SONBAHAR - KIŞ 2024
KURUMSAL YÖNETİM SAYI 51
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği süreli yayınıdır.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Dijitalleşme çağında kurumsal yönetim



DR. YASEMİN YÜCEL KARASU
Yapay zekâdan değer elde etmek için yönetim kurulunun rolü

UFUK BİLGETEKİN
"Dijital yönetim kurulu, teknolojiye yatkın ve değişimi yönlendirebilecek liderlerden oluşmalıdır"

ESEN GİRİT TÜMER
"Teknoloji, yönetim kurullarının yapısını derinden etkileyecek"

Havada, karada ve denizde, Petrol Ofisi'nin enerjisi her yerde.

Ülkenin dört bir yanında Türkiye'nin enerji ihtiyacını karşılayan
Petrol Ofisi, gelişen ürün ve hizmetleriyle bugünden yarına hazır.



Petrol Ofisi



DR. TAMER SAKA
Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli üyelerimiz ve okuyucularımız,

2024 yılı teknolojik gelişmelerin, dijital dönüşümün, yapay zekânın, blokzincir teknolojisinin ve inovasyon konusunun iş dünyası üzerindeki baskısını giderek ağırlaştırdığı bir yıl oldu. Bu nedenle yeni sayımızı bu konuya ayırarak, uzman isimlerin yazdığı makalelerle zenginleştirdiğimiz, iş süreçlerinize önemli katkılarda bulunacağını düşündüğümüz dergimizi sizlere sunuyoruz.

İş dünyasında pek çok önemli değişikliğe yol açan bu gelişmelerin, şirketlerin çalışma biçimlerinden müşteri ilişkilerine, çalışan beklentilerinden karar alma süreçlerine kadar geniş bir yelpazede kendini gösterdiğini görüyoruz. Daha çevik, veri odaklı ve müşteri merkezli yönetim anlayışını teşvik eden bir süreçten geçiyoruz.

Kurumsal yönetim uygulamaları da dönüşüyor

Yapay zekâ ve blokzincir gibi yenilikler sayesinde güvenlik ve şeffaflık artarken, şirketler operasyonel verimliliklerini artırarak maliyetleri düşürmeyi başarıyor. Yeni iş modelleri ve sürdürülebilirlik odaklı stratejiler, şirketlerin hem rekabet avantajını korumasını hem de uzun vadeli başarı sağlamasını mümkün kılıyor. Bu dönüşüm süreci, iş dünyasında geleceğin rekabet koşullarına hazırlıklı olması için kritik bir dönem olarak karşımıza çıkıyor.

Bu gelişmeler, elbette kurumsal yönetim uygulamalarını da önemli ölçüde etkileyerek iyileştiriyor. Kurumsal yönetimde köklü değişiklikler yaparak şirketleri daha şeffaf, çevik ve müşteri odaklı hale getiriyor. Yeni teknolojiler, yönetim süreçlerinde veri odaklı karar alma, risk yönetiminde proaktif yaklaşımlar, yenilikçi iş modelleri geliştirme ve sürdürülebilirlik gibi konularda büyük fırsatlar sunuyor. Teknoloji odaklı bir yönetim anlayışı, şirketlerin rekabet avantajını artırarak daha başarılı bir geleceğe hazırlanmalarına yardımcı oluyor.

Şirketlerin gündeminde neler var?

Bu dönemde her şirketin kendini adapte etmesi ve geliştirmesi gereken temel konular var. Bunları kısaca şöyle sıralayabiliriz: Yapay zekâ ile veri tabanlı karar alma, yine yapay zekâ destekli analizlerle risk yönetiminde proaktif yaklaşım, blokzincir teknolojisi ile şeffaflık, izlenebilirlik ve güvenilirlik, robotik süreç otomasyonu, bulut tabanlı çözümler, çevik ve yenilikçi yönetim modelleri, müşteri veri analizi ve yapay zekâ desteği ile etkileşimin artırılması, dijital iletişim araçları, uzaktan çalışma ve hibrit modeller, güçlü siber güvenlik uygulamaları, gerçek zamanlı performans verileri, çalışanlara yönelik geri bildirim kültürü, otomatik finansal raporlama, sürdürülebilirlik takibi ve yeşil teknolojilerin entegrasyonu... Her büyüklükte şirketi ilgilendiren bu başlıklar konusunda ilerleme kaydetmeyen şirketlerin ömrünün uzun olmayacağını kolaylıkla söyleyebiliriz. Bu süreç yönetim kurullarına da çok büyük sorumluluklar yüklüyor. Şirketlerin dijital dönüşümü başarıyla hayata geçirmeleri, teknolojiyi tüm iş süreçlerine entegre etmeleri; yönetim kurulunun konuya hakimiyeti ve kararlılığıyla mümkün olacak.

2025'e girerken...

Değerli okurlarımız, TKYD olarak 2024 yılının ikinci yarısında yine kurumsal yönetimin ışığını ülkemizin dört bir yanına taşımak için çalıştık. Adana ve Konya ziyaretlerimizde iş dünyası ile bir araya gelerek "kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik, aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim" konularında bilgi ve deneyim paylaşımında bulunduk. Büyük ilgi gören Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı'mızın altıncısını tamamladığımız bu dönemde, yedinci programımızı da başlattık.

Eğitimlerimize, ziyaretlerimize, panellerimize ve webinar'larımıza hız kesmeden devam ederken, 2025 yılına yüksek bir motivasyonla, iş dünyamızın ve ülkemizin parlak geleceğine olan inancımızla giriyoruz. Yeni yılda da iş dünyasının sürdürülebilir büyümesine katkı sağlamaya ve kurumsal yönetim ilkelerini güçlendirmeye devam edeceğiz. Sizlerin desteği ve katkılarıyla birlikte daha iyi bir gelecek inşa etmek için her zamankinden daha güçlü ve kararlıyız. Yeni yılınız kutlu ve başarılarla dolu olsun.

Sevgi ve saygılarımla...

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi
DR. TAMER SAKA

Genel Yayın Yönetmeni
GÜRAY KARACAR
gkaracar@tkyd.org

Haber Müdürü
HANDE GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Ürün Hizmetleri ve Dağıtım
AHMET BALCILAR
abalcilar@tkyd.org

Yönetim Adresi
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Bağdat Caddesi, Birgen İş Merkezi,
No:226 Kat:5 D:20 34728 Caddebostan,
Kadıköy, İstanbul
Tel: 0 216 510 33 21

Yapım
Mineral Medya
Hattat Kamil Sok.
Anadolu Apt. No: 13/6 - 34180
Bahçelievler-İstanbul
Tel: 0542 238 00 07
bilgi@mineralmedya.com
www.mineralmedya.com

Baskı ve Cilt Matbaa
G.M. Matbaacılık ve Ticaret A.Ş.
100 Yıl Mah. MAS-SİT 1. Cad. No: 88
34204 Bağcılar - İSTANBUL
Tel: 0212 629 00 24

Sertifika No: 45463

Yayın Türü
Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin altı ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır. 1500 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır.

Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz.

KASIM 2024'te basılı olarak yayımlanmıştır.

ISBN 1308 – 1780

4 TKYD'DEN HABERLER

TKYD üyeleri, Atatürk'ün huzuruna çıktı

TKYD yönetimi, kurumsal yönetim konusundaki görüşlerini SPK'ya sundu

"Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı"nın 7. dönemi başladı

TKYD ve Kazakistan Bağımsız Direktörler Derneği, kurumsal yönetimde stratejik iş birliği yapacak

TKYD, "Şevket Sabancı Vizyonuyla İlk Fırsat Programı"nda gençlere iş fırsatı sağladı



14 KAPAK

Dijitalleşme çağında kurumsal yönetim

RÖPORTAJ

18 **Ufuk Bilgetekin**
TÖDEB Başkanı
"Dijital yönetim kurulu, teknolojiye yatkın ve değişimi yönlendirebilecek liderlerden oluşmalıdır"



24 **Esen Girit Tümer**
Yapay Zekâ ve Teknoloji Derneği Kurucusu ve Başkanı
"Teknoloji, yönetim kurullarının yapısını derinden etkileyecek"

46 **Dr. Tamer Saka**
TKYD Başkanı
"Belirsizlik ortamından kurtuluş reçetemiz; tutarlı bir büyüme modeli"

MAKALE

21 Şirketlerde teknoloji ve inovasyonun kurumsal yönetimle bütünleştirilmesi
Fethi Baytan

28 Kurumsal yönetim ve blokzincir
Burçak Ünsal

30 Kurumsallaşma ve dijitalleşme yolculuğu
Sezgin Topçu- Doğa Çivikgedey

32 Teknoloji odaklı şirketler için bir yol haritası
Hakan Yıldız

34 Yapay zekâdan değer elde etmek için yönetim kurulunun rolü
Dr. Yasemin Yücel Karasu

37 Merkeziyetsiz otonom yapılar ve dijital şirketler
Av. Sinan Şahbudak

40 İnovasyon ve dijitalleşme ile kurumsal dönüşüm
Kadir Şener

44 Sağlam temeller üstüne!
Fikret Sebilcioğlu

10 TÜRKİYE'DEN HABERLER

TÜSİAD Dijital Türkiye Konferansı'nda, "Dönüşen Rekabette Yıkıcı Güç" konuşuldu

Küresel iflaslar, bu yıl çift haneli artış yaşayacak

13 DÜNYADAN HABERLER

OECD, Dünya Bankası ve IMF ile kurumsal yönetim ilkelerini revize etti

İngiltere'de kadın yönetici sayısı düşmeye başladı

49 KİTAPLIK

51 ETKİNLİK

54 BASINDA TKYD

Önde gelen yayın kuruluşlarında faaliyetlerimizle yer aldık.

