

# YENİ BİR VERGİ: DEĞERLİ KONUT VERGİSİ

KPMG TÜRKİYE VERGİ BÖLÜM BAŞKANI, ŞİRKET ORTAĞI  
ŞABAN ERDİKLER

# Finans

İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

# FD

# Dünyası

MART - NİSAN 2021  
SAYI: 340 / FİYAT: 18 TL

**GÖKHAN GÜL**  
Gülsan Holding

“PROJE HACMİMİZ  
2 MİLYAR DOLARA  
DAYANDI”



**GAMZE HALİDE  
BERBEROĞLU**  
TEB Cetelem

“SÜRDÜRÜLEBİLİR  
TÜKETİME ERİŞİMİ  
TEŞVİK ETMEK  
ANA HEDEFİMİZ”



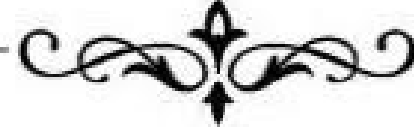
**TEYMUR  
ABASGULİYEV**  
SOCAR Türkiye

“AZERBAYCAN  
DIŞINDA EN ÖNEM  
VERDİĞİMİZ ÜLKE:  
TÜRKİYE”

HAZIRLAYAN: PwC

# PwC Çalışma Hayatında Kadınlar Endeksi 2020

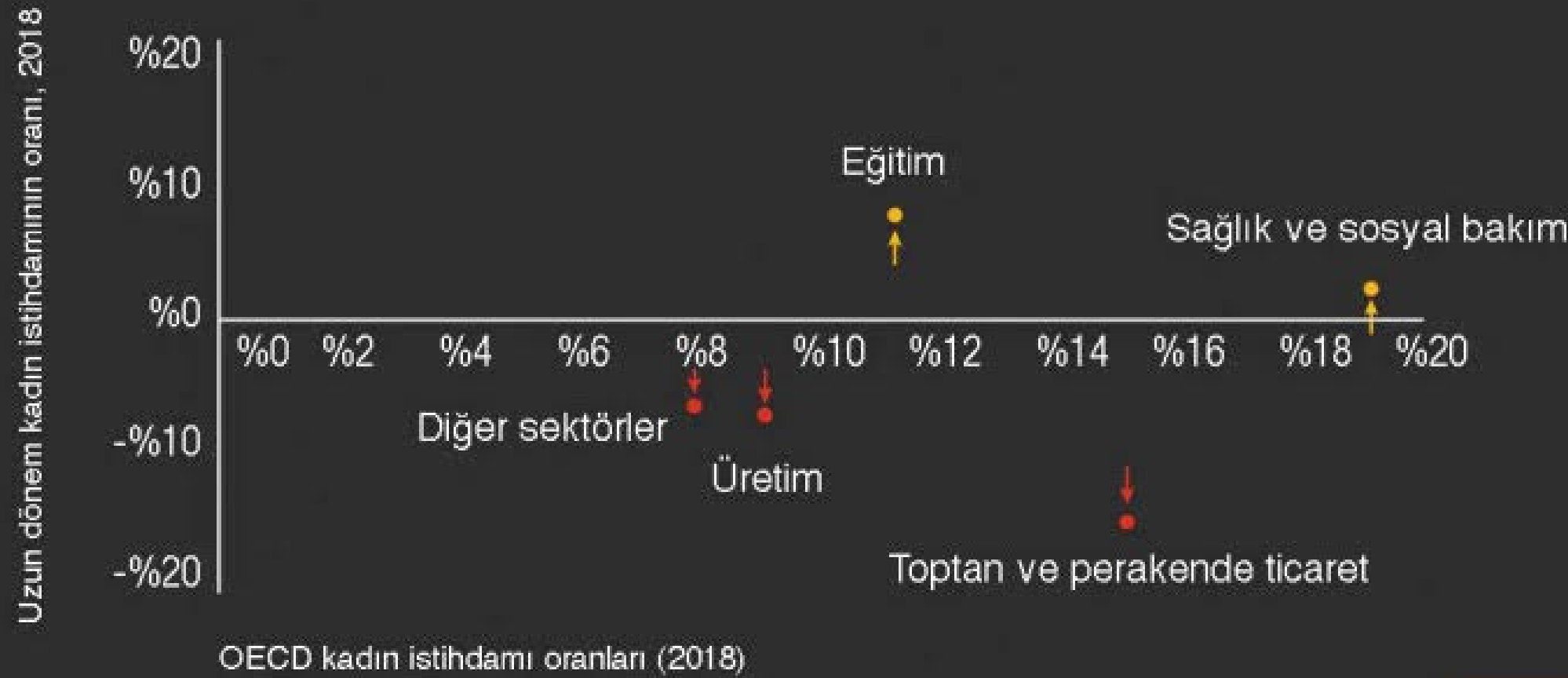
Teknoloji sektöründe kadınların potansiyelinin ortaya çıkarılmasını sağlayacak 4 adım: Teknolojik becerilere sahip kadınların eğitilmesi, kadınları teknoloji sektörüne çekme, kapsayıcı iş yeri kültürünün teşvik edilmesi ve gelişim fırsatları oluşturma.



