloitte'un 19 ülkeden, 1600 üst düzey yöneticinin katılımıyla yapmış olduğu Endüstri 4.0 anketi; 2018 Dünya Ekonomik Forumu'nda Deloitte Global CEO'su Punit Renjen tarafından açıklandı. Bu ankete katılanların %14'ü Endüstri 4.0'ın getirdiği değişikliklere organizasyonlarının hazır olduğuna emin olduğunu belirtiyor. Siz birkaç yıldır Türkiye'de ağırlıklı Endüstri 4.0 üzerine çalışmalar yürütüyorsunuz. Türkiye'deki şirketlerin hazır olma durumları ne aşamada?

Ersoy: Deloitte'un yaptığı bu araştırma, Deloitte gibi danışmanlık firmalarından destek alma olgunluğundaki şirketlerden bahsediyordur. Olgunlaşmış, otomasyonun ne olduğunu bilen, 3.0 yolculuğunu kısmen tamamlamış şirketler olduklarını varsayıyorum. Onlarda dahi %14 oranı çıkmışsa, Türkiye'nin durumunun daha iyi olması mümkün değil. ➔

“Henüz paniğe gerek yok ama endişe duymamız lazım çünkü endişe duymazsak harekete geçmiyoruz. Diğer bir deyişle; paniksiz endişeye ihtiyacımız var.”

Söylediğiniz gibi, dünyada yapılan iyi uygulamalar var. Bu uygulamalara bakarak problemler alanların bu yeni teknolojilerle nasıl düzeltilip geliştirilebileceğinin belirlenmesi ve belirlenen bu başlıkların bir yol haritasına konarak hayata geçirilmesi gerektiğini düşünüyoruz. Projelerde de çok benzer bir mantığı ilerletiyoruz.

Ersoy: Büyük şirketlerin ihtiyacı daha düşük olabilir ama orta ölçeğe indirdiğimizde yani Türkiye'nin ilk 500 şirketinden küçük olan şirketlere odaklandığımızda, şirketlerin bu yolculuğu tek başlarına götürmeleri pratik olarak imkansız. Özgüven güzel bir duygu ama çok yeni teknolojiler genellikle. Bu orta ölçekli şirketlerimizin BT departmanları dahi yok, dışardan destek alıyorlar. Dolayısıyla bu konularda biraz olsun yol almış şirketlerimizden destek alınması şart diye düşünüyorum. Hatalar çok pahalıya patlayabilir.

Onlar için küçük de olsa bir dijital dönüşüm paketinin oluşturulması mümkün olabilir. Bu konuda TÜSİAD'ın raporunda da Turquality'de olduğu gibi aslında Dijital Dönüşüm ile ilgili bir yol haritası çıkarılması, bu konuda devlet desteğinin verilmesi, Turquality benzeri programların biraz daha “Dijital Dönüşüm” gibi dönüşmesi yönünde bir bakış açısı vardı.

Ersoy: Yakın zamanda Turquality programını şirketlerin aynı zamanda 4.0 yolculuğuyla ilişkilendirmek çok makul olacaktır. Uluslararası rekabeti konuşuyoruz. 4.0'ı konuşmayan imalat sanayinin uluslararası rekabeti konuşması yakın gelecekte imkansızlaşacak.

Turquality projesi yaptığımız müşterilerden bazıları zaten orta ölçekli şirketler. Belli markaları var, belli olgunluk seviyelerine gelmişler ama yeterli değil. Altyapı projeleriyle birlikte bir yandan da düzenlediğimiz çalıştaylarda şunu söylüyoruz: Küçük de olsa dijital dönüşüm yol haritanızı çıkarın ve belli pilot uygulamalar yapın. Yani klasik projelerin yanı sıra bunlara da başlayalım...

Ersoy: Çok güzel, kutlarım. İhracatçı birlikleri de son derece hevesleniyorlar. Çünkü her bir şirket tek tek koşturacağına, ihracatçı birliklerinin önderliğinde, bütün camialarına hitap edecek şekilde, algıyı yönetecek, heveslendirecek, hatta arkasından danışmanlık hizmetleri verebilecek yapılara doğru gitmeleri çok daha makul olur.

Peki, devlet destekleri ya da Ar-Ge, inovasyon faaliyetlerinin bu dönüşüme katkısı konusunda ne düşünüyorsunuz? Birçok şirket Ar-Ge'ye oldukça yatırım yapıyor.

Ersoy: 2016 yılı çok zor bir yıl olmasına rağmen sanayide dijital dönüşüm başlığı altında bir platform kuruldu. 6 kuruluşun (TOBB, TÜSİAD, MÜSİAD, TTGV, YASED, TİM) birlikte oluşturduğu ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın liderliğindeki çalışmalara 2016'nın ortasında başlandı. Türkiye'nin yol haritası büyük oranda hazırlandı. Tahmin ediyorum önümüzdeki aylarda açıklanacak. Bu platformun konularından bir tanesi de teşvik ve hibelerdi. Kamu, durumun farkında. Cömert teşvikler ve hibeler gelecek. Bunların içinde Ar-Ge ve inovasyon desteği de mutlaka olacaktır. Bu teşvikler devreye girdiğinde orta ölçekli şirketlerimizin kısmen çekingen davranmaları da ortadan kalkacaktır.

Peki, dünyaya baktığımızda ne tür yenilikler gündeme gelecek sizce? Endüstri 4.0 iş yapış şekillerini değiştirmeye başladı. Ne gibi iş modelleri, iş alanları ön plana çıkacak?

Ersoy: Bildiğiniz gibi endüstri 4.0 Batı'nın sanayi ve üretim krallığının Doğu'ya kaybedilmesiyle başladı. Yani doğu ülkeleri batı ülkelerinden daha fazla sanayi üretimi yapmaya başlayınca, batı kaybettiği krallığı geri kazanmak için yeni formüller üretmek zorundaydı ve o formüllerden bir tanesi de Endüstri 4.0 olarak şekillendi. ➔

Bütün bu konuların yumuşak karnı istihdam sorunları olarak görülüyor ama aslında öyle değil. Almanya'nın yaptığı hesaplamalara göre beş yıllık endüstri 4.0 yatırımdan sonra sanayi istihdamında %6'lık bir artış görülüyor. Yani işsizliğin artması değil, tam aksine artması öngörülüyor.

Ersoy: Geçtiğimiz günlerde yeni kurmuş olduğumuz, Deloitte'un da kurucu üyesi olduğu Dijitalleşme ve Endüstri 4.0 Derneği'nin üyeleri için düzenlediği ilk Endüstri 4.0 sunumları eğitiminde, Çerkezköy'den 3. jenerasyon bir yönetici son 1.5 yılda kendi işletmelerindeki fabrikalarındaki dijitalleşme sayesinde aynı kadroyu koruyarak üretimlerini 1.5 kat artırdıklarını büyük bir heyecanla aktardı bizlere. Eminim bu tek örnek değil.

Aslında belki başlangıçta istihdamı belli oranda azaltabilir ama getireceği yeni iş kolları, yeni meslekler, daha nitelikli iş gücü bunu pozitif yöne çevirebilir. Eğitimin de tabii desteklenmesi gerekiyor.

Ersoy: Kesinlikle, öyle olacak. Benim çağımdakiler çok iyi hatırlarlar, 90'lı yıllarda

bilgisayarlar iş hayatına ilk girdiğinde bilgisayarlar gelecek, biz işsiz kalacaktık. 10 yıl boyunca bunu tartıştık. Tam tersi oldu. Bugün yazılım ve donanım başlığı altında dünyada acaba kaç milyon kişi çalışmaktadır? 20-30 sene önce bunlar yoktu. Dolayısıyla alın teri yerine Endüstri 4.0'ın iddia ettiği akıl teri çağına geçtiğimizde artık insanın kas gücünün gereksizliği tamamen ortaya çıkacak ve meslekler evrilecek. Dünya Ekonomik Forumu'na göre 2020 yılına geldiğimizde şu anda adını bile bilmediğimiz 16 yeni meslek icra ediliyor olacak.

Şirketler bu yolculuğa nasıl çıkmalı, nasıl başlamalı ve neler yapmalı sizce?

Ersoy: En önemli nokta; şirketlerin patronu veya en tepe yöneticisinin konuya olan inancı. Dünyanın gidişatı dijitalleşmeye doğru, ben de bu oyunun bir parçası olmalıyım fikri. En tepedeki yönetici ikna olmuyorsa hiç başlamamak daha iyi. Ortalardan bir yerden başlamak doğru yöntem değil, en tepeden başlamak gerekiyor. Dijitalleşme herhangi bir değişim projesinden farklı değil aslında. Bu projenin yönetim kuruluna karşı sorumlusu olması ve kendisinin bir icra kurulu kurması lazım.



Yani C-seviyede 3-4 kişilik bir yönetim kurulu adı altında bir komite kurulup bu komitenin başkanlığını yönetim kurulundaki sponsorun üstlenmesi. İkinci adım bu. Üçüncü adım, kaynaklar müsaitse iki-üç kişilik Endüstri 4.0 takımı kurularak bütün süreç boyunca proje yönetimini üstlenecek bir proje takımı... Bu takım kurulduktan sonra yıllık hangi bazda toplanacağı baştan belirlenecek. Sadece hızlı kazanımlara odaklanıp başlayacaklar, motivasyon unsuru olarak bu şart çünkü. Bunu belirledikten sonra bir şirket içi pazarlama planı hazırlanmalı. Yani bunun da yine ilgili yerlerden danışmanlık alınmak suretiyle, her şeyi ben yaparım havasına girmeden, en az bir yıl süreli, her bir çalışanı kapsayacak şekilde bir iç iletişim ve pazarlama planı hazırlanması lazım. Bu olmadan olmaz.

Bu anlamda siz ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?

Ersoy: Türkiye'nin dijitalleşmesi için güçlü bir STK ihtiyacının farkındaydık, kamudan da bu yönde talep geliyordu. Bu beklentileri karşılamak amacıyla Kasım ayında Digit4Turkey.org'u kurduk. Aralarında Deloitte'un da olduğu Pegasus, Vestel, Bahçeşehir Üniversitesi gibi güçlü kurumlarla beraber Aralık ayında çalışmaya başladık. Formalitelerden sonra ilk iş olarak üye şirketlere Endüstri 4.0 sunum eğitimini verdik. Henüz pazarlama faaliyetlerine başlamamış olmamıza rağmen 30 kadar şirketimiz üye oldu. Kısa sürede 100 şirketi bulacağımızı öngörüyoruz. İkinci olarak dijitalleşme ve Endüstri 4.0 konusunda kitap yazmış akademisyenlerimizi ve yazarlarımızı tespit ettik, bir network grubu oluşturarak gelecekte neyi nasıl yapmamız gerektiği konusunda çalışmalara başladık. Akabinde, kadınlar günü sebebiyle büyük şirketlerimizin tepe kadın teknoloji yöneticileriyle bir araya geldik, dijital dünyanın başarılı kadınlarını kutladık. Onların beklentilerini öğrenerek, dernekte nasıl beraber çalışabiliriz diye tartışıp her yıl daha da rafine bir şekilde bu organizasyonu tekrarlamaya karar verdik. Daha sonra web sayfamızın 2. versiyonu devreye girecek ve 2.0 dolu dolu geliyor olacak. 10 Nisan'da ise (4. ayın 10'u - 4.0'a atıfta bulunarak) ilk genel kurulumuzu yaptık. Dolayısıyla artık

kurucu yönetim kurulu kendisini 1. yönetim kuruluna bırakıyor olacak.

Peki sonrasında ne gibi aktiviteler olacak? Nasıl bir misyon üstlenecek bu dernek?

Ersoy: Dernek, standart dernek fonksiyonlarının yanında yani etkinlikler düzenleme ve duyurma, kütüphane oluşturma gibi standart işlerin yanında üç ana kolon üzerine kurulma iddiasında. Bunlardan bir tanesi Digit4Turkey Academy. Endüstri 4.0 teknolojileri bağlamında konunun uzman şirketlerinden faydalanarak sınıf eğitimleri düzenleyeceğiz ve bunları dijital olarak yayınlayacağız. İkinci kolon ise Digit4Turkey Marketplace olacak. Şu anda büyük şehirlerimizde ya da Anadolu'da Endüstri 4.0 yolculuğuna çıkmak isteyen şirketlerimizin çoğu ne yapacaklarını bilmez durumda. Dolayısıyla ülkemizde bu dokuz teknolojiyi sağlayan şirketleri belirleyip bu şirketlerle beraber talep ile tedarigi bir araya getireceğimiz bir pazar yeri kurmak arzusundayız. Üçüncü ve sonuncusu ise Digit4Turkey Danışmanlık. Bu yolculuk danışmanlık almadan gidilebilecek bir yolculuk değil. Basit danışmanlıklar olabilir, kısa süreli de olabilir ama dokunmak şart. Asıl büyük katman olan orta ve küçük ölçeklilere ulaşacak danışman ihtiyacı var.

Bütün bu çalışmalara yaz aylarında başlarız, sonbahara kadar olgunlaştırırız, yıl sonuna da hepimizin içine sinecek bir formata getiririz diye düşünüyoruz. Bunu yapabiliriz, bu kabiliyetlere sahibiz. ●

“En önemli nokta; şirketlerin en tepe yöneticisinin konuya olan inancı. En tepedeki yönetici ikna olmuyorsa hiç başlamamak daha iyi.”



Enerji sektöründe kadın enerjisi

Deloitte'un, finans ve otomotiv sektörlerinden sonra bu kez de enerji sektöründe kadın çalışanların sesini ortaya koyan araştırması ELDER, EÜD, ETD, GAZBİR ve PETFORM gibi sektörün köklü sivil toplum kuruluşlarının iş birliğiyle gerçekleştirildi.

Elif Düşmez Tek

Enerji ve Doğal Kaynaklar
Endüstrisi Lideri
Deloitte Türkiye

Aylin Siyahhan

Danışman
Araştırmalar
Deloitte Türkiye

Deloitte'un kadın serisinin üçüncüsü olan bu raporda yine erkek egemen olarak bilinen ve global verilerin de kadın çalışanların azınlıkta olduğunu gösterdiği bu sektör farklı yönleriyle kadınların bakışıyla ele alındı.

Çalışma enerji sektörünün önde gelen STK'larıyla iş birliği ile hazırlanmış olup; enerji sektörünün elektrik dağıtım alt sektöründe, elektrik üretim, elektrik tedarigi ve ticareti, doğal gaz tedarigi ve ticareti ve petrol şirketlerinde istihdam edilen 565 beyaz yaka kadın çalışanın katılımı ile gerçekleştirildi. Araştırma kadınların enerji sektöründeki konumlarını ortaya koyan analizlerin yanı sıra kadınların sektörden beklentilerine, mevcut eksikliklere ve sektörün nasıl daha iyi seviyeye gelebileceğine dair veriler ve öngörüler de içermektedir. [➤](#)

Enerji sektöründeki beyaz yakalı kadınların %81'i sektörde kadın liderlerin az olduğunu düşünüyor ve daha fazla kadın lider görmek istediğini belirtiyor.

Beyaz yakalı kadınların çoğu sektörden memnun

Araştırmanın göze çarpan ilk çıktısı kadınların %73 gibi büyük bir kısmının enerji sektöründe çalışmaktan memnun olduğunu gösteriyor. Geriye kalan %27'lik kısım "başka bir sektörü tercih ederdim" diyor ve buna sebep olarak ücretler ve yan hakların yetersiz olmasından, terfi fırsatlarının olmamasına, iş-özel yaşam dengesinin olmamasından, şirketin kurumsallık seviyelerine birden çok farklı sebep gösteriyor. Ayrıca her iki kadın çalışandan biri, kadın olmanın sektördeki kariyer yolculuğunda bir dezavantaj oluşturduğunu düşünüyor ve eğer sektörler arası geçiş yapabilecek olsalar eğitim ve teknoloji başta olmak üzere, sağlık ve uzay teknolojileri alanlarını tercih edebileceklerini iletiyorlar. Rapora göre, kadınların enerji sektörüne çekilmesi ve uzun soluklu çalışmalarının sağlanması yönünde daha atılması gereken pek çok adım bulunuyor. Şirketler bünyesinde yapılan kadın istihdamını arttırmaya yönelik çalışmalar hâlâ yetersiz ve kadın çalışanların gelişimi için atılan adımlar da çok görünür değil.

Çarpıcı bir diğer başlık: eğitim

Sektörde yer alan beyaz yakalı kadınların %91'i üniversite veya üstü seviyede eğitime sahip, bu yüksek oran beraberinde enerji sektöründe yönetici olmak isteyen kadınları

da getiriyor. Araştırma sonuçları, kadınların %67'sinin üst seviye yöneticilik, %14'lük bir kısmının orta seviye yöneticilik ve %19'unun da girişimcilik hedefi olduğunu ortaya koyuyor.

Kadın liderlerin sayısı ve görünürlüğü arttırılmalı

Enerji sektöründeki beyaz yakalı kadınların %81'i sektörde kadın liderlerin az olduğunu düşünüyor ve daha fazla kadın lider görmek istediğini belirtiyor. Sektörün erkek egemen olması ve liderlik pozisyonları için erkek adaylara meyilli olması gibi etkenler sebebiyle şu an enerji sektöründe üst düzey kadın yöneticilerin oranı %8; kadın liderlerin sayısının ve görünürlüğünün arttırılması ise sektör için çok önemli. Katılımcılar, rol model olabilecek kadın lider örneklerinin görünürlüğünün arttırılmasının sektöre daha fazla kadın lider çekilmesi yolunda anahtar olabileceğini belirtiyor. Ayrıca kadın liderlerin dikkatli ve detaycı planlama kabiliyetlerinin, sosyal ve duygusal zekâlarının enerji sektörüne katma değer sağlayacağı konusunda hem fikirler. Bunun yanında birçok araştırmanın da gösterdiği gibi cinsiyet dengesi kurulmuş bir yönetim ekibinin finansal performans üzerindeki olumlu etkisi de göz önünde bulundurulduğunda, kadınların yönetim ekibine dâhil olması hem kadınlara hem de sektöre çok ciddi katkılar sağlayacaktır. ➔

Rapor son olarak; enerji sektöründeki kadın istihdamı konusunda şirketlerin gelecekte ajandasında bulunması gereken olmazsa olmazları şöyle sıralıyor:



Yönetim ekiplerinde daha çok kadın:
Erkek egemen algının yıkılışı ve kadınların 'Cam tavanlarını' kırmaları...



Toplumsal cinsiyet eşitliğine uygun uygulamalar:
Bu konu sektörde norm haline getirilmeli ve liderlik seviyesinde kadın-erkek dağılımı dengelenmeli.



Kişisel gelişim ve eğitime destek:
Öğrenme ve gelişme fırsatları enerji sektöründe kadınların sektöre dair en olumlu bulduğu ve en önemsedığı konular arasında başı çekiyor.



Daha esnek çalışma koşullarının ve rahat çalışma mekanlarının yaratılması:
İş ve özel hayat dengesinin olmadığı algısının kırılması gerekiyor. Kadınlar için esnek, evden/uzaktan çalışma şartları ve konforlu çalışma koşullarının oluşturulabildiği, söylem ve eylemlerle gösterilmeli.



Yeni kadın liderler yaratmak için mentorluk ve gelişim programlarının uygulanması:
Katılımcıların %46'sı bir mentorunu olduğunu ve onların %91'i de mentorunun kariyerini olumlu etkilediğini belirtirken; kendisi mentorluk yapanların oranı ise %53 olarak ortaya çıkıyor. Sektörde kadın liderler yetiştirmek için mentorlar şart.



Kadın çalışanları erkenden enerji sektörüne çekmek:
Sektörün genç kadınlar için cazip haline getirilmesi ve buna yönelik uygulamaların hayata geçirilmesi büyük önem taşıyor.



Anlamlı ve köklü bir hikâye yazmak:
Kültür ve devamlılık içeren ve bir topluluk olarak bütünleşmiş ortak miras olarak algılanabilecek başarı öyküleri kadınların enerji sektörüne olan bağlılık hissini ve verdikleri değeri artırabilir. Bu hikâye yazımında yine enerji sektöründe ön plana çıkacak kadın liderlerin rolü önem taşıyor.

Özetle yapılan araştırmanın sonucu gösteriyor ki enerji sektöründeki kadınlar sektördeki güçleriyle, hedefleriyle, başarıya olan inançlarıyla, dijital dönüşüme olan yatkınlıklarıyla sektöre değer katıyor. Kadınların bu sektörde istihdamının artması ve liderlik yolunda desteklenmesi, kadınların bu sektöre olan aitik hissini arttırmanın yanı sıra, kariyerinin başında olan genç kadınlara da bu sektörü tercih etmeleri için teşvik edici olacaktır. Enerji sektöründe hâlihazırda bulunan kadın liderlerin önderliğinde enerji sektörüne kadınların katkısı daimi olacaktır. ●

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.





2018 Küresel İnsan Kaynakları Trendleri

Her sene gerçekleştirilen ve İK alanında küresel trendleri ortaya koymayı amaçlayan Deloitte İnsan Kaynakları Trendleri raporu bu sene 124 ülkede iş dünyasından ve İK alanından 11.000 yöneticinin görüşleri dikkate alınarak hazırlandı. "Sosyal Girişimin Yükselişi" başlıklı 2018 Küresel İnsan Kaynakları Trendleri raporu çalışanların artan beklentilerini ve teknolojinin kurumların İK önceliklerini şekillendirme hızını da mercek altına alıyor.



Raporun bu yılki versiyonunda öne çıkan en önemli mesaj; kurumların dört duvarın ötesine bakma ve toplumdaki rollerini daha geniş anlamda yeniden değerlendirme yönünde artan beklentileri dikkate almaları gerektiği. Özellikle artan şeffaflık ve sosyal farkındalık işletmelerin bireyler tarafından sosyal girişimlere dönmeleri beklentisinin temelini oluşturmaktadır. Sosyal girişime dönüşmenin yanı sıra üst düzey yöneticilerin sürece dahil olmaları; kurumların aradıkları yetenekleri çekebilmesi, müşteri sadakatini artırması ve uzun vadeli büyümeyi sürdürebilmesi bağlamında fark yaratacak unsurlar olarak değerlendirilmekte. Özellikle artan şeffaflık ve sosyal farkındalık işletmelerin bireyler tarafından sosyal girişimlere dönmeleri beklentisinin temelini oluşturuyor.

İK önceliklerine yön veren trendler globalde ve Türkiye'de paralel

Çalışmaya dahil olan katılımcılara göre, kurumların İK öncelikleri globalde ve Türkiye'de paralellik gösteriyor. Çalışmada ortaya çıkan 10 trend ise 4 temel başlık altında şu şekilde toplanıyor:

• Uyumlu C-seviye yönetici

- **Eşgüdümlü ve beraber çalışan C seviye yöneticiler:** Takımları yöneten takımlar

• Bireyin gücü

- **Çalışan ekosistemi:** Şirketin ötesinde kontrol
- **Yeni ödüller:** Kişiselleştirilmiş, çevik ve bütüncül
- **Kariyerden deneyime:** Yeni yollar

• Toplumdaki liderlik boşluğunu doldurmak

- **Uzun yaşamın getirileri:** 100 yıllık ortalama ömürde iş
- **Vatandaşlık ve sosyal etki:** Toplum aynayı tutuyor
- **Refah:** Bir strateji ve sorumluluk

• Sürdürülebilir büyüme için teknolojiden faydalanmak

- **Yapay zekâ, robotik ve otomasyon:** İnsanları döngüde tutmak
- **Bağlı işyeri:** Üretkenlik galip gelecek mi?
- **İnsan veri:** Ne kadarı çok fazla?

Anket sonucunda ortaya çıkan kilit istatistikler ise şu şekilde: Ankete yanıt verenlerin ezici çoğunluğu üst yönetim kademesinde ekibe dayalı, disiplinlerin ötesine geçen ve karmaşık sorunları çözmeye yönelik tam bir uyuma ihtiyaç duyulduğuna işaret ediyor. Globalde ve Türkiye'de katılımcıların %85'i bu trendi önemli ya da çok önemli olarak niteliyor. Ancak kurumun başarısı için şart olsa da, Türkiye'deki katılımcıların %79'u (globalde %73'ü) üst düzey yöneticilerinin düzenli bir işbirliği içinde olmadığını ifade ediyor.

Dijital dönüşümle hayatımıza giren yapay zeka ve robotik teknolojilerin mevcut iş gücüne adaptasyonu, entegre çalışma ortamı ve yeni teknolojilerin odağında hibrid iş gücü yönetimi konuları ise, Türkiye'deki katılımcıların kurumlarını en hazırlıksız gördükleri alanların başında geliyor.

Toplumsal duyarlılığın yükselişi

Dünyada artan şeffaflık ve sosyal bilinç düzeyi işletmelerin toplumdaki değişimi tetikleyen rolüne yoğun dikkat çekiyor. Bugün kurumlardan artan ölçüde, sosyal açıdan faydalı olabilecek işler yapmaları

bekleniyor. Bu beklentiler kurum dışında müşteriler ve toplumun genelinde, kurum içinde ise çalışanlar arasında kendisini gösteriyor.

Raporun ortaya koyduğu önemli bulgulardan bir tanesi de şirketlerin toplumsal fayda misyonlarıyla ilgili. İşletmelerin 'iyi birer vatandaş' gibi toplumsal duyarlılıklarının yüksek olması ve önemli sosyal sorunlara çözümler geliştirmesi yönündeki artan baskıların ışığında, vatandaşlık her kurumun kimlik ve misyonunun temel bir parçası olmalıdır.

Türkiye'den ankete katılanların %78'i (globalde %77'si) vatandaşlık kavramını önemli ya da çok önemli konular arasında sayıyor. Ancak toplum üzerindeki etki ile şirketlerin mali performansı arasında giderek artan bağlantıya rağmen, ankete yanıt verenlerin küresel olarak yalnızca %18'i, Türkiye'de ise yalnızca %13'ü vatandaşlığın kurumsal stratejinin başta gelen öncelikleri arasında olduğunu belirtiyor.

Yaşlanmakta olan işgücü yeni yeteneklerin önünde bir engel mi?

Kurum içi ve dışındaki sosyal dinamikler de dünya genelinde yaşlanan işgücüne dikkat çekiyor. Uzayan ortalama yaşam süreleri, kariyerlerin ne kadar uzun süre devam edebileceği ve yaşlanan çalışanların ekonomiler ve kamu politikaları üzerinde nasıl bir etkisi olacağıyla ilgili soruları akla getiriyor. Globalde anket katılımcılarının %15'i, yaşlı ilerlemiş olan çalışanların genç yeteneklerin önünü kestiği yönünde bir görüş belirtirken, Türkiye'de bu oran yalnızca %8 olarak karşımıza çıkıyor. ➤

Dünya genelinde işgücünün yaşlanmakta olmasına ve daha deneyimli yeteneklerin sunduğu rekabet avantajına karşın, globalde ankete katılanların %49'u (Türkiye'de %40'i) şirketlerinin daha yaşlı çalışanlara ilerleyen yaşlarında yeni kariyerler bulmada yardımcı olmak adına herhangi bir aksiyon almadıklarını ifade ediyor. Ancak yaşlanmakta olan işgücü sosyal işletmelerin faydalanabileceği el değmemiş bir deneyim ve bilgi kaynağı olarak görülebilir ve değerlendirilebilir.

Geleneksel çalışma modelleri dönüşüyor

Hedef kitledeki müşteriler şirketlerin çalışanlarına olan yaklaşım ve davranışına daha fazla önem verdikçe, alternatif işgücünü ele almak toplumsal bilinci yüksek kurumlar için önem arz etmeye başlıyor. Kurumların %37'si 2020'ye gelindiğinde kurum dışı yüklenicilerin sayısında artış bekliyor. Serbest çalışanlardaki artış beklentisi %23, kısa süreli sözleşmeli çalışanlarda artış beklentisi ise %13. Böylesi bir büyüme beklentisine karşın, ankete katılanların sadece %16'sı bu denli çeşitlilik gösteren bir çalışan havuzunu yönetmeye yönelik bir dizi politika ve uygulama geliştirmiş olduklarını dile getiriyor. Kurumun istihdam boyutundaki marka değeri ve dışarıdaki itibarı üzerinde kayda değer bir etki yapabilecek olan karma iş gücü stratejilerini başarıyla uygulayabilmek, artık bir lüks değil bir zorunluluk olarak görülüyor.

Dijital dönüşümün geleneksel iş gücüne etkisi

Endüstri 4.0 ile birlikte gelişen dijital dönüşüm ve otomasyonun kurumlar ve iş gücü üzerinde nasıl bir etki bırakacağı, iş dünyasının son dönemdeki en önemli gündem maddelerinden birini oluşturuyor. İK alanındaki ve iş dünyasındaki liderlerin globalde %72'si, Türkiye'de ise %76'sı yapay zekayı önemli ya da çok önemli konular arasında sayıyor.

Yeni teknolojiler son derece önem kazanırken, paralelde iş gücünün bu alanlardaki eğitimi şirketler açısından dikkate alınması gereken konular arasında. Türkiye'deki katılımcıların %28'i (globalde

%49), mevcut çalışanlarını yapay zeka ve robotik teknolojilerinin gerektireceği yetkinlikler konusunda donanımlı hale getirebilecek bir programları olmadığını dile getiriyor, ancak sadece %35'i mevcut işgücü kaynağını bu yönde eğitmeyi planladığını söylüyor.

Geleceğin işgücü ve işverenlerin yetenek beklentileri

Yeni teknolojilerin iş hayatına entegrasyonu ile birlikte üst düzey yöneticiler karmaşık sorun çözme (globalde %63, Türkiye'de %82), bilişsel yetenekler (globalde %55, Türkiye'de %72) ve sosyal beceriler (globalde %52, Türkiye'de %79) alanlarında artan ihtiyaç beklentisini dile getiriyor. Bu bağlamda, çalışmaya katılanların globalde %70'i, Türkiye'de ise %73'ü çalışanların gelecekte iş birliği platformlarında daha fazla zaman geçireceğini öngörmekteyken, "iş tabanlı sosyal medya" kullanımında hem globalde (%67) hem de Türkiye'de (%80) artış öngörülüyor. İşyerinde yeni iletişim araçlarının ekip tabanlı çalışmaya izin verdiği bir yapıda kurumların neredeyse yarısı entegre işgücünü son derece önemli bir konu olarak dile getiriyor.

Gelecek 12 ayda şirketlerin İK öncelikleri

Türkiye'de şirketlerin önümüzdeki 12 ay boyunca ajandalarını meşgul edecek konular arasında birinci sırayı maaş ve

yan haklar konusu alırken, bunu sırasıyla liderlik, performans yönetimi ve çalışan deneyimi izliyor. Özellikle jeopolitik riskler sebebiyle fiyat baskısının tırmanması ve döviz kurlarındaki oynaklık çalışanlar için maaş ve yan haklar konularının ön plana çıkmasına neden olmakta. Bunun yanı sıra son dönemlerde ülkemizde de esnek yan haklar ve farklı ücretlendirme modellerine şirketlerin artmakta olan bir ilgisi mevcut. Tüm bu girdiler dikkate alındığında Türkiye'de bu konuların ön plana çıkması şaşırtıcı olmamakta.

Tüm bu trendler değerlendirildiğinde 2018 Küresel İnsan Kaynakları raporu şirketler için açık bir çağrı ve uyarı niteliği taşıyor. Sosyal girişim ya da sosyal yönden güçlü bir şirket olabilmek farklı paydaşlarla yakın ilişkiler kurmayı, dışsal trendlerin yakın takibini, kurumun bütününde bir misyon ve amaç kültürünü yerleşik hale getirmeyi ve de toplumsal beklentileri karşılayacak yeni stratejiler hazırlamayı gerektirir. Bu duruma yanıt veremeyen şirketlerin itibarı, ilişkileri ve en nihayetinde başarıları ya da başarısızlıkları söz konusudur.

Bu yeni dönemde, beşeri sermaye ayrılmaz şekilde sosyal sermayeye bağlı hale gelmekte. Bu gerçeklik şirketlerin bugünkü iş yapış şekilleri ve gelecekte karşılaşacakları insan kaynakları sorunlarına hazır hale gelebilmeleri için bir kilit noktası olarak karşımıza çıkmakta. ●

2018 Küresel İnsan Kaynakları Trendleri raporu, ortaya koydukları açısından incelendiğinde şirketler için açık bir çağrı ve uyarı niteliği taşıyor.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.



İnsana dair verilerin işlenmesi: Fırsatlar ve riskler

Jan Erdem Yılmaz

Kıdemli Müdür
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Ecem Aksoy

Müdür Yardımcısı
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Sosyal şirketlerin çağına hoş geldiniz

Kurumların finansal performansları, sadece sundukları hizmet, ürün kalitesi ve sağladıkları çalışan memnuniyeti ile değil, bunun yanında dış çevredeki paydaş ağı ile kurdukları ilişkiler ve toplumun geneline sağladıkları katkılar göz önünde bulundurulur değerlendiriliyor. Şirketler, toplumun beklentilerini ve isteklerini karşılamanın ve etkili bir şekilde yönetmenin kendilerine sadece 'iyi bir vatandaş' olma kimliği kazandırmadığının aynı zamanda rekabet avantajı da getirdiğinin farkındalar. Teknolojik gelişmelerden insan ve topluma değer katacak şekilde faydalanan şirketler daha önce çalışılmamış alanlarda yeni yetkinliklerin oluşturulmasına öncülük etmeleri için toplum tarafından da destek görmekte. Çünkü günümüzün yeni iş dünyasında alınan her aksiyon birbiri ile ilişkili ve toplumu da etkileyebilecek biçimde iç içe geçmiş durumdadır.

Artan veri erişilebilirliği ve insana dair verilerin işlenebilirliği hem fırsatları hem de riskleri beraberinde getiriyor

Artan veri erişilebilirliği ve insana dair verilerin işlenebilirliğine olanak veren araçların geliştirilmesi organizasyonlar için önemli ölçüde büyük fırsatlar yaratırken birbirinden farklı riskleri de beraberinde getiriyor.