56 BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

Yarım Asırlık Deneyimimizle

Gücümüzü Geleceğe Taşıyoruz!

Köklü geçmişimizden aldığımız güçle yolculuğumuzu
her koşulda yaşamdan yana bir bakışla sürdürüyoruz.

BİZİ BİZ YAPAN DEĞERLERİMİZ

- Saygı
- Sıcaklık
- Sonuç

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİMİZ

- Adillik
- Şeffaflık
- Hesap verilebilirlik
- Sorumluluk

DOĞANLAR HOLDİNG

DOĞTAŞ Kelebek Kelebek MUTFAK - BANYO lova yatak ruum store BİGA HOME BioTREND DOĞYAP TROYPARK

www.doganlarholding.com.tr doganlarholding Doğanlar Holding

TKYD üyeleri, Atatürk'ün huzuruna çıktı



TKYD yönetimi ve üyelerinin, 26 Eylül 2024 tarihindeki Ankara programının ilk durağı Anıtkabir oldu. Anıtkabir Komutanı'na yapılan ziyaretin ardından TKYD ekibi, Türkiye Cumhuriyeti'nin Kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün manevi huzuruna çıktı. TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Anıtkabir Özel Defteri'ne dernek adına yazdığı mesajda, Mustafa Kemal Atatürk başta olmak üzere tüm kahraman silah arkadaşlarını, aziz şehitlerimizi ve gazilerimizi rahmet ve şükranla andıklarını belirtti.



TKYD yönetimi, kurumsal yönetim konusundaki görüşlerini SPK'ya sundu

TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, 26 Eylül 2024 tarihinde TKYD Yönetim Kurulu üyeleri Mustafa Sürmegöz, Ali Kamil Uzun, Nuri Tezel, Doğu Özden ve TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar ile Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkanı İbrahim Ömer Gönül'ü ziyaret etti. İlgili ziyarette kurumsal yönetim konusunda TKYD görüş dosyası Kurul'a sunularak, ilgili konular istişare edildi.

Ziyarette Türkiye'de kurumsal yönetimin geldiği nokta, kamunun imza attığı düzenlemelerin önemi konuşuldu. Ziyaret sırasında TKYD Başkanı Saka, Gönül'e Cumhuriyetin 100. yılı ve TKYD'nin 20. yılı kapsamında hazırlanan "Cumhuriyetin 100. Yılında Türkiye'de Kurumsal Yönetimin 20. Yılı" adlı kitabı hediye etti.

Güray Karacar, yeniden TKYD Genel Sekreteri oldu



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin genel sekreterlik görevini yeniden Güray Karacar üstlendi. Karacar, TKYD'nin genel sekreterliğini 2003 – 2016 arasında da üstlenmiş ve başarılı projelere imza atmıştı. Saint-Joseph Fransız Lisesi'nin ardından Marmara İletişim Bilimleri Fakültesi'nden mezun olan Karacar; sermaye piyasası, aile şirketleri, ekonomi gazeteciliği, sivil toplum kuruluşları, futbol endüstrisi konularında rehber yayınlar hazırlanması ve uygulamayı destekleyici araçların faydaya sunulmasının yanı sıra kurumsal yönetim anlayışının geniş bir çerçevede tanıtılması için Anadolu şehirlerinde ve İstanbul merkezli seminer, konferans ve eğitimler düzenledi.

Yazarı olduğu ve katkıda bulunduğu yayınlar arasında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi (2010), Türk Futbol Endüstrisi Yönetim Rehberi (2010), Nedir Bu Kurumsal Yönetim? (2005), Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi (2014), Ekonomi Gazetecisi El Kitabı (2011), Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası Araştırma Raporu (2005), Kurumsal Yönetim Algı Araştırması (2015), Türkiye – Pakistan – İran İş Ortamı ve Özelleştirmeler Karşılaştırma Raporu (2013) TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu (2013) bulunuyor.

2016 – 2020 arasında Tofaş Dış İlişkiler Direktörü olarak görev yapan Karacar, TOBB Otomotiv Sanayi Meclis Üyeliği, Otomotiv Sanayi Derneği Yönetim Kurulu Üyeliği, Türk-İtalyan İş Konseyi Üyeliği yaptı. 2021'den Temmuz 2024'e kadar Sanofi İlaç Türkiye ve Levant Bölgesi Kurumsal İlişkiler ve Pazara Erişim Direktörü olarak görev aldı.

TKYD, Adana Valisi ve Büyükşehir Belediye Başkanı'nı ziyaret etti







TKYD yönetimi ve Anadolu Semineri'nin katılımcıları, Adana'da gerçekleştirilen etkinlik öncesinde, Adana Valisi ve Büyükşehir Belediye Başkanı'na nezaket ziyaretinde bulundu. TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Yönetim Kurulu Üyesi ve Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı Ortağı Av. Senem Denktaş, TKYD Ekonomi Danışmanı ve Türkiye Raporu Direktörü Can Selçuki, Logo Yazılım Türkiye Genel Müdürü Akın Sertcan, TKYD İdari ve Mali İşler Direktörü Ahmet Balcılar Adana Valisi Yavuz Selim Köşger ve Adana Büyükşehir Belediye Başkanı Zeydan Karalar'ı makamlarında ziyaret etti.

Saka ve beraberindeki heyet, Adana'daki başarılı çalışmalarından dolayı Vali Köşger ve Belediye Başkanı Zeydan Karalar'ı tebrik etti ve TKYD'nin imzasını taşıyan "Cumhuriyetin 100. Yılında Kurumsal Yönetimin 20. Yılı" adlı kitabı hediye etti. Köşger ve Karalar ise Saka ve beraberindeki iş insanlarına çalışmalarında başarılar diledi ve ziyaretleri için teşekkür etti.



Dr. Tamer Saka, İstanbul Sanayi Odası Başkanı Erdal Bahçıvan'la bir araya geldi

TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, 10 Temmuz 2024 tarihinde İstanbul Sanayi Odası (İSO) Başkanı Erdal Bahçıvan'a nezaket ziyaretinde bulundu. İki başkanın bir araya geldiği ziyarette, potansiyel iş birlikleri üzerine değerlendirmeler yapıldı.

"Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı"nın 7. dönemi başladı



TKYD Enstitü'nün, Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) desteğiyle hayata geçirdiği 'Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı'nın 7. dönemi başladı. 16 Ekim 2024 tarihinde başlayan program, Galatasaray Üniversitesi KUYDEM Müdürü Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşılı ve TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar'ın açılış konuşması ile başladı.

Programın "Yönetim Kurulunun Rolü ve Önemi" başlıklı birinci modülü ve "Hukuki Çerçeve ve İyi Uygulama Örnekleri" başlıklı ikinci modülü TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı Av. Kayra Üçer ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Av. Nihal Mashaki'nin katkılarıyla gerçekleştirildi.



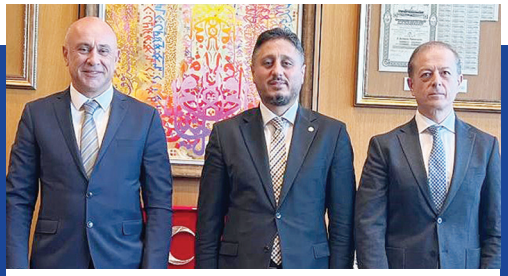
"Finans Sektöründe ESG Dönüşümü" webinar'ı yapıldı

"Finans Sektöründe ESG Dönüşümü" adlı webinar, 27 Haziran 2024 tarihinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Uygulama III Daire Başkanı Dr. İlker Koç ve Yapı Kredi Bankası Kredi Riski Politikaları ve Yönetişim Müdürü Hayri Türkmen'in katılımıyla TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve ESG Çalışma Grubu Başkanı Av. Nihal Mashaki moderasyonunda gerçekleşti.