**P**wC'nin Çalışma Hayatında Kadınlar Endeksi çalışması, OECD ülkelerinde kadınların iş hayatına daha fazla katılmasının, OECD GSYİH'sini 6 trilyon dolar artırabileceğini ve cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği farkının kapanmasının da OECD ülkelerinde kadınların gelirlerini 2 trilyon dolara çıkarabileceğini gösteriyor.

Rapor, teknolojinin kadınlar için iş yerinde yarattığı fırsatlara ve zorluklara odaklanıyor. Kadınların hızla büyüyen teknoloji sektöründeki fırsatlardan nasıl yararlandığını inceleyen bu çalışma, diğer yandan da teknoloji ve otomasyonun işleri üzerindeki yıkıcı etkileri karşısında kadınların gittikçe daha savunmasız hale geldiği ele alıyor.

## Teknolojinin OECD ülkelerindeki kadın istihdamına etkisi



Kaynak: PwC, Çalışma Hayatında Kadınlar Endeksi 2020

#WomenInWork

## Kadın istihdamının ekonomiye etkisi

OECD ülkelerindeki kadın istihdamı oranının İsveç seviyesine yükseltilmesi durumunda GSYİH'ye sağlayacağı katkı

**6 trilyon \$**

Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği farkının kapanması sonucu OECD ülkelerindeki çalışan kadınların gelirlerine yapacağı katkı

**2 trilyon \$**

Kaynak: PwC, Çalışma Hayatında Kadınlar Endeksi 2020

#WomenInWork

### Kadın istihdamında teknolojinin etkisi

OECD ülkelerinde teknoloji sebebiyle iş kayıplarından kadınların daha az etkilenmesi beklenirken, iş gücüne ihtiyaç duyulacak yeni iş kollarındaysa erkeklerin daha fazla rol alması bekleniyor. OECD ülkelerinde yeni teknolojilerin ortaya çıkması sonucunda kazanan ve kaybedenlerin olmasını ve kadın istihdamı üzerindeki net etkinin ülkeden ülkeye değişiklik göstermesini bekleniyor. Sağlık ve sosyal bakım ile eğitim sektörlerindeki teknoloji sebepli kadın istihdamı açısından net fayda (sırasıyla yaklaşık %3 ve %6) elde edilmesi beklenirken, toptan ve perakende ticarete, imalatta ve diğer hizmet sektörlerinde kadın istihdam oranlarının teknoloji ve otomasyon sebebiyle düşüş göstereceği düşünülüyor. Hali hazırda kadın istihdamının %30'unu oluşturan bu sektörlerdeki net istihdam kaybının %10 ila %20 arasında olması bekleniyor.