Bu alanda katılımcılar tarafından yapılan değerlendirmeler incelendiğinde, Türkiye'deki katılımcıların %75'i çalışan verilerinin korunmasında kurumlarının oldukça başarılı olduğunu düşünüyor. Kişisel Verileri Koruma Kanunu'nun da bu orana ulaşılmasında önemli bir etkisinin olduğu unutulmamalıdır. Kanunun uygulamaya girmesinin yanı sıra

korunan bu verilerin işlenmesi konusunda Türkiye'de kurumların henüz yeni yeni çalışmaya başladığı biliniyor.

Benzer şekilde, İK verilerinin ölçülmesi ve analizi konusunda Türkiye'de kurumların ağırlıklı olarak operasyonel raporlamaları sağlayabildiği, yalnızca %27'sinin ileri analitik yaklaşımlarla (istatistiksel analizler, korelasyonlar, neden-sonuç analizleri) verileri karar mekanizmalarını destekleyecek şekilde işleyebildiği dikkat çekiyor.

Veri odaklı dönüşüme yönelik baskı İnsan Kaynakları fonksiyonunun üzerinde hissediliyor

Veri kullanımının insan kaynakları fonksiyonuna entegre olduğu ve veri analitiğine yatırım yapmanın şirketler için kaçınılmaz olduğu bir döneme doğru ilerliyoruz. Eş zamanlı olarak da yetenek analitiğinin iş dünyasındaki önemini arttırarak en ön safhalara geldiğini görüyoruz.

Önümüzdeki 3-5 yıl içerisinde eğer kurumlar kendi bünyelerinde yetenek analitiği yetkinliği geliştiremiyorsa veya bu yetkinliğe sahip değilse, çalışanlarının kurumlarından ayrılarak bu yetkinliğe sahip rakiplerine geçtiği, bunun yanı sıra doğru kaynağa erişimin ve kaynakları elde tutmanın zorluğuyla karşı karşıya kalacaklar.

Tüm bu gerçekler ışığında çok açık bir şekilde görülüyor ki, verilerin öneminin git gide ön plana çıktığı bu dönemde, şu an iş dünyası için oldukça önemli bir yolculuğun başındayız ve gerekli adımları atmanın tam zamanı. ●

Yeni nesil perakendecilik

Son 20 yıldır Amazon ve Alibaba gibi çoğunlukla dijital kanallar aracılığıyla satış yapan e-ticaret şirketlerinin büyümesi ve sayıca artması ile perakende sektörü büyük bir değişime uğruyor. Pazara giriş bariyerlerinin azalması ile pazardaki küçük ölçekli firmaların sayısı ve ürün çeşitliliği her geçen gün artıyor. Ürün ve servislere olan erişilebilirliğin artması ve güncel bilgiye ulaşmanın kolaylığı sayesinde müşteriler, ürün fiyatlarını ve tekliflerini anında karşılaştırarak, markalar arasında ani geçişler yapabiliyor.

Hakan Göl

Dijital Lideri
Deloitte Türkiye

Buse Canlı

İş Analisti
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Aydın Özyavaş

Kıdemli Müdür
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

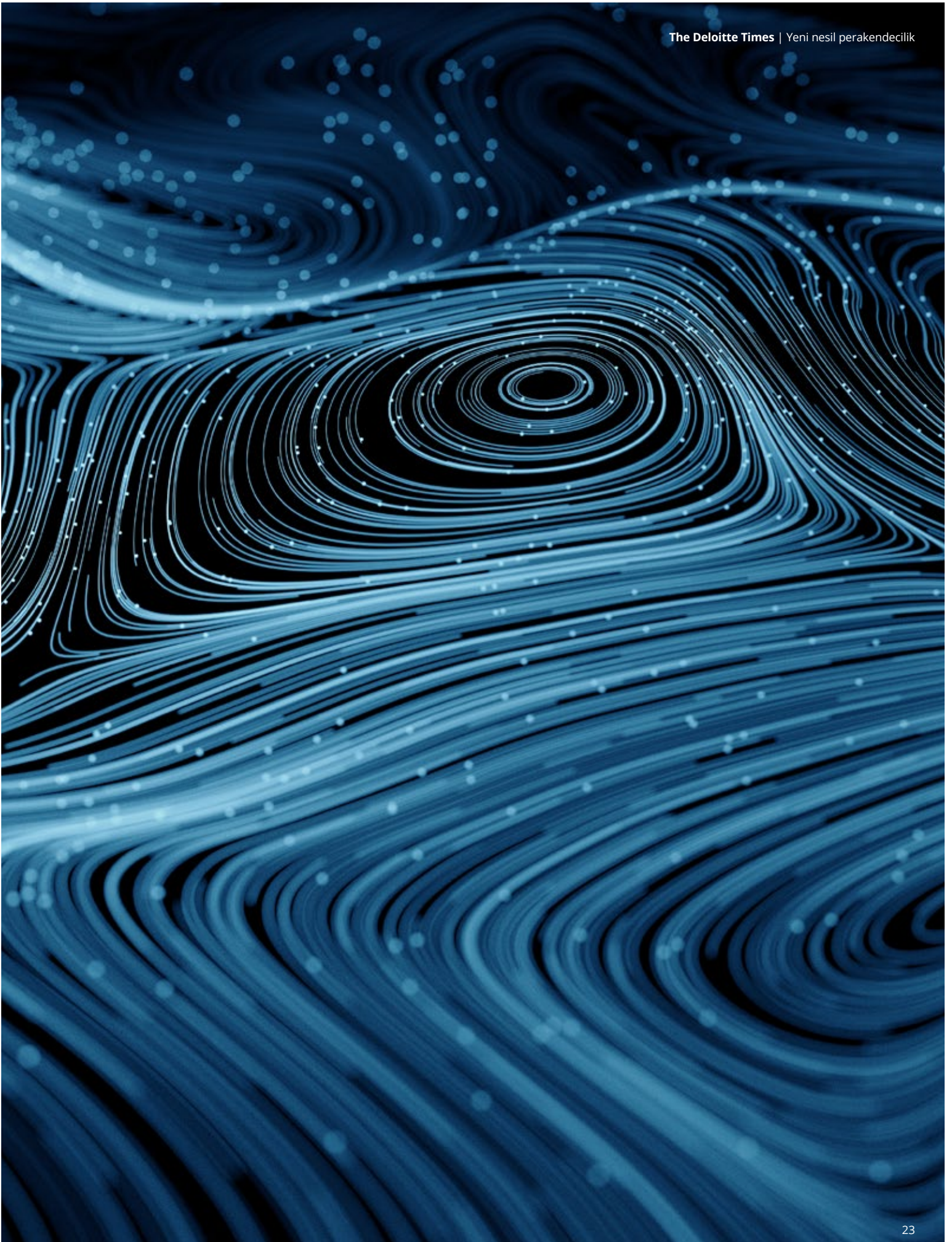
Devamlı gelişen ve değişen bu rekabet ortamında dijital dönüşüm artık perakende şirketleri için bir tercih değil, zorunluluk haline geliyor. Bu koşullarda perakende firmalarının artan rekabete karşı güçlü durabilmek için teknolojiye yatırım yaparak, değişen müşteri davranışlarına karşı yeni stratejiler üretmeleri ve operasyonel süreçlerini iyileştirmeleri gerekiyor.

Dijital perakende sektöründe rekabet avantajı

Müşteriler “ürünleri” satın almaktan “deneyimleri” satın almaya doğru yönelirken, fark yaratmak isteyen perakendeciler artık müşteri kitlelerine özel kişiselleştirilmiş stratejiler geliştirerek, onlara eşsiz bir müşteri deneyimi sunuyor. Müşteri profillerinde ve beklentilerinde oluşan değişimler müşterilerin derinlemesine anlaşılmasını ve analiz edilmesini gerektiriyor. Perakendeciler, dijital analitik araçlar ile müşterilerin davranışlarını daha ayrıntılı bir düzeyde incelemek ve mağaza ortamını gerçek zamanlı optimize

etmek için Wi-Fi, düşük enerjili Bluetooth, beacon, video ve GPS tabanlı ürünler ve nesnelerin interneti (IoT), büyük veri, bulut bilişim, makine öğrenimi gibi teknolojileri kullanıyorlar. Bu teknolojilerin alışveriş süreçlerinde yoğun olarak kullanılmasıyla artan kişisel veri paylaşımı ve gizlilik hassasiyeti sonucunda, müşteri kitleleri ile kendi aralarındaki güven ilişkisini koruyarak ek rekabet avantajı elde etmek isteyen perakende şirketlerinin siber saldırılara karşı yatırım yapmaları da gerekiyor.

Diğer taraftan perakendeciler, geleneksel ve dijital kanallar üzerinde müşteriye dokunan tüm temas noktalarını iyileştirerek, müşterilerine daha güçlü ve bütünsel bir deneyim yaşatmak ve müşterilerin artmakta olan beklentilerine cevap vermek için çalışıyorlar. Perakendeciler e-ticaret kanal deneyimlerini fiziksel mağazalara getirerek, farklı türden kanallarda gerçekleşen satışlar arasındaki sınırları kaldırabilir ve müşterilerine çoklu kanal alışveriş deneyimleri yaşatabilirler. ➔



Türkiye’de şu anda birçok perakende şirketi geleneksel ve dijital kanallar arasındaki duvarları yıkarak, çoklu kanal inisiyatiflerini hayata geçirmeye çalışıyor.

Bu noktada mağaza satış danışmanları yetkinliklerinin artırılması, müşteri deneyimini arttırmak için önemli rol oynuyor. Anlık veriye dayalı çalışan sistemleri ve dijital ürünleri aktif bir şekilde kullanan satış danışmanları; müşteri tercihlerini önceden tahmin ederek anlık ürün önerisi yapmaktan, ürünün bulunurluğu ve mağazadaki lokasyon bilgisine kadar birçok konuda bilgi sahibi olmalıdırlar.

Deloitte 2016 yılında yaptığı bir çalışmada, müşterilerin alışveriş süreçlerinde herhangi bir dijital cihaz (masaüstü ve dizüstü bilgisayarlar, tabletler, akıllı telefonlar, giyilebilir cihazlar veya mağaza içi kiosk ve mobil ödeme cihazı) kullanımının fiziksel mağaza içi satışlara etkisini araştırmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, alışveriş süreçlerinde kullanılan dijital cihazlardan etkilenen satışlar 2013 yılında mağazadaki tüm satışların %14’ünü oluştururken, 2016 yılında bu oran %56’ya yükselmiştir.

Dijitalleşen perakendecilik ve geleneksel mağazacılık

Tüketicinin satın alma yolculuğunda; ürün bulma ve satın alma adımlarından önce gelen farkındalık yaratma, ilham verme ve araştırma yapma adımlarında, perakende şirketleri için markanın hikâyesini anlatmak ve müşteri ile olan ilişkisini güçlendirmek için fiziksel mağaza hâlâ çok önemlidir ve öyle kalmaya da devam edecektir. Bu noktada perakendeciler, müşterileri fiziksel mağazalara çekebilmek için değişen mağaza rollerini ve müşteri eğilimlerini çok iyi anlamalıdır. Perakende yöneticileri, firmalarının dijital dönüşüm sürecinde izlemesi gereken bir yol haritası belirlemelidir. Bu yol haritası, mağaza çalışanlarının güçlendirilmesi, mağaza altyapısının etkinleştirilmesi ve mağaza

içi müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ile başlamalıdır. Bu aşama tamamlandıktan sonra uzmanlar, müşterilerin alışveriş yapmasını ve satın almasını kolaylaştırmak için veri ve teknolojileri entegre eden alışveriş deneyimlerini geliştirmelidir. Son adımda perakendeciler; ilgili, değerli ve benzersiz müşteri deneyimlerini optimize eden teknolojilere yatırım yapmalıdır.

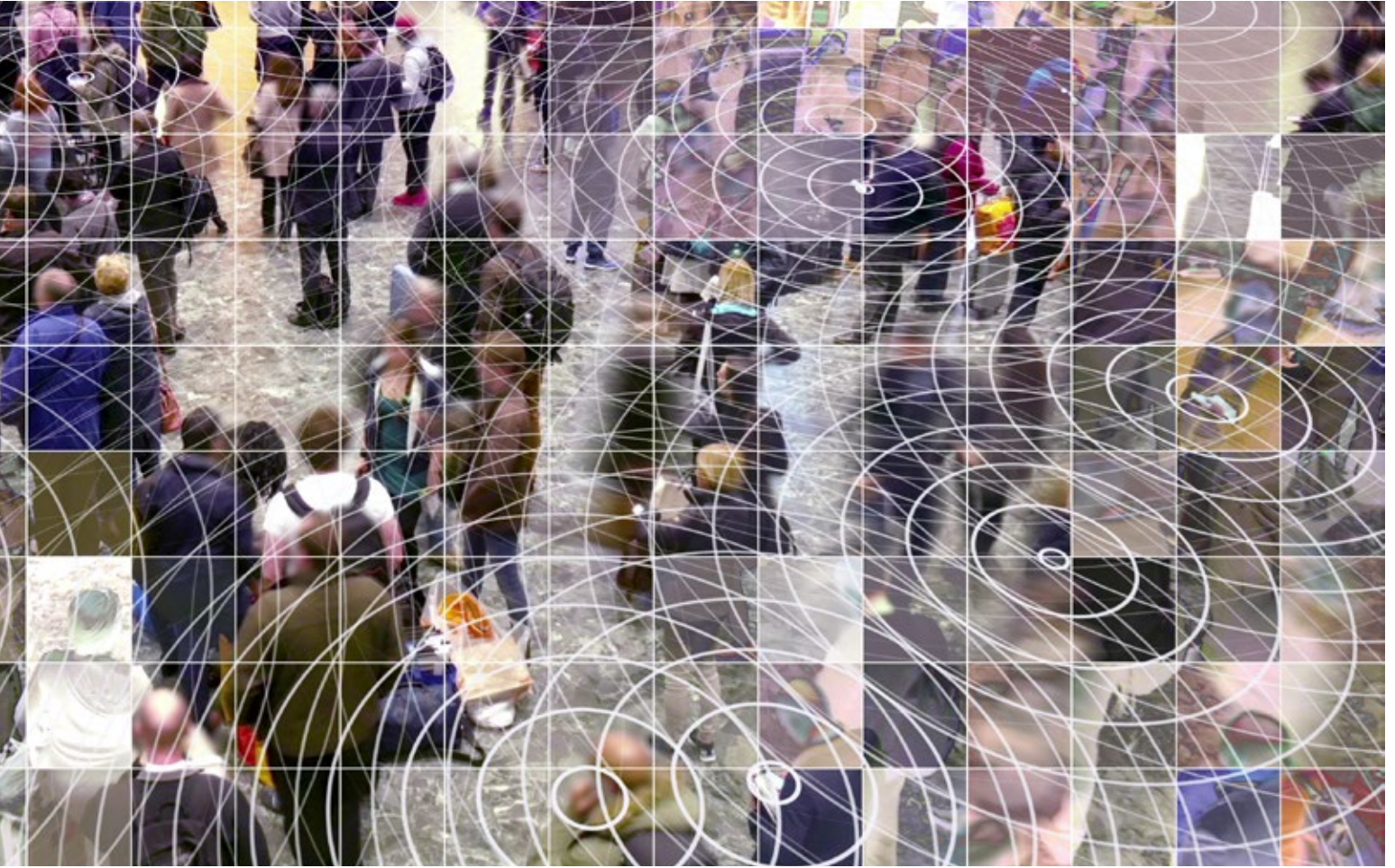
Dijitalleşen perakendecilerin başarı anahtarı: Nesnelerin İnterneti (IoT)

IoT, fiziksel nesnelerin birbirleri veya daha büyük sistemlerle iletişimde olduğu bir ağdır ve bulut tabanlı yazılım platformları aracılığıyla bu ağdaki verilerin iletilmesini, analiz edilmesini ve paylaşılmasını sağlar. Dijital teknolojilerin fiziksel mağazalarla buluşturulmasını sağlayan IoT, perakendecilerin gerçek bir çoklu kanal deneyimi elde etmelerine olanak sağlar. IoT UK isimli uluslararası program tarafından yapılan son kullanıcı anketine göre, perakendecilerin IoT yatırımları hakkında en önemli beklentileri operasyonel verimlilik (%32), maliyetlerde azaltma (%30), mevcut ürün ve hizmetlerden gelir elde etme (%28), yeni ürün ve servislerden gelir elde etme (%5) ve içgörü ve iyileştirilmiş karar verme (%5) şeklindedir.

Mobil pazarlama platformu StepsAway, mağazaya girdiği andan itibaren müşterinin mağazadaki yerini otomatik olarak takip eden ve müşteriyi alışveriş listesindeki ürünlere doğru yönlendiren bir uygulama geliştirmiştir. Amazon Go ve Walmart Scan gibi alışveriş süreçlerini basitleştiren çözümler; akıllı raflar, akıllı kameralar, ağ geçitleri ve sensörler, akıllı sayaçlar ve akıllı dijital tabelaları kullanarak müşterilerin mağazalarda kasiyerlere ihtiyaç duymadan alışverişlerini tamamlamasını sağlamaktadır.



Benzer olarak Zara, Rebecca Minkoff gibi hazır giyim firmaları müşterilerine mobil ödeme ve self-checkout (bireysel ödeme ve çıkış) kolaylığı sağlayarak, alışverişin hızlı bir şekilde bitirilmesine yardımcı olmaktadır. IHL ve Stratix tarafından yapılan bir araştırmaya göre, 2017 yılında mobil POS uygulamasına geçen perakende firmalarının cirolarında, mağaza içi mobilite teknolojilerine yatırım yapmayanlara göre %24 artış gözlenmiştir. E-ticaret firması Alibaba ise yüz tanıma özelliğini kullanarak, müşterilerine mağazada bulunan ekranlardan çektikleri bir selfie ile ürünlerini satın alabilme imkânı sunmaktadır. Amerika merkezli büyük perakende zinciri Kroger, satışlarını artırmak için müşteri verilerini temel alarak gerçek zamanlı fiyatlandırma ve promosyonlarla müşterilerine dijital mağaza deneyimi yaşatmaktadır. Hazır giyim firması Mango, telekom operatörü Vodafone ve Jogotech



yazılım firması ile işbirliği yaparak kıyafet deneme alanlarına yerleştirilen akıllı aynalar aracılığıyla müşterilerine ürün etiketini okutma, ürünün farklı beden veya renk seçenekleri için satış temsilcilerini çağırabilme ve denedikleri ürünlere benzer olan ürün önerileri alabilme gibi kolaylıklar sağlıyor. IKEA, kataloglarını dijital uygulamalarla zenginleştirerek, artırılmış gerçeklik (AR) teknolojisini kullanan mobil uygulama aracılığıyla, evde ürünleri dijital olarak konumlandırıp satın almadan önce müşterilerine görerek karar verme imkanı sunuyor. Son zamanlarda kullanımı yaygınlaşan Amazon Echo, Google Home ve Apple HomePod gibi sesli etkileşim ile çalışan asistan cihazlar ise müşterilerin ürün araştırması yapma, sipariş verme ve ürün ile ilgili sorularına yanıt bulmasına yardımcı olmaktadır. Amazon, müşterilerinin Echo kullanarak yaptığı ürün fiyat karşılaştırmaları

ve ürün satın alımlarıyla ilgili verileri izleyerek gerçek zamanlı fiyat esnekliğini ölçebilmekte ve kendi ürün fiyatlarını bu sonuçlara göre belirleyebilmektedir. Tüketici verilerini gerçek zamanlı olarak bu şekilde takip edebilme, Amazon'a rakiplerinde henüz olmayan eşsiz bir müşteri veri kaynağı oluşturarak önemli bir rekabet avantajı kazandırmaktadır.

Ödeme sonrası süreçlerde de müşteri deneyimine önem veren Amazon; General Motors ve Volvo firmaları ile işbirliği yaparak 'bagaja teslimat' dönemini başlattı. Amazon Key uygulaması ile Amazon üzerinden sipariş veren Chevrolet, Buick, GMC, Cadillac ve Volvo sahibi kullanıcıların paketleri, arabalarının bagajlarına teslim ediliyor. Diğer taraftan Amazon, evlere ürün teslimatını daha güvenli ve kolay bir şekilde gerçekleştirebilmek için akıllı kapı zilleri üreten Ring firmasını satın alarak,

müşterilerin ürün teslimatı sırasında kargo görevlisi ile kameralar aracılığıyla etkileşimini ve anlık olarak ürün teslimatını görmesini sağlarken, siparişin teslimatının yapıldığına dair somut kanıt da oluşturuyor.

Operasyonel süreçleri iyileştirme fırsatı yenilikçi çözümlerde

Müşterilere çoklu kanal deneyimi yaşatmak ve müşteri deneyimini iyileştirmek isteyen perakendeciler, çevik tedarik zinciri, bölge bazlı fiyatlandırma, farklı lokasyonlardan ürün tedarikini sağlama, depo ve envanter izlenebilirliği, mağaza yerleşimi optimizasyonu ve işgücü optimizasyonu gibi yenilikçi çözümlerle arka plandaki operasyonel süreçleri iyileştirebilen fırsatları iyi değerlendirmelidir. ➔

Nesnelerin interneti (IoT) teknolojilerinin kullanımı gerçek çoklu kanal deneyimi elde etmek isteyen perakendecilerin; fiziksel mağazalarını, depolarını ve teslimat süreçlerini dijital teknolojiler yardımıyla e-ticaret platformlarına, mobil uygulamalara ve diğer iş operasyonlarına bağlayabilmelerini sağlar. Mağaza ve dağıtım merkezlerindeki envanter, raf ve stok verilerinin gerçek zamanlı izlenmesi perakendecilere dinamik ikmal imkanı sunarak eksilen ürünlerin yerine yenilerinin getirilmesini sağlar ve sipariş yönetim süreçlerinin verimliliğini artırır. IoT platform üzerinde yapay zekâ, makine öğrenimi ve analitik araçların kullanılmasıyla her bir ürün için sipariş önerisinde bulunan yöntemler, mağazada yoka düşme ve stok fazlalığı gibi sorunların çözümünde perakendecilere yardımcı olmaktadır.

Ünlü büyük perakende mağazası Macy's, mağaza envanterini ürün bazında RFID ile izleyerek ve geleneksel kanal depolarını diğer kanal siparişlerinin teslimatı için kullanarak iyileştirdiği çoklu kanal stratejileri sayesinde mağazalarındaki 1 Milyar ABD Doları değerinde kullanılmayan envanterin azalmasını sağlamıştır. Sırbistan merkezli perakende şirketi Legend World Wide, IoT platform ve çözümleri sağlayan PTC firması ve Deloitte ile birlikte çalışarak, mağazadaki kameralar aracılığıyla ısı haritaları, insan sayımı, bilgisayarlı görme (computer vision) teknolojilerini kullanarak mağaza içi müşteri profilleri ve davranışlarını incelemiştir.

Bu çalışma sonuçlarından biri olarak, erkek ziyaretçilerin yalnızca bir kısmının erkek perakende satış bölümlerine ulaştığını ve bunun sebebi olarak, erkek kıyafetlerinin mağazanın sol tarafında yer aldığını düşünerek giriş yaptıklarını ve mağazanın sol tarafında erkek bölümünü göremeyince de alışveriş yapmaktan vazgeçerek mağazadan ayrıldıklarını tespit etmiştir. Mağaza içi analitik çözümler sağlayan Shoppermotion firması, müşterilerin mağaza içerisindeki davranışlarını beaconlar aracılığı ile izleyerek, mağazadaki trafik akışını ve ürün yerleştirmelerini düzenlemek için önerdiği değişiklikler sayesinde, çözüm sağladığı perakende firmasının satışlarını

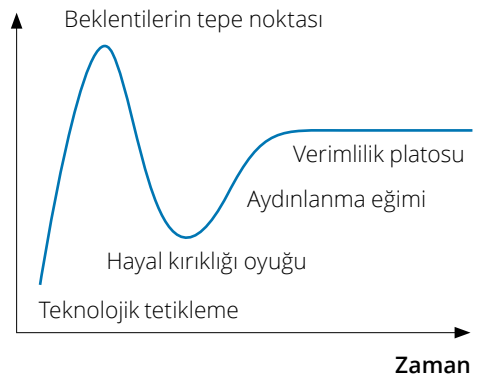
%9 oranında artırmıştır. Birçok perakende firması tarafından kullanılan mağaza içi davranış analitiği araçları, ödeme sırasında kasada bekleyen müşteri sayısını ve burada harcadıkları ortalama süreyi doğru bir şekilde hesaplayarak, mağaza içi personelin verimli bir şekilde tahsis edilmesini sağlamakta ve uzun kuyrukların neden olduğu olası müşteri kayıplarını ve olumsuz deneyimleri önlemektedirler. Benzer şekilde Cincinnati/Northern Kentucky uluslararası havalimanında kullanılan kuyruk optimizasyonu yöntemi ile yolcuların sıra bekleme süreleri %33 oranında azalmıştır. Perakende firmaları için önemli bir sorun olan mağaza içi hırsızlık ve kayıpların önlenmesi için ise QueueHop ve SmartDetacher gibi firmalar, sadece ödeme yapıldıktan sonra ürün üzerindeki alarmin sökülmesine izin veren çözümler üretmektedir. Bu çözümün mobil ödeme ve bireysel ödeme ve çıkış sistemleri ile entegre kullanılarak, operasyonel verimliliği artırması hedeflenmektedir.

Teknoloji çözümlerinin hızla arttığı bu dönemde, firmalar en popüler çözümlerin ötesinde düşünerek, kendi müşteri ihtiyaçlarına ve mağaza hedeflerine yönelik dijital çözümleri seçmelidir. Bu noktada perakendeciler, Gartner'ın yeni teknolojiler için Beklenti Döngüsü (Gartner Hype Cycle) 'ne bakarak, geleceğe yönelik başarı potansiyeli olan teknolojileri, bulunduğu endüstri ve kapsadığı riskleri de göz önünde bulundurarak değerlendirebilir. Perakendeciler bu döngüyü kullanarak dijitalleşen perakende pazarında rekabet edebilme ve fark yaratma amacıyla yapmayı planladığı teknoloji yatırımlarını önceliklendirebilir.



Gartner Beklenti Döngüsü

Beklentiler



Kaynak: Gartner Methodologies, Gartner Hype Cycle

Gartner Beklenti Döngüsü, teknolojilerin ilk ortaya çıktığı andan yaygınlaşmasına kadar olan yaşam döngülerini beş evrede incelemektedir. Her bir evre geçişinde bazı teknolojiler yok olurken, bazıları bir sonraki aşamaya geçebilir. Perakende sektörü için Temmuz 2017'de yayınlanan beklenti döngüsüne bakıldığında, çığır açma potansiyeli olan teknolojilerin harekete geçtiği Teknolojik Tetiklenme Bölgesi'nde Blokzincir, Dağıtılmış Sipariş Yönetimi, Algoritmik Perakende Satış, Dijital İşyeri, Sanal Gerçeklik, Müşteri Bağlılığı Merkezi teknolojilerinin yer aldığı görülüyor. Bir sonraki Beklentilerin Tepe Noktası evresinde yer alan teknolojiler ise Akıllı Robotlar, 3D baskılama, Akıllı ve Sanal



Mağaza Tasarımı, Bilişsel Uzman Sistemleri, Derin Öğrenme, Artırılmış Gerçeklik, Makine Öğrenimi, Ana İçerik Yönetimi, Müşteri Lokasyon Analizi ve İş Gücü Analitiği'dir. Bazı teknolojilere dair ilginin azaldığı ve uygulanma başarısızlıklarının yaşandığı Hayal Kırıklığı Oyuğu evresinde yer alan teknolojiler ise Çalışan Tanıma ve Ödüllendirme Sistemi, Akıllı Büyük Veri Analitiği, SD-WAN, Müşteriye Dokunan Mobil Ticaret, Müşteriye Gerçek Zamanlı Öneri Verme Mekanizması, Gerçek Zamanlı Mağaza IoT Platformu, RFID, Sosyal Ticaret, Sadakat Yönetim Sistemleri ve Müşteri Merkezli Satış ve Pazarlama'dır. Teknolojilerin şirkete nasıl fayda sağlayacağına yönelik örnek uygulamaların arttığı, teknolojilerin belirginleşmeye ve daha geniş kapsamda anlaşılmaya başlandığı bir sonraki aşama olan Aydınlanma Eğimi'nde ise Birleşik Ürün Planlaması, Çoklu Kanal Ana Veri Yönetimi, Algoritmik Ürün Optimizasyonu, Mağaza İçi Müşteriye Dokunan Self Servis, ve son olarak Birleşik Fiyat, Promosyon ve İndirim Optimizasyonu teknolojileri yer alıyor. Döngünün son kısmı olan ve teknolojilerin yaygın olarak uygulanmaya başlandığı Verimlilik Platosu aşamasında ise şu an için sadece Mobil POS teknolojisi bulunuyor.

Türkiye'de perakende sektörü dijitalleşme yolculuğunda nerede yer alıyor?

Dinamik yapısı, modernleşmeye olan eğilimi ve bünyesinde barındırdığı yüksek potansiyel sayesinde Türkiye'de perakende sektörü,

dijitalleşme sürecinde pazardaki rekabetten kaynaklanan zorlukları ve değişimleri fırsatlara dönüştürecek imkânlarla sahiptir. Mart 2018'de yayınlanan Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, takvim etkilerinden arındırılmış cari fiyatlarla 2018 yılı ocak ayının perakende cirosu, bir önceki yılın aynı ayına göre %22,1 artarken, posta veya internet kanalları üzerinden yapılan satışlar %29,2 oranında artmıştır. Bu sonuçlar, Türkiye'de dijital kanallardan yapılan satışların toplam perakende satış hacmindeki payının giderek arttığını göstermektedir.

Türk perakende sektöründe son 10 yıla bakıldığında e-ticaret kanalının ilk başlarda mevcut geleneksel kanallardan ayrı ve ek bir kanal olarak kurgulandığı görülmektedir. Türkiye'de şu anda birçok perakende şirketi geleneksel ve dijital kanallar arasındaki duvarları yıkarak, çoklu kanal inisiyatiflerini hayata geçirmeye çalışıyor. Bu inisiyatiflerin parçası olarak da e-ticaret platformlarına ve satış sonrası servis platformlarına yapılan yatırımlar da gittikçe artıyor. Global perakende şirketlerinde gördüğümüz ama henüz Türkiye'de yaygın olarak görmediğimiz diğer değişim ise müşteri deneyimine odaklanmakta yatıyor. Türkiye'de de perakende şirketlerinin hem dijital hem de geleneksel kanallarda kişiselleştirilmiş deneyimi artırmaya yönelik çalışmalar yapmasını bekliyoruz.

Müşteri yolculuğundaki bütün temas noktalarına veri toplama aracı olarak bakıldığında sadakat programları hâlâ yerini bir numarada korumaktadır. Son yıllarda ise sensör ve kamera tabanlı temel IoT uygulamalarının kullanılmaya ve yaygınlaşmaya başladığını görüyoruz. Ancak çoğu perakende firmasının topladığı veri ile yapabileceklerinin farkında olmaması, bunu işleyecek IoT platform yetkinliklerine sahip olmaması veya kendi yetkinliklerinin istediği düzeyde gelişmiş olmaması gibi sorunları bulunuyor. Henüz yaygın olmasa da müşterilerden sadece mağaza içinde veri toplanmasının yanında tekil ve zengin müşteri verisinin yaratılarak bu verilerin dijital ve geleneksel kanallarda müşteri deneyimini yönetecek ve ölçecek teknolojilerde kullanılmasına yönelik girişimlerin olduğunu görüyoruz. ●

İleri araç teknolojilerinde otonom ve elektrikli araçların yeri

İlkay Çakır

Analist

Pazarlama ve Araştırmalar

Deloitte Türkiye



Küresel alanda giderek yaygınlaşan otonom ve elektrikli araçlar fikri bizim ütopyik hayallerimizi gerçeğe dönüştürmek için yeterli mi?

Otomotiv sektörü ile ilgili yayınlarda karşımıza sıklıkla çıkan otonom ve elektrikli araç fikri üreticiler, tedarikçiler ve teknoloji şirketlerinin de odağında ve bu fikirleri gerçeğe dönüştürmek için yaptıkları yatırım da inanılmayacak miktarlarda büyük. Bu büyük yatırımların sebebi araştırma geliştirme politikasının arkasındaki sürücü hatalarını neredeyse sıfıra indirip sürüş güvenliğini zirveye çıkaran teknolojiler ve elektrikli araçların çevreye olumlu katkısı sayılabilir. Fakat her şeyi optimize etmesi beklenen ileri araç teknolojisine erişimimiz beklenenden daha zorlu olabilir.

Bu teknolojiler için sermaye artırılıyor fakat...

Gelecekte bir yerde otonom ve elektrikli araçların hayatımızın bir parçası olacağı konusunda analistler hemfikir fakat bu geleceğin ne kadar yakın olduğu konusunda fikir ayrılıkları var. Bu doğrultuda çoğu üretici, tedarikçi ve teknoloji firması yıllara bağlı olarak yapılacak yatırım miktarı konusunda çekimser bir tutuma sahip olsa da örneğin Volkswagen 2022'ye kadar elektrikli araç yatırımlarının 86 milyar doları bulacağını net olarak açıklamıştır.



Deloitte Küresel Otomotiv Tüketici Araştırması'nda karşımıza çıkan sonuçlardan biri tüketicilerin otonom araç teknolojisi konusunda bir miktar güvensiz olduğu, fakat sonuçlar geçen yıl ile kıyaslandığında (2017), bu güvensizlik tablosunun iyi yönde değişim gösterdiği. Ayrıca Almanya (%50), ABD (%38), Japonya (%31) gibi ülkelerdeki tüketicilerin bu teknolojiler için fazla harcama yapmak istememesi de bir diğer sonuç. Tüketicilerin harcamayı göze aldığı miktar ile teknolojinin geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli olan fiyat kıyaslandığında üreticiyi zorlayacak bir tablo ortaya çıkıyor. Elektrikli araçlar teknolojisi konusunda da tüketici eğilimi aynı yönde. Genel anlamda dünyada yaşanan ekonomik toparlanma otomotiv sektöründe de kıpırdanmalar yaratsa da, örneğin Avrupa'da Brexit talep beklentilerinin azalmasına neden olmuştur. Küresel piyasaların bu seyri üretici ve tedarikçileri daha temkinli olmaya itmekte, bu da ileri araç teknolojilerinin uygulamaya dönüşmesi aşamasında yapılacak stratejik ortaklıkları belirsizliğe götürmektedir.