"Aile Ofisi, Veraset Planlaması ve Servet Yönetimi" eğitimi yapıldı

TKYD Enstitü, Karman Beyond Aile Ofisi'nin katkıları ile "Aile Ofisi, Veraset Planlaması ve Servet Yönetimi" başlıklı bir eğitim düzenledi. 2 Ekim 2024 tarihindeki eğitimde Karman Beyond Kurucu Ortağı ve CEO'su Özge Doğan ve Karman Beyon Araştırma Direktörü Alev Bosut Berrak "Aile ofisi nedir, ne zaman kurulur ve neden gereklidir?" konularında katılımcılara bilgi verdi. Eğitimin konuk konuşmacısı olan JTC Direktörü Mark Woodford ile de "Dünyadaki Aile Ofise Trendleri" temalı bir sohbet gerçekleştirildi.





MKK Genel Müdürü'ne nezaket ziyaretinde bulunduk

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar ve TKYD Üyesi Av. Ümit Yayla, 4 Kasım 2024 tarihinde Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. (MKK) Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Ekrem Arıkan'a nezaket ziyaretinde bulundu. Ziyarette potansiyel iş birliği konuları değerlendirildi.

"Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı" mezunları bir araya geldi

"Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı"nın tüm mezunları, 13 Haziran 2024 tarihinde Moda Deniz Kulübü'nde düzenlenen Alumni kahvaltısında buluştu. Moda Deniz Kulübü Derneği ev sahipliğinde, Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi desteğiyle hayata geçirilen programın tüm dönem mezunlarının katılımıyla KeyPartners sponsorluğunda gerçekleşen buluşmada, TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka ve TKYD Enstitü Yürütme Kurulu Başkanı Ali Kamil Uzun birer konuşma yaptı. Buluşmaya etkinliğe destek veren KeyPartners yöneticisi Aslı Güngör de katıldı.



Dr. Saka, "Türkiye'de Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurullarının Gündemi"ni uluslararası basına taşıdı

TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, kurumsal yönetim alanının prestijli dergisi Institute of Directors (IoD) India yayını olan Director Today'e "Türkiye'de Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurullarının Gündemi" başlıklı makalesiyle konuk oldu. Dr. Saka, makalesinde TKYD'nin misyonu ve faaliyetleri hakkında ayrıntılı bilgi verdi. TKYD'nin faaliyetlerinin ülkemizde kurumsal yönetimin gelişimine olan etkisinin de ölçüldüğünü belirten Saka, özetle şu bilgileri paylaştı:

"Yönetim kurullarında çeşitlilik, uzun süredir hem küresel piyasalar hem de Türkiye'nin önemli gündem maddelerinden biri olarak karşımıza çıkıyor. Çeşitlilik kavramını cinsiyet, yaş, deneyim gibi farklılıklar üzerinden ele alabileceğimiz gibi, yönetim kurullarındaki bağımsız üyeler üzerinden de değerlendirebiliriz. Hangi açıdan bakarsak bakalım, Türkiye'de çeşitlilik konusunda ciddi bir gelişim alanı olduğunu biliyoruz, her iki raporumuz da bunu doğruluyor. TKYD olarak yönetim kurullarında bağımsız üye sayısının, kadın sayısının artmasına, çeşitlilik ve kapsayıcılık konularını gündemde tutmaya ve farkındalık yaratmaya yönelik çalışmalarımız oluyor. Türkiye'de mevzuat düzenleyici kuruma bu yönde görüşlerimizi iletiyor, mevzuatsal değişiklerin yapılması yönünde bir STK olarak katkı sunuyoruz.

TKYD olarak, Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamalarının daha ileri seviyelere taşınması amacıyla uluslararası iş birliklerimizi ve faaliyetlerimizi yoğunlaştırdık. Bu kapsamda,



Hawkamah, CIPE, IFC, DiliTrust, IOD India ve ecoDa gibi önde gelen kuruluşlarla farklı projeler ve etkinlikler düzenlemek üzere stratejik görüşmelerle gerçekleştirilen söz konusu temaslarda; ESG, sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim konularında farkındalık yaratmak, yeni iş birlikleri oluşturmak ve kurumsal yönetim alanında bilgi ve tecrübe paylaşımını artırmak üzere planlamalar yapıyoruz.

TKYD olarak; globalde gelişmeleri her zaman yakından takip ederek ve özel sektör, kamu kuruluşları, medya, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının ülkemizdeki gelişiminin daha ileri seviyelere gelmesi yönünde çalışmalarımıza bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da devam edeceğiz."

TKYD Enstitü "ESG Sertifika Programı" 7 Kasım'da başladı

TKYD Enstitü'nün, International Finance Corporation (IFC) ve Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi destekleri ile hayata geçirdiği ESG Sertifika Programı'nın 2. dönemi, 7 Kasım 2024 tarihinde başladı. ESG Sertifika Programı; düzenlediği eğitim ve sertifika programları ile şirketlerde başarılı bir kurumsal yönetim yapısı oluşturmaya destek olmayı amaçlayan TKYD Enstitü tarafından düzenleniyor. ESG Sertifika Programı'nın ikinci dönemi, IFC ve Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi'nin desteğiyle hayata geçiriliyor. Program; 13 Aralık tarihinde Boğaziçi Üniversitesi'nde düzenlenecek mezuniyet töreni ile sona erecek.

10 eğitim modülü ve 2 adet tecrübe paylaşımına dayalı webinar'dan oluşan programda, uzun vadeli büyümenin anahtarı olarak görülen ESG'nin, değer odaklı stratejinin ve bu strateji doğrultusunda şekillenen iş modellerinin şirketlere getirileri ele alınıyor. Bu program, gelecekte dünyanın nasıl evrimleşeceğini, sistemleri nasıl geliştireceğini, uygulama yöntemlerini ve özellikle ESG yöneticiliğini vurgulayarak, profesyonellerin sürdürülebilirlik hedeflerini sistemlerine nasıl entegre edeceklerini öğrenmeleri için tasarlanan bir uzmanlık programı olarak öne çıkıyor.

Türk Devletleri'nden kurumsal yönetim alanında iş birliği

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Kazakistan Bağımsız Direktörler Derneği (QID) arasında, Astana Kurumsal Yönetim Forumu sırasında imzalanan protokol, Türk Devletleri'nde faaliyet gösteren iş dünyası örgütleri arasındaki iş birliğinin ilk adımı oldu.

7 Kasım 2024 tarihinde Kazakistan'ın başkenti Astana'da, Bağımsız Direktörler Derneği (QID) tarafından düzenlenen "Corporate Governance – Imperative of Economy Liberalisation in Kazakhstan" Forumu, büyük ilgi gördü. Özel sektör ve kamudan katılımcıların yanı sıra OECD, IFC gibi uluslararası örgüt temsilcilerinin katıldığı Forum'a onur konuğu olarak katılan TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar yaptığı açılış konuşmasında,



TKYD'nin 21 yıllık birikimiyle bölgedeki kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılması ve en iyi uygulamaların hayata geçirilmesi yönelik çalışmalarda Kazakistan ve diğer Türk Devletleri'ndeki kuruluşlarla birlikte çalışmaya hazır olduklarını belirtti.

Forum çerçevesinde TKYD ve QID, Orta Asya bölgesinde kurumsal yönetim standartlarının geliştirilmesine yönelik mutabakat zaptı imzalandı. Anlaşma, Türkiye ve Kazakistan'daki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirme ve geliştirme hedeflerini desteklerken, kurumsal yönetim alanındaki en iyi uluslararası uygulamaların kamuda ve özel sektörde hayata geçirilmesine yönelik çalışmalardaki iş birliklerini imza altına aldı.

TKYD ve QID, söz konusu mutabakat zaptıyla Türk Devletleri'nde faaliyet gösteren diğer iş dünyası örgütlerini de anlaşmalarla iş birliğine dahil ederek ortak bir anlayış ve irade ile kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde birlikte hareket etme kararlılıklarını ortaya koydu.

"Şevket Sabancı Vizyonuyla İlk Fırsat Programı" yeni mezun gençlere iş imkanı sunuyor

TKYD, İlk Fırsat Programı'nın 9. döneminde en çok başvuru alan sivil toplum kuruluşu oldu. İki yıldır süren iş birliği kapsamında TKYD'nin "İş Geliştirme Uzman Yardımcısı" pozisyonuna bu yıl toplam 232 başvuru yapıldı.