### Teknoloji sektöründe kadınlar için fırsatlar ve zorluklar

Eskisine oranla daha fazla kadın, başarılı bir kariyer için hızla gelişen teknoloji sektörünü tercih ediyor. Buna rağmen kadınlar tek-

noloji sektöründe hâlâ erkeklere oranla çok daha az orana sahip. Sektöre girmek ve sektörde kalmak için kadınları birçok zorluk bekliyor.

PwC'nin G7 ülkelerinde teknoloji sektöründe kadınların ne oranda temsil edildiğini değerlendiren Teknolojide Kadın Endeksine göre Bilgi ve İletişim Teknolojisi mezunu, teknoloji sektöründe çalışan ve teknoloji, medya ve telekomünikasyon sektörlerinde yönetim kurulu üyesi olan kadınların ortalama payı %30'un altında. Teknoloji sektöründeki cinsiyete dayalı ortalama ücret eşitsizliği ise tüm sektörlerdeki G7 ortalamasının üzerinde.

PwC'nin G7 ülkelerinde teknoloji sektöründe kadınların ne oranda temsil edildiğini değerlendiren Teknolojide Kadın Endeksine göre Bilgi ve İletişim Teknolojisi mezunu, teknoloji sektöründe çalışan ve teknoloji, medya ve te-



lekomünikasyon sektörlerinde yönetim kurulu üyesi olan kadınların ortalama payı %30'un altında. Teknoloji sektöründeki cinsiyete dayalı ortalama ücret eşitsizliği ise tüm sektörlerdeki G7 ortalamasının üzerinde.

Devletlerin, eğitimcilerin ve iş verenlerin kadınların iş dünyasındaki konumlarını iyileştirmek için yapmaları gereken şeyler var. Özellikle teknoloji şirketleri, kadınlar için daha fazla fırsat yaratacak aksiyonlar alabilir ve sektörde daha fazla kadının yer alması sağlanabilir.

### Teknoloji sektöründe kadınların potansiyelinin ortaya çıkarılmasını sağlayacak 4 adım

#### 1. Teknolojik becerilere sahip kadınların eğitilmesi

Teknoloji sektöründe kadınların daha az yer almasının en önemli sebeplerinden biri az sayıda kadının STEM alanında eğitim alması. Şirketler, eğitim kurumları ile iş birliği kurarak öğrencilerin teknoloji alanında kariyere sahip olmalarını teşvik edebilir.

#### 2. Kadınları teknoloji sektörüne çekme

Kadınların oranını artırmak ve cinsiyet kalıplarını yıkmak için teknoloji sektöründe daha fazla kadın istihdam etmek hayati öneme sahip. Bunun için şirketler, marka ve iş ilanlarının cinsiyet ayrımı yapmamasını ve işe alımlarda kadın ve erkek sayısının dengeli olmasını sağlayabilir.

#### 3. Kapsayıcı iş yeri kültürünün teşvik edilmesi

Mevcut iş gücü içinde kadınları desteklemek ve kadınları iş yerine çekmek için ayrıştırmayan bir iş yeri ortamı olması şarttır. Şirketler, kariyer planlamasını desteklemek için mentorluk programları ve networking grupları gibi girişimleri uygulayabilir.

#### 4. Gelişim fırsatları oluşturma

Teknoloji sektöründe kıdemli kadın çalışanların olmamasının sebeplerinden biri de liderlik ve gelişim fırsatlarının eksikliğidir. Şirketler eğitime odaklanarak hem kadınların teknoloji sektöründe daha fazla yer almalarını hem de sektörde ilerlemelerini sağlayabilir. **FD**