Araştırmada ortaya konan bir diğer konu ise artan ortak araç (paylaşımlı araç/car sharing) kullanımı. Kişisel araç kullanımının yüksek olduğu ABD'de tüketicilerin %23'ü haftada en az bir kere ortak araçla seyahat ettiklerini ve %22'si de bu deneyimi daha önce yaşadıklarını belirtmiştir. Daha çarpıcı olan sonuç ise, katılımcıların %52'sinin kişisel araca sahip olmanın gerekli olup olmadığını sorguladığını belirtmesi. Bu rakamlar Hindistan'a bakıldığında daha yüksek olarak karşımıza çıkıyor; katılımcılar %85 oranında "ortak araç kullanıyorum" derken, %61 oranında "kişisel araca ihtiyacım var mı?" sorusunu soruyor. Klasik araç üreticileri ve ileri araç teknolojilerini destekleyenler ortak araç kullanımına otonom araçları dâhil etmek konusunda aynı tarafta olsalar da, düzenlemelerdeki belirsizlikler sermaye yatırımı konusunda üreticileri çekimser olmaya itmekte.

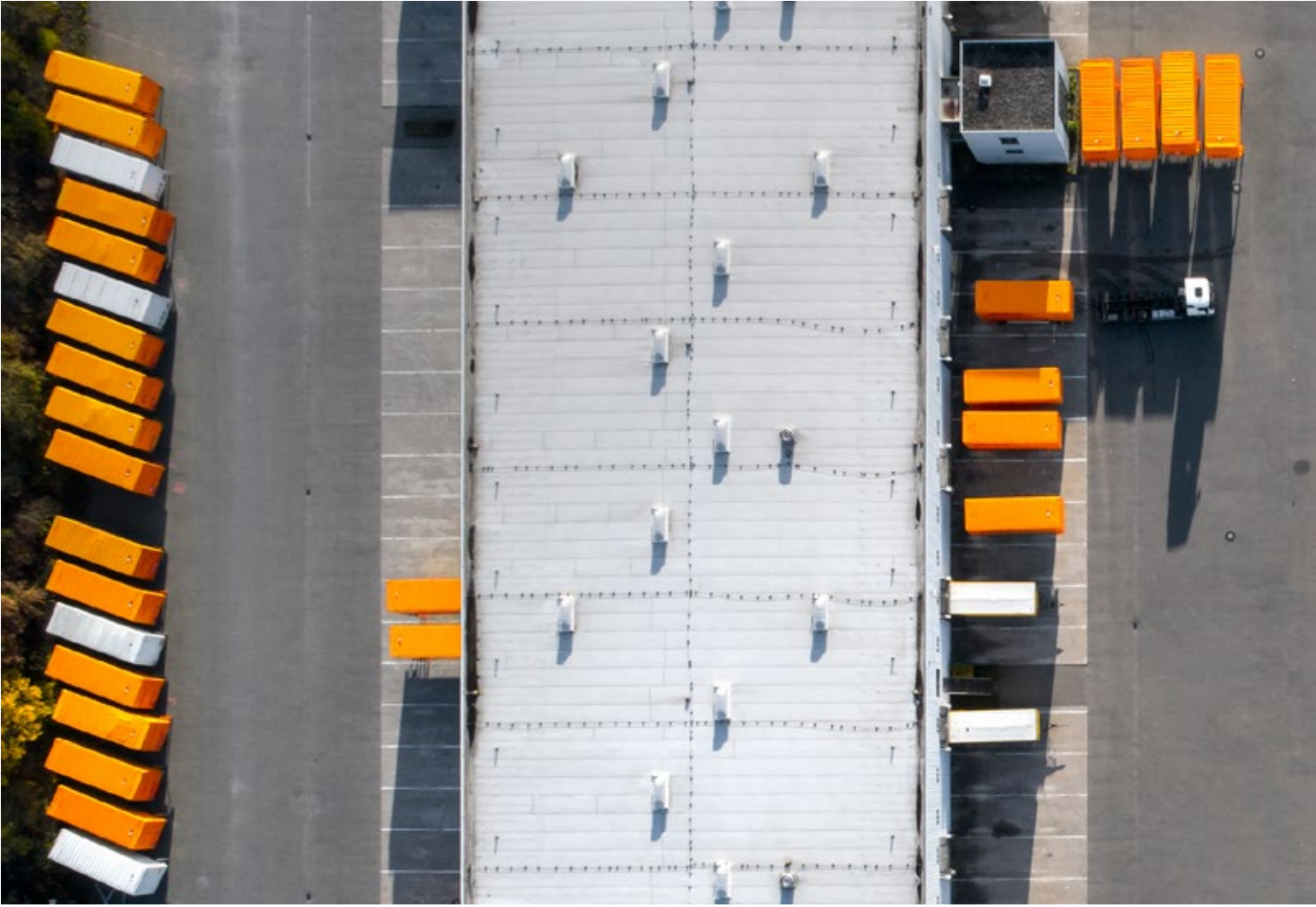
Günümüzde tüketicilerin araç sahibi olmak için kiralama ve uzun vadeli kredi yollarını çokça tercih ettiği görülmekte, bu da fiyatları yüksek olması beklenen otonom ve elektrikli

araçlara tüketicilerin temkinli yanaşacağına sinyali vermektedir. **Deloitte Küresel Otomotiv Tüketici Araştırması da göstermektedir ki tüketiciler bir sonraki araçları için büyük oranda yine tercihlerini benzinli ve dizel araçlardan yana kullanacaklar.**

Tüketicilerin yanı sıra devlet politikalarına bakacak olursak, ülkelerin bu konuda radikal kararlar almaya daha yakın olduğunu görüyoruz. Norveç, İngiltere, Fransa, Hollanda, Çin ve Hindistan benzinli ve dizel araç satışını yasaklamak üzere ilk harekete geçmiş bulunan ülkeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat devletlerin hedefleri doğrultusunda ilerleyebilmesinin en önemli unsurlarından biri de altyapı. Elektrik şarj istasyonlarının kurulması ve tüm araçlara yetebilecek şekilde dizaynı yatırım gerektirmekte ve bu noktada devlet ve özel sektör ortaklıkları gündeme gelmektedir.

Peki, ileri teknolojiyle üretilmiş bu otonom ve elektrikli araçları kullanacak olan tüketicilerin aklına gelen ilk konular neler? Güvenlik, marka güveni ve maliyet! Araştırmaya katılan Amerikalı tüketicilerin %63'ü bu araçları güvendikleri bir markadan olması halinde tercih edebileceklerini belirtmişler. Kuşaklar bazında ise rakamlar genç kuşakların otonom araçlara daha sıcak baktığını göstermekte; Y/Z kuşağında oran %70, X kuşağında %62 ve Boomer/Pre-Boomer ise %56.

Tüm bu beklentiler, yenilikler ve gelişmeler çerçevesinde otonom ve elektrikli araçlara tam anlamıyla bir geçiş için bir süre daha beklememiz gerekecek gibi görünüyor. Çünkü tüketiciler için önemli olan güvenlik, ulaşılabilirlik, maliyet gibi kriterler zamanla olgunlaşacak. Bunların olgunlaşması ise üreticilerin yeni iş modelleri geliştirmesine, yeni ortaklıklar kurmasına ve Ar-Ge'ye yaptığı yatırımlarla doğru orantılı olarak değişecek. Son olarak üreticilerin gelecekte bu teknolojilerle var olabilmesinin gerekliliklerinden biri de bugünün gelişmelerini ve geleceğin teknolojilerini yakın takipten geçmektedir. ●

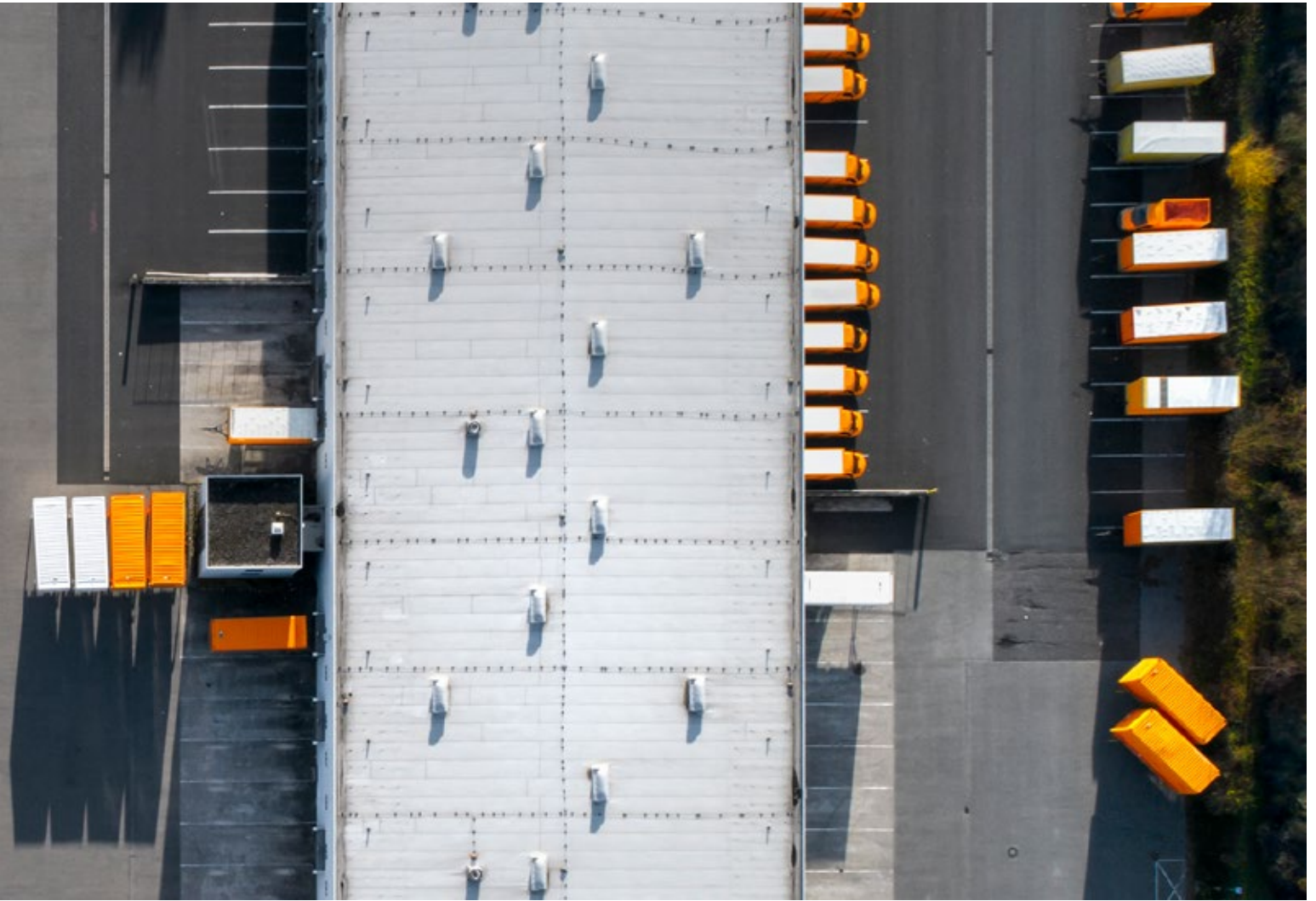


Lojistik sektörü teknoloji firmalarıyla dönüşecek

Son 4 yıldaki büyüme oranı ile Deloitte Technology Fast 50 Türkiye'nin 2017 yılı birinciliğini elde eden OPLOG Operasyonel Lojistik'in CEO'su Halit Develioğlu ile lojistik sektörünün geleceğini, teknolojik dönüşümü ve şirketin büyüme başarısını konuştuk.

Röportaj: **Halit Develioğlu**
CEO
OPLOG Operasyonel Lojistik

İlker Döm
Kıdemli Uzman
Pazarlama ve Araştırmalar
Deloitte Türkiye



Bize kısaca OPLOG'un kuruluş öyküsünden ve girişimcilik hikayenizden bahsedebilir misiniz?

Develioğlu: OPLOG Operasyonel Lojistik 2013 yılında Ankara'da kuruldu. Faaliyete geçtiğimiz yer, hâlâ çalışmalarımızı yürüttüğümüz Bilkent Cyberpark Teknokent. Teknokentteki varlığımızın, yenilikçi teknolojileri kullanma ve geliştirme konusuna ne kadar ciddiyetle baktığımızın bir göstergesi olmasının yanında bir önemi daha var. Teknokentler bünyesinde kurulan ilk operasyonel lojistik şirketi biz olduk; bu çok önemli... Ancak OPLOG ile hep ilkleri gerçekleştirsek de OPLOG başarılarımız anlamında ilk değil. Çünkü bizi OPLOG'a taşıyan önemli geçmişimiz var. Onu da şöyle özetleyebilirim;

2006 yılında ODTÜ Bilgisayar Mühendisliği'nden mezun olduktan sonra girişimcilğe tam zamanlı olarak yöneldim.

Mezun olduğum yıl ilk şirketimi kurdum. Amacım sıra dışı bir şey yapabilmek ve hayatı teknolojiyle entegre ederek kolaylaştırmayı sağlamaktı. Bu şirket ile tedarik zinciri yönetimi alanında hem Türkiye hem de Avrupa'da birçok yazılım projesi gerçekleştirdik. 2010-2012 yılları arasında gerçekleştirdiğimi %7417 büyüme ile 2013 yılında TOBB tarafından düzenlenen Türkiye 100 sıralamasında en hızlı büyüyen şirket seçildik. Aynı yıl, lojistiğe yepyeni, teknolojik bir bakış açısı getiren OPLOG Operasyonel Lojistik şirketini kurdum.

Teknoloji ve lojistik sektörünü bir araya getirdiğimiz OPLOG markasıyla, pazarın dinamik koşullarına teknolojiyle hız katarak daha fazla değer üretiyoruz. Lojistik tecrübemiz ve geliştirdiğimiz yazılımlarla tüm tedarik zinciri operasyonlarına, tasarruf ve verimlilikle birlikte global entegrasyon imkânı katarak akıllı çözümler sunuyoruz.

Teknokentte yer alan inovasyon merkezimizde, mühendis ekibimizle geliştirdiğimiz lojistik teknolojilerini, saha ve depolarımızdaki operasyonel ekibimiz aracılığıyla lojistik hizmetlerine dönüştürüyoruz. Bir dördüncü taraf lojistik (4PL) hizmet sağlayıcı olarak, ileri teknoloji sistemlerimiz aracılığıyla dünya devi firmalara depolama, dağıtım ve teslimat gibi lojistik hizmetleri vermekteyiz.

Ayrıca e-ticaret firmaları için özelleştirilmiş depolama, sipariş karşılama gibi katma değerli servisler ve hizmetler sunarak bu firmaların lojistik operasyonlarına talibiz. Büyük ya da küçük tüm e-ticaret firmalarının operasyonel süreçlerini uçtan uca sistemlerimize entegre ediyor ve depolarımızda tüm operasyonel hizmetleri sağlıyoruz. ➔



Halit Develioğlu, OPLOG Lojistik CEO'su

Deloitte Technology Fast 50 programına katılma fikri nasıl doğdu?

Develioğlu: Kuruluşumuzdan bugüne kadar geçen geçen beş yıl içerisinde çok hızlı bir gelişme gösterdik. Aslında bu büyüme başarısını dillendirmek gibi bir amacımız hiçbir zaman olmadı. Deloitte yakından takip ettiğimiz programlar düzenlemekte ve ilginizi zaten hep çekmekteydi. Bu sebeple katılma fikrimiz hep vardı.

Ek olarak; bu büyümenin global ölçekte Deloitte gibi saygın kuruluşların da dikkatini çekmesinden gurur duyuyoruz. Deloitte'un Türkiye'nin en hızlı büyüyen teknoloji şirketlerini belirlediği Fast 50 programı, kurumlara ulusal ve uluslararası düzeyde marka bilinirliği yaratma ve yeni iş birlikleri geliştirme fırsatları sunması bakımından çok önemli. Bu listede yer almak bile ciddi bir başarı sayılırken 2017 yılı listesinde, %4564 büyüme oranımız ile birinci olduk. Elde ettiğimiz derece teknoloji firmalarının yarıştığı bir listede gerçekleşti. Bu da teknolojiye ve teknoloji geliştirmeye

verdiğimiz önemin bir kanıtı aslında. Lojistik gibi oldukça konvansiyonel bir sektörde operasyonel hizmet veren tek teknoloji firmasıyız. Yani geleceğimizi gelişen teknoloji ile birlikte kurgulayıp hayata geçirmedeki heyecanımız, kararlılığımız başarımızın en önemli sırlarından biridir.

Programın size nasıl getirileri oldu? Tekrar katılmayı düşünüyor musunuz?

Develioğlu: Deloitte gibi dünya çapında faaliyet gösteren bir şirketten alınan bir ödülün normal bir halkla ilişkiler çalışmasından çok daha belirgin getirileri var. Bunların en önemlisi uluslararası arenada yer alabilmek. Öncelikle Türkiye Fast 50' de 1.'liğin, daha sonra da EMEA Fast 500 de 20.'liğin bize en önemli getirisi uluslararası düzeyde bilinirlik sağlamak oldu. Bu bilinirliğin yanında özellikle iki etkinlikte de içinde bulunduğumuz networkler çok yararlı işbirliklerine kapı açmakta. Yine uluslararası düzeyde birçok katılımcı içeren EMEA Technology Fast 500 etkinliği ile beraber beklentilerin çok ötesinde bir yatırımcı ilgisiyle karşılaştık.

Şirketimiz ilk günden itibaren tek ortaklı olarak büyüyüp geliştirdi. Bugüne kadarki süreçte herhangi bir yatırıma ihtiyaç duymadık. Kısa vadeli planlarımız içinde de yer almasa da, karşılaştığımız yatırımcı ilgisi bize doğru yolda olduğumuzu hissettirdi. Özellikle e-ticaret lojistiği hizmetlerimizi, global bir platforma dönüştürebilmek için doğru ortaklıklara ve yatırımlara artık daha sıcak bakıyoruz.

Deloitte'un programı bize hem ne kadar doğru işler yaptığımızı gösterdi hem de bilinirliğimizi arttırmamıza yardımcı olarak bize büyük kapılar açtı. Bütün bu avantajlarından ötürü Deloitte'un Fast 50 programlarına tekrar katılmayı düşünüyoruz.

Büyüme verilerinize göre Türkiye'de birinci, EMEA bölgesinde ise binlerce şirket arasından 20. oldunuz. Türkiye ve dünya ortalamasıyla karşılaştırılınca bu çarpıcı büyümenizin sırrı nedir?

Develioğlu: 2016 yılında dünya çapında pazar büyüklüğü 2.7 trilyon € olarak gerçekleşen lojistik sektörü için 2025 yılına kadar yapılması planlanan dijitalleşme yatırımları 1.4 trilyon € olarak hesaplanıyor. Tüm sektör teknolojiye hızlı ve sert bir biçimde yatırım yapmaya başladı.

Otonom sistemler, robotlar, drone'lar geliştikçe insan gücüne duyulan ihtiyaç giderek azalıyor. Yapay zekâ çalışmaları her geçen gün daha da ilerlerken makinelerin öğrenme kabiliyetleri de artıyor. Nesnelere interneti, bulut teknolojileri, Big Data ve hatta Blockchain gibi teknolojiler sektörlerini geleceğini tamamen farklı bir boyuta taşıyacak. Bu devrimsel teknolojilere ayak uyduramayanlar ise yerlerini daha dinamik ve teknolojik şirketlere bırakacak. OPLOG olarak biz lojistik sektörünün teknoloji sebebiyle kökünden sarsılmış olduğunun bilincindeyiz ve tüm bu dijitalleşme unsurlarını bünyemizde geliştirerek ilerliyoruz. Türkiye'nin önemli teknoloji üslerinden biri olan Bilkent Cyberpark'ta kurulmuş ve daha önce yurt dışında Microsoft ve Google gibi dev teknoloji firmalarında çalışmış genç ve parlak mühendisler ile çalışıyor olmamız bize önemli bir üstünlük sağlıyor.

Tüm operasyonlarımızı bulut üzerinden yönetiyor ve mobil uygulamalar üzerinden takip edebiliyoruz. Tüm bu teknolojileri operasyonel hizmet verdiğimiz müşterilerimizin de kullanımına sunuyoruz. Operasyonel ekiplerimizle, teknoloji ekiplerimiz büyük bir uyum içinde çalışıyor, bunun yansımaları da operasyonel sonuçlarımızda görüyoruz. Dünyanın önde gelen firmalarından bir tanesi olan müşterimizin yıllık depo sayım sonuçlarında 0 hata ile büyük bir başarı yakaladık. Her gün mal kabulunu yaptığımız ve sevk ettiğimiz 10 binlerce ürün trafiğini düşündüğümüzde bu başarının önemini anlamlandırabilmek daha mümkün olacaktır. Ayrıca e-ticaret lojistiği alanında sunduğumuz depolama hizmetiyle, tüm operasyonel süreçlerini OPLOG'a outsource eden firmalar %50'ye yaklaşan oranda bir maliyet tasarrufu sağlarken, yöneticiler konsantrasyonlarını kendi işlerini geliştirmeye ayırabiliyor.

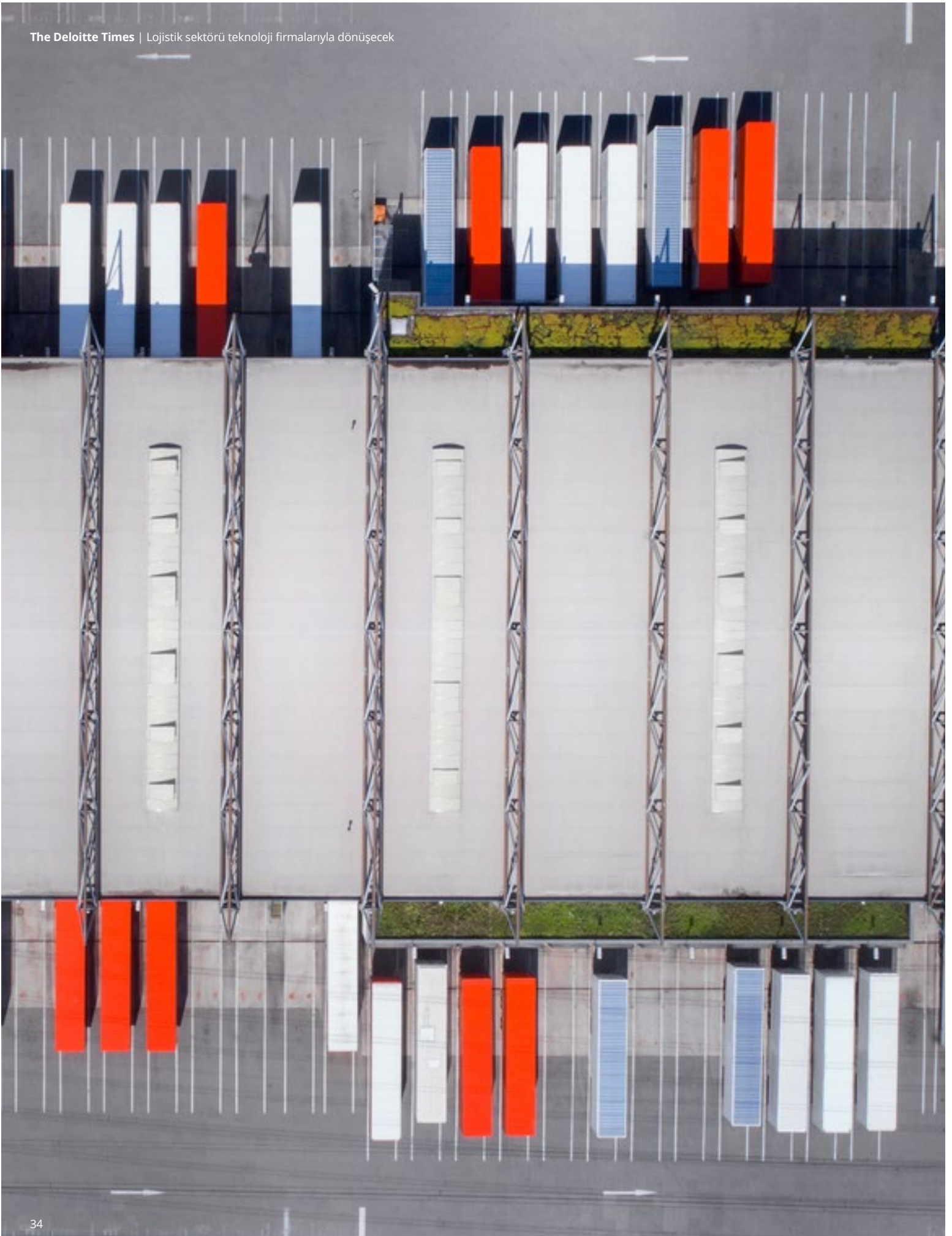
Tüm bu teknolojik yatırımlarımız da bize Türkiye'nin en hızlı büyüyen teknoloji firmalarının zirvesine yerleştirmiş oldu.

Bir teknoloji firması olarak Ankara'da olmanın avantajları ve dezavantajları nelerdir?

Develioğlu: Açıkçası bu soru ile çok sık karşılaşıyoruz. İnsanlar firmamızı tanıdıklarında otomatik olarak İstanbul merkezli olduğumuzu düşünüyorlar ve Ankara merkezli olduğumuzu öğrenince epey şaşırıyorlar.

Bu sorunuzun yanıtını İstanbul üzerinden açıklamak uygun olur. Ankara, İstanbul'dan farklı olarak, yerleşik düzeni ve hayatlarında stabilityyi seven insanların daha çok yer aldığı bir şehir. İnsanlar çalıştıkları firmaları kolay kolay bırakmıyorlar, turnover rate'ler Ankara'da her zaman daha düşük. Buna ek olarak Ankara'da yaşam daha ucuz, bu da maliyet olarak bize olumlu bir katkı yapıyor. Başka bir yönden bakarsak Ankara'da trafik sorunu ve genel şehir stresi çok daha az. Bu sayede çalışanlar stresten daha uzak kalıyor. Örneğin, işe gelirken trafik gibi nedenlerle stres seviyeleri yükselmiyor ve daha verimli çalışıyorlar. ➔

“Geleceğimizi gelişen teknoloji ile birlikte kurgulayıp hayata geçirmedeki heyecanımız, kararlılığımız başarımızın en önemli sırlarından biridir.”



Bunlara ek olarak; nitelikli iş gücüne ulaşım için de Ankara gayet uygun. Merkezimiz daha önce belirttiğim gibi bir teknoparkta yer alıyor. Mühendislik alanında Türkiye'nin en başarılı üniversitelerden olan ODTÜ, Bilkent ve Hacettepe gibi üniversiteler de Ankara'da bulunuyor ve yetkin insan kaynağına ulaşmada bize yardımcı oluyor.

Şirket merkezimizin, Ar-Ge merkezimizin ve bir depomuzun Ankara'da olması, bizim diğer şehirlerden uzak olduğumuz anlamına gelmiyor. İş geliştirme ofisimiz; hedef pazarımıza yakın olmak amacıyla, iş dünyasının başkenti olan İstanbul'da Levent Kolektif House'da. Aynı zamanda İzmir'de de satış ofisimiz var. Ankara dışındaki operasyon merkezlerimiz ve depolarımız da lojistik açısından özenle seçilmiş Kocaeli ve İzmir gibi şehirlerde yer alıyor. Bütün bu konular, Ankara'da olduğumuzda ortaya çıkabilecek potansiyel dezavantajların da önüne geçiyor.

Sektörünüzde önümüzdeki dönem nasıl gelişmeler olacağını öngörüyorsunuz? Önümüzdeki yıl için planlarınızı öğrenebilir miyiz?

Develioğlu: Türkiye'de lojistik sektörüne baktığımızda geleneksel lojistik firmalarının teknolojiye adapte olma çabalarını gözlemliyoruz. Bu durum tersine okuduğumuzda, firmamıza önemli fırsatlar yaratabileceğini düşünüyorum. Gelişimin, teknolojiye ayak uydurmaya çalışan lojistik firmalarından ziyade lojistiğe odaklanan teknoloji firmaları ile gerçekleşeceğine inanıyorum. Örnek vermek gerekirse dünyada taksi sektöründe, gelişim sektörün içinden çıkamamış, UBER gibi bir teknoloji firması tarafından gerçekleştirilmiştir.

Bunun yanı sıra Türkiye'de e-ticaret giderek büyüyor. Lojistik ihtiyaçları da bununla ilişkili olarak sürekli artıyor. Her sektörde yaşanan e-dönüşüm lojistik alanında da gerçekleşiyor. Bu yüzden gündemimizin en üst sırasında e-ticaret lojistiği yer alıyor. İnanıyorum ki gelecekte e-ticaret tüm ticari faaliyetleri kapsayacak bir seviyeye ulaşacak. Rakamlara bakıldığında resmi daha net görebiliyoruz. Buna göre e-ticaret sektörü her iki yılda bir

“Teknoloji ve lojistik sektörünü bir araya getirdiğimiz OPLOG markasıyla, pazarın dinamik koşullarına teknolojiyle hız katarak daha fazla değer üretiyoruz.”

ikiye katlanıyor. Fakat bu büyüme oranıyla bile dünya ortalamalarının çok aşağısındayız.

Maalesef lojistik, e-ticaretin gelişmesinin önündeki engellerden bir tanesi. İnternet üzerinden satış yapan e-ticaret firmalarının ihtiyaç duydukları lojistik hizmetlerini yine internet üzerinden satın almalarına imkân verebileceğimiz bir platform üzerinde çalışıyoruz. Ülkemizde bir ilk olacak bu proje ile; e-ticaret lojistiği bir daha eskisi gibi olmayacak.

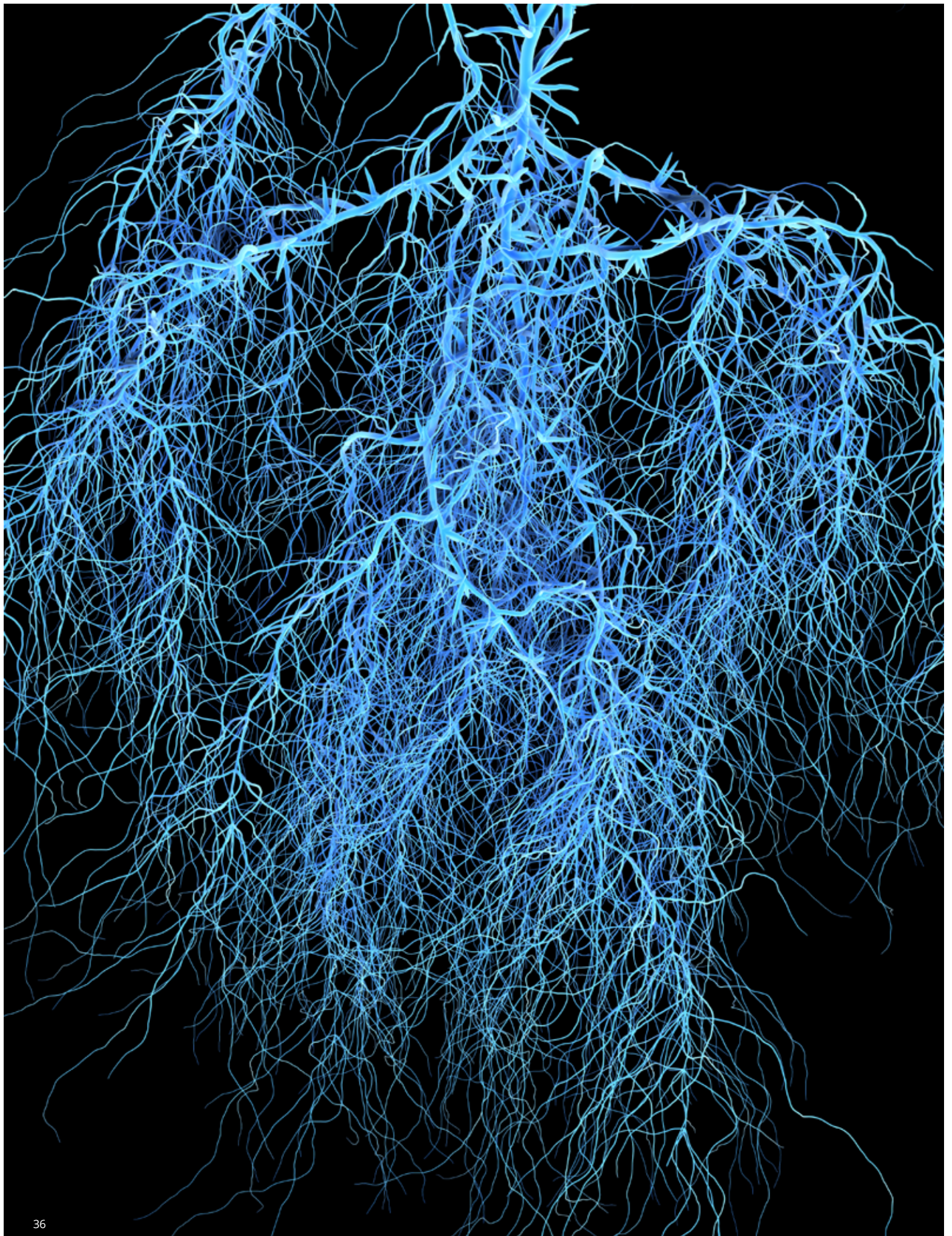
AR-GE süreçleri ve sektör bilgimizle hızla büyüyoruz. Sektörü teknolojik bir bakış açısıyla yeniden yapılandırıyoruz. Tek tıkla alışveriş imkânı sunan e-ticaret firmaları, OPLOG sayesinde tek tıkla lojistik faaliyetlerini yönetebilecek.