İşverenlerce daha az tercih edilen devlet üniversitelerinden yeni mezun gençlere işe geçiş süreçlerinde fırsat eşitliği sağlamayı hedefleyen Esas'ın sosyal yatırım birimi Esas Sosyal tarafından sürdürülen "Şevket Sabancı Vizyonuyla İlk Fırsat Programı"nın 50 yeni katılımcısı, işbaşı yaptı. Program kapsamında başvurusu kabul edilen bir genç de Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde Ağustos 2025'e kadar çalışacak.

TKYD, Esas'ın sosyal yatırım birimi Esas Sosyal'in "Şevket Sabancı Vizyonuyla İlk Fırsat Programı"na başvuru yaparak kabul alan derneklerden biri oldu. Program kapsamında başvurusu kabul edilen 50 katılımcı arasında yer alan bir kişi de TKYD'de işbaşı yaptı.

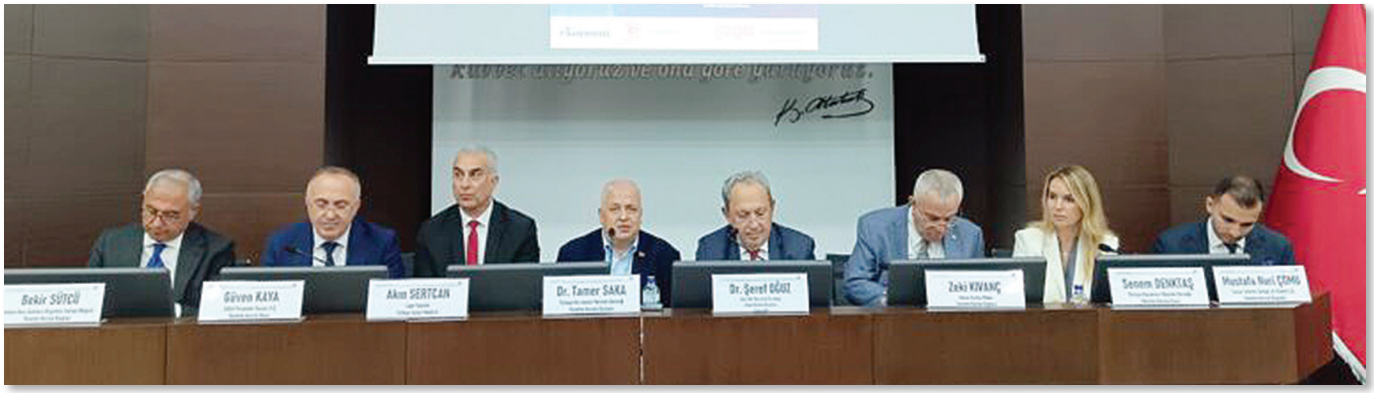


Şevket Sabancı Vizyonuyla İlk Fırsat 8. Dönem Mezuniyet Buluşması'nda 2023-2024 yılı ilk katılımcımızı mezun ettik.

Şevket Sabancı Vizyonuyla İlk Fırsat 9. dönem katılımcısı İrem Satın, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde İş Geliştirme Uzman Yardımcısı olarak çalışmaya başlayarak, 6 kişilik bir ekibe dahil oldu. Satın, TKYD'de bir yıl boyunca planlama, proaktif düşünme, zaman yönetimi, sonuç odaklılık, inisiyatif alma, kritik düşünme ve problem çözme yetkinlikleri kazanacak.

2023 yılında İlk Fırsat Programı'nın katılımcılarından olan Zeynep Edis, program süresince elde ettiği deneyimlerin ardından TKYD'nin kadrolu çalışanı olarak iş hayatına İş Geliştirme Müdür Yardımcısı olarak görevine devam ediyor. Edis, program süresince kazandığı bilgi ve becerilerle ulusal ve uluslararası iş birlikleri, dış ilişkiler ve proje geliştirme süreçlerine katkıda bulunuyor.

TKYD, Anadolu Seminerleri kapsamında Adana ve Konya'daydı



Kurumsal yönetim ilkelerini Anadolu'da şirketlere taşıyan Anadolu Seminerleri'nin son iki toplantısı, Adana ve Konya'da yapıldı. Bugüne kadar 50'ye yakın ilde düzenlenen 97 panele 7 bini aşkın kişi katıldı. Anadolu Seminerleri'nin 2024 yılındaki son paneli 5 Aralık 2024 tarihinde düzenlenecek. 2025 yılındaki ilk iki şehir ise İzmir ve Gaziantep olacak.

TKYD'nin kurumsal yönetim ilkelerini ülke çapına yaymak amacıyla başlattığı Anadolu Seminerleri, düzenlendiği her şehirde büyük bir ilgiyle takip ediliyor. Kurumsal yönetim ilkelerini, Türk ekonomisinin temel taşı olan aile şirketlerine yakınlaştırılma gayesiyle hayata geçirilen proje kapsamında bugüne kadar 50'ye yakın ilde 97 panel düzenlendi. İllerin sanayi ve ticaret odalarıyla iş birliği halinde hayata geçirilen bu toplantılara bugüne kadar 7 bini aşkın şirket hissedarı ve profesyonel yönetici katıldı. Seminer dizisi kapsamında kazanılan deneyimler ışığında hazırlanan rehber yayınlar ve iyi uygulamaların tanıtılması ile ülkemizin kalkınmasında önem arz eden kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaştırılması hedefleniyor.

Bu yıl Anadolu Seminerleri'nin son iki durağı Adana ve Konya oldu. Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi iş birliğinde, Logo Yazılım sponsorluğunda, Adana Sanayi Odası ev sahipliğinde 10 Haziran 2024 tarihinde, "Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik" Semineri Adana'da gerçekleştirildi.

Seminerin açılış konuşmalarını TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka ve Adana Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Kıvanç yaptı. Açılış konuşmalarının ardından TKYD Ekonomi Danışmanı, Türkiye Raporu Direktörü Can Selçuki Türkiye'nin ekonomik ve politik gündemi hakkında bilgi verdi.

Açılış konuşmalarının ardından moderatörlüğünü Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Dr. Şeref Oğuz'un yaptığı bir panel düzenlendi. Panelde TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Adana Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Kıvanç, Logo Yazılım Türkiye Genel Müdürü Akın Sertcan, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı Ortağı Av. Senem Denktaş, Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölge Başkanlığı Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Sütçü, SASA Polyester Yönetim Kurulu Üyesi Güven Kaya, Sunar Mısır Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Nuri Çomu kurumsal yönetim hakkında görüş ve önerilerini paylaştı.

Konya'da "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" konuşuldu

Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi iş birliğinde, Garanti BBVA sponsorluğunda, Konya Sanayi Odası ev sahipliğinde 1 Ekim 2024 tarihinde, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" semineri Konya'da gerçekleştirildi.

Seminerin açılış konuşmalarını TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, Konya Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Büyükegen ve Garanti BBVA Genel Müdür Yardımcısı Sibel Kaya gerçekleştirdi.

Seminer kapsamında gerçekleştirilen oturumda, Dr. Tamer Saka, İstanbul Ekonomi Araştırma Yönetici Ortağı ve TKYD Ekonomi Danışmanı Can Selçuki, Garanti BBVA KOBİ Bankacılığı Pazarlama Direktörü Nurdan Tunay Günaylı, Yıldız Pul Otomotiv Motor Parçaları Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Seyit Acar, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Genel Koordinatörü ve Köşe Yazarı Vahap Munyar'ın moderatörlüğünde aile şirketlerinde kurumsallaşma konusunda görüşlerini katılımcılarla paylaştı.



TÜSİAD DİJİTAL TÜRKİYE KONFERANSI'NDA, "DÖNÜŞEN REKABETTE YIKICI GÜÇ" KONUŞULDU

TÜSİAD tarafından dördüncüsü düzenlenen Dijital Türkiye Konferansı, "Dönüşen Rekabette Yıkıcı Güç" temasıyla 1 Ekim 2024'te gerçekleşti. Sanayi ve Teknoloji Bakan Yardımcısı Zekeriya Çoştu'nun katıldığı konferansta, UBS Baş Ekonomisti Paul Donovan, Sabancı Holding CEO'su Cenk Alper ve Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu konuşma yaptı.

TÜSİAD tarafından bu yıl dördüncüsü düzenlenen Dijital Türkiye Konferansı, 1 Ekim'de Wyndham Grand Levent'de gerçekleşti. "Dönüşen Rekabette Yıkıcı Güç" temasıyla düzenlenen konferansta; yeni teknolojilerin küresel rekabete, üretim ve tedarik süreçlerine, iş yapış biçimleri ve insan kaynağına etkileri çok boyutlu bir perspektiften ele alındı. Etkinliğin açılış konuşmalarını TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve Dijital Türkiye Yuvarlak Masası Başkanı Perihan İnci, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan ile Sanayi ve Teknoloji Bakan Yardımcısı Zekeriya Çoştu yaptı.