## G7 ülkelerindeki kadınlar teknoloji sektöründe temsil edilmiyor

**%30**

Teknoloji sektöründeki kadın istihdam oranı

**%18**

Cinsiyete dayalı ortalama ücret eşitsizliği

**5'te 1**

Bilgi ve iletişim teknolojisi mezunu kadınların oranı

**%23**

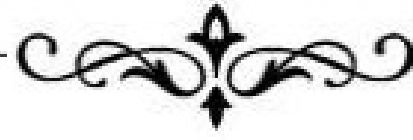
Kadınların Teknoloji, medya ve telekomünikasyon sektörlerinde yönetim kurulu üyesi olma oranı

Kaynak: PwC, Çalışma Hayatında Kadınlar Endeksi 2020

**#WomenInWork**

# Her Kriz Fırsatlarını Beraberinde Getirir

Yaşamın her alanında, henüz çaresi yeterince sunulmamış, müşterinin 'ağrı ve acıları' kümeler halinde yığılmış duruyor. Cevval, gayretli, azimli, yenilikçi, rekabete karşı üstün değer yaratacak iş inşa görgüsü ve tecrübesine sahip, çalışanların-takım üyelerinin sahip oldukları potansiyeli en üst seviyede gerçekleştirebilecekleri iklimi oluşturacak, vizyoner, etik, yaratılacak değerın tüm paydaşlarca paylaşılmasına inanan liderler için pek çok hizmet fırsatı bulunuyor.



## OSMAN ERK

Stratejik Liderlik  
Danışmanı ve Koçu  
osman@osmanerk.com



**G**eçen yıl bütün dünyada yeme-içme sektörü salgın hastalıktan en çok olumsuz şekilde etkilenen sektörler arasında yer aldı. Sadece ABD'de bir yıl içinde sektörün uğradığı zararın 240 milyar doları aşığı tahmin ediliyor. Tedarik zincirindeki ciddi aksamalar, tüketim şekillerindeki değişimler ve eve sipariş verme tercihlerinin yaygınlaşması sektörü tepetaklak etti. Bu sıkıntılar aynı zamanda bazı girişimcilerin yeni iş fırsatlarını değerlendirmelerine de kapı araladı; tüketicilerin yeni davranış tercihleri, bu tercihlere bağlı olarak ihtiyaçların karşılanabilmesi için eldeki kaynakların nasıl devreye alınabileceği ve hizmetlerin sunumunda sürat kazanabilmek için teknolojinin nasıl bir kaldıraç olarak kullanılabileceğine odaklandı.

En olumsuz durumlarda bile yapılabileceklerin ne kadar zengin alternatifler içerebileceğine ilgi çekecek yaşanmış bir örneği dikkatinize getireceğim: MrBeast's Burgers.

Sanal Yemek Sunumu (Virtual Dining Concept-VDC) kavramının ABD'deki başarılı bir uygulaması olan MrBeast's Burger, VDC'nin, fast food sektörü üzerinde yıkıcı bir etki yaratma potansiyeline sahip olduğuna işaret etmektedir. Hemen şu soruyu da ortaya koymak gerekiyor: Nasıl oluyor da, fast food sektörünün ağabeylerinden McDonald's veya Burger King'in kolaylıkla formüle edebilecekleri bir iş modelini 22 yaşındaki 'yeni yetme' YouTube yıldızı Jimmy Donaldson hayata geçirebiliyor?

20 Aralık 2020'de Jimmy Donaldson, namı diğer MrBeast, MrBeast's Burgers markası ile kendi hamburger zincirini hizmete açtı; duyuruyu 48 milyon civarında takipçisinin olduğu YouTube kanalı üzerinden yaptı. Bir günde, ABD genelinde 300 ayrı lokasyondan, mevcut restoran



Jimmy Donaldson

altyapılarından yararlanarak web sitesi yanı sıra mobil uygulama ile yemek siparişi alıp, adrese-teslim yemek şirketleri vasıtasıyla (Grubhub, Doordash, UberEats, Postmates) teslimat yaparak yeni işini büyük bir ivme ile hayata geçirmiş oldu. Restoranların çok zorlanarak ayakta durmaya çabaladıkları ortamda, MrBeast's Burger satışları emsali görülmemiş bir hızda artıyor. 300 lokasyonla işe başlatmanın anlamını idrak edebilmek için McDonalds'ın 300 lokasyona ulaşabilmesi için 6 yıl çabalamış olduğunu hatırlamamız gerekiyor.