Gündemimizde yer alan bir diğer konu ise Endüstri 4.0 dönüşümü. Depolarımızda verimliliği arttırmak ve ihtiyaç duyduğumuz operasyonel gücü ölçeklenebilir hale getirebilmek amacıyla otonom depo robotları geliştiriyoruz. Hızla büyüyen şirketimizin 2020 operasyonel iş gücü planlamasının %30'unu, OPLOG Robotik ve Yapay Zekâ departmanımız tarafından geliştirilen robotlar oluşturuyor.

Lojistikte yeni alanlardan biri olan Blockchain Teknolojisi de gündemimizdeki bir başka konu, malların ve hizmetlerin tedarik zinciri içerisinde güvenliğini doğrulamada kullanılacak ve sektörü daha şeffaf, güvenli ve hatasız bir hale getirecek. Blockchain, teknoloji dünyasını dahi kökünden değiştirebilme gücüne sahip, son derece heyecan verici bir gelişme. Tedarik zinciri içerisinde blockchain uygulamaları kullanmaya yönelik yatırım planlarımız bulunuyor.

Teknolojiyle hızlanan, şeffaflaşan ve mükemmelleşen güzel ve heyecan verici bir lojistik dünyası hedefliyoruz.

Gerek depolama gerekse taşımacılık olsun, lojistik sektörünün dönüşümü OPLOG gibi teknoloji firmaları tarafından gerçekleştirilecek. Geleceğe yolculuk çoktan başladı bile... ●



Buradan alınacak dersler var: **Davranışsal ekonomi**

Rasyonel değiliz, hiçbirimiz... O halde...

Aysun Özen*

Kıdemli Müdür
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Belirsizlik altında, çok fazla değişken varken veya elimizde çok az veri varken ve şıkların sayısı beklentimizden az ya da çokken nasıl karar veriyoruz, nasıl tercih yapıyoruz? C-seviye yöneticiler, kendi işinin sahipleri, çalışanlar, tüketiciler, kamu yöneticileri veya vatandaşlar? Sorunun en kısa yanıtı “rasyonel karar vermiyoruz”. Bu kısa yanıt, arkasında insan davranışlarının, tercihlerinin rasyonaliteden nasıl sapabildiğini, nelerden nasıl etkilendiğini inceleyen ve örnekleyen dev bir literatüre dayanmakta. Söz konusu “davranışsal ekonomi” veya “davranışsal karar” alanı 3 adet Nobel Ödülü ile çoktan taçlanmış ve bugünlerde insanların nasıl karar verdiğini anlamamanın ve yönlendirmenin önemli olduğu her alanda karşımıza çıkmaya başlamış durumda. ➔

Bu kısa yazıda literatürün ve can alıcı örneklerinin tamamından bahsetmek mümkün olmasa da, her gün şirketler, hükümetler ve danışmanlar tarafından daha fazla incelenip bir yönlendirme aracı olarak daha fazla kullanılmakta olan davranışsal ekonomi dünyasına dair kısacık bir bakış sunmak istedik. Önümüzdeki günlerde daha sık karşımıza çıkacak olan bu konuya küçük bir giriş yapmış olalım.

Sırasıyla 1978, 2002 ve 2017’de verilen 3 Nobel Ekonomi Ödülü, “davranışsal ekonomi” alanına verildi:

Yanılıyoruz dendi:

1978: Herbert Simon, insanların daima faydalarını maksimize edecek şekilde hareket ettiklerini varsayan yani insan “homo economicus” diyen klasik ekonomi teorisine “aslında insanlar tam da bunu yapmıyor, rasyonellikleri maalesef sınırlı” diyerek belirsizlik altında insanın kendisine bazı kestirme yollar yaratarak karar vermeye çalıştıklarını ortaya koydu. Simon, 1978 yılında Nobel Ödülü’nü aldı.

Yanılgılarımızın adı kondu:

2002: Daniel Kahneman ve Amos Tversky, 30 yılı aşkın çalışmalarında insanların belirsizlik altında kullandığı kestirme yollar, zihin farkında olmadan düştüğü yanılgılar ve önyargıları deneylerle ortaya koydu. Özetle, yanılgılarımızın adını koymuş oldular ve çalışmaları 2002 yılında Nobel Ekonomi Ödülü’nü getirdi.

Yanılgıları nasıl

yönetebileceğimiz ortaya kondu:

2017: Richard Thaler, yanılgı noktalarımızı bilmenin insanları daha rasyonel (veya farklı) kararlar vermeye nasıl yönlendirebileceğini ortaya koyan çalışmalarıyla 2017 yılının Ekonomi Nobel’ini aldı.

Ne kadar çok seçenek varsa o kadar iyi midir?

Columbia Business School tarafından gerçekleştirilen bir deneyde, insanlara kahvaltılık ürünler satan bir mağazada 6 veya 24 farklı reçel çeşidi sunulmuş ve satın alma davranışları gözlenmiş: 24 reçel seçeneği sunulan müşterilerin herhangi bir şey satın almadan çıkma oranı, 6 çeşit reçel seçeneği sunulanların 8 katı olmuş. Fazla sayıdaki seçenekler karşısında insan beklenenin tam tersine daha iyi kararlar vermiyor, yüksek sayıda veriyi işlemekte güçlük çektiği için durumu bir belirsizlik olarak algılıyor, ya karar vermekten (Satın almaktan? Harekete geçmekten?) kaçıyor ya da çeşitli zihinsel kısayollar veya önyargılarla karar verip işin içinden çıkmak istiyor. Kaçımız çocuğumuz için okul seçerken kentteki tüm okulların bir listesini yapıp bunları farklı ağırlıklar atadığımız kriterler itibarıyla puanlayıp çıkan puana göre karar veriyoruz? Bunun yerine çevremizden veya güvendiğimiz birkaç uzman veya otoriteden duyduklarımızdan yola çıkarak karar vermiyor muyuz? Peki ya kendimize otomobil seçerken piyasadaki yüzlerce marka ve modele dair veriyi nasıl işliyoruz?

Seçimlerimizde zihnimiz bir Excel sayfası gibi çalışmıyor, rasyonel karar verme kapasitesi sınırlı olması nedeniyle zihnimiz belirsizlikten en kısa sürede kurtulmak üzere kısayollar (heuristics) yaratıyor. Araştırmalar, zihinlerimizin kullandığı kısayolların ve düştüğü yanılgıların son derece tipik olduğunu, eğitim düzeyinden bağımsız şekilde tüm insanların bu yanılgılara açık olduğunu ortaya koyuyor.

Adı konulmuş yanılgılarımızın uzunca bir listesi var. Bazı çok tipik olanlara dair bir iki örnek verecek olursak:

Yüz lira kaybetmenin acısı eşittir ikiyüz

lira kazanmanın sevinci: Kayıp-kazanç algısı sorunu, kayıplara kazançlardan daha çok değer verdiğimizizi, az bir kayıptan bile kaçınmayı çok önemseyeceğimizi ifade ediyor. Araştırmalar, 100 liralık kaybın, 100 liralık bir kazancın iki katı kadar bir duygu yoğunluğuna yol açtığını gösteriyor.

Buradan hareketle de bazen elimizdeki koruma davranışında, uzun vadede bizi zarara sokacak şekilde aşırıya kaçabiliyoruz. Bu bilgi, “ilave kazanç imkânı” vaat eden ürünlerden ziyade “tasarruf imkânı” vaat eden ürünlerin daha cazip gelmesini de açıklıyor.

Zaman algısı sorunu: Her birey için zaman farklı akar ve bireyler geldikleri kültürle bağlantılı olarak farklı zamanda yaşar. Bunun dışında, zaman algısında kişiden kişiye pek de değişmeyen tipik bir yanılığa ise zaman miyopluğudur (temporal discounting): Gelecekteki zaman dilimlerini olduğundan daha kısa, ve daha az çeşitliliğe sahipmiş gibi algılarız. 2014-2017 arasında hayatınızda ne çok şey oldu, ne çok şey değişti değil mi? Peki 2034-2037 arasını düşününce aynı derecede olay çeşitliliği olabileceğini öngörebiliyor musunuz? Peki bunu öngörebiliyor olsanız gelecekle ilgili planlarınızda ne değişirdi?

Risk algısı sorunu: Riskleri olduğundan daha düşük ya da yüksek algılamak zihnimizin tipik kısıtlarından birisi. Özellikle yakın zamanda dikkatimizi çeken olaylar olduysa veya hafızamızda ilgili olaylara dair taze, canlı anılar varsa risk algımız buna göre şekilleniyor. Sürücüsüz araçların veya nükleer santrallerin risklerini gerçekten rakamlara bakarak mı değerlendiriyoruz? Evimize veya kendimize sigorta yaptırmak ne zaman aklımıza geliyor?

Hazıra yönelme sorunu: Hafızamızda hazırda, en canlı, en yeni ne varsa ona yöneliyoruz. ABD Başkanı hakkında geçtiğimiz günlerde basına yansıyan haber: “Başkan en son kimle konuştuysa onun dediğini dikkate alır.” yönünde idi. En çok reklamını gördüğümüz ürün, en son gezdiğimiz satılık ev, en son mülakatını yaptığımız aday, en çarpıcı örneği veren danışman... Bilgi bombardımanı altındayken hafızamızda anısı bir nedenden (ilginçlik, farklılık, en son olması...) en canlı ne varsa ona yönelmek oldukça kaçınılmaz olabiliyor. Tam da bu yüzden reklamcılarının altın sloganı “kriz dönemlerinde reklamı sakın kesmeyin” önerisi çok doğru bir noktayı işaret ediyor.

Çapa atma: Araştırmalar, belirsizlik altındayken içinde bulunduğumuz durumla hiç alakası olmayan bilgilere dahi sırf ilgili konu hafızamızda taze olduğu için çapa atabildiğimizi, bu bilgiyi aklımızdan çıkaramadığımızı gösteriyor. Buradan da hareketle, çapa atma, pazarlıkta ilk rakamı söyleyene ciddi avantaj sağladığı gözleniyor.

İstatistik derslerimiz işe yaramıyor mu?

Genelleme ve temsiliyet sorunları: Az sayıda örnekle ve kişisel hafızamızda canlı yeri olan bilgilere dayalı olarak genelleme tam bir yanılgı kapısı olarak ortaya çıkıyor ve bozuk bir istatistik algısıyla el ele gidiyor: İstatistiğin temellerinde yer alan küçük sayılar kanunu ve büyük sayılar kanunu pek aklımızda kalmaz ve bizi yanıltabilir. Kamuoyu araştırma şirketleri bunu son derece iyi biliyor ve örneklem sayılarını buna göre ayarlıyor. Öte yandan bahsi geçen istatistik algısı tüketici algısını yönetmek için de eşsiz bir araç olarak kullanılıyor. Gerçekten kaç doktora soruldu da “her 7 doktordan 6’sı bu ürünü tavsiye ediyor” genellemesinin doğru olduğunu bilemeyiz ne var ki az sayıda örneklem havuzunda ortalamadan sapmalar çok olur (küçük sayılar kanunu), ancak sayı çoğaldıkça varyasyonlar ortalamaya çekilir (büyük sayılar kanunu). Nasıl dört çocuğunun dördü de kız olan bir aileye bakıp toplumun geneli kız ağırlıklı hale geliyor diyemiyorsak diğer genellemelere de biraz ihtiyatla yaklaşmakta fayda var.

İlkokulda öğrendiğimiz küme matematiği de zihnimizin pek içselleştirmedeği bir konu: Zihnimiz kesişim kümesini evrensel kümeden daha büyük algılayabiliyor. İşletme master’ını yeni bitirmiş olan ve görsel sanata çok meraklı Aysun’un mezuniyet sonrası bir bankada mı yoksa bir sanat merkezinde mi çalışma olasılığı daha yüksek sorusunda ilk akla gelen sanat merkezi mi? Bankacılık daha çok istihdam yaratan bir sektör olduğu halde?

Daha iyi kararlar için yönlendirme: Evet, işe yarıyor

Kamu yöneticileri de son dönemde davranışsal ekonominin önemini kavramış ve politika geliştirme sürecine davranışlar unsurları katmaya başlıyor. İlk olarak İngiltere’de kabinenin bünyesinde kurulmuş olan ve sonrasında kabinenin de ortaklığının olduğu bağımsız bir şirket olarak hizmet vermeye başlayan “Behavioral Insights Team” veya daha yaygın bilinen adıyla “The Nudge Unit”, tüm dünyada hükümetlere kamu hizmetinin davranışsal unsurlar gözetilerek nasıl iyileştirilebileceği ile ilgili danışmanlık hizmeti vermekte. Bir örnek: İnsanların tipik olarak statükoya bağlı kalmaya eğiliminde olduğundan hareketle Galler hükümeti organ bağışını “aksi belirtilmedikçe tüm insanların organ bağışçısı sayılacağı” yönünde bir kanun çıkararak ciddi oranda yaygınlaştırmıştır. Gerçekten de insanlar “organ bağışçısı olmak istemiyorum” diyerek başvuruya uğraşmak istememiş ve bağışçı sisteminin içerisinde kalmayı seçmiştir. Bir benzeri Türkiye’de de uygulanmış olan bireysel emeklilik sistemine otomatik zorunlu katılım, ABD’de sonuç vermiş ve sisteme katılmak için değil çıkmak için çaba harcamak zorunda kalan insanların statükoyu tercih etmesi sayesinde bireysel emeklilik planlarına katılım %55’ten %82 oranına yükselmiştir.

Singapur’da sadece vergi beyannamelerinin rengini genelde borç ihbarnameleri için kullanılan renk olan pembe yaparak vergilerin zamanında ödenmesinde %3-5 oranında artış sağlanmıştır. Bu artış, pembe rengin vatandaşların bilinçaltında “ceza” düşüncesini çağrıştırarak vergiyi vaktinde ödemeye yöneltmesinden kaynaklanmıştır.

Davranışsal yaklaşım ile çeşitli davranışların özendirilmesi (Richard Thaler’in deyimiyile “Nudge”) çok çeşitli yerlerde uygulama bulan bir konuya dönüştü: Okul çağındaki çocuklarda obeziteyle mücadele için yüksek kalorili yiyecekleri kantinde özellikle salataların arkasına, daha zor uzanılacak yerlere yerleştirilmesi veya enerji tasarrufu için insanlara “komşundan %50 daha fazla elektrik enerjisi tüketiyorsun” denmesi gibi yönlendirmelerin işe yaradığı çok sayıda örnek de literatürde karşımıza çıkıyor. ●

Okul çağındaki çocuklarda obeziteyle mücadele için yüksek kalorili yiyeceklerin kantinde özellikle salataların arkasına, daha zor uzanılacak yerlere yerleştirilmesi gibi yönlendirmelerin işe yaradığı çok sayıda örnek literatürde karşımıza çıkıyor.

Dünün verisi, yarının pusulası

Önder Hasan Badem

Kıdemli Müdür
Risk Danışmanlığı
Deloitte Türkiye

Salih Yakıcı

Müdür Yardımcısı
Risk Danışmanlığı
Deloitte Türkiye

Murat Öztürk

Kıdemli Danışman
Risk Danışmanlığı
Deloitte Türkiye

Son dönemde pek çok kaynakta karakteristik özelliklerine yer verilen Y kuşağının iş dünyasına kendi gereksinimlerini de getirdiği görülüyor. Hızlı bilgi edinen, hızlı uyum sağlayan, hızlı karar alan bu kuşağın yeni nesil yöneticileri için bilgiye ulaşmak kadar, bilgiyi doğru analiz etmek de önem kazanmış durumda. Bu doğrultuda, kurumlarda etkin karar verme mekanizmalarının oluşturulması için merkezi veri ve bilgi yönetimi yapan teknolojik platformlar da, sundukları raporlama hizmetleri ile yönetime hız ve şeffaflık sağlıyor.

Veri ve bilgi merkezileştirme esaslarını göz önünde bulundurmeyen kurumlar, bilgi teknolojileri süreçlerinde, iş süreçlerinde veya finansallarında oluşabilecek herhangi bir hatanın yönetim raporuna yansımalarının neden olduğu sorunlar ekstra hata düzeltme ve çapraz kontrol ihtiyaçları doğuruyor. Bilgi teknolojileri olgunluk seviyesi düşük olan kurumlarda söz konusu faaliyetler için harcanan zaman ve iş gücü bu nedenle artış gösteriyor. ▶



Raporlama maliyetleri çok yüksek olan kurumlarda bilgi teknolojileri kaynaklı problemlerin başlıca kök nedenleri arasında;

- Bilgi teknolojileri mimarisinin doğru kurgulanmaması
- Sistemler arası entegrasyon ihtiyaçlarının artması
- Birbiri ile uyumlu olmayan sistemler için veri dönüştürme işlemlerinde (ETL) eforun büyümesi
- Veri kirliliği oluşması
- Kapsamlı sorgular kullanan raporlar alınırken veri tabanı katmanının yavaşlaması
- Modüler mimari kullanan hazır çözümlerin hatalı ya da eksik uygulanması
- Veriyi oluşturan sistemlerde son kullanıcı kaynaklı hatalar yapılması
- Raporlama ihtiyaçlarının bilgi teknolojileri fonksiyonundan amaca özel (ad hoc) talep edilmesi

sayılabilir.

Çeşitli sebeplerle bütünlük ve merkezi veri ve bilgi yönetimi göz önünde bulundurulmadan kullanılan kurumsal çözümler, stratejik kararlar vermesi gereken yöneticilerin önünde engel teşkil ediyor.

Olgunluk seviyesi yüksek bir kurumsal mimariye sahip olmak isteyen kurumlara çokça sunulan veri ambarı, raporlama, veri görselleştirme, çapraz kontrol ve iş zekâsı çözümleri kendi zorluklarını ve maliyetlerini de beraberinde getiriyor. Son zamanlarda teknolojik çözüm kullanımlarını artıran kurumların bu çözümlerin birçoğunu emekli ederek, merkezi veri ve bilgi yönetimi yapan bütünlük PaaS (Servis olarak Platform) veya SaaS (Servis olarak Uygulama) çözümlerine yöneldiği görülüyor. Bu değişim kurumsal mimari olgunluk takibini kolaylaştırdığı gibi, hem teknoloji hem de insan kaynağı maliyetlerini düşürüyor. Bu nedenle yeni nesil yöneticiler, eski nesil sistemleri sürdürmek için yazılımcı ve analist kadroları istihdam etmek yerine, merkezi veri ve bilgi yönetimi yapan uygulamalara ve hizmetlere yatırım yapıyor. Bu yaklaşımı benimseyen kurumlarda, Yönetim Bilgi Sistemleri'ne

(MIS) olan bağımlılığın azaldığı gözleniyor. Bilgi teknolojileri süreçlerinin otomatize edilerek kuruma ekstra dinamizm getirmesi de yaklaşımın diğer bir faydası olarak değerlendiriliyor. Söz konusu servisler yönetim kadrolarına daha çevik hareket etme olanağı sağladığı gibi, operasyonel verimliliği de arttırıyor. Söz konusu kurumlarda kesintisiz ve hızlı servis sağlayan bilgi teknolojileri departmanı, iş birimlerine etkin operasyonel verimlilik sağlayarak özellikle üst yönetim seviyesinde kuruma değer katan vazgeçilmez bir iş ortağı olarak görülüyor.

Söz konusu uygulamaların kuruma sağladığı operasyonel verimlilik ölçüldüğünde ortaya aşağıdaki gibi çarpıcı veriler çıkıyor:

- Bilgi Teknolojileri departmanında %21 verimlilik artışı
- Talep üzerine üretilen raporların %203 daha hızlı oluşturulması
- Kullanıcı taleplerinin %50 oranında anlık çözümlenmesi
- Mevcut bilgi teknolojileri servislerinin %20 oranında otomatize edilmesi.

Hızlı tüketim sektöründe faaliyet gösteren bir firmada üst düzey bir yöneticiyi örnek olarak ele alalım: Tedarik zinciri, üretim, pazarlama, satış, muhasebe ve finans gibi birçok fonksiyonu etkileyen kararlar alması gereken yöneticinin ayrıca rekabetçi olabilmek için stratejiyi doğru belirlemesi ve hızlı aksiyon alması gerekiyor. Piyasada ortaya çıkan bir fırsatı erkenden değerlendirmek için temel olarak:

- Mevcut ve potansiyel satış trendini izleme
- Alınacak kararlar doğrultusunda potansiyel yeni ürünlerin üretim kapasitesini ve süreçlerini gözetme
- Bu ürünler için tedarik zincirinde yeni halkaların oluşturulmasını sağlama
- Potansiyel ürünler için pazarlama ihtiyacını, bütçesini ve yöntemlerini seçme
- Tüm bu faaliyetlerin nihayetinde alacağı kararların finansal etkilerini değerlendirme

gibi sorumlulukları var. Bunları gerçekleştirmek için süreçlerde yer alan tüm paydaşlar ile görüşerek, her fonksiyondan rapor talep ediyor. Bütün sürecin bilgi teknolojileri ayağında ise her fonksiyon bir takım farklı uygulamalar kullanıyor; bu uygulamalar birbiri ile uyumsuz veri modelleri ile çalışıyor ve bu yüzden sistem üzerinden alınan raporlar diğer fonksiyonlardan bağımsız olarak oluşuyor.

Merkezi kayıt sistemi kullanan olgun seviyede bir bilgi teknolojileri mimarisinde aynı yöneticinin süreci nasıl işletebileceğini ele aldığımızda ise:

- Üretim kapasitesi ve tedarik zinciri verileri entegre çalıştığı için çok hızlı bir şekilde proje planları yapabiliyor,
- Projelerini etki ve aciliyet durumuna göre değerlendirip önceliklendirebiliyor, izleyebiliyor ve insan kaynaklarına otomatik görev atamaları yapabiliyor,

- Pazarlama kanallarına ayrılan bütçenin satış rakamlarını nasıl etkilediğini tek raporda görebiliyor, trendi izleyebiliyor,
- Finansallarını anlık olarak kontrol edebiliyor ve öngörülerde bulunabiliyor,
- Birçok fonksiyonun verisini gerçek zamanlı görebiliyor, böylece anlık konsolide raporlar alabiliyor.

Bir adım daha ileri taşıdığımızda da; bütün bunları evde, yolda veya tatilde akıllı telefonundaki mobil uygulamadan yapabiliyor.

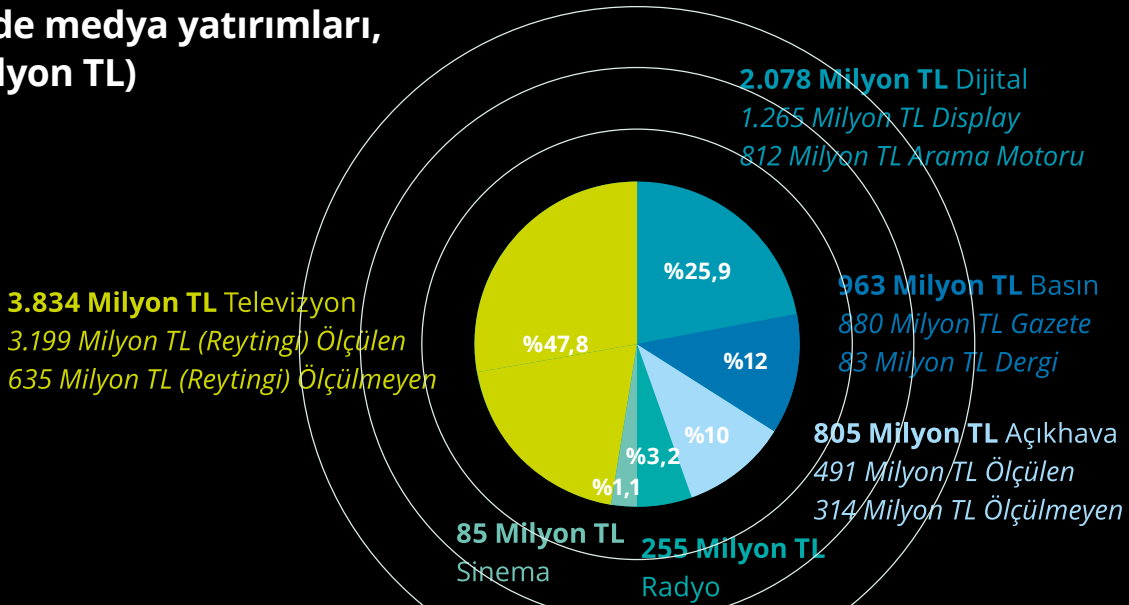
Örnekteki gibi üst seviye yöneticilerin stratejik kararlar alırken görmek istediği konsolide raporların oluşması için geleneksel uygulamalarda birçok iş biriminden destek alınması gerekirken, merkezi veri ve bilgi yönetimi yapan uygulamalarda söz konusu raporlar bir kere oluşturulduktan sonra tekrar tekrar kullanılabilir. Özellikle mobil bacağı bulunan kurumsal çözümler orta ve üst düzey yöneticilerin hızlı karar almasına yardımcı oluyor ve dolaylı olarak rekabet avantajı sağlıyor. Analitik, veri görselleştirme ve trend analizi becerilerine sahip uygulamalar mevcut durum analizlerini kolaylaştırıyor, daha sağlıklı öngörüler yapılmasını sağlayarak kurumlara her gün artan ve yinelenen değerler katıyor. ●

Hızlı bilgi edinen, hızlı uyum sağlayan, hızlı karar alan bu kuşağın yeni nesil yöneticileri için bilgiye ulaşmak kadar, bilgiyi doğru analiz etmek de önem kazanmış durumda.

Türkiye'de medya ve reklam yatırımları, 2017

Reklamcılar Derneği'nin Deloitte işbirliğiyle hazırladığı 2017 Medya ve Reklam Yatırımları Raporu'na göre; toplam medya yatırımları bir önceki yıla göre %6,3 artış gösterdi. Medya yatırımlarında en büyük payı 3,8 milyar TL ile televizyon aldı. Medya yatırımlarındaki büyümede, inşaat, kozmetik, perakendecilik ve finans sektörleri itici güç oldu.

Türkiye'de medya yatırımları, 2017 (milyon TL)



Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.



2017 dönemine ilişkin tahmini rakamlardır.
Rakamlara KDV dahil edilmemiştir.

2017 yılında büyümede itici güç olan sektörler

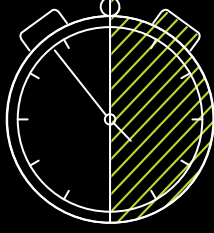


İnşaat ve Dekorasyon Hizmetleri,
Kozmetik ve Kişisel Bakım

Perakendecilik

Finans

Medya yatırımları 2016 - 2017 değişim yüzdeleri



Dijital
%19,7



Sinema
%5,3



Açık hava
%9,4



Televizyon
%4,2



Radyo
%5,5



Basın
-%9,9



Toplam
%6,3

Medya yatırımları milyon

2.203\$

8.020 ₺

Reklamcılar Derneği üyesi medya planlama ve satın alma kuruluşlarının sağladığı verilerle oluşturulmaktadır

Reklam yatırımları milyon

734\$

2.673 ₺

Yaratıcı işler, yapım, baskı, BTL, sponsorluk ve reklamveren hizmet bedellerini içermekte ve toplam yatırımların %25'ini oluşturmaktadır

Toplam medya ve reklam yatırımları

2.938\$

10.693 ₺

- Nielsen AdEx kapsamında yer alan mecralarda gerçekleşen süre ya da adet verileri doğrultusunda tahminlenmiştir.
- AdEx kapsamında 'ölçülmeyen' açık hava ünite ve uygulamaları ek olarak tahminlenmiştir.

Kaynak: Reklamcılar Derneği, Deloitte analizi USD / TRY = 3,64



Ana bankacılık dönüşüm programlarında kritik noktalar

Ana bankacılık dönüşümü, bir bankanın mevcutta kullandığı sistemi terk ederek yerine yeni bir bankacılık uygulaması ile hayatına devam etmesidir. Bu basit tanımı biraz detaylandırdığımızda tüm boyutlarıyla büyük bir değişim karşımıza çıkmaktadır.

İrem Aktaş

Kıdemli Müdür
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Fatih Altınışık

Kıdemli Müdür
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Deniz Ünlü

Kıdemli Müdür
Risk Danışmanlığı
Deloitte Türkiye

Ana bankacılık dönüşümü bir bankanın;

- Ürün gamını yenilemesi ve geliştirmesi
- Müşteri yönetimi, mevduat, krediler, dış ticaret, ödemeler ve transferler, yatırım işlemleri
- Hazine, çek ve senet işlemleri, kredi kartları gibi temel süreçlerini uçtan uca değiştirmesi
- Değişen süreçleri, ürünleri ve sistemi ile müşteri deneyimini etkilemesi
- Servis modelini ve hizmet kalitesini etkilemesi
- Organizasyonunu, çalışanlarını ve kariyer yollarını etkilemesi
- Maliyetlerini ve satış kabiliyetini etkilemesi

ve tüm bu bileşenler doğrultusunda piyasada repütasyonunu ve rekabet gücünü etkileme potansiyeline sahip olması nedeniyle yaşayabileceği en zorlu ve bir o kadar da kritik projelerden biridir.

Bankalar neden böyle bir dönüşüme ihtiyaç duyar?

Bankaların böyle zorlu bir çalışmaya girişmesinin sebeplerini birkaç boyutta inceleyebiliriz; [▶](#)

Bankalar;

1

Rekabette başarılı olabilmek, kârlılıklarını artırabilmek, müşteri ihtiyaçları ve piyasayı yakalayabilmek için ürünlerini hızlı bir şekilde, minimum maliyette geliştirmek ve piyasaya sürebilmek istemekteler.

2

Sürekli değişen ve yeni çıkan düzenlemelere hızlı ayak uydurmak durumundalar.

3

Bir yandan satışlarını artırıp diğer yandan maliyetlerini en aza indirebilmek için süreçlerini, operasyon ve hizmet modellerini optimize etmek durumundalar.

4

En yüksek maliyet kalemleri arasında yer alan bilgi işlem maliyetlerini azaltmak istemekteler.

5

Eski teknolojiler konusunda bilgiye sahip BT personeli sayısının azalması sebebiyle, insan kaynağı havuzunu genişletebilmek için yeni teknolojiler konusunda bilgiye ve yetkinliğe sahip olan BT personellerine erişmek istemekteler.

6

Dijitalleşmenin ve veri yönetimi öneminin ön plana çıktığı günümüzde, bankacılık çözümlerinin farklı dijital kanallar aracılığıyla müşteri deneyimini en üst noktaya çekecek şekilde desteklenmesini istemekteler.

Bu hedefler doğrultusunda son derece hızlı değişen bir yapıya ayak uydurabilmek ancak son teknolojiyle geliştirilmiş uygulamalar ile mümkün olabilmektedir.

Ana bankacılık dönüşümü yol haritası

Ana bankacılık dönüşüm projelerinde başta strateji olmak üzere, program yönetimi ve gerekli yönetim yapıları, süreç ve organizasyon, iletişim, teknoloji, ve insan yönetimi gibi birçok uygulama alanı yer almaktadır. Proje organizasyonu da bu kriterleri içerecek biçimde şekillendirilmelidir.

Başarı için sağlam ve gerçekçi bir Business Case gerekli

Ana bankacılık dönüşümü öncesi yapılması gereken en kritik aktivite, dönüşüme yönelik kısa ve uzun vadeli strateji ve hedeflerin belirlenmesi ve bu strateji ile uyumlu olacak şekilde bir Business Case'in hazırlanmasıdır. Business Case'in hazırlanmasında proje maliyetlerinin ve elde edilecek kazançların, hem proje süresince hem de getirilerin elde edileceği takip eden yıllar detayında oluşturulması, Net Present Value (NPV) ve Internal Rate of Return (IRR) gibi KPI'lara

yönelik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere yönelik gerçekleştirmelerin sürekli olarak takip edilmesi gerekmektedir. Bu konuda özellikle stratejik yetkinliklere sahip bir program yönetimi ekibinin bulunması oldukça önemlidir.

İş ihtiyaçlarınız strateji ve hedef süreçleriniz ile uyumlu mu?

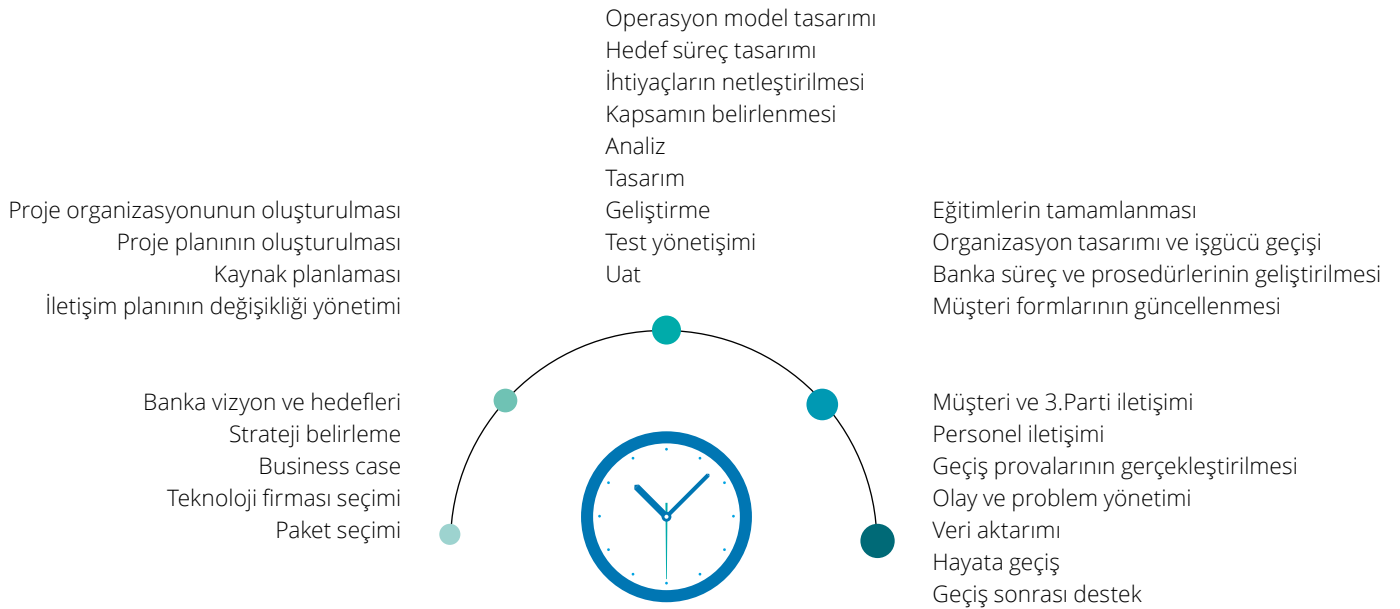
Dönüşüm projelerinde bir bankanın sadece sistemi değişmemekte aynı zamanda tüm iş yapış şekilleri, hizmet modelleri ve bu doğrultuda süreçleri değişmektedir. Birçok organizasyon iş süreçlerini gözden geçirerek hedef sisteme göre en verimli süreçleri yeniden tasarlamak yerine, mevcut iş yapış şekillerine sadık kalarak hedef sistemde değişiklikler talep etmektedir.