Toplantıda bir konuşma yapan TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, "Ekonomik büyümeye ilişkin paradigmaları değiştiren teknolojik yeniliklerin yaşandığı bir dönemdeyiz. Dijital teknolojiler, rekabeti ve iş hayatını hızla ve kökten dönüştürüyor. Yapay zekâ, kuantum teknolojileri, siber-fiziksel sistemler ve yarı iletkenler gibi kritik teknolojilerin etkisi her geçen gün artıyor. Türkiye'nin, geleneksel ekonomide küresel GSYH içindeki yüzde 1'lik payına karşılık, dijital ekonomideki payı binde bir civarında. Bu veriler bize, potansiyelimizi hayata geçirecek adımları atmanın kritik olduğu bir dönemde olduğumuzu gösteriyor" dedi.

Güçlü ve en üst seviyede sahiplenilmiş politika vizyonunu etkili ve bütüncül destek mekanizmalarının kararlılıkla hayata geçirilmesi gerektiğini söyleyen Turan, konuşmasına şöyle devam etti: "Teknolojik dönüşüm, yapısı gereği yıkıcıdır ve geçiş süreci zorludur. Öte yandan, teknolojik dönüşüm eğer doğru yönetilirse refaha, verimliliğe, yaratılan katma değere, beşeri sermayeye, sosyal kalkınmaya, demokrasiye olumlu yönde etki eder. Bu dönüşüm sürecini var eden en önemli yatırım alanlarından biri ise yüksek teknoloji destekli inovasyon ekosisteminin oluşturulmasıdır."

START-UP ZONE'DA YENİ PROJELER TANITILDI

TÜSİAD Dijital Türkiye Konferansı kapsamında ulusal ve uluslararası birçok konuşmacı, geleceğin teknolojileri ve dijitalleşme vizyonu öngörülerini paylaştı. Türkiye'nin rekabetçi gücünü koruması için üretken yapay zekânın küresel ekonomik görünüme etkisi, CEO'ların dijital dönüşüm ajandası, değişen yetkinlik gereksinimleri, teknoloji ve tasarım, "Silikon Vadisi" ruhu ve girişimcilik ele alınan konulardan bazıları oldu.

TÜSİAD Dijital Türkiye Konferansı, yenilikçi ve dinamik "Start-up Zone" ile bu yıl bir adım daha ileriye giderek Start-Up Talks ve TÜSİAD SD² kapsamında, teknoloji tedarikçilerine projelerini tanıtmak için bir platform sundu. Katılımcılar, gün boyunca Start-Up Zone'da şirketlerin stantlarını ve deneyim alanlarını ziyaret etme ve networking imkânı buldu. Dönüşümde Yeni Nesil oturumunda da genç kuşakların ilham verici projeleri tanıtıldı.

"Kaynaklarımızı Ar-Ge, teknoloji ve bilime ayırmalıyız"

TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve Dijital Türkiye Yuvarlak Masası Başkanı Perihan İnci de konuşmasında şunları söyledi: "Teknolojinin hızlı gelişimi, geleneksel yöntemlerle işlerimizi yönetmeyi, toplumsal dinamiklere etkisini değerlendirmeyi ve gelecek öngörüsü yapmayı zorlaştırıyor. Üretken yapay zekâ gibi pek çok gelişim fırsatını da içinde taşıyan yenilikçi teknolojiler, hızlı ve farklı çözüm olanakları sağlıyor, rekabeti amansız bir şekilde dönüştürüyor. Bu durum, ekosistemin paydaşlarını farklı düşünmeye, politikaları çok boyutlu kurgulamaya ve uygulamaları iyi bir koordinasyonla en verimli şekilde gerçekleştirmeye zorluyor. Kaynaklarımızı Ar-Ge'ye, teknolojiye, bilime, inovasyona ve eğitime daha fazla ayırmamız gerektiğine inanıyoruz.

KÜRESEL İFLASLAR, BU YIL ÇİFT HANELİ ARTIŞ YAŞAYACAK

Allianz Trade, tarafından hazırlanan "Küresel İflas Raporu"nda 2024'te küresel ticari iflaslarda yüzde 11 seviyesinde keskin bir artış olacağı belirtildi. Şubat ayında açıklanan raporda bu oran yüzde 9'du. Araştırma, iflasların 2026'ya kadar süreceğini ve yüksek seviyelerde kalacağını öngörüyor.

Allianz Trade'in, dünyanın dört bir yanındaki uzman ekonomistleri tarafından hazırlanan "Küresel İflas Raporu", 2024 yılı verileri ve araştırmalarıyla yenilendi. Yayımlanan raporda, GSYH'leri toplamı, küresel toplamın yarısından fazlasını oluşturan birçok ülkede 2024'te iflasların çift haneli oranlarda artacağı vurgulandı.

Allianz Trade 2024'e yönelik şubat ayında yayınladığı ilk küresel iflas raporunda, küresel iflasların bu yıl yüzde 9 artmasını ve ardından 2025'te istikrara kavuşmasını öngörüyordu. Ancak küresel iflas görünümünü daha da karamsar hale getiren son gelişmeler ışığında küresel iflasların, önceki tahmine kıyasla 2 puan yükselerek yüzde 11 oranında artması ve gelecek yıl da yüzde 2'lik bir artışla zirve bir seviyeye tırmanması bekleniyor. Dolayısıyla ticari iflaslar, 2026'ya kadar durmadan artacak ve 2026'da iflas seviyesi istikrara kavuşsa bile yüksek seviyelerde kalmaya devam edecek.

ABD'de iflasların 2025'te yüzde 12, Almanya'da yüzde 4 artması ve 2026'da ise her iki ülkede yüzde 4'e düşmesi bekleniyor. Fransa ve Birleşik Krallık'ta çok yüksek olan iflas seviyelerinin, 2026'ya kadar daha ılımlı rakamlara gerileyeceği tahmin ediliyor. 2025'te her iki ülkede de iflaslarda yüzde 6 düşüş beklentisi var. 2026'da ise Fransa'da yüzde 3, Birleşik Krallık'ta yüzde 4 düşüş öngörülüyor. İtalya'da iflaslar yükselmeye devam ederek 2025'te yüzde 4 ve 2026'da yüzde 3 olacak. Çin'de ise ticari iflaslar düşük seviyelerden tırmanmaya başlayacak ve Allianz Trade tahminlerine göre, 2025 ve 2026'da sırasıyla yüzde 5 ve yüzde 6 artacak.

Türkiye iflas oranıyla dikkat çekiyor

Allianz Trade Küresel İflas Raporu'nda Türkiye'deki iflasların tahminine de yer verildi. Raporda Türkiye, şirketlerin yüksek finansman maliyetleri ve ekonomik yavaşlamayla yüzleşmek zorunda olduğu iki büyük pazardan biri olarak tanımlandı. Türkiye'de iflasların geçen seneye göre yüzde 20 artacağı da raporda yer aldı.



Allianz Trade ekonomistlerinin hazırladığı raporda, küresel ekonominin; durgun talep, devam eden jeopolitik gerilimler ve dengesiz finansman koşullarıyla boğuştuğu ortamda, dünya çapındaki işletmelerin karşı karşıya olduğu riskler ve eğilimlere de ışık tutuldu. Büyük iflas seviyesinin yeni bir rekor kırmış olması, özellikle dikkat çekici ve bu durum istihdam için de büyük bir tehdit oluşturuyor. Rapora göre, işsizlik riskiyle karşı karşıya olan başlıca sektörler arasında inşaat, perakende ve hizmet sektörleri yer alıyor.

Düşük faiz, şirketler için oyunu değiştirebilir mi?

Çift haneli iflas artışlarının etkileyeceği ülkeler, küresel GSYH'nin yarısından fazlasını oluşturuyor. Yılbaşından bu yana, küresel ticari iflaslar halihazırda yüzde 9 arttı ve iflaslardaki bu artışın coğrafi ve sektörler arası dağılımı geniş tabanlı oldu.

Raporda, para politikalarının kademeli olarak gevşetilmesinin bir miktar rahatlama sağlasa da zor durumdaki işletmeler için sihirli bir değnek yerine geçmeyeceği vurgulanıyor. Düşük faiz oranlarının borçlanma maliyetlerini azaltacağı, nakit akışını iyileştireceği ve kârlılığı artıracağı ancak yaşanan mali zorlukları tam olarak çözemeyeceği de raporda yer alıyor.