Yeme-içme sektörünün salgın hastalığın etkisi ve beraberinde, sağlık önlemlerinin yürürlüğe girmesiyle sektörün iş yapma imkanlarının çok daralmış olması ve eve teslimat kanalının da yeterli ciroları üretememesinden dolayı, restoran işi sürdürülemez hale geldi. MrBeast's Burgers'ın ana konsepti (i) boş çıkmış olan veya minimum kapasitede kullanılan restoran altyapısından ve iş gücünden yararlanarak, (ii) adrese teslimat işinde uzmanlaşmış lojistik firmaları ile iş birliği yaparak, (iii) teknolojiden yararlanarak müşteriye değer katmak.

Bu başarılı uygulamanın arka planına bakarak yararlanılan ana şablonu/çerçeveyi (framework) anlamamızda yarar var. VDC, uzun yıllar başarılı restoran işletmeciliği yapmış olan Robert Earl'in ortaya koymuş olduğu bir kavram. Bu kavram ve kavramın şekillendirildiği iş modeli, MrBeast's

Burgers'ın gıpta edilecek başarısının reçetesini/sırını açığa çıkartıyor.

VDC iş modelinde pazarlama çalışmasının omurgasını bir şöhret/influencer üstlenmektedir (örneğin: Mariah Carey, Tiger Woods, Tyga, Kristen Bell, Beyoncé, Maria Sharapova, Jennifer Garner, Sarah Michelle Gellar, Jon Bon Jovi, Bethenny Frankel, Patti LaBelle, Dexter Holland, Heather Mills).

VDC iş modelinde girişimci, sunulacak yemek/menü konseptini oluşturmaktan, şöhret/influencer da tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinde ana oyuncu rolünü üstlenmekten sorumludur. Mr Beast's Burger'ın vakasında şöhret/influencer kimliğini YouTube yıldızı Jimmy Donaldson üstlenerek tanıtım-ikna-trend setting işlevlerini yerine getirmektedir.

Menünün oluşturulmasında, girişimci Jimmy Donaldson, VDC'in yaratıcısı Robert Earl ve tanınmış aşçı Eric Greenspan'den hizmet almıştır.

**Restoranların çok zorlanarak ayakta durmaya çabaladıkları ortamda, MrBeast's Burger satışları emsali görülmemiş bir hızda artıyor. 300 lokasyonla işe başlamanın anlamını idrak edebilmek için McDonalds'ın bu sayıya ulaşabilmesi için altı yıl çabalamış olduğunu hatırlamalıyız.**

VDC iş modeli, kullanılmayan 'mutfak' kapasitesinin verimli bir şekilde kullanıma sokulmasını sağlarken, söz konusu 'sanal mutfak'ların malzeme tedarik fonksiyonunu, ürünün markalaştırılmasını, sipariş hatlarının işler hale getirilmesi fonksiyonlarını da içermektedir. Restoranlara sunulan değer önerisi çok yalın ve motive edici: sahip oldukları atıl yemek pişirme kapasitesini hareket geçirmek, önemli yeni/ilave bir yatırım gereksinimi duymadan, artma potansiyeline sahip gelir akışına erişmek. Yemek pişirme ve paketleme hizmetleri karşılığında restoran işletmecileri toplam kardan yüzde 30 civarında bir gelir elde etmektedirler. Gelirler haftalık bazda nakit olarak tahsil edilmektedir.

VDC inovatif iş modelinde, süratle büyüyen adrese





teslim yemek işinin uygulamalarını destekleyen algoritmalarından yararlanmak, iş geliştirme açısından büyük yararlar sunmaktadır.