Unutulmamalıdır ki bir dönüşüm projesinin hayata geçmesi sonrasında Business Case'teki hedeflere uygun olarak satışların artırılması, verimlilik artışı ve maliyet azaltımı gibi geri dönüşleri olmalıdır. Bu nedenle yeni yapıda hayata geçecek olan süreçlerin banka stratejileri ile uyumlu olması gerekmektedir. ➔

Ana bankacılık dönüşümü öncesi yapılması gereken en kritik aktivite, dönüşüme yönelik kısa ve uzun vadeli strateji ve hedeflerin belirlenmesi ve bu strateji ile uyumlu olacak şekilde bir Business Case'in hazırlanmasıdır.



Ana bankacılık dönüşümü yol haritası





Teknoloji firması ve bankacılık paketi seçimi neden kritik?

Günümüzde bankalar dönüşüm projelerini farklı çalışma modelleri ile yapabilmekteler.

Bunları belirtmek gerekirse;

- Inhouse veya outsource kaynakların kullanılarak ana bankacılık uygulamasının geliştirilmesi
- Bir teknoloji firmasının geliştirdiği hazır bir bankacılık paketinin kendi ihtiyaçları doğrultusunda uyarlanması
- “Banking as a Service” (BaaS) kapsamında bankacılık uygulamasının kiralınması

Bu opsiyonlar içerisinde teknoloji firması ve bankacılık paketi seçimi ana bankacılık dönüşüm projesinin en kritik konuları arasında yer almaktadır.

Seçilen paketin;

- Bankanın stratejisine uygun olması
- Hedef operasyon ve hizmet modeline destek verebilmesi
- Güncel lokal ve/veya (varsa) global mevzuat gereksinimlerini karşılaması
- Ürün ve hizmet gamına uyumlu olabilmesi ile piyasayı yakalayabilmek ve müşteriye özel hizmet sunabilmek için gerekli esnekliğe sahip olabilmesi
- Gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılayabilecek mimariye sahip olması

gibi kriterleri sağlaması oldukça önemlidir.

Teknoloji firması seçimindeki ana kriterler ise,

- Daha önce benzer ölçekli projeleri başarılı ile tamamlamış olması
- Deneyimli ve esnek bir ekibe sahip olması
- Saha desteğinin güçlü ve maliyetinin uygun olması
- Güçlü ve yeterli sayıda eğitimci ekibinin bulunması.

olarak değerlendirilebilir.

Hızlı hareket edebilmek için etkin bir yönetim modeli gerekli

Ana bankacılık dönüşümü bir bankada; iş kolları, operasyon ekipleri, risk ve iç kontrol ekipleri, bilgi işlem ve teknoloji firma çalışanları, süreç tasarımı ekipleri, kurumsal iletişim ekipleri gibi ekipleri kapsayan büyük ölçekli projelerdir. Bu kadar kaynağın yer aldığı bir programda, etkin bir proje organizasyonunun kurulması ve bu yapının şeffaf ve yönetilebilir bir iletişim planı ve yönetim yapısı dâhilinde yürütülmesi önemlidir. Ayrıca iletişim planlarının proje kapanış fazı dâhil tüm fazlarında gözden geçirilmesi ve güncellenmesi önemlidir.

Ana bankacılık dönüşüm projelerinde kritik olan ve projenin zamanında tamamlanmasını riske atabilecek ve maliyeti artıracak bir diğer konu ise değişiklik taleplerinin

yönetimidir. Proje süresince gelebilecek değişiklik taleplerinin nasıl iletileceği, değerlendirileceği ve karara bağlanacağı mutlaka açıklanmalıdır.

Etkin bir test organizasyonu kurdunuz mu?

Bir ana bankacılık dönüşümü projesinde hiç kuşkusuz en önemli konulardan biri de test organizasyonudur. Bu yapı içinde test organizasyonu ile ilgili olan test yönetim stratejisi, yönetim ve iletişim modelinin oluşturulması, insan kaynağının konumlandırılması ve lojistik konuları mutlaka detayları ile düşünülmesi ve planlanması gereken konulardır.

Geniş kapsamlı ve birçok paydaşın yer aldığı dönüşüm projelerinde, sistem fonksiyonlarının test edilmesinin yanı sıra tasarlanan süreçlerin doğrulanması ve proje yaşam döngüsü boyunca olgunlaşma süreci uzun zaman alan Veri Dönüşümü (Conversion) testlerinin koordinasyonu önemli bir yer teşkil etmektedir.

Kullanıcı kabul testlerinde kritik olan konular;

- Analiz dokümanlarının onay süreçlerinin tamamlanmasının ardından test senaryolarının oluşturulmaya başlanması
- Test senaryolarının hazırlanması öncesi hedef sisteme uygun olarak hedef süreçlerin netleştirilmiş ve tüm paydaşlar tarafından onaylanmış olması



- Testleri gerçekleştirecek tüm taraflardan detay senaryoların alınması
- Testler sırasında birbirleriyle etkileşim halinde olacak ekiplerin ve dolayısıyla senaryoların tespit edilmesi
- Testler sırasında iletişimi ve koordinasyonu en iyi sağlayacak kümelerin ve oturma düzeninin oluşturulması
- Test senaryolarının çalıştırılacağı en uygun test yönetim aracının kullanılması
- Test sonuçlarının belirlenen iletişim planı dâhilinde düzenli ve standart bir formatta tüm paydaşlar ile paylaşılması
- Teste konu olan verinin tüm tarafların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde oluşturulmuş olması
- Teste dâhil olacak diğer üçüncü taraflar ile uzlaşmış bir test takvimi oluşturulması

Veri dönüşümü testlerinde kritik olan konular;

- Teste katılacak paydaş analizinin detaylı olarak yapılması
- Tüm paydaşların çalışma planına dâhil edilmesi ve katılımın yakın bir şekilde takip edilmesi
- Tüm paydaşlar tarafından hızlı karar alınabilmesinin sağlanması ve minör problemler dâhil tüm problemlerin iletişim planına uygun olarak zamanında paylaşılması

- Hedef tamamlama tarihlerine uyum sağlanması amacıyla tüm risklerin dokümente edilmesi ve açık bir şekilde tüm paydaşlar ile düzenli şekilde paylaşarak risklerin aksiyon planlarına dönüştürülmesi.
- Hedef sistem veri dönüşüm kurallarının raporlama ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak oluşturulması ve bu doğrultuda projelerin son fazlarına planlanan ve oldukça zaman alan rapor test sürelerinin kısaltılmasının sağlanması
- Veri dönüşüm test fazında testlerin fonksiyonel testler ile eş zamanlı koşularak proje süresinin efektif kullanılmasının sağlanması
- Fonksiyonel testler sırasında, gerçek veriye en yakın veri seti ile yapılacak uçtan uca testlerin planlanması ile hedef sistemdeki yeni veri yapısının tüm paydaşlar tarafından anlaşılmasının sağlanması
- Yeni veri setinin hedef sistem fonksiyonlitesine uyumunun projenin erken safhalarında test edilebilmesi ile değişiklik taleplerinin erken karşılanması

Müşteri deneyimi için iletişim planı kritik önem taşıyor

Bir ana bankacılık dönüşümü hiç kuşkusuz sadece banka çalışanlarını değil müşteriler de etkilemektedir. Yeni yapıya geçişte banka süreçlerinin, hizmet modellerinin ve kanalların değişmesi ile müşteriler pek çok açıdan farklı deneyimler yaşayacaklardır.

Bunların yanında sistem geçişi sırasında yaşanacak planlı ya da plansız bir aksaklık, kesinti veya deneyimlenecek bir hata müşterilerin bankaya olan güvenini ve sonraki çalışma kararını etkileyebilecek konulardandır.

Bu nedenle tüm bu durumlar için müşterileri uygun bir içerikle uygun kanallardan uygun yöntemlerle bilgilendirilmesini ve bir sorun yaşaması durumunda başvuracağı iletişim kanallarının belirtileceği bir iletişim planı hazırlanmalıdır.

Stratejiye uygun yaygınlaşma planı belirlenmeli

Bankalar kendi ölçekleri, stratejileri ve risk anlayışlarına göre farklı yaygınlaşma yaklaşımları benimseyebilmektedirler. Bu yaklaşımlar arasında modüler ve fazlı ya da tek seferde (big-bang) geçiş yöntemlerinden bahsedilebilir. Özellikle riskin yüksek olduğu durumlarda modüler ve fazlı yaklaşımlar tercih edilmektedir. Ayrıca her bir yaklaşım için şube geçiş planlamalarının yapılması, eğitimlerin önceden tamamlanması ve olay yönetimi (incident management) kapsamında gerekli destek mekanizmalarının kurulmuş olması gerekmektedir. ●



Bir inovasyon lideri olarak **CFO**

Bengisu Sakarya
Analist
Audit Impact Center
Deloitte Türkiye

Organizasyonların kaynak yönetiminden sorumlu finans departmanları, inovasyon ekiplerine harcamaların kontrolü ve hasılat hedefleri gibi kısıtlamalar getiren nispeten tutucu departmanlar olarak algılanabilir. Belki de bu nedenle, organizasyonlardaki inovasyon liderleri düşünüldüğünde akla çoğu zaman finans müdürleri (CFO) gelmez. Fakat yönetimde kilit pozisyondaki CFO'lar, yenilik süreçlerine, sadece kaynak yönetiminde değil, tüm aşamalarda katılarak yönetimin inovasyon kültürüne karşı yaklaşımını önemli ölçüde belirleyebilir ve kurumsal büyümeye ivme kazandırabilir.

Kurumların hayatta kalma stratejisi inovasyon

İş dünyasında inovasyon her daim dikkat çeken bir konu olmuştur. Fakat teknolojinin artan ivmesi dolayısıyla günümüzde, istenen sonuçlara ulaşmayı ve rekabette etkili kalmayı hedefleyen organizasyonlar üzerindeki inovasyon baskısı her zamankinden daha fazladır.

Kurumların ortalama ömürleri geçmiş dönemlere kıyasla önemli ölçüde kısalmış ve sürekli değişen piyasa koşullarında kurumlar hayatta kalmanın yolunu yeniliğe yatırım yapmakta aramaktadır. Charles Darwin'in de dediği gibi: "Hayatta kalanlar, türlerin en güçlüsü değildir; hayatta kalanlar kendini değiştirmeye en çok uydurabilenlerdir." Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı

(OECD), inovasyonu şu şekilde tanımlamaktadır: "... yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün (malın veya hizmetin), bir sürecin, bir pazarlama yönteminin ya da bir organizasyon yönteminin iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonlarında ve dış ilişkilerde uygulanması". Deloitte'un inovasyon strateji ekibi Doblin için ise inovasyon "uygulanabilir yeni önermeler yaratılması" anlamına gelmektedir. Doblin ekibinin araştırmalarına göre inovasyon kültürü güçlü şirketler S&P 500 Endeksi'nde öncü performans sergilemektedirler. Görülen o ki, sürdürülebilir yenilikçi bir yaklaşım edinen şirketler uzun vadede üstün finansal performans sağlamakta, bu da yüksek inovasyon kültürü edinmek için CFO'lara sunulabilecek ikna edici bir argüman yaratmaktadır. ➔



Birlikte çalışan inovasyon ekibi ve finans fonksiyonu

Etkin ve sistematik bir inovasyon kültürü yaratmak, hem kısa vadede hem de uzun vadede dönüştürücü inovasyonlara odaklanabilecek bir ekip gerektirmektedir. Bu süreçte finans departmanı üyeleri, organizasyon bünyesindeki çeşitli problemlerin belirlenmesine yardımcı olabilir ve kimi durumlarda, inovasyon ekibi tarafından ele alınacak müşteri veya tedarikçi şikâyetlerine farklı bir bakış açısı getirebilirler.

Bir inovasyon ekibinin başarıya ulaşması için öncelikle, yönetim ekibi tarafından tanımlanan ve desteklenen inovasyon hedeflerini içselleştirmesi gerekmektedir. Genellikle, iPod, GoPro, Netflix, Uber veya Airbnb gibi yenilikçi ürün ve hizmet önermeleri katılımcılar için daha ilgi çekicidir. Fakat gelir ve kârlılık artışı özünde, mevcut süreçlerin iyileştirilmesi veya mevcut ürünler için yeni hedef pazarların belirlenmesi gibi, faaliyetlere getirilebilecek temel iyileştirmeler yoluyla da elde edilebilir. Üstelik bu tür iyileştirmeler genellikle daha

hızlı geliştirilebilmekte ve üretime dâhil edilebilmektedir.

Hedef belirleme ve başarı ölçütleri oluşturma

Bir inovasyon ekibi için hedef belirlemek ve işlemeyen çözümleri hızlı tespit edebilmek büyük önem taşır. Çeşitli çözüm önerilerinin denenmesi, yapılandırılacak geliştirmelerin tasarımında işletmenin farklı bölümleri ve müşterilerle işbirlikleri kurulması pek çok yönden kurumsal davranışa yön verebilecek tutumlardır.

Fakat başarıya giden yol engellerle doludur ve yenilikçi bir değişim organizasyonlar için kültürel olarak zorlu bir süreç olabilmektedir. Bu esnada, finans departmanlarının karşılaştığı en büyük problem inovasyonun tanımlanması ve zor başarı ölçütlerine sahip bir alan olmasıdır. Bazı inovasyon programları hızlı kazanımlar yaratabilse de, gerçek reformlar öngören bir inovasyon kültürünün organizasyonun tümünde etkisini göstermesi birkaç yıl sürebilmektedir. Finans departmanlarının yakın gelecekteki raporlama dönemlerine odaklanması, kısa

sürede somut sonuçlar elde edilemeyen yenilikçi faaliyetlerin kısıtlanmasına yol açabilmektedir. Bu kısıtlamaların nedeni ise uygulanmak istenen yenilikçi faaliyetlerin kısa vadede kârlılığını korumaya çalışmalarıdır. Böyle bir durumda, inovasyon ekibi üyeleri motivasyonlarını kaybedebilir ve hatta organizasyondan kopabilirler.

Bu durumun önüne geçmek adına, CFO'ların inovasyon katılımcılarına teşvik edici fakat heves kırıcı olmayan başarı ölçütleri sunması gerekmektedir.

Yenilik disiplini gerektiren bir süreçtir. Finans departmanında görev alan inovasyon ekibi üyeleri, hem finansal hem de finansal olmayan başarı ölçütleri oluşturarak bu sürecin gerektirdiği disiplinin oluşturulmasına yardımcı olabilir. Finans departmanı üyeleri etkili bir süreç yönetimiyle, geliştirilen fikirlerin ve atılan adımların takibini sağlayabilir, gelecek yatırımların planlamasını oluşturabilir, potansiyel riskleri tespit edebilir ve yenilikçi tutumun organizasyonda kapsamlı bir etki göstermesine destek olabilirler.

Finans fonksiyonu içinde inovasyon

Finans departmanlarına getirilen yenilikler gün geçtikçe artsa da, genel olarak uygulamaların üç dala ayrıldığı gözlemlenmektedir:

• Finans fonksiyonu içinde

otomatikleşme: Pek çok organizasyon kurumsal kaynak planlama çözümlerini iş planlarına dâhil etmekte fakat bu mevcut çözümlerin işlevselliğini koruyamamaktadır. Teknolojiyi süreç iyileştirmeleriyle buluşturarak, mevcut sistemlerden daha iyi yararlanılması, maliyet arttırılmadan işlevsellik artışı sağlanması mümkün olabilir. Robotik otomasyon yöntemleri, bilgisayar veya benzeri uygulamalarda insan elinin yerini alarak, muhasebe kayıtları, hesap mutabakatları, harcama raporu denetlemeleri gibi tekrar gerektiren görevlere ilişkin iş yükünü azaltıp personelin farklı işlemlere odaklanabilmesini sağlayarak verimliliği arttırabilmektedir.

• **Finans fonksiyonu içinde insan kaynakları yönetimi:** Organizasyonlar genelinde finans departmanları değer yaratan iş ortaklıkları olmakta ve çalışan katılımını yüksek tutmakta zorluk yaşamaktadır. İnsan kaynakları alanında, finans departmanlarına da uygulanabilecek pek çok yenilik yaşanmaktadır. Çalışma alanlarından, eğitim olanaklarına ve çalışanlara sağlanan kaynaklara kadar çeşitli alanlarda getirilebilecek yenilikler, çalışanların katılım ve üretkenlik seviyelerini arttırabilmektedir.

• Finans fonksiyonunda yüksek analiz

becerisi: Zaman geçtikçe, finans fonksiyonlarından beklentiler sadece geçmiş verilerin analizinin yapılmasını değil, mevcut veri analizleriyle organizasyona dair içsel kavrayışı arttırarak gelecekteki eğilim ve olayların takibinin sağlanmasını da kapsamaya başlamıştır. Bu beklentileri karşılamak için finans fonksiyonları iki temel bileşene ihtiyaç duymaktadır:

- Artan hacim ve karmaşıklığındaki verinin analizi için gerekli yapay zekâ teknolojileri de dâhil olmak üzere yeterli ve uygun veri toplama ve analiz araçları,
- Doğru soruların sorulabilmesi, değerlendirmelere ilişkin sonuç ve çözümleri etkili bir şekilde yorumlanabilmesi için yapılan işi kavrayan doğru insanlar.

Bir inovasyon lideri olarak CFO

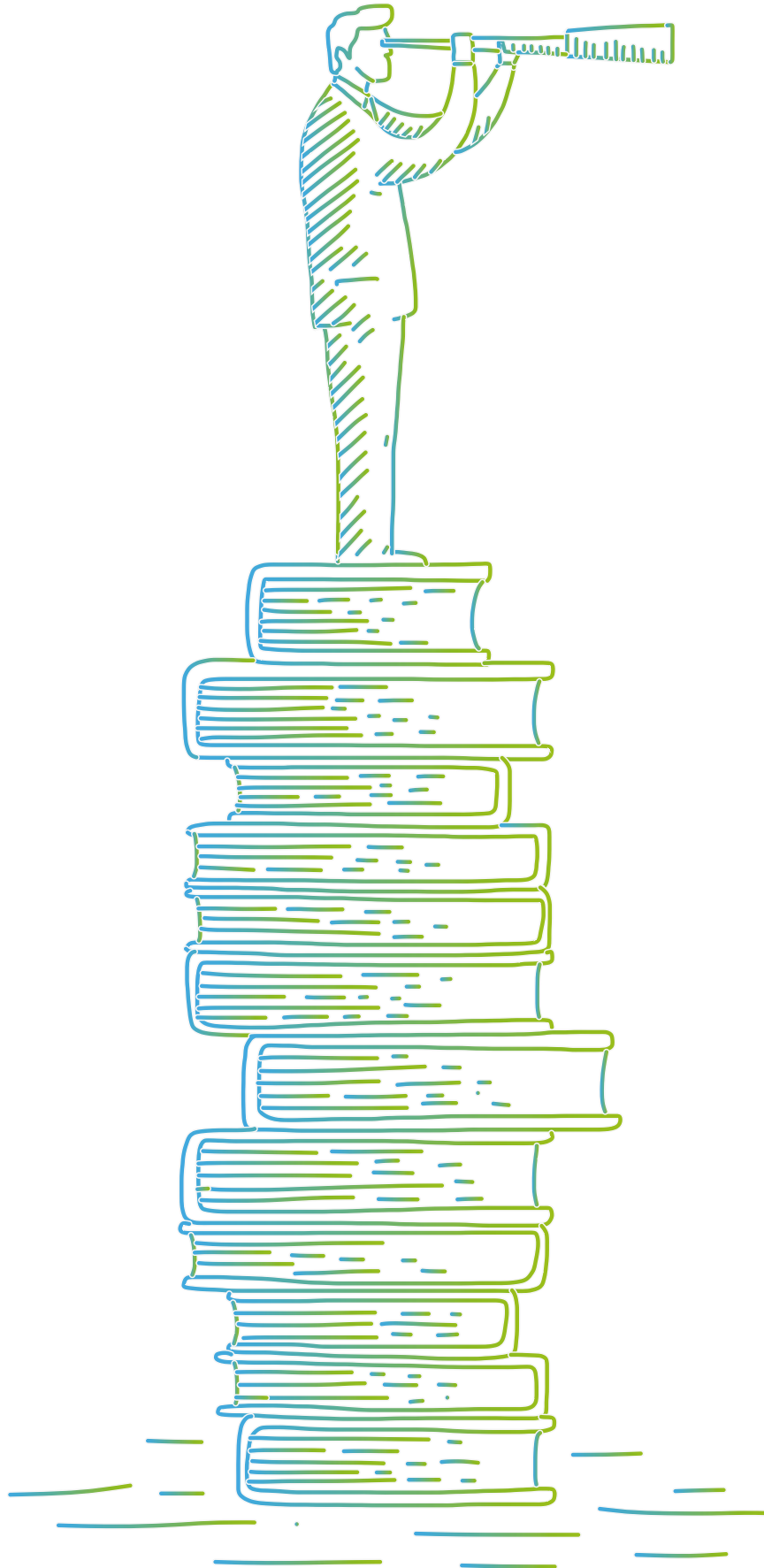
Başarılı bir inovasyonun en kritik etmeni kurumsal kültür yaratımıdır. Steve Jobs'a göre "İnovasyon ne kadar Ar-Ge bütçesine sahip olduğunuz ile ilgili değildir. Apple Mac'i ürettiğinde, IBM Ar-Ge ye Apple'dan en az 100 kat daha fazla para harcamaktaydı. İnovasyon, parayla değil; sahip olduğunuz insanların tutum ve davranışları, şirketi nasıl yönettiğiniz ve bu felsefeyi ne kadar içselleştirdiğinizle ilgili bir iştir." Dolayısıyla organizasyonun kilit konumunda olan CFO'nun inovasyon kültürünü içselleştirebilmesi ve organizasyonun inovasyon başarısının belirlenmesi noktasında önemli bir rolü vardır.

Peki ya siz?

Öyleyse siz de inovasyon kültürünü içselleştirdiğinizi anlamak için kendinize şu soruları sorabilirsiniz:

- Organizasyonların inovasyon hedeflerini kavrayıp içselleştirebildiniz mi?
- İnovasyon faaliyetlerinizin takibi için gerekli kişisel ölçütleri oluşturduunuz mu?
- Organizasyonunuzun inovasyon olgunluğunu değerlendirdiniz mi?
- Finans personeli, inovasyon süreci boyunca katılım gösterme fırsatı bulabiliyor mu?
- Finans fonksiyonu içindeki yenilik fırsatlarına öncülük yaparak organizasyona örnek teşkil ediyor musunuz? ●

Organizasyonun kilit konumunda olan CFO'nun inovasyon kültürünün içselleştirilebilmesi ve organizasyonun inovasyon başarısının belirlenmesi noktasında önemli bir rolü vardır.



Proje Bazlı Teşvik Sistemi'nin getirdikleri

Bilindiği üzere 26 Kasım 2016 tarihli ve 29900 sayılı Resmi Gazete'de 2016/9495 sayılı Yatırımlara Proje Bazlı Devlet Yardımı Verilmesine İlişkin Karar yayımlanması ile birlikte "Proje Bazlı Teşvik Sistemi" yürürlüğe girmiştir.

Dr. Utku Karabağ

Kıdemli Müdür
Vergi Danışmanlığı
Deloitte Türkiye

Kapsam

2016/9495 sayılı Yatırımlara Proje Bazlı Devlet Yardımı Verilmesine İlişkin Karar ("Karar") ülkemizin; mevcut durumda veya gelecekte ortaya çıkabilecek kritik ihtiyaçlarını karşılayacak, arz güvenliğini sağlayacak, dışa bağımlılığını azaltacak, teknolojik dönüşümünü gerçekleştirecek, yenilikçi, Ar-Ge yoğun ve yüksek katma değerli yatırımların, proje bazlı olarak desteklenmesini amaçlamaktadır.

Anılan Karar çerçevesinde, proje bazlı teşvik sistemi mevcut teşvik sistemine ilaveten;

- Nitelikli personel desteği
- Enerji desteği
- Altyapı desteği
- Kanunlarla getirilen izin, tahsis, ruhsat, lisans ve tesciller ile diğer kısıtlayıcı hükümler için istisna getirilmesi veya yasal ve idari süreçlerde kolaylaştırıcı düzenleme yapılması

gibi yeni destek unsurları içermektedir.

Proje Bazlı Teşvik Sistemi ve mevcut teşvik sisteminin farkları

Mevcut teşvik sistemi ile proje bazlı teşvik sistemi sağladıkları destek unsurları açısından ele alındıklarında, proje bazlı teşvik sisteminin bazı ek teşvik unsurları ile ön plana çıktığı görülmektedir.

Proje başvurularının nitelikleri

Projelerin bu Karar kapsamında değerlendirmeye tabi tutulabilmesi için asgari sabit yatırım tutarının 100 milyon ABD Doları olması gerekmektedir. ➔

Proje Bazlı Teşvik Sistemi kapsamında desteklenecek yaklaşık 135 milyar lira tutarındaki 23 adet proje, proje adet bazlı desteklerden yararlanmak üzere kapsama dahil edilmiştir.

Bu Karar kapsamında Ekonomi Bakanlığına yapılan başvurular;

- Ülkemizin; mevcut durumda veya gelecekte ortaya çıkabilecek kritik ihtiyaçlarını karşılayabilme
- Ülkemizde üretim kapasitesi yetersiz olan ürünlerde arz güvenliğini sağlayabilme
- Ülkemizin teknoloji açığı olan alanlarda teknoloji kapasitesini geliştirme
- Dış ticaret açığı verilen alanlarda ithalat bağımlılığını azaltma
- Yüksek katma değerli olma
- Ülkemizde üretimi olmayan yeni nesil teknolojiler kullanılarak üretim yapılmasını sağlayabilme
- Farklı sektörlerde ülkemize rekabet gücü kazandırabilme
- Etkileşimde olduğu sektörlerde teknolojik dönüşümü hızlandırma ve bu sektörlerle pozitif dışsallık sağlayabilme
- Yenilikçi ve Ar-Ge'ye dayalı yatırım olma
- Cari işlemler dengesini olumsuz etkileyen ve hammadde sıkıntısı yaşanan sektörlerde gerçekleştirilecek yüksek katma değerli işlenmiş ürünlerin üretimine yönelik yatırım olma
- Ülkemizin hammadde potansiyelinin değerlendirilmesine olanak sağlayan entegre üretime yönelik yatırım olma

niteliklerini taşıması/taşımaları gerekmektedir.

Yukarıda yer verilen düzenlemeler çerçevesinde proje bazlı desteklerden yararlanmak isteyen yatırımcı firmaların başvuruları incelenmiş ve Proje Bazlı Teşvik Sistemi kapsamında desteklenecek yaklaşık 135 milyar lira tutarındaki 23 adet proje, proje adet bazlı desteklerden yararlanmak üzere kapsama dahil edilmiştir.

Proje Bazlı Teşvik Sistemi ve potansiyel getirileri

Stratejik nitelikleri ve teknolojik özellikleri dolayısıyla desteklenecek yenilenebilir enerji teknolojileri, metalürji yatırımları, ham petrol işleme rafinerisi, petrokimya ürünleri,

karbon elyaf ve kompozit malzeme, tıbbi cihazlar ve sağlık teknolojileri, raylı sistem araçları, savunma sanayisi teknolojileri, motorlu taşıtlar-elektronik, tarım teknolojileri yatırımları projeleriyle yaklaşık 35 bin kişiye doğrudan, 134 bin kişiye dolaylı istihdam yaratılması beklenmektedir.

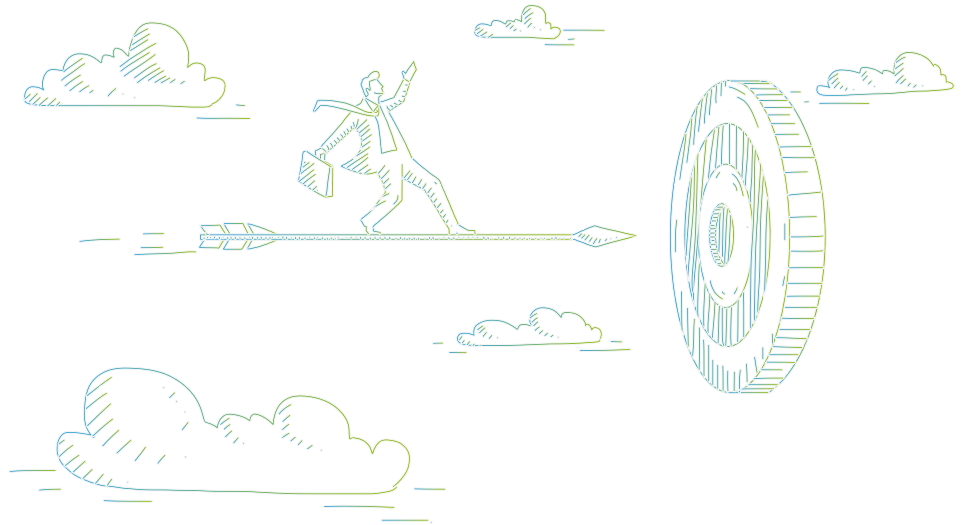
Söz konusu yatırım projelerine konu ürünlerle cari açık üzerinde yıllık yaklaşık 19 milyar dolarlık olumlu etki yaratılması beklenmektedir.

Proje Bazlı Teşvik Sistemi kapsamında yatırımcıların; gümrük vergisi muafiyeti, KDV istisnası, bina inşaat harcamaları için KDV iadesi, yatırım tutarının 2 katına kadar Kurumlar Vergisi indirimini veya 10 yıla kadar Kurumlar Vergisi istisnası, 10 yıla kadar sigorta primi işveren hissesi desteği, 49 yıl süreyle bedelsiz yatırım yeri tahsis, yatırımın tamamlanmasını müteakip öngörülen istihdamın 5 yıl sağlanması şartıyla söz konusu taşınmazın bedelsiz olarak yatırımcıya devredilmesi, yatırımın finansmanında kullanılan yatırım kredisi için 10 yıla kadar faiz veya kâr payı desteği ya da hibe desteği, 10 yıl süreyle gelir vergisi stopajı desteği, enerji tüketim harcamalarının %50'sine kadar en fazla 10 yıla kadar enerji desteği, 5 yılı geçmemek üzere aylık brüt asgari ücretin 20 katına kadar nitelikli personel desteği, yatırım tutarının %49'unu geçmemek üzere ve edinilen payların 10 yıl içinde halka arz veya yatırımcıya satışı şartıyla sermaye katkısı, kamu alım garantisi ve altyapı desteğiyle izin, ruhsat, tahsis, lisans ve tescillerde istisna getirilmesi şeklindeki desteklerin bir veya birden fazlasından yararlanması beklenmektedir.

Neden proje bazlı yatırım teşvik sistemi

Yatırım teşvik sistemi özellikle son yıllarda gerçekleştirilen mevzuat düzenlemeleri ile sürekli bir değişim içerisine girmiş olup, gerçekleştirilen mevzuat düzenlemeleri ile yatırımcıların, daha iyi şartlarla teşvik uygulamalarından yararlanmasına olanak sağlanması amaçlanmıştır.

Proje Bazlı Yeni Teşvik Sistemi (2016/9495 sayılı Karar)	Mevcut Teşvik Sistemi (2012/3305 sayılı Karar)
Gümrük vergisi muafiyeti	Gümrük vergisi muafiyeti
KDV istisnası	KDV istisnası
KDV iadesi	KDV iadesi
Vergi indirimi veya istisnası	Vergi indirimi
Sigorta primi işveren hissesi desteği	Sigorta primi işveren hissesi desteği
Gelir vergisi stopajı desteği	Gelir vergisi stopajı desteği
Nitelikli personel desteği	
Faiz desteği veya hibe desteği	Faiz desteği
Sermaye katkısı	Sigorta primi desteği
Enerji desteği	
Kamu alım garantisi	
Yatırım yeri tahsisi	Yatırım yeri tahsisi
Altyapı desteği	
Kanunlarla getirilen izin, tahsis, ruhsat, lisans ve tesciller ile diğer kısıtlayıcı hükümler için istisna getirilmemesi veya yasal ve idari süreçlerde kolaylaştırıcı düzenleme yapılması	



Ancak yine de yatırım teşvik mevzuatının karmaşık bir yapıya sahip olması, farklı kurumlar tarafından benzer teşvik uygulamalarının sunulması, yatırım teşvik uygulamalarının hibe ya da nakdi desteklerden ziyade sigorta primi ve vergi yükü azaltmaya yönelik düzenlemeler içermesi, tamamlanan yatırımların SGK primi işveren hissesi desteği gibi destekler ile buluşmasının ancak yatırımın tamamlama vizesi aşamasından sonra gerçekleşebilmesi, bu sürecin ise oldukça uzun zaman alması, yatırımcılar tarafından bilgi eksikliği ya da mevzuatın karmaşık yapısı nedeni ile henüz nüfuz edilmeyen teşvik uygulamalarının bulunması, yatırım teşvik uygulamalarının daha yatırımın başından itibaren ele alınarak yatırımların bu uygulamalar çerçevesinde şekillendirilmesi yerine yatırıma başladıktan sonra teşvik uygulamalarının sağladığı faydaların maliyet analizlerinin hesaba katılması gibi birçok neden, yatırımcıların teşvik unsurlarından optimum düzeyde yararlanmasının önünde hâlâ birer engel olarak varlığı korumaktadır.