İFLASLARDA İNŞAAT, PERAKENDE VE HİZMET SEKTÖRÜ İLK ÜÇTE YER ALIYOR

Allianz Trade CEO'su Aylin Somersan Coqui, ticari iflaslardaki bu küresel inişli çıkışlı seyrin, kısmen hala durgun olan küresel talep, süregelen jeopolitik belirsizlik ve dengesiz finansman koşullarından kaynaklandığına dikkat çekti. Coqui, "Pandemi ve enerji krizi sırasında şirketleri iflaslardan koruyan destek perdesinin kalkmış olmasıyla 'birikmiş' iflasların ortaya çıkması da bunun bir açıklaması. Bu nedenle, GSYH'leri toplamı küresel toplamın yarısından fazlasını oluşturan birçok ülke, 2024'te çift haneli iflas artışlarından etkilenecek ve küresel GSYH'nin üçte ikisini oluşturan birçok ülkede de bu yıl iflas seviyesi pandemi öncesi seviyelerin üzerine tırmanacak. Sektör bazında bakıldığında ise inşaat, perakende ve hizmet sektörleri hem sayı hem de ölçek olarak en çok etkilenen sektörler oluyor" dedi.



AYLİN SOMERSAN COQUİ
Allianz Trade CEO'su

YAPAY ZEKÂ, 2030'A KADAR KÜRESEL EKONOMİYE 19,9 TRİLYON DOLAR KATKI SAĞLAYACAK

AGS Global tarafından Türkiye'nin önde gelen sanayi ve ticaret şehirlerinden 144 üst düzey profesyonel yönetici ile yapılan "Şirketlerde Yapay Zekânın Bugünü ve Geleceği" başlıklı araştırma, çarpıcı verilere sahip. Araştırmadan önce çıkan bazı bulgular şöyle:

Katılımcılara "yapay zekâyı ne kadar anladıkları" sorulduğunda 5 üzerinden 4,42 gibi vurucu bir oran öne çıkarken, profesyonellerin yüzde 86,3'ü daha önce ChatGPT ya da Gemini gibi yapay zekâ araçlarından faydalandıklarını söylüyor. Şirketlerde yapay zekâ kullanımında ise yüzde 69,4'ü şirketlerinde yapay zekâyı kullandıklarını, yüzde 25'i ise kullanmadıklarını ifade ediyor.

Şirketlerinde yapay zekâ kullanılan katılımcılar, yapay zekâya en çok pazarlama birimlerinin (yüzde 79,6) ilgi gösterdiğini söylerken, onu çok gerilerden stratejik planlama (yüzde 26,9) ve satış (yüzde 26,9) departmanları izliyor. İnsan kaynakları (yüzde 11,5) ve üretim (yüzde 7,7) yapay zekâdan en az faydalanan departmanlar.



Yapay zekâdan faydalananlara şirketleri adına kazanımları sorulduğunda; verimlilik artışı (yüzde 73,1) ve yaratıcılık artışı (yüzde 61,5) en çok öne çıkan başlıklar. Diğer yandan, yeni ürün ve hizmet geliştirme (yüzde 11,5) en az vurgulanan konu oldu.

Katılımcılara, şirketlerinde yapay zekânın hangi alana daha çok destek olabileceği sorulduğunda ise yine pazarlama (yüzde 55,6) ve bilgi sistemleri (yüzde 33,3) öne çıkıyor. Stratejik planlama ise yüzde 30,6 ile takipçi alan konumunda. Siber riskler (yüzde 11,1) ve insan kaynakları (yüzde 8,3) şirketlerin önde gelen karar alıcıları tarafından henüz yapay zekânın gelişimi için faydalı alanlar olarak görülmüyor.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM MERKEZİ, KOBİ'LERE REHBERLİK YAPACAK

Türk İş Dünyası Konfederasyonu'nun (TÜRKONFED) Siemens ana paydaşlığında KOBİ'lerin dijitalleşme seviyelerinin ölçülmesi, analiz edilmesi, yol haritalarının oluşturulması ve dijital dünyayla uyumlarının artırılması hedefiyle yürüttüğü Dijital Dönüşüm Merkezi (DDM) projesi kapsamında Kayseri'de eğitim programı düzenlendi. Orta Anadolu Girişim ve İş Dünyası Federasyonu (ORSİFED) ev sahipliğinde gerçekleşen etkinliğe TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Dijital Dönüşüm Komisyonu Başkanı Alp Avni Yelkenbiçer, Konrad Adenauer Vakfı Türkiye Direktörü Dr. Ellinor Zeino, ORSİFED Yönetim Kurulu Başkanı Soner Türküm başta olmak üzere kamu yetkilileri, sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri ve iş insanları katıldı.



Dijitalleşmenin yeşil dönüşüm ve toplumsal dönüşümle birlikte içinde yaşadığımız çağın en önemli ve en hızlı gündem maddelerinden biri olduğunu söyleyen TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Dijital Dönüşüm Komisyonu Başkanı Alp Avni Yelkenbiçer, "Küresel rekabetçilikte istediğimiz sıçramayı gerçekleştirmek için dijital dönüşüm kaldıracını çok daha etkili kullanmamız gerekiyor. Yüksek teknoloji kullanımı, yüksek katma değerli üretim ve markalı ihracat ile dış ticaret açığımızı azaltmak mümkün. Öte yandan, ülkemizin dijital ekonomiye geçişinde ekonomimizin belkemiği olan KOBİ'lerimiz hayati bir role sahip. Ancak tüm temaslarımızda KOBİ'lerin dijitalleşmesinin önündeki en önemli engellerin teknik rehberlik ve finansman olduğunu gözlemliyoruz. Bu iki soruna yönelik çözümlerin üretilmesi, dijitalleşme yatırımlarını artırarak Türk ekonomisinin verimliliğini güçlendirebilir. Dijital Dönüşüm Merkezi projemiz ile de bu ihtiyacı karşılamaya odaklanıyoruz" dedi.

OECD, DÜNYA BANKASI VE IMF İLE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ REVİZE ETTİ

OECD, 2023-2024 döneminde uluslararası alanda tanınan kurumsal yönetim standartlarının temel setini gözden geçirdi. Bu set, G20/OECD Kurumsal Yönetim Prensipleri (2023) (Prensipler) ve OECD Kamu İktisadi Teşebbüslerinin, Kurumsal Yönetimi Hakkında Kılavuzlar (2024) (Kılavuzlar) olarak belirlendi. Her iki belge de OECD ve ortak ülkelerinin, şirketlerin sürdürülebilirlik ve dayanıklılığını güçlendirme arzusunu yansıtan önemli ve yenilenmiş bir uluslararası mutabakatı temsil ediyor. Farklı bölgelerdeki güncel küresel trendleri ve gerçekleri yansıtan yeni belgeler, OECD kurumsal yönetim standartlarının küresel standart olarak kalmasını sağlamak amacıyla yapılan iş birlikçi bir sürecin sonucunda oluşturuldu.



Prensipler, halka açık şirketlerin kurumsal yönetimi için yasal, düzenleyici ve kurumsal çerçeveler için bir kıstas sunuyor. Yapılan revizyonlar; hisse senedi sahiplerinin hakları, kurumsal yatırımcıların rolü, kurumsal açıklamalar ve şeffaflık, yönetim kurullarının sorumlulukları ve ilk kez sürdürülebilirlik ile dayanıklılık konusunda güncellenmiş rehberlik içeriyor. Bu yeni düzenlemeler, şirketlerin iklimle ilgili ve diğer sürdürülebilirlik riskleri ile fırsatlarını yönetmelerine yardımcı olmak amacıyla yapıldı. Kılavuzlar, kamu iktisadi teşebbüslerinin sahiplik ve kurumsal yönetim çerçevelerini etkili bir şekilde tasarlamaları konusunda politika yapıcıları için bir kıstas sunuyor. Prensiplere tamamlayıcı olarak, devlet sahipliğinin karşılaştığı zorluklar ve fırsatlar ele alınarak, devlet sektörü içinde şeffaflık, hesap verebilirlik, bütünlük ve verimliliğin teşvik edilmesi amaçlanıyor. Yapılan revizyonlar, küresel piyasalardaki son gelişmeleri yansıtarak, kamu iktisadi teşebbüslerinin bu hedeflere ve sürdürülebilirlik ile ekonomik güvenliğe katkı sağlamalarını temin etmeyi hedefliyor.

OECD, gözden geçirilen Prensipler ve Kılavuzlara getirilen ana değişiklikleri ve uygulanmasını tartışmak amacıyla IMF ve Dünya Bankası ile bir araya geldi. IMF ve Dünya Bankası, OECD Kurumsal Yönetim Komitesi ile Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Uygulamaları Çalışma Grubu'na gözlemci olarak katılarak son revizyonlara katkıda bulundu. İleri bir tarihte düzenlenecek olan panelde de OECD standartlarının kurumsal yönetim reformlarını nasıl şekillendirdiği ve IMF ile Dünya Bankası Grubu tarafından dünya çapında desteklenen diğer ilgili çalışmalar hakkında içgörüler sunulacak.