**Pazardaki mevcut oyuncular ana işlerine odaklandıklarından ve ana işlerini ayakta tutabilme mücadelesini sürdürmek durumunda kaldıklarından, gelecekleri için elzem olan yeni iş modellerini geliştirmek için gerekli-kalıcı-sonuç odaklı inovasyon metodlarını ve örgütsel süreçleri inşa edemiyorlar.**

Müşterilerin sisteme kolaylıkla erişiminde ve sipariş vermelerinde, sipariş takibinde ve ödeme işlemlerinin işlenmesinde uygulamaların kabiliyetleri müşteri memnuniyeti üzerinde çok etkili olmaktadır. Müşteri lokasyonunu dikkate alarak en yakın noktadan müşteriye siparişini götürmek (7 km civarında) rekabet gücünü artırdığından (süre ve sıcak yemek kalitesi), müşterilerin ve potansiyel müşterilerin konum haritalarına göre 'sanal mutfak' lokasyon tespiti

kritik bir karar olarak ortaya çıkmaktadır.

Dokuz kutulu- üç ana bölümlü iş modeli şablonu üzerinden gidecek olursak:

1- Ürün-Hizmetin müşteri açısından cazibesi:

Müşteri: mass market, şöhret/influencer etki alanı, fan'lar-takipçiler,

Değer Önerisi (value proposition): şöhret/influencer tarafından yaratılmış fast food menüsü,

Pazar İletişim Kanalı: şöhret/influencer sosyal medya kanalları,

Ürün/Hizmet sunum kanalı: web sitesi, mobil uygulamalar, adrese teslim lojistik,

Müşteri İlişkileri: web, twitter, sosyal medya, adrese teslim sırasındaki temas,

2- Cazip ürün-hizmetin sunulabilmesinin fizibilitesi:

Temel Faaliyetler: ürün yapımının outsource edilmesi,

Temel İş Ortakları: restoran işletmecileri, adrese teslim lojistik şirketleri, menü yaratım eksperleri,

Temel Kaynaklar: şöhret/influencer'lesr

3- İşin Gelir-Gider açısından geçerliliği:

Gelir Modeli ve Gider Modeli: girişimci, restoran işletmecisi, şöhret/influencer arasında adrese teslim lojistik şirketi, menü yaratım eksperleri arasında gelir-kar paylaşımı,

Bu başarılı girişimden alınabilecek dersleri esinlendirmesi için birkaç soruyu dikkatinize getireceğim:

1- Mevcut pazar işleyişini yıkıma uğratabilecek potansiyelle sahip VDC iş modelini niçin 'yeni yetme' bir girişimci keşfe değer buluyor?

2- Benzer bir keşfi niçin yıllardır fast food pazarının ana oyuncularından olan McDonalds veya Burger King gerçekleştirmedi?

3- Niçin pazardaki mevcut işletmeler, sahip oldukları fiziksel varlıkları-imkanları, MrBeast's Burger benzeri konseptleri oluşturmak amacıyla kaldıraç olarak kullanma kabiliyetini gösteremeyebiliyorlar?

Bu sorulara topluca şöyle cevap verilebilir:

Pazardaki mevcut oyuncular ana işlerine (core business) odaklandıklarından ve ana işlerini ayakta tutabilme mücadelesini sürdürmek durumunda kaldıklarından, gelecekte için elzem olan yeni iş modellerini geliştirmek için gerekli-kalıcı-sonuç odaklı inovasyon metodlarını ve örgütsel süreçleri inşa edemiyorlar.

Mevcut iş modeli/modellerinin kuvvetle sahiplenilmiş olması, yeni-radikal fikirlerin gerektiği gibi ele alınıp, ticari açıdan değer üretecek iş uygulamalarına dönüştürülmesi için yeterli iklimin oluşturulmasına imkan vermemektedir.