Şüphesiz ki proje bazlı destekler gibi sektörel ve projeye dönük teşvikleri destekleyen uygulamalar, sektörler arasında rekabet edilebilir yapıyı bozmadıkları sürece ülkemizin katma değer yaratan ya da yarattığı katma değeri üst noktalara taşımayı hedefleyen sektörlerine ışık tutan düzenlemeler olarak ekonomik yapıya katkı sağlayacaklardır. ●



SPK'dan yeni **Bilgi Sistemleri** düzenlemeleri

Uğur Kağan Dinçsoy

Kıdemli Müdür
Risk Danışmanlığı
Deloitte Türkiye

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) çok sayıda şirketi ilgilendiren ve ilgi ile beklenen;

- Bilgi Sistemleri Bağımsız Denetim Tebliği (III-62.2) ile
- Bilgi Sistemleri Yönetimi Tebliği'ni (VII-128.9)

05 Ocak 2018 tarihinde yayımladı.

SPK tebliğlerin taslaklarını 2013 yılında yayımlamış ve bu tarihten itibaren aralarında Bağımsız Denetim Kuruluşları ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün de bulunduğu tebliğlerin sonuçlarından etkilenebilecek farklı kurumlardan görüşler toplamıştı.

Genel olarak taslak tebliğler ile büyük ölçüde aynı doğrultuda yayımlanan Bilgi Sistemleri Bağımsız Denetim Tebliği ve Bilgi Sistemleri Yönetimi Tebliği içerik bakımından Bilgi Sistemleri dünyasını hareketlendirecek bazı düzenlemeleri içerisinde barındırmaktadır.



Her iki tebliğe uyması gereken kurum ve kuruluşlar geniş bir yelpazede olup:

- Borsa İstanbul A.Ş.
- Borsalar ve piyasa işleticileri ile teşkilatlanmış diğer pazar yerleri,
- Emeklilik yatırım fonları
- İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.
- Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.
- Portföy saklayıcısı kuruluşlar
- Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş.
- Sermaye piyasası kurumları
- Halka açık ortaklıklar
- Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği
- Türkiye Değerleme Uzmanları Birliği olarak sınıflandırılmaktadır.

Bilgi Sistemleri Bağımsız Denetim Tebliği'nde göze çarpan ana alanlar ise;

- "Bilgi Sistemleri Bağımsız Denetim Faaliyetlerine İlişkin Genel Esaslar"
- "Bilgi Sistemleri Bağımsız Denetim Faaliyetinde Bulunma Şartları"
- "Bilgi Sistemleri Bağımsız Denetim Faaliyetlerine İlişkin Yükümlülükler ve Denetim Metodolojisi"
- "Bilgi Sistemleri Bağımsız Denetim Sonuçlarının Raporlanmasına İlişkin Esaslar"

olarak yer almaktadır.

Bu tebliğde öne çıkan ve Bilgi Sistemleri sektörünü hareketlendirecek hususları özetlemek gerekirse;

- Bilgi Sistemleri Denetçilerine CISA sertifikasyonu zorunluluğu:
- Tebliğ'de Bilgi Sistemi Denetimi yapacak personelde de CISA sertifikasyonu zorunlu tutulmaktadır. Bu gereksinimin özellikle ISACA (Information Systems Audit and Control Association) kuruluşunun düzenlediği CISA (Certified Information Systems Auditor) sınavına katılımı ve sektördeki sertifikalı Bilgi Sistemleri Denetçisi sayısında artış olmasını sağlayacaktır.
- Yönetim beyanı yükümlülüğü: Zorunlu tutulan Bilgi Sistemleri iç kontrolleri hakkında yönetim beyanı hazırlama yükümlülüğü, Bilgi Sistemleri iç kontrol ve iç denetim ekiplerinin planlarında bir aktivite olarak öne çıkacaktır. ➤

• Bilgi Sistemleri Denetimleri: Tebliğ kapsamındaki firmalara farklı periyotlarda Bilgi Sistemleri Denetimi yükümlülüğü ile Bilgi Sistemleri Yönetim Tebliği'ne uyum yükümlüğü getirmiştir. Özetle;

- Borsa İstanbul A.Ş., İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş., Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş., borsalar ve piyasa işleticileri, teşkilatlanmış diğer pazar yerleri, merkezi saklama kuruluşları ve veri depolama kuruluşları için yılda bir,
- Kısmî ve geniş yetkili aracı kurumlar, asgari öz sermaye yükümlülüğü 5 milyon TL'den fazla olan portföy yönetim şirketleri için iki yılda bir,
- Asgari öz sermaye yükümlülüğü 5 milyon TL ve az olan portföy yönetim şirketleri ve Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş. için üç yılda bir,

Bilgi Sistemleri Bağımsız Denetimi yaptırma zorunluluğu bulunmaktadır.

- Diğer Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi kurum, kuruluş ve ortaklıklar için ise, Bilgi Sistemleri yönetim ilkelerine uyum öngörülmekle birlikte, bu aşamada bu tebliğ ile Bilgi Sistemleri Bağımsız Denetimi yaptırma yükümlülüğü getirilmemiştir.

Bu yükümlülükler özellikle Bilgi Sistemleri sektörünü olumlu etkileyecek ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun mevzuata tabi firmalardaki Bilgi Sistemleri süreçlerinin olgunluk seviyesinin yükselmesini sağlayacaktır.

Aralarında Halka Açık Ortaklıkların da bulunduğu çok sayıda firmanın uyum sağlaması gerekecek Bilgi Sistemleri Yönetimi Tebliği'nde öne çıkan konular ise;

- Yönetim kurullarının Bilgi Güvenliği konusunu gündeme alıp politika seviyesinde kurum Bilgi Güvenliği aktivitelerini kontrol etmesi,
- Bilgi Sistemleri üzerinde tebliğ hükümlerine göre etkin bir kontrol mekanizması tesis edilmesi,
- Bilgi Sistemleri'nin, sızma testi konusunda ulusal veya uluslararası belgeye sahip gerçek veya tüzel kişiler tarafından periyodik olarak sızma testine tabi tutulması,
- Bilgi Sistemleri'ne ilişkin dış kaynak yoluyla alınan hizmetlerin yönetimi sürecinin tasarlanması ve tebliğ hükümlerine uyum sağlaması,
- 5 yıllık bir süre ile aktif olacak etkin bir denetim izi kayıt mekanizmasının oluşturulması,

• Bilgi Sistemleri'nin sürekliliğini sağlamak üzere Bilgi Sistemleri Süreklilik Planı hazırlaması ve bu çerçevede ikincil sistemlerini tesis etmesi,

• Birincil ve ikincil sistemlerin yurt içinde bulundurması,

olarak öne çıkmaktadır.

Bunun yanı sıra Bilgi Sistemleri Yönetimi Tebliği maddelerini incelediğimizde aksiyon alınması öne çıkan noktalar ve şirketlerin yükümlülükleri aşağıda yer almaktadır.

- **Madde 5:** Bu madde ile Bilgi Sistemleri süreçlerinin tesis edilmesi, politika, prosedür ve standartların oluşturulması ve bu dokümanların ilgili birimlerle paylaşılması gerekmektedir.
- **Madde 6:** Yönetim kurulu onaylı bir Bilgi Güvenliği Politikası'nın oluşturulması ve bu politika ile bilgi güvenliği kontrollerinin dokümante edilmesi, bilgi güvenliği organizasyonu ile rol ve sorumlulukların tesis edilmesi beklenmektedir.
- **Madde 7:** Üst Yönetim sorumluluğunu içeren maddede, üst yönetimin bilgi güvenliği alanındaki sorumlulukları, kritik projelerdeki gözden geçirme mekanizması, Bilgi Güvenliği Risk yönetimi sürecinin oluşturulması, bilgi güvenliği sorumlusunun atanması ve iş sürekliliği planının oluşturulmasına ilişkin ibareler yer almaktadır.



- **Madde 8:** Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi sürecindeki detayların anlatıldığı maddede, Bilgi sistemleri Risk Yönetimi çalışmasında değerlendirilecek ana risklere yer verilmiş, bu çalışmada, dış kaynak bağımlılığı, siber risklerin çalışmaya konu olması, Bilgi Sistemleri bağımlılığı ve yetkilendirmeden dolayı oluşabilecek sorumluluk atamasını zorlaştıracak risklere değinilmesi beklenmektedir.
- **Madde 9:** Bilgi Sistemleri kontrol altyapısının detaylarının yer aldığı maddede, kontrollerin dokümanite edilmesi, kontrol sahipliğinin belirlenmesi, kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi ve sonuçların üst yönetime raporlanmasına yönelik ibareler yer almaktadır.
- **Madde 10:** Varlık yönetimi maddesinde, varlık envanterinin oluşturulması, varlık sınıflandırma çalışması ile kritik varlıklara yönelik alınması gereken tedbirlerle ilişkin ifadeler yer almaktadır.
- **Madde 11:** Görevler ayrılığı prensibi ile ilgili maddede, Bilgi Sistemleri'ndeki yetkilendirme yapısındaki risklerin ve görevler ayrılığı prensiplerinin belirlenmesi, kişiye bağımlılığı azaltacak tedbirlerin alınması ve kritik rollerdeki personelin aktivitelerinin izlenebilmesine yönelik ek kontrollerin tesis edilmesine ilişkin ibareler yer almaktadır.
- **Madde 12:** Fiziksel ve çevresel güvenlik ile ilgili maddede, kritik bilgilerin yer aldığı fiziksel ortamlardaki erişim kontrolleri ile çevresel faktörlere ilişkin koruma tedbirlerinin uygulanmasına ilişkin ibareler yer almaktadır.
- **Madde 13:** Ağ yönetimi ile ilgili maddede, dışarıdan ve içeriden oluşabilecek risklere ilişkin oluşturulması gereken kontroller yer almaktadır. Bu maddede, mobil cihazlar, dış kaynak kullanımı, ağ ayrıştırılması, uzaktan bağlantı gibi faktörlere yönelik kontrollerin oluşturulması beklenmektedir.
- **Madde 14:** Kimlik doğrulama ile ilgili maddede, kullanılması gereken kimlik doğrulama yöntemleri, kimlik doğrulama bilgilerinin güvenliği ve seçilecek kimlik doğrulama yöntemi ile ilgili oluşturulması gereken dokümantasyona ilişkin detaylar yer almaktadır.
- **Madde 15:** Yetkilendirme sürecine yönelik kontrollerin yer aldığı maddede, periyodik yetki gözden geçirme sürecinin kurulması, yetkilendirme süreçlerinin oluşturulması ile yetkilendirme verilerinin güvenliğine ilişkin detaylar yer almaktadır.
- **Madde 16:** İşlemlerin, kayıtların ve verilerin bütünlüğüne yönelik alınması gereken tedbirleri içeren maddede, verilerin iletimi, saklanması ve işlenmesi anındaki kontrollerin kurgulanmasını ve dış kaynak kullanımında da aynı tedbirlerin yer alması beklenmektedir.
- **Madde 17:** Veri gizliliği ile ilgili maddede, verilerin öne derecelerinin belirlenmesi, önem derecelerine göre kontrollerin uygulanması ile şifreleme anahtarları sürecinin oluşturulmasına yönelik detaylar bulunmaktadır.
- **Madde 18:** Bilgi Sistemleri'ne ilişkin dış kaynak firmalarına ilişkin detayları düzenleyen maddede, sözleşme hususları, dış kaynak firmalarının uyması gereken hususlar ile dış kaynak performans yönetimine ilişkin kontroller yer almaktadır.
- **Madde 19 - 20:** Müşteri bilgilerinin gizliliği ve müşterilerin bilgilendirilmesi maddesinde, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'ndaki hususlar ile alınması gereken ek tedbirler ve müşterilerin bilgi güvenliği bilgilendirmesi ile şikâyet sürecine ilişkin mekanizmaların oluşturulmasına yönelik beklentiler yer almaktadır.
- **Madde 21:** Üçüncü taraflara bilgi değişimi maddesi, ilgili aktarımlara ve bu aktarımların gerçekleştiği ortamlara ilişkin koruma tedbirlerini içermektedir.
- **Madde 22 - 23:** Kayıt mekanizmasının oluşturulması maddesi, denetim izi kayıt mekanizmasına ilişkin kontrollere, iz kayıtlarının içermesi gereken bilgilere ve iz kayıtlarının en az 5 yıl süre ile saklanmasına yönelik bilgileri içermektedir. Bunun yanı sıra zaman senkronizasyonu sağlamak için atomik bir zaman referansı kullanmak zorunlu hale gelmiştir.
- **Madde 24:** Bilgi güvenliği ihlali süreci, bilgi güvenliği olay yönetimi sürecinin oluşturulması ve bu süreçte yer alan asgari kontrolleri içermektedir.
- **Madde 25:** Bilgi Sistemleri edinimi, geliştirilmesi ve bakımı maddesinde, uygulama geliştirme, test ve kabul süreçlerindeki kontrollere ilişkin detaylar yer almaktadır.
- **Madde 26:** Bilgi Sistemleri'nin Sürekliliği maddesinde, birincil ve ikincil sistemlerin yurt içinde bulunması bilgisi ile Bilgi Sistemleri süreklilik planı oluşturulması ve test süreci ile ilgili kontroller yer almaktadır.
- **Madde 27:** Değişiklik yönetimi maddesinde, değişiklik yönetimi kontrolleri, değişiklik kayıt ve onay mekanizmaları ile değişiklik eğitim ve test planlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Özellikle, Sızma Testleri Metodolojisi ile ilgili bir eki de içeren genelge, Bilgi Güvenliği, Bilgi Sistemleri Sürekliliği, İz Kayıtları Mekanizmaları, Değişiklik Yönetimi konularında detaylı kontrol hedefleri ile şirketlerin uyması gereken kontrol altyapılarını tanımlamaktadır.

Mevzuatta özellikle Sızma Testi, Birincil ve İkincil sistemleri yurt içinde bulundurulması ve dış kaynak kullanımının kontrol altına alınması beklentileri, firmaların tebliğe uyum konusunda acil aksiyon alması gereken noktalar olarak düşünülmektedir. ●

Bireysel emeklilik sektöründeki beklentiler ve trendler

Türkiye bireysel emeklilik sektörü; değişen düzenlemeler, teknolojik gelişmelerle birlikte yeni sunulan ürün ve hizmetler ve artan rekabet sayesinde her geçen gün gelişmeye devam etmektedir.

Fatih Altınışık

Kıdemli Müdür
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Bireysel emeklilik sektöründe bugüne kadar gerçekleşen kritik düzenlemeleri hatırlamak gerekirse;

- 2013 yılında %25'lik doğrudan devlet katkısı hayata geçti
- 2016 yılında emeklilik şirketlerinin tamamlayıcı sağlık sigortası sunabilmesinin önü açıldı
- 2017 yılında otomatik katılım hayata geçti

Gerçekleşen bu düzenlemeler ile birlikte rekabetin iyice arttığı sektörde, emeklilik şirketleri bir yandan katılımcı sayısı ve fon büyüklüklerini artırmaya çalışırken diğer yandan teknolojik gelişmelerden de faydalanarak müşteri memnuniyetini ve kârlılıklarını artırmaya odaklanmakta, maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadırlar.

BES'te katılımcı sayısı artışı azalıyor, mevcut müşterileri korumak şimdi daha önemli!

- 2013 yılında katılımcı sayısında %33 gibi yüksek olan artış oranının 2017 yılının sonuna kadar kademeli olarak %5'e düştüğünü görüyoruz
- Katılımcıların fon tutarında ise en yüksek artış oranı %38 ile 2014 yılında gerçekleşmiştir. Bu yüksek orandan 2013 yılında kazanılan müşterilerin fon hacimlerinin artırıldığını anlıyoruz.
- Diğer yıllarda katılımcıların fon tutarında artış oranı ortalama %23 seviyelerinde seyretmektedir. En son 2017 yılında %27 seviyesinde bir artış olmuştur.

Otomatik katılım ile 3,4 milyon çalışan sisteme dâhil edilmiştir.

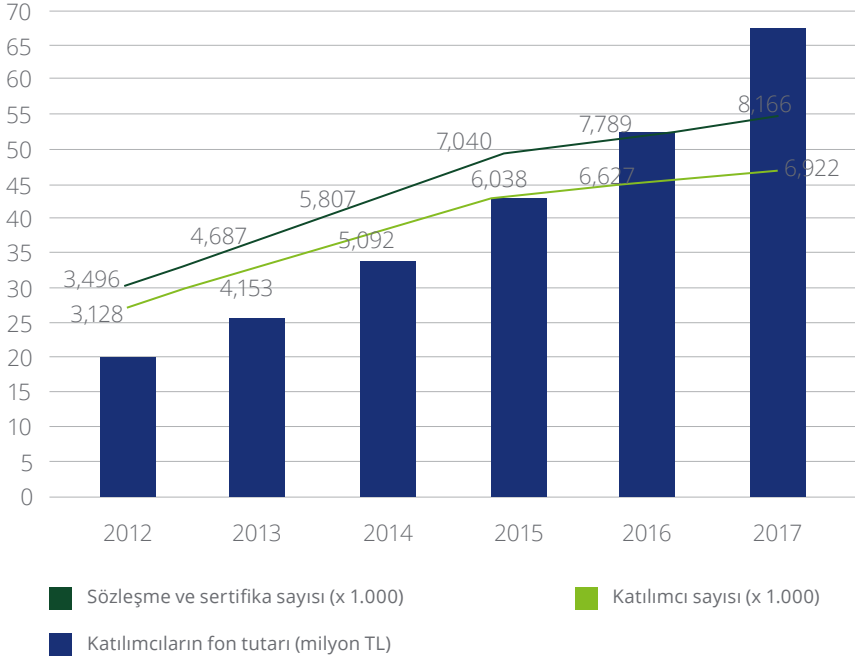
- 2017 yılsonu itibarıyla otomatik katılım durumunda değerlendirdiğimizde, düzenlemenin hayata geçmesi sonrası, 3,4 milyonun üzerinde çalışanın sisteme dâhil edilmesi sağlanmıştır. Fon tutarı ise 1.793,1 milyon TL'ye ulaşmıştır.
- Otomatik katılımdan çıkış oranı 2017 yıl sonu itibarıyla %60 olarak gözükmektedir.

Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için hâlâ gelişim alanı var

Bireysel emeklilik sistemi her ne kadar emeklilik adına yapılan bir yatırım olsa da sistemden erken çıkışların da oldukça fazla olduğunu görüyoruz. EGM (Emeklilik Gözetim Merkezi) verilerini incelediğimizde sistemdeki sözleşmelerin ortalama kıdeminin 3,5 yıl olduğunu, katılımcıların ağırlıklı olarak ilk 3 yıl içinde kendi istekleriyle sözleşmelerini sonlandırdığını ve otomatik katılımdan cayma oranının 2017 yılsonu itibarıyla %60 civarında olduğunu görüyoruz.

Katılımcıların erken çıkışlarının en önemli nedenleri arasında; BES'i uzun vadeli bir yatırım aracı olarak görmemeleri, sistem konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları, yapılan kesintiler ve getirilerin beklenenin altında olması sayılabilir. >

Bireysel emeklilik büyüme verileri



2018 yılında bizi ne gibi düzenlemeler bekliyor?

2018 yılı düzenlemelerine baktığımızda karşımıza çıkan en önemli değişikliklerden biri emeklilik şirketlerinin birden fazla portföy yönetim şirketi ile çalışmak zorunda kalmaları olacaktır. Bu düzenleme yatırım stratejilerinin değişmesine neden olacaktır. Bunun yanında otomatik katılım tarafında ise Türkiye genelinde mahalli idareler, KİT'ler ve 50-100 çalışanı olan özel sektör şirketleri de kapsama alınacaktır.

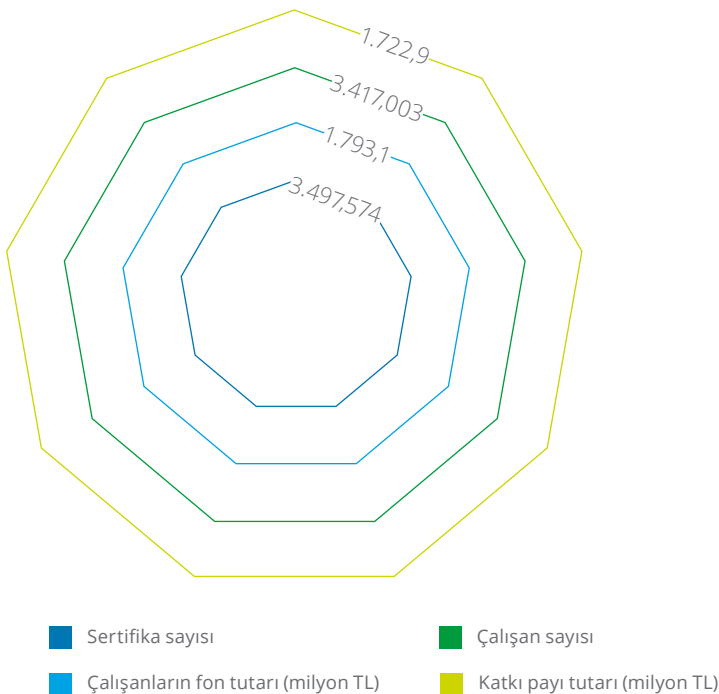
Başarı için doğru stratejiler önemli

Bireysel emeklilik şirketlerinin hedeflerine ulaşmak için doğru stratejiler belirlemesi ve bu stratejiler doğrultusunda süreçlerini ve sistemlerini geliştirmesi gerekmektedir.

Bu stratejilere baktığımızda;

- Müşteri deneyimini de göz önüne alarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ile müşteri memnuniyetinin artırılması, satış fırsatlarının yakalanması ve maliyetlerin düşürülmesi
- Müşterilerin fonlara ilişkin getiri memnuniyeti artıracak akıllı sistemler kurarak otomatik yatırım danışmanlığı yapılması
- Yapay zekâ kullanarak operasyonel iş yükü yaratan tekrarlı işlemleri otomatize edip maliyetlerin düşürülmesi
- Etkin hizmet ve operasyon modelleri kurgulayarak süreçlerin ve insan kaynağı kullanımının verimli hale getirilmesi
- Müşteri verilerini ve davranışlarını teknolojik olanaklarla inceleyerek müşterilere kişiselleştirilmiş hizmet sunulmasıdır.

Otomatik katılım 2017 yılsonu verileri



Emeklilik şirketleri için ise çok sayıda katılımcının olduğu bu sistemde tüm müşterilerine yatırım danışmanlığı yapabilmek pek de kolay değil. Bu zorluğu günümüzde robo-advisory kullanımı ile aşabiliyoruz.

Geleceğin dünyası için üst seviye dijital deneyim şart

Müşteriler için en önemli konulardan biri bilgiye hızlı ve kolay bir şekilde erişip, işlemlerini de aynı şekilde hızlı, kolay ve doğru bir şekilde gerçekleştirebilmek. Emeklilik şirketleri için en düşük maliyetli hizmet kanalı olması ve müşterilerin ihtiyacını en hızlı şekilde karşılaması sebebiyle işlemlerin self servis kanallarına aktarılması büyük önem taşımakta. Bu sebeple bireysel internet, mobil ve kurumsal internet kanallarındaki işlem çeşitliliğinin artması emeklilik şirketlerinde merkezi yapılan birçok işlemin azalmasını sağlayacaktır.

Self servis kanallarının tüm müşteri gruplarını ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak dijital müşteri deneyimi ve kullanılabilirlik kuralları çerçevesinde tasarlanması, geliştirilmesi ve izlenmesi emeklilik şirketlerinin farklılaşması adına oldukça önemlidir.

Yatırım danışmanlığında yeni trend: Robo-Advisory

Müşteriler için önemli bir diğer konu hiç kuşkusuz yüksek fon getirisi elde edebilmek. Yüksek fon getirisini etkileyen en önemli unsur ise piyasa hareketlerine göre fon dağılımını değiştirmek. Fakat katılımcılara baktığımızda fon dağılımını fazla değiştirmediklerini gözlemlemekteyiz.

Emeklilik şirketleri için ise çok sayıda katılımcının olduğu bu sistemde tüm müşterilerine yatırım danışmanlığı yapabilmek pek de kolay değil. Bu zorluğu günümüzde robo-advisory kullanımı ile aşabiliyoruz. Bu teknoloji ile müşterilerin risk anlayışları, hedefleri ve yatırım tercihleri göz önüne alınarak portföy dağılımı önerilmekte, ileriki dönemlerde tahmini getiri miktarı gösterilmekte, müşterinin önerilen fon dağılımını kabul etmesi sonrası belirli algoritmalar kullanarak portföy değişiklikleri otomatik olarak dengelenmekte ve yönetilmektedir.

BES'te yeni uygulama: Blockchain

BES ve otomatik katılım ile birlikte müşterilerin farklı emeklilik şirketlerinden birden çok sözleşmesi olduğundan bahsetmiştik. Çalışanların işyeri değişiklikleri de eklenince bu yapı daha da karmaşık hale gelebilir. Emeklilik şirketlerinin, müşterilerin ve regülatörlerin dahil olacağı ve bilgilerini Blockchain altyapısı ile paylaşacağı bir ortamda müşteriler emeklilik bilgilerini konsolide bir şekilde görebilirler ve değişiklik taleplerini ilgili kuruluşlara iletebilirler.

Robotik süreç otomasyonu (RPA) ile yüksek verimlilik

Önümüzdeki dönemde sektörde köklü bir değişim yaratacak konulardan biri de robotik süreç otomasyonu. Kullanım alanlarını incelediğimizde; şirketlerin özellikle arka ofis uygulamalarında ya da müşteriye dönük kanallarında sürekli tekrar eden, belirli bir kurala göre çalışan ve yüksek işlem adedine sahip işlerin robot bir yazılım tarafından otomatize edilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntem şirketlerin operasyonel maliyetlerini ve hatalarını azaltmaları, spesifik problemleri çözmeleri, hizmet sürelerini kısaltmaları ve müşteri deneyimini iyileştirmeleri konularında büyük katkı sağlayacaktır. ➔



Yurtiçi ve yurtdışı uygulamalar incelendiğinde RPA kullanım alanları aşağıdaki gibidir;

- Merkezi operasyon ekipleri tarafından yönetilen müşteri talimatlarının otomatik ele alınması ve işlenmesi
- Çağrı merkezi üzerinde bazı işlemlerin bir çalışan müdahalesi olmadan gerçekleştirilmesi
- Sosyal medya üzerine kurulmuş chatbot'lar ile müşteriye satış ve hizmetler sunulması
- Çıkış işlemlerinin RPA kullanımı ile otomatize edilmesi

Verimlilik ve müşteri memnuniyeti için etkin hizmet ve operasyon modeli gerekiyor

Emeklilik şirketlerinin hem müşteri deneyimini üst seviyeye taşıyacak hem de operasyon maliyetlerini en aza indirecek bir strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Bu strateji dâhilinde süreç, veri, teknoloji ve insan bileşenlerini bir araya getirerek;

- Şirketin operasyon ve hizmet modelini geliştirmeleri
- Dijital ve self servis kanallarını geliştirmeleri ve bu kanallardaki işlem çeşitliliklerini artırmaları

- Ön ofis ve arka ofis çalışanları arasında iş dağılımını dengelemeleri
- Süreçlerdeki kontrollerin etkinliğini ve verimliliğini sağlamaları
- Süreçlerini müşteri bakış açısıyla gözden geçirmeleri ve geliştirmeleri
- Süreç performanslarını, operasyon verimliliği ve müşteri deneyimini belirlenecek göstergelerle sürekli ölçmeleri gerekmektedir.

Kaliteli hizmet müşteri tanımadan geçiyor: Omnichannel müşteri deneyimi

Müşteri deneyiminin iyileştirilmesinde en önemli üç konu; doğru müşteriye doğru hizmet, ürün ve fiyat sunmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu yapabilmek için "Big Data" yöneterek ve veri madenciliği yaparak müşteriye yakından tanımak ve bu bilgiyi ilgili müşteri hizmet noktalarına taşımak gerekmektedir.

Örneğin;

- Belirli bir kanalda başlayan bir işlemin farklı bir kanalda devam ettirilebilmesi,
- Müşterilerin tüm kanallarda yaptığı işlemlerin ve yaşadığı deneyimin izlenebilmesi ve buna göre hizmet sunulması

- Doğru müşterilere doğru kampanya bilgilendirmesi yapılması
- Mevcutta sistemden erken çıkan müşterilerin davranışları analiz edilerek, erken çıkması olası diğer müşteriler önceden tespit edilmesi gerekmektedir.

Sektörün gelişebilmesi için hâlâ potansiyel var

Sektörün sahip olduğu potansiyeli gerçekleştirebilmek adına atması gerekli adımlar kısaca şöyle sıralanabilir:

Bireysel emeklilik şirketlerinin sağlıklı bir şekilde büyüebilmeleri için, maliyetlerini düşürebilmek adına dijital dönüşüm çalışmalarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri, teknolojik gelişmelerden faydalanarak süreçlerini verimli hale getirmeleri,

Katılımcıların ortalama sistemde kalma sürelerini uzatabilmek ve fon büyüklüğünü artırabilmek için de emeklilik fonlarının performanslarını yükseltmeleri ve hizmetlerindeki müşteri deneyimini tüm kanallarında geliştirmeleri,

Tüm bunların yanında özellikle otomatik katılım başta olmak üzere yapılacak düzenlemeler ile sisteme duyulan güvenin sürdürülmesi ve artırılması gerekmektedir. ●

Suistimal riskine karşı veri analitiği yaklaşımı

Nevin Yalçın

Müdür

Finansal Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Suistimal nitelikli işlemler, şirketlerin kaynak ve varlıklarını riske sokarken, milyonlarca liralık zarar ile sonuçlanabilmekte ve kuruluşların itibar riskini de arttırmaktadır. Bununla birlikte, suistimal nitelikli işlemlerin geride bıraktığı izler, bu riskle mücadelede önemli bir fırsat yaratmaktadır. Bu bağlamda, teknolojiyi insan etkileşimiyle birleştirerek suistimal potansiyeli veya niteliği taşıyan işlemleri tespit etmeyi hedefleyen veri analitiği yaklaşımı; genel itibarıyla depolanmış verinin analitik taramadan geçirilerek barındırdığı uyumsuzlukların ve aykırılıkların tespitinde izlenen bir yöntemdir.

Veri analitiği uygulamaları ortaya çıkmış olan suistimalin boyutunun tespitinde kullanılabileceği gibi, usulsüzlüklerin erken tespiti ve takibinde de önemli rol oynamaktadır. Veri analitiği neticesinde tespit edilen bulgular, şirketlerin riske açıklık potansiyelini ortaya koymalarını ve riskleri yönetmelerini sağlarken, kurum içerisinde suistimal ile proaktif mücadele ortamının gelişmesini desteklemektedir. Suistimal incelemesi alanında uluslararası mesleki organizasyon olan ACFE (Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği) tarafından 2016 yılında yayınlanan "Report to the Nations" başlıklı araştırma raporunda yer alan bilgiye göre, suistimalin ortaya çıkarılmasında veri izleme yönteminin katkısının 2016 yılında %1,9 ile sınırlı kaldığı, bununla birlikte proaktif veri izleme ve analizi yöntemiyle saptanan suistimal kaynaklı zararın ve suistimal süresinin yarı yarıya azaldığı istatistiğine yer verilmiştir. Aynı raporda, proaktif veri izleme ve analizinin en etkin suistimal önleme yöntemi olduğu değerlendirilmiştir.

Veri analitiği yöntemleriyle yüksek miktarda yapısal verinin (örneğin satış verileri, ödemeler, masraflar) veya yapısal olmayan verilerin (örneğin e-postalar, sosyal ağ paylaşımları, anlık mesajlar, ses kayıtları) süzgeçten geçirilmesiyle elde edilebilecek sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Bilinen suistimal yöntemlerinin ortaya çıkarılması: Önceden bilinen suistimal vakalarına dayalı kuralların uygulanması (örneğin satın alma emri miktarı stok girişi miktarı ile uyumsuz olan satın almalar, ani ciro artış durumlarının ve sapmalarının tespiti)
- Bilinmeyen suistimal yöntemlerinin keşfi: Segmentasyon analizleri ve öngörüsül modelleme yöntemleri ile daha önce karşılaşılmamış suistimal metotlarının ortaya çıkarılması (örneğin malzeme birim fiyatı anormal yüksek olan tedarikçilerin belirlenmesi)
- Karmaşık suistimal yöntemlerinin keşfi: Organize suçların ve dolandırıcılık şebekelerinin örüntülerinin ve ilişkilerinin ortaya konması suretiyle tespiti (örneğin kimlik ve iletişim bilgilerinin çakışması, anahtar kelimeler ile metin çözümü)

Bu bağlamda, veri analitiği sadece insan etkileşimli bir teknoloji değil, aynı zamanda bir stratejidir. Daha az iş gücü kullanılarak büyük verilerin içerisinde gizlenen olası suistimal risklerinin kısa sürede belirlenmesi ile kurumların verimlilikleri artarken, finansal ve itibar risklerinin yönetilerek olası zararların önüne geçilmesi de sağlanmış olur.