İNGİLTERE'DE KADIN YÖNETİCİ SAYISI DÜŞMEYE BAŞLADI



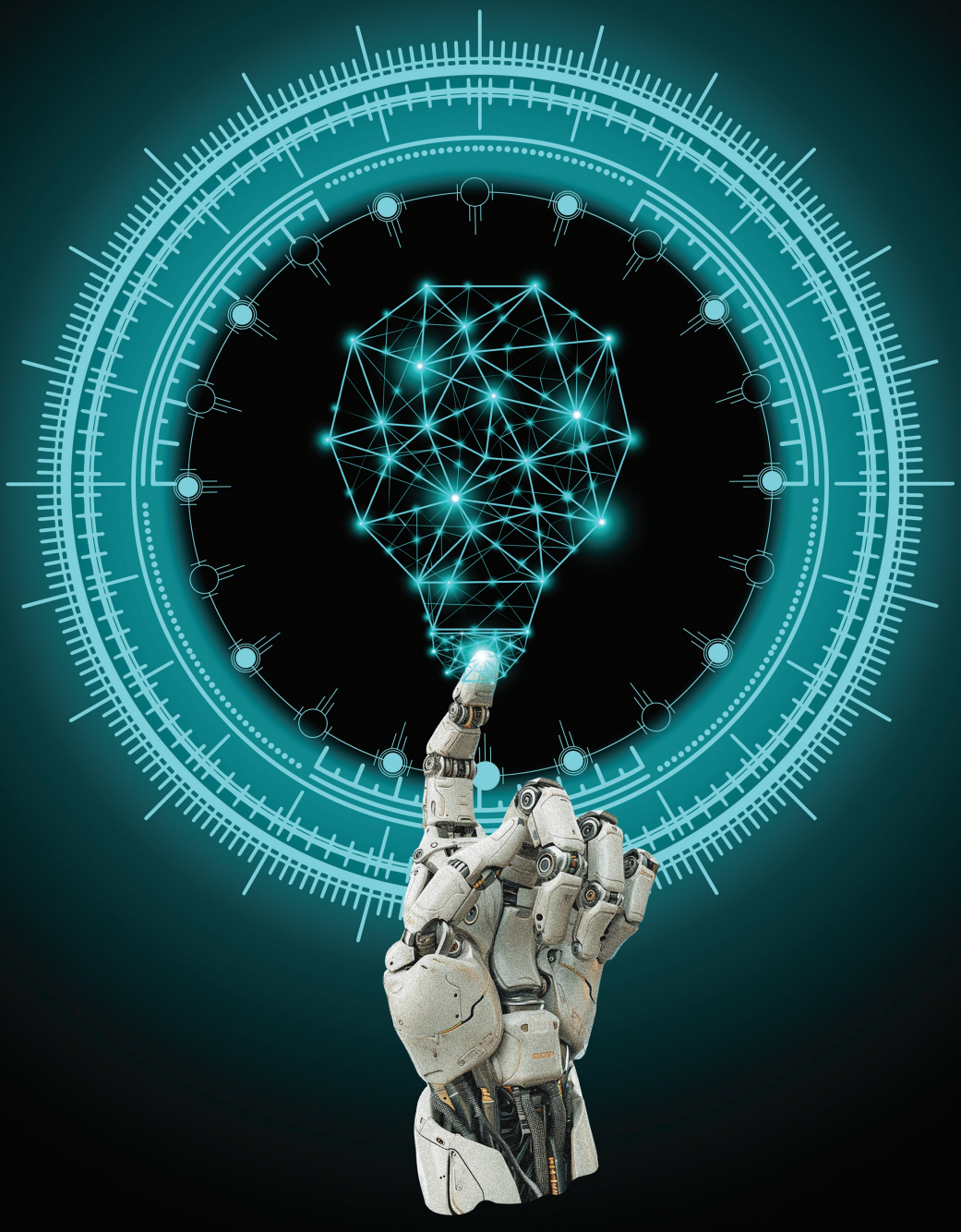
Danışmanlık şirketi Pipeline'ın yaptığı son araştırma, İngiltere'de kurumsal yönetim kademesinde bulunan kadın yönetici sayısının sekiz yıldır ilk kez düştüğünü ortaya çıkardı. Üst düzey kurumsal seviyelerde cinsiyet çeşitliliğini analiz eden Pipeline, İngiltere'nin en büyük 350 halka açık şirketindeki yönetim kurullarındaki kadın oranının, geçen yıl revize edilen yüzde 33'ten yüzde 32'ye düştüğünü açıkladı.

Düşüşün küçük görünmesine karşın kaygı verici olduğunu söyleyen Pipeline Yönetim Kurulu Başkanı Geeta Nargund, "Bu durum, erkek yönetici sayısıyla keskin bir kopukluğu yansıtıyor. İş dünyasında cinsiyet temsilinin 2024'te geriye gitmesi kabul edilemez. İş liderleri ve kafa avcılarını, karar alma rollerini doldurmak, kültürleri düzeltmek ve kadınların iş yerinde başarılı olmasını sağlamak için geniş kadın yetenek havuzunu kullanmaya çağırıyorum" dedi.

Cinsiyet eşitliği açısından en iyi performansı gösteren şirketlerin kârlarının artma olasılığının yüzde 22 daha fazla olduğunu belirten Nargund, "Bu nedenle adil temsil, sadece 'olması güzel' veya kutucukları işaretleme egzersizi değildir, bir iş zorunluluğudur" yorumunda bulundu.

FTSE 350 şirketlerinin sadece yüzde 9'unda kadın CEO, yüzde 18'inde ise kadın CFO bulunuyor. Buna karşın bu şirketlerde sertifikalı muhasebeci rollerinin yüzde 44'ünden fazlasını kadın çalışanlar oluşturuyor.

Dijitalleşme çağında, kurumsal yönetim anlayışı da hızla evrim geçiriyor. Şirketler bu sayede daha hızlı ve verimli kararlar alırken, aynı zamanda şeffaflık ve veri güvenliğini de üst düzeye çıkarabiliyor. Müşteri ve çalışan memnuniyetindeki artışın yanı sıra şirketlere çok ciddi bir verimlilik ve maliyet katkısı sağlayan dijital teknolojiler, geleneksel yönetim anlayışını da derinden etkiliyor. Bu süreçte yönetim kurulları, şirketlerinin dönüşüm stratejisini belirlemek, yönetmek ve denetlemek de dahil çok önemli bir misyona sahip. Ancak bu misyonu layıkıyla yerine getirmek için ilk önce yönetim kurulu üyelerinin "dönüşmesi" gerekiyor.



DİJİTALLEŞME ÇAĞINDA KURUMSAL YÖNETİM

Bugün neredeyse yapay zekânın jenerik ismi haline gelen ChatGPT, 2022'nin sonlarında büyük bir sürpriz olarak hayatımıza girdi. Adı pek de duyulmamış olan araştırma laboratuvarı OpenAI, soruları bir çırpıda yanıtlayan, makaleler yazan, matematik problemlerini çözen, kodlar yazan, neredeyse her dilde çeviri yapan yapay zekâ destekli ChatGPT'yi kamuoyuna duyurdu. Birkaç ay sonra yeni bir sürümü piyasaya sürüldü ve 2023'ün sonlarında da iş odaklı ChatGPT Enterprise ile yeni bir boyut açtı. Bu sürümlerden kısa bir süre sonra, Google, Baidu ve diğer teknoloji şirketleri de art arda yapay zekâ uygulamalarını kullanıma sundu.

Bugün dünyanın farklı yerlerinde milyonlarca kişi, on binlerce şirket, işlerini yapmak için ChatGPT'yi kullanıyor. Hedge fonları, danışmanlık ve hukuk şirketleri, bankalar, eğitim kurumları, perakendeciler ve emlak acenteleri gibi her sektörün işine yarıyor. Teknolojinin; büyüklükleri ve sektörleri ne olursa olsun, her alanda şirketlerde kullanılacağı veya halihazırda kullanıldığı konusunda çok az şüphe var. McKinsey'in yaptığı bir araştırma, üretken yapay zekânın bir şirketin her yönünü değiştireceğini öngörüyor. Küresel yapay zekâ anketinde katılımcıların yüzde 65'i kuruluşlarının düzenli olarak üretken yapay zekâ kullandığını söylemiş. Bu oran, 10 ay önce yapılan anketin neredeyse iki katı.[1]

Danışmanlar, pazarlama ve satış, BT ve mühendislik, risk yönetimi, hukuk ve Ar-Ge dahil olmak üzere bir şirketin "temel kurumsal" işlevlerini yerine getiren departmanlar, ilk uygulama grubu olarak görülüyor.