Salgın hastalıkla birlikte salgın öncesi iş dünyasının üzerinde kafa yorduğu pek çok konu bugünlerde çok daha acil bir şekilde, süratle yeni anlayış ve aksiyon kalemlerinin oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Hayat devam ediyor, yaşamın her alanında, henüz çaresi yeterince sunulmamış, müşterinin 'ağrı ve acıları' kümeler halinde yığılmış duruyor. Cevval, gayretli, azimli, yenilikçi, rekabete karşı üstün değer yaratacak iş inşa görgüsü ve tecrübesine sahip, çalışanların-takım üyelerinin sahip oldukları potansiyeli en üst seviyede gerçekleştirebilecekleri iklimi oluşturacak, vizyoner, etik, yaratılacak değer tüm paydaşlarca paylaşılmasına inanan liderler için pek çok hizmet fırsatı bulunuyor.

VUCA ortamında temel konu; şirketlerde inovasyon çalışmalarının hayatın normal akışının bir







parçası haline getirmektir. Biraz çılgınlık kültürünün yayılması gerekiyor ki, her günümüz 'bayram' olsun. Şirketlerde inovasyon anlayış ve uygulamalarına, kurumsal kültürüne baktığınızda yaygın olarak 'efficiency' inovasyon çalışmalarının ağırlıkta olduğunu görüyoruz. Daha daha 'efficient' ola ola, 'efficient' şekilde ölmek de var. Amaç hayatta kalıp, değer yaratmak olduğuna göre, ana işimizin geçerlilik süresini uzatabilmek için 'sustaining' inovasyonun önünü açmak zorundayız. Bu da yetmiyor, çünkü, ana işimizin sürekli bozguna uğratılması/yıkımı söz konusu. Çünkü, teknolojinin geometrik seride gelişmesi ile birlikte 360 derecede rekabete açık bulunuyoruz. Artık sektör-pazar tanımı, sınırlarını belirleyemez haldeyiz. Sürekli senaryo çalışmaları yapıp, öngörülerimizi-tahminlerimizi sürekli yenilememiz gerekiyor. Şirketlerimizin geçerlilik sürelerini uzatabilmemiz ancak 'efficiency' ve 'sustaining' inovasyon türlerinin yanı sıra 'transformative' inovasyon türünü de hayata geçirmemiz gerekiyor.

Size bir öneri:

Şirketinizde üzerinde çalışılan/kaynak tahsisi yapılmış/metriklere dahil edilmiş tüm inovasyon portföyünü gözden geçerseniz, üç inovasyon türünün her birinin genel inovasyon potföyündeki ağırlık ve

oranlarını dökseniz ve şu iki sorunun cevabını bulsanız:

- 2025 yılında hangi iş modelinizden ne kadar gelir ve net kar bekliyorsunuz?
- 2025'te elde edeceğiniz gelir ve kar, paydaşlarınızı ne kadar memnun edecektir?

McKinsey'in yapmış olduğu bazı kantitatif çalışmalara göre, geleceğe hazırlanmakta olan şirketlerin sahip oldukları şu üç temel özellik ortaya çıkmıştır:

- Amaçlarının ve var olma nedenlerinin idrakındalar,
- Operasyonel mimarileri/yapıları süratli olmayı ve sadeliği (simplicity) sağlıyor,
- Şirketin büyümesi/gelişmesi için (i) sürekli öğrenme, (ii) inovasyon ve (iii) kaynağı ne olursa olsun iyi fikirlerin ortaya konması hararetle ve samimiyetle destekleniyor ve yaygınlaştırılıyor.

Aynı çalışmalarda, krizlerin, gelişebilecek kabiliyetteki şirketleri, geride kalacak şirketlerden ayırma gücüne sahip olduğuna vurgu yapılarak, geleceğe hazırlanma konusunda kararlılık sahibi şirketlerin, yukarıdaki özelliklerin çıktısı olacak sonuç odaklı, vizyoner çalışmaları yapıp tüm çalışanları doğru yönde harekete geçirecek iletişim maharetini sergilemesi üzerinde duruluyor. **FD**