İş kabiliyetlerinin gerçek zamanlı takibi

Önder Hasan Badem

Kıdemli Müdür
Risk Danışmanlığı
Deloitte Türkiye

Fatih Günaydın

Müdür
Risk Danışmanlığı
Deloitte Türkiye

Mehmet Kesen

Kıdemli Danışman
Risk Danışmanlığı
Deloitte Türkiye



Hayatımızın parçası olan araçlar her geçen gün çeşitlilik kazanmaya devam ediyor. Bunlar ağırlıkla mobil olarak kullandığımız kişisel araçlar olmakla birlikte kurumsal iş araçları da bu değişimin bir parçası. Yazımızın konusu iş kabiliyetleri olsa da, konuya günlük hayatımızdan bir örnekle başlayalım ve cep telefonlarımızda kullandığımız kişisel uygulamalar ile kabiliyetlerimizin ilişkisine değinelim. ▶



Bir kabiliyeti hayata geçirme, emekli etme ya da yatırım yapma gibi stratejik kararları verirken, bu kabiliyetleri analiz etmek bir zorunluluktur, tercih değil.

Günümüzde sosyal medya uygulamalarını yoğun olarak kullanıyoruz. Bu uygulamalarla fotoğraf paylaşmak sosyal hayatımızda önemli bir yer edindi, aslında fotoğraf paylaşımı fotoğraf makinesinin icadıyla kazandığımız bir kabiliyet. Teknoloji ilerledikçe bu kabiliyetimiz de geliyor. Bu teknolojiler mektup, sabit disk, e-posta derken günümüzde cep telefonlarında kullandığımız sosyal medya uygulamalarına kadar ulaştı. Yani, telefonlarımızda kullandığımız bu mobil uygulamalardan önce de insanların bu kabiliyete sahip olduğunu ve bu uygulamaların zaten bizde olan bir kabiliyeti desteklediğini ve güçlendirdiğini söylemek yanlış olmaz.

Kurumlar da aynı bizim gibi sayısız kabiliyete sahiptir. Kurumsal mimari bakış açısından, bir kurumu ortak hedef ve stratejiler doğrultusunda hareket eden kabiliyetler bütünü olarak tanımlamak mümkün. Öyleyse, kurumun kabiliyetlerinin, belirlenen hedefler gözetilerek seçilmiş ve sürdürülüyor olması gerekir. Diğer bir deyişle, bir kabiliyeti hayata geçirme, emekli etme ya da yatırım yapma gibi stratejik kararları verirken, bu kabiliyetleri analiz etmek bir zorunluluktur, tercih değil. Şirket hedefleri doğrultusunda yapılacak kabiliyet analizi ve bu analiz sonuçlarına göre kabiliyet planlaması

yapılması hızla değişen iş dünyasına uyum sağlamak isteyen her şirketin ihtiyaç duyduğu bir yöntemdir.

Kurumların sahip olduğu bu tür kabiliyetlerin arka planında uygulamalar, dolayısıyla teknoloji bulunmaktadır. Teknoloji beraberinde insan ve süreç gibi iki önemli faktörü de getirmektedir. Uygulamalar, onları kullanacak yetkinlikte insanlar bulunduğu süreç anlamıdır. Aynı şekilde, bir uygulamanın etkin şekilde çalışması da üstünde kurulduğu sürecin olgunluğuyla doğru orantılıdır. Bu üç faktörü birbirleriyle uyum içinde çalıştırdıkları ölçüde, kurum kabiliyetlerinin etkinlik kazanacağını söyleyebiliriz. Uygulamaları, diğer iki faktöre göre ön plana çıkartan başlıca değer ise yarattığı şeffaflıktır. Bu şeffaflık sayesinde kabiliyetlerimizi ölçebilir ve iyileştirebilir, dolayısıyla takip edebilir hale geliriz.

Kabiliyetler çok katmanlı bir yapıdadır. Yani her kabiliyet başka kabiliyetler sayesinde varlığını sürdürür ve etkin olabilir. Yine fotoğraf uygulaması örneğimize dönersek, fotoğraf paylaşma kabiliyetimiz üst kabiliyettir ve paylaşım kabiliyetinin etkin olabilmesi için fotoğraf çekme alt kabiliyetine de haiz olmamız gerekir. Bu alt kabiliyetleri gerçekleştirecek uygulamaları kullanmak, üst



Kişisel olarak bile profesyonel bir şekilde uygulama seçebiliyorken, doğru yatırım kararları alabilmeleri için kurumların uygulama portföy yönetimi yapması kaçınılmaz.

kabiliyetlerin gerçekleşmesine de doğrudan hizmet edecektir. Örneğin bir bankada kredi verebilme üst kabiliyetimiz, kredi satış yapabilme, bilanço analizi yapabilme ve müşteriye verilen krediyi kayıt altına alma alt kabiliyetlerini gerektirir ve günümüzde bir bankada uygulama olmadan bu tür alt kabiliyetleri işletmek neredeyse olanaksızdır.

Kabiliyetlerin varlığını sürdürmesinde bu kadar büyük pay sahibi olan uygulamalarının doğru yöntemlerle seçilmesi gerekir. Yanlış seçilen bir uygulama kabiliyetin gereksinimlerini karşılayamazsa bu durum kabiliyeti zayıflatmanın yanında, insanlar ve süreçler üzerinde de olumsuz etkilere yol açabilir. Doğru uygulamayı seçmenin yanında, doğru konumlandırma da önem taşır. Aynı kabiliyet için yetenekleri birbiriyle çakışan iki uygulama kullanmak hem bütünlük, hem de maliyet anlamında olumsuz sonuçlara yol açacaktır.

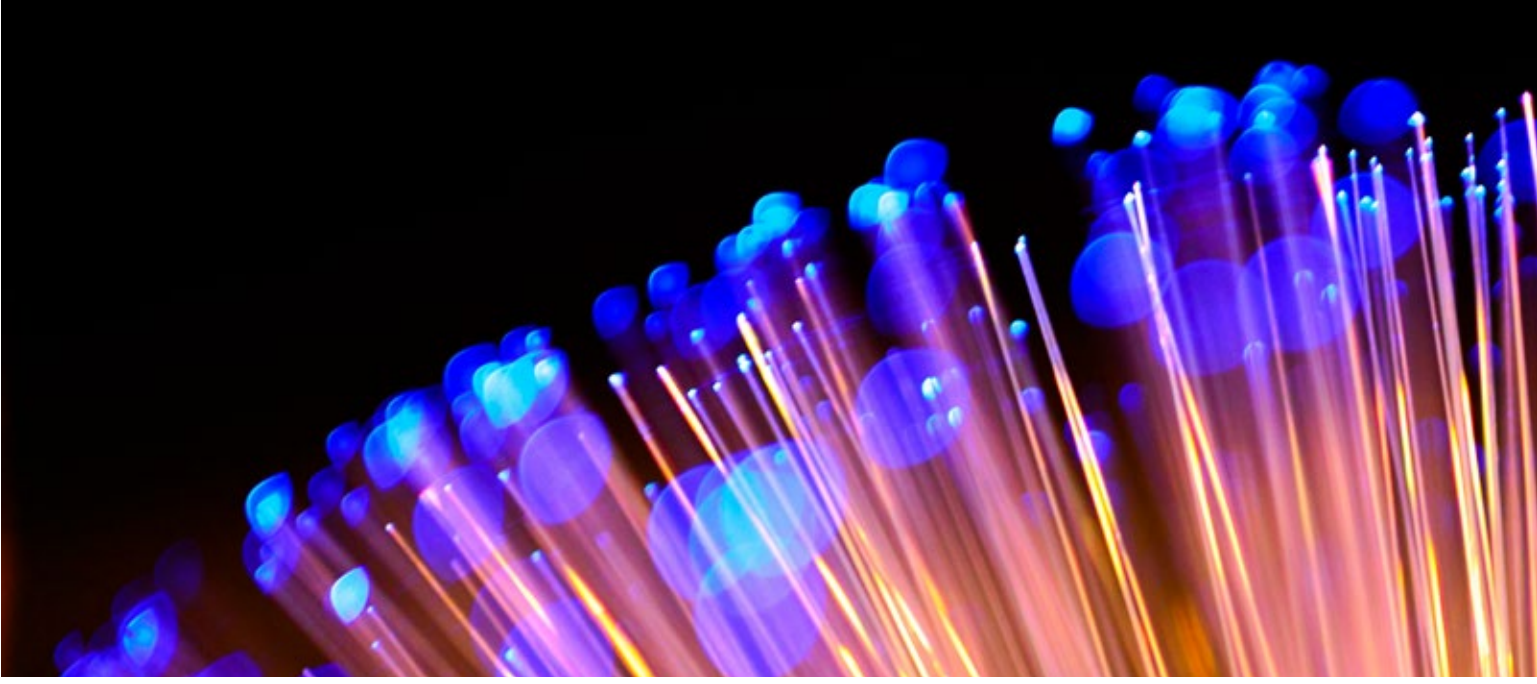
Kurumların uygulama portföyünü yönetmek için bu uygulamaları içinde nesnel kriterlerin yer aldığı bir profile göre değerlendirmek ve puanlamak doğru uygulamalara yatırım yaptığımızdan emin olmamızı sağlar. Bu profilede yer verilmesi gereken başlıca kıstas yukarıda bahsettiğimiz kabiliyet analiz sonuçlarıdır. Eğer bir uygulamaya

yapacağımız yatırımın oluşturduğu faydayı maksimize etmek istiyorsak, o uygulamanın hizmet ettiği kabiliyetin şirket hedeflerinin gerçekleşmesindeki ağırlığını dikkate almak gerekmektedir.

Uygulama değerlendirme profilini oluştururken kabiliyet analiz sonuçlarının yanında maliyet, risk, fayda, kullanıcı sayısı, performans gibi çeşitli kriterlere de yer vermeliyiz. Çünkü bir uygulamayı portföyde tutma kararı verirken bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmak bizi daha doğru sonuçlara götürecektir. Aslında bir mağazadan kişisel uygulama indirirken kullandığımız karar verme yöntemleri de pek farklı sayılmaz. Telefonumuza indireceğimiz uygulamaları seçerken sanal mağazalarda verilen puanlar, kullanıcı sayısı ve fiyat gibi kıstaslar kararlarımızın şekillenmesinde ciddi etkiye sahiptir. Kişisel olarak bile çoğunlukla farkına varmadan bu kadar profesyonel bir şekilde uygulama seçebiliyorken, doğru yatırım kararları alabilmeleri için kurumların uygulama portföy yönetimi yapmasının kaçınılmaz olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bu sayede kabiliyetlerimizi şeffaf bir şekilde takip etme ve varlıklarını garanti altına alma imkânını yakalayabiliriz. ●

Kurumsal kabiliyetlerimizin ve destekleyici uygulamaların profillerini oluştururken dikkat etmemiz gereken başlıca kıstaslar;

- Kabiliyet ön analiz sonuçları
- Maliyet değerlendirmeleri
- Risk analizleri
- Fayda analizleri
- Etkilenen ve etkileyen kullanıcı sayısı
- Performans değerleri



2022'de sağlık ve yaşam bilimleri

Yaşam bilimleri ve sağlık hizmetleri endüstrisinin geleceğine bakıldığında görölmekte ki sektör her zamankinden daha heyecan verici fırsatlar sunuyor. Sektördeki şirketlerin önündeki bu fırsatlarla birlikte, tüketicilerin ve yerleşik oyuncuların değerlendirmesi gereken ve nihayetinde sağlığımızı etkileyecek tüm karar ve stratejilerin de sayısı paralel olarak artış gösteriyor.

Demografik verilere bakıldığında geçtiğimiz 30 yılda meydana gelen iyileşmeler gelecek konusunda da optimistik bir görünüm çizilmesine yardımcı oluyor. Araştırmaya göre, OECD ülkelerinde hayat beklentisinin 1990 yılındaki 75 yıldan 80,5 yıla çıktığı ve çocuk ölümlerinin 11 milyondan 6 milyona düştüğu belirtiliyor. Buna karşın; tele-sağlık uygulamalarının kullanımı artarken; artık doktorların %80'inin sağlık uygulamaları için akıllı cihaz ve medikal aplikasyon kullandığı belirtiliyor. Her ne kadar 2017'de yaşam ve sağlık hizmetleri alanında, ileri teknolojinin etkisiyle çok yol kat edilse de 2022'de gelinecek nokta şu ankinden çok daha farklı bir görünüm ortaya koyacak.

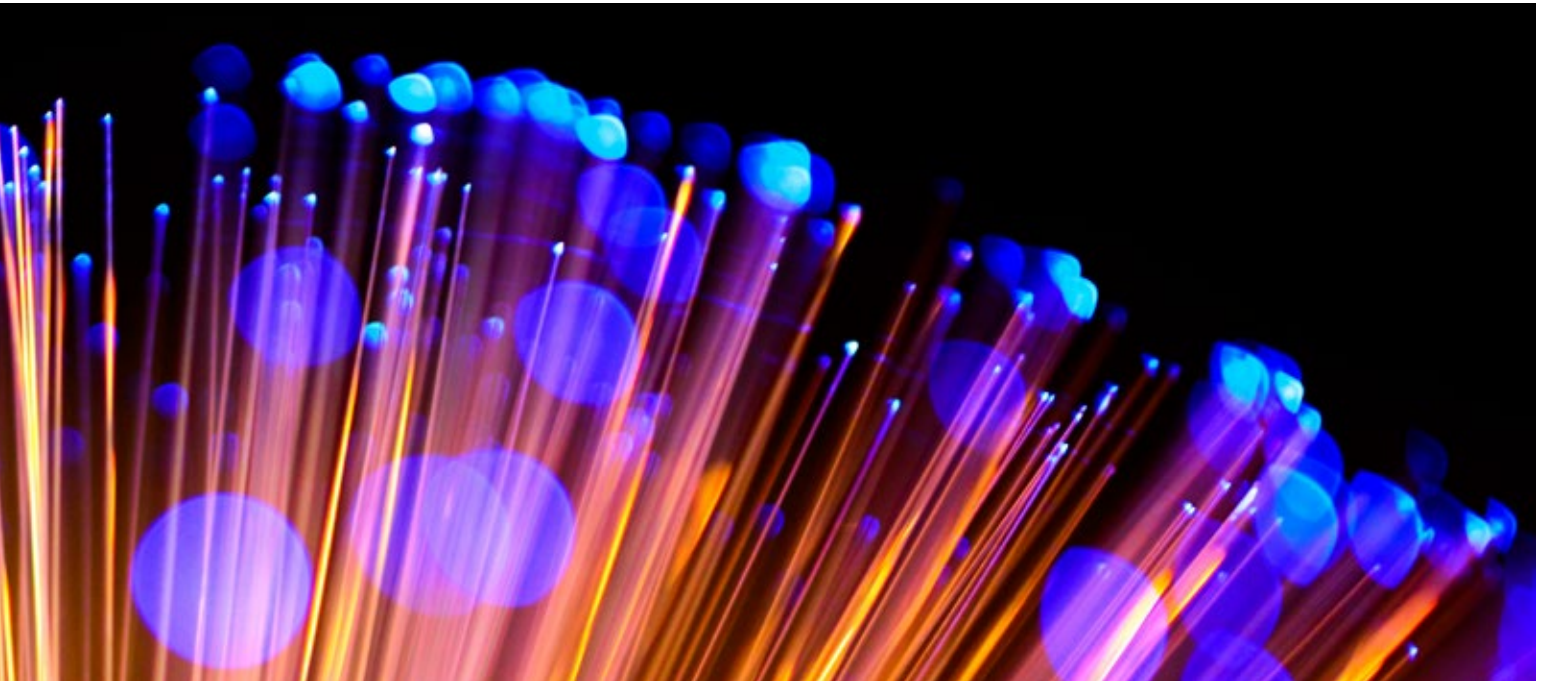
2022'de karşımıza çıkacak yaşam bilimleri ve sağlık hizmetleri trend ve tahminleri ise şöyle:

Niceliksel benlik güçlü olacak

2022'de bireyler kendi genetik profilleri, yakalanabilecekleri hastalıklar ve sağlık müdahalelerinin etkililiği konusunda daha bilgili ve kendi sıhhatlerine dikkat etme konusunda daha dikkatli olacaklar. Bireysel verilerin sayısallaştırılmasıyla ortaya çıkan ve kişilerin uzun dönemli verileri, bir diğer deyişle '**niceliksel benlik**' ('quantified self'), önleme uygulamalarının farkına varacak, kabul görmüş sağlık uygulamaları ve giyilebilir cihazlara daha çok para, zaman ve enerji harcayacaklar.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.





Her zaman opsiyonları ve kendileri hakkında veriye sahip olduklarını bilen hastalar, sağlık hizmetleri satın alımı için de konvansiyonel anlamda birer tüketiciye dönüşmüş olacak ve sağlık yetkililerinden en iyi yer ve zamanda, en makul maliyete sağlık hizmetleri almak isteyecekler.

Sağlık kültürü, dijital teknolojilerle değişecek

Akıllı sağlık uygulamaları, etkin bir maliyet anlayışıyla hasta odaklı olacak. Bazı yatarak tedavi yöntemleri, evde tedavi ile daha etkin hale gelebilecek, geri kalanlar ise akıllı ve dijital hastanelerde gerçekleştirilecek. Sağlık çalışanları, hasta ihtiyaçları çerçevesinde gelişen bütünleşmiş bakım tekniklerini kullanacak. Hastalar kendi verilerine erişebilecek ve gerekli görmeleri halinde tüm sağlık hizmet sağlayıcılarına verilerini görünebilir kılacak. Dijital hastaneler, hasta bakımı ve deneyimini, çalışanların görevlendirilmesini veya hastane yönetimini çok daha uygun maliyetli ve çok daha gelişmiş çıktılarla yapacaklar.

Yaşam bilimleri endüstrileşecek

İlaç şirketleri AR-GE çalışmalarının yanı sıra maliyet etkin medikal yenilikler için fon yaratmak amacıyla farklı iş modelleri kullanacak. İlaç firmaları; süreçlerin standardizasyonu, bunların otomasyonu ile üretkenliği artırmak için yapay zekâ ve makine öğrenimi uygulamalarını kullanmak üzere üç konuda dönüşüm geçirecek. Bu

konularda en iyi uygulamaları yapan firmalar, gelişim döngüsü süresinde %30'a varan azalma ve de üretkenlikte %40 gelişme sağlayabilecek.

Veri, sağlık sektörünün para birimi olacak

2022'de sağlığa ilişkin veri setleri, ulusal bir öncelik haline gelecek ve pek çok fon kaynağının dikkatini çekecek. Eş zamanlı veriler, sağlık araştırmalarına, ilaç geliştirmelerine ve hastaların tedaviye gösterdikleri reaksiyonları daha hızlı tespit etmeye yarayacak. Böylelikle bireylerin ya da kitlelerin çok daha detaylı gen haritaları çıkarılabilecek.

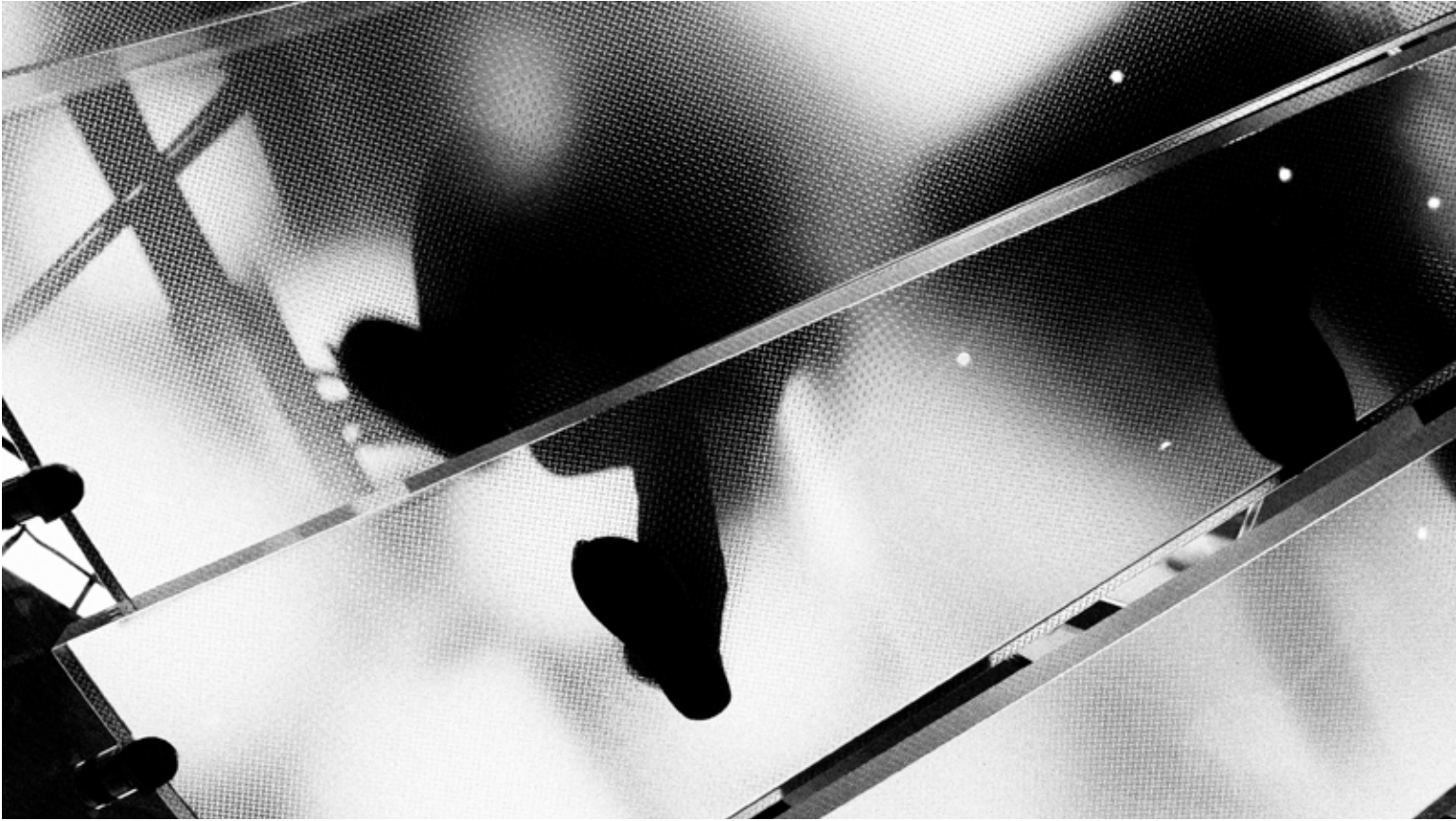
İlaçların geleceği

2022'de ilaçlar; **tahmin edici, önleyici, kişiselleştirilmiş** ve **katılımcı** olmak üzere dört farklı kategoride sınıflandırılacak. Genetik dizilimden elde edilen bilgilerle üretilen tahmin edici ve kişiselleştirilmiş ilaçlar, sağlık alanını tamamen değiştirecek; yenilikçi biyo-teknoloji uygulamaları sayesinde sektör yepyeni bir değer kazanacak. Tüm bu gelişmelerle günümüz sağlık sistemi, 'ortalama bir hasta' anlayışından **'bireysel hasta'** bakışına doğru kayacak. Çalışmaları bugün devam eden DNA haritası ile ilaç tedavisi gelişecek; örneğin immüno-onkoloji terapileri gibi kanser tedavisi amaçlı kişiselleştirilmiş aşılarda söz konusu olacak.

Sektöre yeni girecek yıkıcı güçler

Geleneksel olmayan sağlık sektörü oyuncularını 2022'de kendi markalarıyla, mühendislik kabiliyetleri ve müşterilere ilişkin sahip oldukları bilgilerle sektörün yıkıcı gücü olacak. Örneğin; ilaç şirketleri geliştirdikleri ilaçlarla değil, müşteri ilişkilerini temele alarak ilerleyecek, sigorta şirketleri eczacılarla işbirliği yaparak sağlıklı yaşam kliniklerini işletecek ya da tele-sağlık şirketleri sağlık hizmetlerini işyerlerine ya da hastalar için en uygun lokasyona getirecek. Her türden yeni oyuncuya ev sahipliği yapacak sektörün aktörleri her halükârda var olmak için eşgüdümlü olarak hareket etmeyi tercih edecek.

Rapora göre her ülkenin nihai amacı 4 alanda- hasta deneyimi, toplum sağlığı, kariyer ve çalışan refahı, düşük maliyet-sağlık hizmetleri çıktılarını iyileştirmek olsa da; ülkelerin hangi hizmetleri önceliklendirecekleri, bu alanda ne kadar kaynak ayırabilecekleri ve değişime ne kadar hazır oldukları konusunda derin farklılıklar yer alıyor. Ancak ortak olan unsurlar gelecekte sağlık sektörünü bekleyen trendler kapsamında, sektörde **sürdürülebilir** şekilde varlığını devam ettirmek isteyen her yapının; **dijital ve bilişsel teknolojilere** bir an önce adapte olması, **yeni yetkinliklere sahip işgücü** oluşturması ve bu firmaların riskten korunmak üzerine kurulu **yasal düzenlemelere** olan bakış açısını değiştirmeleri gerektirir. ●



Veri Sorumluları Sicili'ne nasıl kayıt olunacak?

Av. Lerzan Nalbantoğlu

Ortak

DL Avukatlık Bşrosu

Veri Sorumlusu kimdir?

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ("KVKK") uyarınca Veri Sorumlusu kişisel verilerin işleme amaçlarını ve vasıtalarını belirleyen, veri kayıt sisteminin kurulmasından ve yönetilmesinden sorumlu olan gerçek veya tüzel kişidir. Bu itibarla, tüzel kişiliği haiz şirketlerimiz Veri Sorumlusu olarak nitelendirilmektedir. Madde hükmü içerisinde yer alan gerçek kişiler ise avukatlar, danışmanlar veya doktorlar olarak değerlendirilmektedir.

Veri Sorumlusu'nun yükümlölükleri nelerdir?

Veri Sorumluları'nın KVKK'nın 12. maddesinde yer alan işlenen kişisel verilerin kanuni olmayan yollarla başkaları tarafından elde edilmesi hâlinde, Veri Sorumlusu bu durumu en kısa sürede ilgisine ve Kurula bildirme yükümlölüğü ile birlikte aşağıdaki yükümlölükleri mevcuttur.

- İkelere uyum sağlama
- İşleme şartlarına uyum sağlama
- Aydınlatma yükümlölüğü



- Silme/yok etme/anonimleştirme
- Veri Sorumluları Sicili'ne kaydolma
- Aktarım yasağı/yurtdışına aktarım yasağı
- İlgilinin başvurusuna yanıt verme
- Teknik ve idari tedbirler alma
- Denetim yapma

Veri Sorumluları Sicili ne demektir?

KVKK'nın getirdiği yükümlülüklerden birisi de "Veri Sorumlusu" sıfatını haiz olup da Kişisel Verilerin Korunması Kurulu ("Kurul") tarafından Sicil'e kayıttan müstesna kılınmamış bütün Veri Sorumluları tarafından bu Sicil'e kayıt olunmasıdır. Veri Sorumluları Sicil Bilgi Sistemi ("VERBİS") Veri Sorumluları'nın Sicil'e başvuruda ve Sicil'e ilişkin ilgili diğer işlemlerde kullanacakları, internet üzerinden erişilebilen, Başkanlık tarafından oluşturulan ve yönetilen bilişim sistemini ifade etmektedir ve Kurul gözetiminde Kurul Başkan Yardımcısı ve hizmet birimlerinden oluşan Başkanlık tarafından kamuya açık bir şekilde olarak tutulan bir Sicil'dir.

Hangi Veri Sorumluları Sicil'e kayıttan istisna tutulmuştur?

KVKK'nın 28. maddesinde belirtilen hallerde ve 16. maddesine göre Kurul'ca getirilen istisnalar kapsamına giren Veri Sorumlularınca kişisel veri işlenmesi halinde kayıt zorunluluğu yoktur.

İstisna tutulan Veri Sorumluları kimlerdir?

Kurul'un 02/04/2018 tarihli ve 2018/32 sayılı kararı uyarınca

- Herhangi bir veri kayıt sisteminin parçası olmak kaydıyla yalnızca otomatik olmayan yollarla kişisel veri işleyenler,
- Noterler,
- Dernekler kanununa göre kurulmuş dernekler, vakıflar kanununa göre kurulmuş vakıflar ve sendikalar ve toplu iş sözleşmesi kanununa göre kurulmuş sendikalarından yalnızca ilgili mevzuat ve amaçlarına uygun, faaliyet alanları ile sınırlı ve sadece kendi çalışanlarına, üyelerine mensuplarına bağlı çalışanlarına yönelik kişisel veri işleyenler,

- Siyasi partiler,
- Avukatlar,
- Serbest muhasebeci ve yeminli mali müşavirler

VERBİS'e kayıt olmaktan istisna tutulmuşlardır.

Veri Sorumluları Sicili'ne kayıt yükümlülüğe aykırılığın yaptırımını nedir?

KVKK'nın kabahatlar başlıklı 18. maddesine uyarınca VERBİS'e kayıt ve bildirim yükümlülüğüne aykırı davranışlar hakkında Kurul tarafından 20.000 Türk lirasından 1.000.000 Türk lirasına kadar idari para cezasına hükmedilebilir. ➔

Veri Sorumluları Sicili'ne kayıt yükümlülüğü ne zaman başlayacaktır?

VERBİS sistemi henüz kullanıma açılmamış olmakla birlikte Kurul tarafından kullanıma açılmasıyla beraber Sicil'e kayıt olacaklara yeterli zaman verilecek ve bu süre zarfında kayıt yükümlülüğünün yerine getirilmesi istenecektir. Veri Sorumluları Sicili'ne kayıt için gerekli olan istisnalar yukarıda belirtilen Kurul Kararı ile ilan edilmiştir.

Hâlihazırda VERBİS test aşamasındadır ve yakın zamanda kullanıma açılması beklenmektedir. Ayrıca, Kurul tarafından VERBİS'e kayıt için bir başlangıç tarihi belirlenerek kamuoyu ile paylaşılması akabinde Veri Sorumluları Sicili'ne kayıt yükümlülüğü başlayacaktır.

VERBİS'E hangi bilgileri kaydettireceğiz?

KVKK VERBİS'e uyarınca aşağıdaki bilgileri kayıt edilmesi gerekmektedir:

- Veri Sorumlusu, varsa Veri Sorumlusu Temsilcisi ve irtibat kişinin adı, adresi ve alınmış olması halinde KEP adresi,
- Kişisel verilerin hangi amaçlarla işlenebileceği,
- Veri konusu kişi grubu ve grupları ile bu kişilere ait veri kategorileri hakkındaki açıklamalar,
- Kişisel verilerin aktarılabileceği alıcı ve alıcı grupları,
- Yabancı ülkelere aktarımı öngörülen kişisel veriler,
- KVKK'da öngörülen ve Kurul tarafından belirlenen kriterlere göre kişisel veri güvenliğine ilişkin alınan tedbirler,
- Kişisel verilerin mevzuatta öngörülen veya işlendikleri amaç için gerekli olan azami muhafaza edilme süresi.

Veri Sorumluları Sicili'ne "Kişisel" veri kayıt edilecek midir?

Veri Sorumluları Sicili'ne hiçbir şekilde kişisel veri kaydedilmeyecektir. Kaldı ki VERBİS kamuya açık bir Sicil'dir. VERBİS'e başlıklar halinde kategorik bazda hangi tür kişisel verilerin hangi amaçlarla işlendiği, ne kadar süreyle muhafaza edileceği ve kategorik

bazda nerelere aktarılabileceği gibi bilgiler girilecektir. Bu nedenle, VERBİS kesinlikle kişisel veri içermeyecek ve dolayısıyla da kişisel verilerin kamuya ifşa edilmesi gibi bir durum da söz konusu olmayacaktır.

VERBİS'e nasıl kayıt olacağız?

VERBİS'e kayıt Kurul'un internet sitesi üzerinden VERBİS ara yüzü aracılığıyla bedel yapılacaktır.

VERBİS'e kayıt prosedürü nedir?

Kurul'un düzenlediği toplantılarda VERBİS ile ilgili açıklamalarda Sicil'e kayıt aşağıdaki şekilde gerçekleştirileceği anlaşılmaktadır.

1. Veri Sorumlusu'nun yetkilisi tarafından Kurul'un internet sitesinde yer alan VERBİS sekmesine girilecektir.
2. Veri Sorumlusu'nun yetkilisi tarafından Veri Sorumlusu'nun (anonim, limited şirket vb.) unvanını, vergi numarasını, vergi dairesini, adresini, iletişim bilgilerini VERBİS'e kayıt ederek Kurul'a başvuracaktır.
3. Kurul söz konusu başvuruyu onaylayacaktır.
4. Veri Sorumlusu VERBİS üzerinden Sicil'e kayıt işlemlerini yürütecek bir irtibat kişisi atayacaktır.

İrtibat kişisi Sisteme kayıt esnasında Türkiye'de yerleşik olan tüzel kişiler ile Türkiye'de yerleşik olmayan tüzel kişi Veri Sorumluları Kurul ile iletişimin sağlanabilmesi ve Sicil işlemlerinin yürütülmesi için bir irtibat kişisi atayacaklardır. Tüzel kişi Veri Sorumluları Sicili'ne kayıt ve bildirim yükümlülüklerini bu irtibat kişileri vasıtasıyla yerine getireceklerdir.

İrtibat kişisi olarak şirket yönetim/ müdürler kurulundan birisi belirlenebileceği gibi herhangi üçüncü bir kişi de irtibat kişisi olarak atanabilecektir.

5. Veri Sorumlusu'nun atadığı irtibat kişisi e-Devlet kapısı üzerinden kimlik bilgilerini doğrulayarak sisteme giriş yapacaktır.
6. KVKK mevzuatı uyarınca Sicil başvurularında VERBİS'e açıklanacak bilgiler Kişisel Veri İşleme Envanterine dayalı olarak hazırlanması gerekmektedir.

Kişisel veri işleme envanteri: Veri Sorumluları'nın iş süreçlerine bağlı olarak gerçekleştirmekte oldukları kişisel veri işleme faaliyetlerini; kişisel veri işleme amaçları, veri kategorisi, aktarılan alıcı grubu ve veri konusu kişi grubuyla ilişkilendirerek oluşturdukları ve kişisel verilerin işlendikleri amaçlar için gerekli olan azami süreyi, yabancı ülkelere aktarımı öngörülen kişisel verileri ve veri güvenliğine ilişkin alınan tedbirleri açıklayarak detaylandırdıkları envanteri olarak tanımlanmıştır.

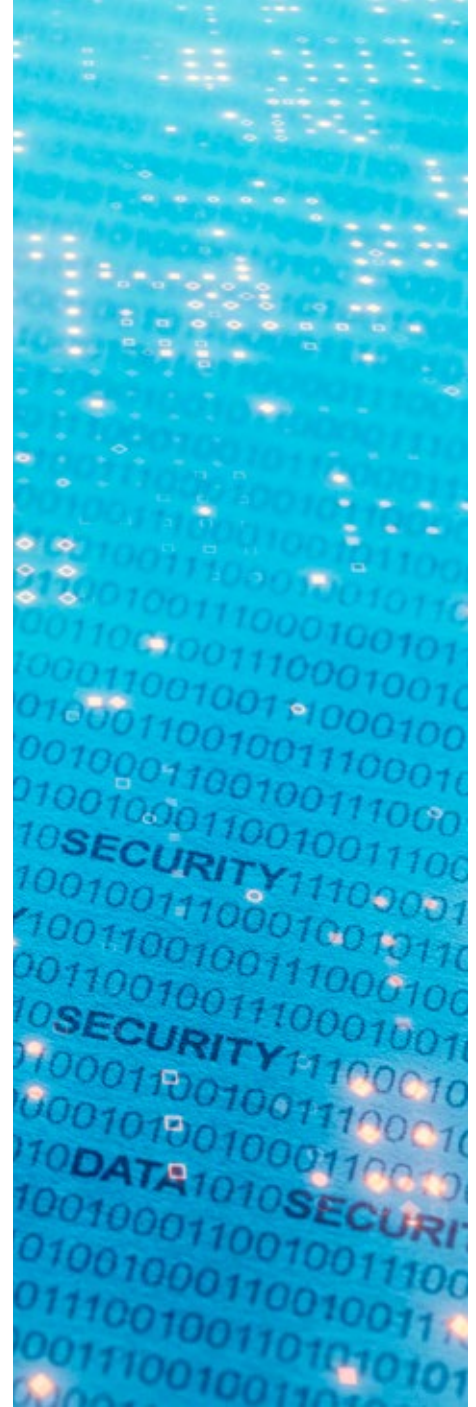
Kurul tarafından yayınlanan teknik ve idari tedbirlere ilişkin rehber içerisinde Kişisel Veri İşleme Envanteri hazırlamak da alınacak idari tedbirler arasında sayılmıştır. Bu itibarla, envanterin hazırlanmaması KVKK'nın 12. maddesinde belirtilen veri güvenliğine ilişkin tedbirlerin yerine getirilmediği anlamına gelecek olup bu sebeple Kurul tarafından 15.000 Türk lirası ile 1.000.000 Türk lirası idari para cezasına hükmedilebilecektir.

7. İrtibat kişisi Veri Sorumlusu'nun Kişisel Veri İşleme Envanterine dayalı olarak kayıt işlemini başlatacaktır.
8. İrtibat kişisi tarafından sisteme girilip kayıt işlemleri başlatıldığında sistem tek tek veri kategorileri üzerinden sorular sorarak kaydın yapılmasını sağlayacaktır. Her veri kategorisi için (kimlik, iletişim gibi veriler için teker teker) o veri kategorisinin işlenip işlenmediğinin beyan edilmesi gerekecektir. Bu bakımdan her veri kategorisi için ya işlemediğini beyan ederim ya da ilgili veri süreçlerim kapsamında işlenmektedir seçeneği işaretlenecektir. Sistemde mevcut olmayan veriler için de "diğer" seçeneği seçilerek kayıt gerçekleştirilecektir. Örneğin Veri Sorumlusu'nun faaliyeti gereği müşterinin ayakkabı numarası verisini işlemesi halinde ve sistemde ayakkabı numarası mevcut değilse ilgili veri için kayıt "diğer" seçeneği seçilerek yapılacaktır.
9. Bir sonraki aşamada ilk aşamada işlendiği belirtilen veri kategorileri için işleme amaçları ve ilgili kişi grupları seçilecektir. Kurul tarafından 50 amaç belirtilmiş olup bu amaçlardan birisi ya da yine "diğer" seçeneği kullanılarak Veri Sorumlusu adına irtibat kişisi tarafından belirtilecek amaçla sisteme kaydolmak mümkün olabilecektir.
10. Daha sonra verisi işlenen veri konusu kişi grupları sekmesinde belirtilen işlenen verilerin kimlere ait olduğu bildirilecektir.
11. Sonrasında ise bu veri kategorilerinin korunması açısından ne tür tedbirlerin alındığının tek tek belirtilmesi gerekecektir.

12. Bir sonraki aşamada ise ilgili verinin yurtiçindeki bir üçünü kişiye aktarılıp aktarılmadığı ve aktarım yapılıyorsa aktarımın kime yapıldığı belirtilecektir. Bu kısımda aktarım yapılan kişinin adı açıkça yazılmayacak olup yalnızca "iş ortağı" gibi belirtilen kategorilerden birisinin seçilmesi yeterli olacaktır. Yine verilerin yurtdışına aktarılıp aktarılmadığına dair beyan da kaydın bir aşamasında yer alacaktır.
13. Sonrasında kişisel verilerin mevzuatta öngörülen veya işlendikleri amaç için gerekli olan azami muhafaza edilme süresi sisteme kaydedilecektir.
14. Kayıt irtibat kişisince bu şekilde tamamlanıp Kurula gönderilecektir. Kurul'un onayı ile kayıt gerçekleşmiş olacaktır.

Sicil kayıtlarının güncel tutulması

Veri Sorumluları, VERBİS'e sunulan ve VERBİS'te yayınlanan bilgilerin eksiksiz, doğru, güncel ve hukuka uygun olmasından sorumludur. Veri Sorumluları, Sicil'de kayıtlı bilgilerde değişiklik olması halinde meydana gelen değişiklikleri, VERBİS üzerinden yedi gün içerisinde Kuruma bildirir. ●



Veri Sorumluları, VERBİS'e sunulan ve VERBİS'te yayınlanan bilgilerin eksiksiz, doğru, güncel ve hukuka uygun olmasından sorumludur.

İklim değişikliği ve küresel ısınmanın ışığında sürdürülebilir kaynak yönetimleri

Geçtiğimiz aylarda hem bölgesel hem de global olarak dikkat çekici, heyecan uyandırıcı veya endişe verici pek çok gelişmeyle karşılaştık. Ne yazık ki, bu yoğun gündemin içinde, gezegenimizin geleceğini derinden etkileyebilecek önemli bir gelişme, gazetelerin manşetlerinde yeterince yer edinemedi ve çoğumuzun gözünden kaçtı.

Bengisu Sakarya

Analist

Audit Impact Center

Deloitte Türkiye

Nisan ayında yayınlanan araştırmalara göre küresel iklimin döngüsel düzenine yön veren Körfez Akıntısı şimdiye kadar kaydedilmiş en zayıf seviyesine indi. Küresel ısınma ve iklim değişikliği ile bozulan ekosistem zincirlerinin önemli bir halkası olan Körfez Akıntısı'ndaki bu önemli yavaşlama, küresel ekosistemlere derinden zarar verebilir. Bu durum akıllara hızla değişen çevre koşullarında, bireysel farkındalığın yanı sıra, toplumsal olarak sürdürülebilir ve akıllı kaynak yönetimleri uygulayabilmenin önemini getiriyor.

Körfez akıntısı ve iklim değişikliği

Nisan ayında yayınlanan araştırmalar, "Kuzey Atlantik Meridyenel Devrilme Sirkülasyonu" olarak da adlandırılan Körfez akıntısının; Grönland buzullarının erimesi ve okyanus sularının ısınması ile 1950'den beri %15 oranında zayıflayarak kaydedildiği 1600 yıl boyunca görülen en zayıf seviyesine düştüğünü göstermektedir. Bu dev ekosistem ağı sıcak okyanus akıntılarını Kuzey

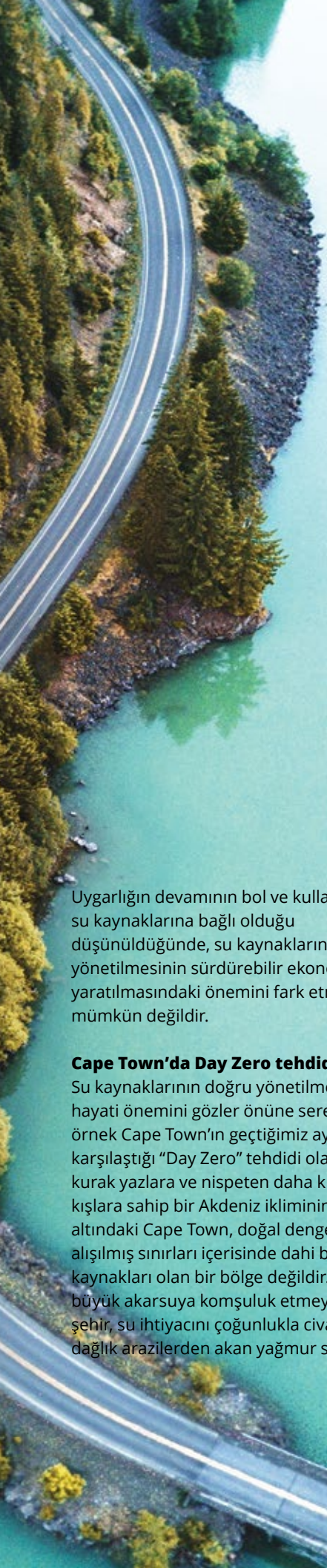
Kutbu'na doğru taşıyarak soğutmakta, soğuyan akıntıların yoğunlaşarak güneye yönlenmesini sağlamakta ve böylece özellikle Kuzey yarımkürenin iklim sistemine önemli ölçüde yön vermektedir. Körfez Akıntısı sistemindeki ciddi bir çöküş Avrupa'da şiddetli soğuklar yaşanmasına, Amerika'nın doğu kesiminde deniz seviyelerinin tehlikeli ölçüde yükselmesine, iklim şartları ve biyolojik ekosistemler için hayati önem taşıyan tropik yağmurların azalmasına ve tropik bölgelerde ağır kuraklıklar yaşanmasına sebep olabilir. Uzmanlar, insan kaynaklı küresel ısınma engellenmediği müddetçe, sistemin geri dönüşüme çöküşünün tahmin edilenden daha yakın olabileceğini öngörüyor

Değişen ekosistemde sürdürülebilir kaynak yönetimi

Doğal döngüleri sürdürebilmek ve Körfez Akıntısı'ndaki yavaşlamanın bir kez daha gözler önüne serdiği doğal dengesizliklerden gezegenimizi koruyabilmek, evrensel kaynaklarımızın

etkili ve akıllı kullanımını gerektiriyor. Hızla değişen ekosistemimizde yeni kaynakların varlığını öngörebilmek, var olan ve kısıtlı kaynakların bilinçli dağıtımını ve tüketimini sağlayabilmek artan öneme sahiptir. Mavi gezegenimizde iklim değişikliği ve küresel ısınma sonucunda pek çok doğal döngüde yaşanan aksamalar, bireylerin yaşantılarına henüz büyük değişimler getirmemiş olabilir. Fakat, doğal kaynakların dengesinde yaşanan değişikliklerin toplumların ekonomik, sosyal ve politik düzenleri üzerindeki etkisi bugün dahi gözlemlenebilmektedir.

Değişken yağış miktarları, artan kuraklık ve sel vakaları göstermektedir ki, mevcut ve gelecek piyasa taleplerinin karşılanması, şirketlerin, yatırımcıların, şehirlerin ve ülkelerin doğal kaynaklarının döngülerine ilişkin riskleri iyi değerlendirmesini ve yönetebilmesini gerektirmektedir. Buna rağmen gündemimiz, petrol dışında küresel ekonomilere yön veren doğal kaynakları çoğu zaman kapsamamaktadır.



Uygurluğun devamının bol ve kullanılabilir su kaynaklarına bağılı olduğu düşünöldüğünde, su kaynaklarının doğru yönetilmesinin sürdürülebilir ekonomiler yaratılmasındaki önemini fark etmemek mümkün değildir.

Cape Town'da Day Zero tehdidi

Su kaynaklarının doğru yönetilmesinin hayati önemini gözler önüne seren en iyi örnek Cape Town'ın geçtiğimiz aylarda karşılaştığı "Day Zero" tehdidi olabilir. Uzun kurak yazlara ve nispeten daha kısa yağışlı kışlara sahip bir Akdeniz ikliminin etkisi altındaki Cape Town, doğal dengelerin alışılmış sınırları içerisinde dahi bol su kaynakları olan bir bölge değildir. Hiçbir büyük akarsuya komşuluk etmeyen şehir, su ihtiyacını çoğunlukla civardaki dağlık arazilerden akan yağmur sularının

toplandığı insan yapımı rezervlerden karşılamaktadır. Üst üste üç yıl boyunca ortalamanın ciddi derecede altında yağış alarak, şehir tarihinde anımsanan en kötü kuraklığın yaşıyan şehirde, bu yılın başında su rezervuarlarında doluluk oranları alarm verici seviyelere düşmüştür. Doluluğun yaklaşık %13'ün artına düşmesi durumunda, şehir hanelere verilen suyu keserek su tüketimini karneye bağlayacaktır. Financial Times yazarı Joseph Cotterill, böyle bir durumun işletmelerin bir gecede kapanmasına veya iş başı yapan çalışan sayısında hatırı sayılır bir kesinti yapmak zorunda kalmasına sebep olacağını ve bunun hali hazırda durgun olan ekonominin üzerindeki baskıyı artıracaklarını öngörmektedir.

2018'in Ocak ayında şehrin Day Zero'yu yaşamasına 6 hafta kaldığı hesaplanmıştır. Ancak, Day Zero tarihi, su kullanımı ve su döngüsüne ilişkin varsayımlara dayandığından değiştirilmesi mümkün bir tahmindir. Neyse ki Cape Town vatandaşlarının su kullanımlarını devlet tarafından belirlenen sınırlara çekmesiyle birlikte, Day Zero Nisan ayına kadar geciktirilmiş ve sonunda süresiz olarak ertelenmiştir. Fakat Bloomberg Cape Town editörü Robert Brand bu ertelenmenin Nisan ayında normal yağış miktarları görülmesine bağılı olduğunu da hatırlatıyor.

Su kaynaklarının yönetilmesinde iyi bir örnek: İsrail

Cape Town şehrine su krizine dair danışmanlık yapan Profesör Gina Ziervogel, yaşananın doğal bir felaket olmadığını vurguluyor, Ziervogel'e göre, "Bu tamamıyla insan kaynaklı." Doğal kaynakların doğru yönetimi bu tip insan kaynaklı felaketlerin önlenmesini sağlayabilir. Ekonomik performans ve iklim değişikliği konusunda uzman olan, World Resources Institute Global Ekonomi Direktörü Helen Mountford, doğru kaynak kullanımı hakkında iyi bir örnek olarak İsrail'i gösteriyor.

Oldukça kurak bir iklime sahip olan İsrail su kaynaklarının yönetimi konusunda adeta bir başarı öyküsü yazıyor. Bu konuda izlenen politikalardan en önemlisi

tuz gidermeye yapılan yatırımlardır. 2015'ten beri beş adet tuz giderme tesisi kuran İsrail'deki tuz giderme tesisleri ayrıca benzerleri arasında en az enerji tüketen tesislerdendir. Bunun yanı sıra, İsrail yönetimi atık suyun toplanması ve arıtılmasına da ciddi bir yatırım yapmaktadır. Arıtılan atık sular, öncelikli olarak tarımsal ve endüstriyel süreçlerde kullanılmaktadır. Bireylerin su kullanımını takip edilmesinde ve su sektörünün yönetiminde de, dönüştürücü politikalar uygulayan yönetim, su dağıtımını ve su fiyatı tarifini yakından denetlemektedir.

İklim değişikliği ve ekonomik aksiyon planları

Ekosistem döngülerinin birinde meydana gelen bir değişim, birbirine bağılı pek çok döngüyü tetikleyebilmektedir. Küresel ısınmaya, okyanus biyo-çeşitliliğine, buzulların erimesine ve bölgesel iklimlere farklı ilişkilerle etki eden Körfez Akıntısı, ve akıntı sisteminde meydana gelebilecek herhangi bir aksamanın olası etkileri gezegenimizin karmaşık dengesini gözler önüne seren en iyi örneklerindedir.

Doğal düzenin bozulması, kaynaklardaki azalma ve iklim değişikliği insan yaşantısını ve toplumların sosyo-ekonomik düzenlerini kelebek etkisine benzer şekilde ve bireylerin anlamayacağı şekilde küçük çaplı olarak baskılamaktadır. Mountford'a göre: "Giderek artan bir sıklıkla, suyun, Orta Doğu ve Afrika dâhil olmak üzere dünyanın dört bir yanında gördüğümüz bazı önemli krizlerde rol oynadığını görüyoruz... Su genellikle krizi başlatan bir etmendir, ancak kriz medyanın dikkatine ulaştığında, çoğunlukla çoktan büyümüş ve şekil değiştirmiş olur... Kuraklık gibi durumlar hali hazırda gergin ve zor bir durumu gerçek bir krize dönüştürebilen faktörlerdir." Bu durumda, doğal dengenin korunmasının, bireysel duyarlılıklarımızın ötesinde, işletme ve topluluklar için de önemli bir gündem konusu haline gelmesi kaçınılmaz görünmektedir. Sosyal ve politik krizlerin önüne geçilmesi ve sürdürülebilir bir ekonominin önündeki risklerin anlaşılabilmesi için, petrol dışındaki doğal kaynakların yönetiminin gelecekte çok daha fazla konuşulacağını öngörmek mümkündür.

2018 Sosyal Medya Ödülleri

Markaların ve iletişim ajanslarının sosyal medya performanslarını objektif veriler kullanılarak ölçümlendiği tek yarışma olan Social Media Awards Turkey 2018'de, ödüller 26 Nisan'da İstanbul'da düzenlenen törenle sahiplerine kavuştu¹.

İkinci yılını tamamlayan Social Media Awards Turkey 2018'e, 1 Nisan 2017-12 Mart 2018 tarihleri arasında dijital ortamda yayınlanan çalışmalar katıldı. Yarışmada ödüller Jüri Ödülleri ve BoomSonar'ın "Sosyal Medya Marka Endeksi" olan SocialBrands Veri Analitiği Ödülleri olmak üzere iki kategoride verildi. Sıralama SocialBrands'in 30'dan fazla kriteri içeren algoritmasını baz alarak yapıldı. 22 farklı kategoriye sahip Jüri Ödülleri için 16 Altın, 18 Gümüş ve 23 Bronz ödül verilirken SocialBrands Veri Analitiği Ödülleri için 50 farklı sektörde 50'si Altın, 49'u Gümüş, 43'ü Bronz ve 1'i Grand Prix olmak üzere 143 ödül kazananlarla buluştu.

Deloitte Türkiye de, sosyal medya sektörünün liderlerinin bir araya geldiği, BoomSonar ve Marketing Türkiye tarafından gerçekleştirilen Türkiye'nin en büyük sosyal medya ödülleri değerlendirme sürecine hem dijital dönüşüm hem dijital pazarlama alanında sahip olduğu uzmanlığıyla dâhil oldu.

Deloitte Türkiye Dijital Lideri Hakan Göl yarışmanın önemini "Yaratıcılığın sınırdığı, tüketiciyle olan etkileşimin derinleştirildiği, iş sonuçlarına geri dönüşün etkin ve hızlı bir şekilde gerçekleştiği sosyal medyaya damgasını vuran marka, ajans, proje ve kişilerin ödüllendirildiği Social Media Awards Turkey, başarıyı hem rakamsal verilere hem de sektör önderlerinin fikirlerine göre değerlendiriyor" sözleriyle belirtti. Göl ayrıca bu sene ilki gerçekleştirilen ortaklık için "Dijital dönüşüm ve bununla birlikte dijital pazarlama; son yıllarda tüm özel şirketlerin ve kamu kuruluşlarının gündemini oluşturuyor. Marka ve ajansların sene boyunca sosyal medyada yaptığı işleri objektif bir şekilde değerlendiren Social Media Awards Turkey için Marketing Türkiye ve BoomSonar ile birlikteliğimiz Deloitte olarak bizi çok heyecanlandırıyor" sözleriyle dile getirdi.

Yarışmanın bir diğer önemli özelliği de Türkiye pazarlama sektöründe bağımsız bir şirket tarafından destek verilen ilk yarışma olması. Deloitte Türkiye'nin desteğiyle verilere dayanan şeffaflığı çok daha güçlü bir yapıya kavuşmuş oldu.

İlki bu seneden itibaren gerçekleştirilen ortaklıkla Deloitte'un katma değer sağladığı alanlar şöyle sıralanmakta:

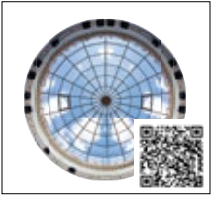
- Social Media Awards Turkey organizasyonu ve kurgusuna bağımsız bir danışman olarak görüş, öneri ve katkı sağlamak,
- Tüm ödüllendirme mekanizmasının ve değerlendirme süreçlerinin, şeffaf ve hesap verilebilir bir şekilde gerçekleşmesi amacıyla uygun olarak gerekli kontrol ve değerlendirmeleri yapmak ve iyileştirme önerilerini geliştirmek,
- Sosyal medyadaki en başarılı kampanya ve projeleri değerlendiren Jüri Ödülleri'nde jüri üyesi olarak yer almak,
- Jüri Ödülleri'nin değerlendirme sürecinde jüri başkanına danışmanlık yapmak ve bu süreçte gözlemci görevi üstlenmek,
- SocialBrands Veri Analitiği Ödülleri için hazırlanan SocialBrands Sosyal Medya Marka Endeksi'ne ilişkin veri toplama, algoritmalar ve veri analiz sistematikliğini bağımsız bir danışmanlık kuruluşu olarak değerlendirmek,
- SocialBrands Veri Analitiği Ödülleri için tüm sektörlerden markaların yıl boyunca sosyal medya performans sonuçlarının oluşturulması aşamasında tüm süreçlerin güvenilirliğini pekiştirmek.

¹Kazananların tamamına aşağıdaki adreslerden ulaşılabilir:

<http://www.socialmediaawardsturkey.com/2018-kazananlar/>

<https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/social-media-awards-2018-sosyal-medyanin-en-iyileri-odullerine-kavustu>

Öne çıkan yayınlar



Avrupa CFO Araştırması Bahar 2018

Deloitte tarafından gerçekleştirilen 7. Avrupa CFO Araştırması'nın Bahar dönemi sonuçlarına göre, Avrupa genelindeki CFO'lar iyimserliklerindeki ve gelir beklentilerindeki düşüğe rağmen şirketlerinin büyümelerine odaklanıyor. Türkiye'nin de dahil olduğu, Deloitte'un 20 üye firması tarafından toplanan verilerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan çalışma, 1652 CFO'nun görüşlerini içeriyor.



Ekonomik Görünüm: Mayıs 2018

Global ortam değişirken... Türkiye ekonomisi 2017 yılı 4. çeyreğinde piyasa beklentilerinin hafif üzerinde yıllık %7,3 oranında büyüdü, üçüncü çeyrek büyümesi ise %11,1'den hafif yukarı %11,3'e revize edildi. Takvim ve mevsim etkisinden arındırılmış (çeyrekten çeyreğe) büyümenin bu dönemde sürpriz şekilde önceki çeyrekteki (revize) %1,3'ten %1,8'e hızlandığını gördük, ancak geriye dönük revizyonlarla birlikte, 4-çeyreklik ortalama büyüme, önceki çeyrekteki %2,5'ten %1,8'e yavaşlamış durumda.



Deloitte Y Kuşağı Araştırması 2018

Deloitte'un 7. yaşına erişen Y kuşağı Raporu'na göre jeopolitik ve sosyal değişimlerin etkisi altında geride bıraktığımız 2017 yılı sonrasında Y ve Z kuşakları, iş dünyasının daha geniş bir çerçevede pozitif etkiler oluşturmalarını talep ediyor. Bazı iş insanların sosyal meselelere el atmış olmalarına karşın, Y kuşağı halen işlemlerin niyetleri ve iş ahlaklarına şüpheyle yaklaşıyor.



Küresel Seyahat Endüstrisini İleri Taşımak

Küresel Seyahat Endüstrisi için 2018 yılı, hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerdeki tüketicilerin artan harcanabilir gelirleri sebebiyle ivmeli bir büyümenin gerçekleşeceği bir yıl olarak görünüyor. İnovasyon ve gelişen teknolojilere yapılan yatırımların da bu ivmeyi tetikleyeceği aşikar.



Sağlık ve Sıhhat Sektörü İlerleme Raporu

İşlemlerin toplum sağlığına ve önleyici sağlık hizmetlerine katkı yapabilecekleri sayısız fırsat bulunmaktadır. Rapor endüstrinin Sağlık ve Sıhhat anlamında hangi faaliyetlerde bulunduğunu incelerken "The Consumer Goods Forum" üyelerinin karşılaştığı sorunları, üyelerin bu alanda verdikleri sözleri ve çözümlerini de şeffaflık içerisinde aktarıyor.



Daha az uykusuz gece

Liderler dijital çağda sorumluluk kültürünü nasıl kurabilir?

Etkili liderlik genellikle projelerin ekip üyelerine teslim edilmesi ve bu projelerin tamamlanabilmesi amacıyla üyelerin gerekli teknik ve mesleki yeteneklerle donatılması anlamına gelir. Ancak çalışanlar kişisel sorumluluk almadıkları bir kültürden geliyorsa bu durumda ne olur?

Yönetici ve yönetici adayları için "Yaz Akademisi"

Bilgilerini tazelemek isteyen tüm yönetici ve yönetici adaylarına özel olarak hazırlanan Yaz Akademisi 23 Temmuz'da başlıyor!

Deloitte Academy olarak düzenlediğimiz "Yaz Akademisi" programının, yönetici adayları ve yeni yöneticilerin yanı sıra, bilgilerini tazelemek ve güncellemek isteyen tüm yöneticilere faydalı olacağına inanıyoruz. Programın her bölümü, konusunda uzman Deloitte Academy eğitmenleri tarafından verilecek olup, her yöneticinin bilmesi gereken; güncel ve temel bilgileri içermektedir. Beş gün olarak tasarlanan bu özel programa katılarak, aşağıdaki önemli konularda bilgilerinizi arttırabilirsiniz.

Tarih	Eğitim	Eğitmen
23 Temmuz 2018 09:00-17:30	Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Finansal Bilgiler	Doç. Dr. Atilla Perek
24 Temmuz 2018 09:00-17:30	Yöneticiler için Makroekonomi	Dr. Murat Üçer
25 Temmuz 2018 09:00-17:30	Yöneticiler için Hukuk Bilgileri	Av. Lerzan Nalbantoğlu Ortak DL Avukatlık Bürosu
26 Temmuz 2018 09:00-12:00	Dijital Dönüşüm	Özlem Yanmaz Direktör, Danışmanlık Hizmetleri, Deloitte Türkiye
26 Temmuz 2018 13:00-17:30	İşletmelerde Yapılan Suistimler	Gökhan Acar CFE, CICA, Kıdemli Müdür, Finansal Danışmanlık, Deloitte Türkiye
27 Temmuz 2018 09:00-12:00	Kriz Yönetimi	Sagi Gün CBCI, ISO2230, Kıdemli Müdür, Risk Danışmanlığı, Deloitte Türkiye
27 Temmuz 2018 13:00-17:30	Oyun Teorisi	Ali Cumhuri İpekten



Detaylı bilgi için;

Elif Günel Hanavdeloğlu

Head of Deloitte Academy
Tel: (212) 366 61 63
E-Posta: egunal@deloitte.com

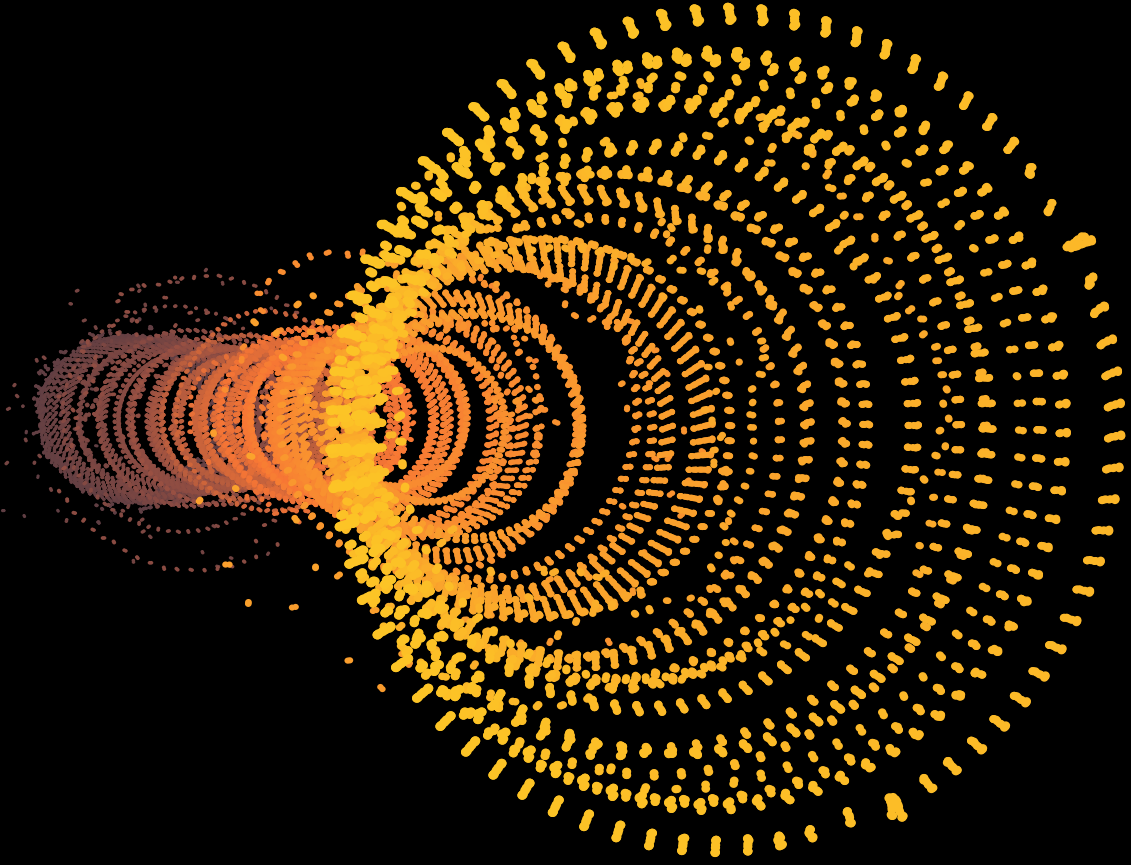
Dilan Önder

Analist
Tel: (212) 366 66 08
E-Posta: donder@deloitte.com

Deloitte Eğitim Hizmetleri A.Ş.

E-Posta: trdtacademy@deloitte.com
Web: www.deloitteacademy.com.tr

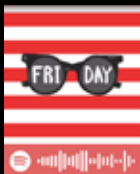
Spotify'da yeni müzik listelerimizi dinlediniz mi?



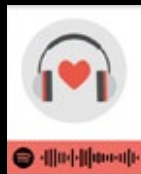
Sizler için en sevilen listelerimizi sıraladık, fotoğrafların altında bulunan Spotify kodları ile listelere ulaşabilir ve takibe alabilirsiniz.



Back to Work



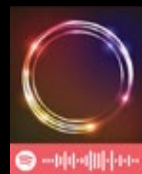
TGIF



Ortak Noktamız:
Sevgi



90'lardan İz
Bırakanlar



Söz Kadınların



Deadline is
coming!



House of Deloitte

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 Günel Hanavdeloğlu
Head of Deloitte Academy
egunal@deloitte.com



**“Muhteşem bir eğitimdi.
Teşekkürler.”**

Aslı Senan

Tekfen Emlak Geliştirme Yatırım ve Tic. A.Ş.
*Proje Analizi ve Fizibilite Raporlarının
Hazırlanması Eğitimi*

Kategori	Eğitim	Tarih Şehir
Siber Güvenlik	Kişisel Verilerin Korunması	19.06.2018 İzmir
UFRS	Kapsamlı Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)	20-22.06.2018 İstanbul
Vergi	Muhtasar ve Prim Hizmet Beyannamesi (MPHB)	21.06.2018 İstanbul
Kriz ve Süreklilik Yönetimi	Krizler ve Kriz Yönetim Sistemi	22.06.2018 İstanbul
Next Generation Academy	Aile Şirketleri Özelinde: Sözleşmeler Hukuku Eğitimi	25.06.2018 İstanbul
Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi	27.06.2018 İstanbul
Muhasebe / Finans / Ekonomi	Finansal Tabloların Analizi	28-29.06.2018 İstanbul
Vergi	Gümrük ve Dış Ticaret İşlemlerinin Yönetimi	28-29.06.2018 İstanbul
BT Denetimi	BT Denetimine Giriş	04-06.07.2018 İstanbul
Muhasebe / Finans / Ekonomi	Proje Analizi ve Fizibilite Raporlarının Hazırlanması	10-11.07.2018 İstanbul
İnsan & Kurum Sağlığı ve Güvenliği	Değişim Yönetimi	13.07.2018 İstanbul
UFRS	Kapsamlı Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)	16-18.07.2018 İstanbul
Vergi	Türk Vergi ve Muhasebe Sistemi	18-20.07.2018 İstanbul
İş Dünyasında Hukuk	İş Hukuku (1 Gün)	20.07.2018 İstanbul
Muhasebe / Finans / Ekonomi	Finansal Tabloların Analizi	23-24.07.2018 Ankara
Eğitim Programı	Yaz Akademisi (5 gün)	23-27.07.2018 İstanbul
İç Denetim	İç Denetim Faaliyetlerinin Yönetimi	26-27.07.2018 İstanbul
UFRS	UFRS Örnek Uygulamalar	30-31.07.2018 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
Oduluk 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



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye

www.deloitte.com.tr



@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 ağımla 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.