İşletmeler hızlı dijital dönüşümler geçirirken, teknolojinin kurumsal yönetim üzerindeki etkisi önemli bir odak alanı haline geldi. Yapay zekâdan blokzincirine kadar teknolojik gelişmeler, kurumsal operasyonları, karar alma süreçlerini ve risk yönetimini yeniden şekillendiriyor ve yönetim kurullarının hızla uyum sağlamasını gerektiriyor. Çeşitli çalışmalara göre, teknoloji yalnızca yönetim uygulamalarını geliştirmek için yeni araçlar sunmakla kalmıyor, aynı zamanda karmaşık sorumlulukları da getiriyor ve yönetim kurullarını ortaya çıkan teknoloji trendleri, veri etiği, siber güvenlik ve dijital denetim konusundaki anlayışlarını genişletmeye zorluyor. Bu yeni teknolojilerin şirketlere sağladığı, sağlayacağı katkılar oldukça çeşitli ancak her biri klasik iş yapma biçimlerini de derinden etkileyecek. Bu değişim ve katkıyı başlıklar halinde şöyle sıralamak mümkün.

Gelişmiş şeffaflık ve hesap verebilirlik

Dijital platformlar, paydaşların ve düzenleyicilerin şirket performansı ve uyumluluk uygulamaları hakkında gerçek zamanlı bilgilere erişmesini sağlayarak benzeri görülmemiş bir şeffaflık sağlıyor. McKinsey'in bir araştırmasına göre, gelişmiş veri analitiği ve yapay zekâ destekli platformlar, finansal ölçümlerin, operasyonel risklerin ve hatta çalışan duygularının daha iyi izlenmesini kolaylaştırıyor. Bu değişim, yönetim kurullarının karmaşık organizasyonları daha etkili bir şekilde denetleyebileceği ve canlı verilere dayalı bilinçli kararlar alabileceği anlamına geliyor. Ancak şeffaflık, etik uygulamaları sağlamak ve paydaş çıkarlarını korumak zorunda olan yöneticilerin hesap verebilirliğini de artırıyor.

Yönetim kurulları, dijital araçların dağıtımının etik standartlara, veri gizliliği düzenlemelerine ve sektöre özgü uyumluluk gerekliliklerine uymasını sağlamak zorunda. Yöneticiler, veri güvenliğini tehlikeye atmadan yönetimi geliştiren şeffaf raporlama sistemlerini entegre etmek için uyumluluk görevlileriyle yakın bir şekilde çalışmalı.

Stratejik karar alma sürecinde yapay zekâ ve makine öğrenimi

Yapay zekâ ve makine öğrenimi modelleri, stratejik kurumsal karar alma süreçlerinde ayrılmaz bir rol oynamaya başladı. Deloitte'un 2023 raporu da dahil olmak üzere çalışmalar, yapay zekânın piyasa eğilimlerini tahmin edebileceğini, müşteri davranışlarını analiz edebileceğini ve hatta operasyonel verimlilikler önerebileceğini gösteriyor.[2] Bu gelişmeler, yönetim kurullarının daha hızlı, veri odaklı kararlar almasını destekliyor. Bu faydalarına karşın yapay zekâ algoritmaları, önyargılardan kaçınma ve karar alma sürecinde hesap verebilirliği sürdürme konusunda etik bazı sorunları da beraberinde getiriyor.

Bu handikapı aşmak için yöneticilerin, sektörlerindeki yapay zekâ uygulamalarını anlamaları ve bu araçların sorumlu bir şekilde kullanıldığından emin olmaları gerekiyor. Bu, algoritmik önyargı ve beklenmeyen sonuçlarla ilişkili riskleri azaltmak için yapay zekâ etik komiteleri veya yönergeleri oluşturmayı gerekli hale getirebilir.

Veri gizliliği ve siber güvenlik

Dijital altyapıya olan güvenin artmasıyla birlikte, veri gizliliği ve siber güvenlik kurumsal yönetimin temelini oluşturmaya başladı. Gartner'ın bu yıl yaptığı ankete göre, yöneticilerin yüzde 60'tan fazlası siber güvenliği iş sürekliliği için en büyük risklerden biri olarak görüyor. İhlaller ciddi itibar kaybına ve mali kayıplara yol açabileceği için yönetim kurullarının görevleri arasına sağlam siber güvenlik politikası oluşturma ve denetleme fonksiyonları da eklendi.

Yönetim kurulu, şirketin siber güvenlik uzmanlığına yatırım yapmasını ve siber tehditlere karşı sıkı bir koruma sağlanması konusunda net olmak zorunda. Yönetim kurulları, siber güvenlik komiteleri oluşturmak veya siber güvenlik danışmanları ile çalışmak ayrıca güvenlik açıklarını belirlemek için düzenli denetimler yapmak durumunda kalacak.

Merkezi olmayan yönetim için blokzinciri benimsemek

Blokzincir teknolojisi, finansal raporlama, tedarik zinciri yönetimi, ikili anlaşmalar, satın almalar gibi konularda şeffaflık, hız ve güven sağlıyor. PwC araştırması, blokzincirin şirketlerin uyumluluk süreçlerini otomatikleştirmesine, insan hatası ve dolandırıcılık riskini azaltmasına yardımcı olabileceğini öne sürüyor.[3] Blokzincirin yönetimdeki rolü, hissedar oylamasına da uzanabilir ve potansiyel olarak daha kapsayıcı, şeffaf karar almaya olanak tanıyabilir.

Aynı araştırmada katılımcıların yüzde 84'ü şirketlerinin blokzincir teknolojisiyle bir şekilde ilgilendiğini söylüyor. Her ne kadar bu ilginin önemli bir bölümü, araştırma-anlama-inceleme aşamasında olsa da yakın zamanda çok daha yoğun kullanılacağı aşikar. Bu nedenle, yönetim kurullarının bu teknolojiye eğilmeleri gerekiyor. Blokzincir teknolojisinin benimsenmesinin düzenleyici uyumluluk ve teknik bir konu olduğunun farkında olmak, artı ve eksilerini hesaplamak ve icranın



adımları doğru attığından emin olmak şirketin geleceği açısından önem taşıyor.

Dijital etik ve yönetim kurulunun paydaş güvenindeki rolü

Teknoloji iş operasyonlarına daha derin bir şekilde entegre oldukça veri kullanımı, gizlilik ve yapay zekâ uygulamalarıyla ilgili etik hususların önemi de artıyor. Harvard Business Review'ın 2024 tarihli bir makalesi, yönetim kurullarının etik yönetime öncelik vermesi gerektiğini, teknolojik gelişmelerin paydaş güvenini baltalamamasını veya toplumsal zarara yol açmamasını sağlamaları gerektiğini vurguluyor.[4]

Dijital etiği ele almak için yönetim kurulları, kabul edilebilir veri uygulamalarını ve etik yapay zekâ standartlarını tanımlayan çerçeveler oluşturabilir. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler için dijital etik konusunda düzenli eğitim, şirketin değerleri ve sosyal sorumluluklarıyla uyumlu etik karar almayı da destekleyebilir.

Teknoloji odaklı risk yönetimi

Teknoloji, yönetim kurullarının potansiyel riskleri belirlemesine ve azaltmasına yardımcı olan öngörücü araçlar sağlayarak risk yönetimini dönüştürdü. EY'nin bu yıl açıkladığı rapora göre, öngörücü analizler finansal sıkıntı, tedarik zinciri kesintileri ve hatta sosyal medya duyarlılığının erken uyarı sinyallerini tespit edebilir. Bu araçlar, yönetim kurullarının riskler tırmanmadan önce proaktif olmasını ve bunları ele almasını sağlıyor.

Yönetim kurullarının, öngörücü risk yönetimi araçlarının uygulanmasını savunması ve bunların şirketin daha geniş risk yönetimi çerçevesine entegre edilmesini sağlaması gerekiyor. Yöneticiler, bu teknolojilerin sağladığı içgörüleri etkili bir şekilde yorumlamak için ilgili eğitimlerden yararlanabilirler.

---

1 https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

2 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumer-business/Dijital-Tuketici-Trendleri-Turkiye.pdf

3 https://www.pwc.com/jg/en/publications/blockchain-is-here-next-move.html

4 https://hbr.org/2024/08/how-companies-can-take-a-global-approach-to-ai-ethics



1917'den bugüne

Sağlıklı nesiller için üretiyoruz!

Bir asrı aşkın süredir sağlık alanında değer üretiyor, gelişerek büyümeye devam ediyoruz!



041024-HVR133-K

Haver

/ haverpharma | / Haver Farma | haverpharma.com.tr

“Dijital yönetim kurulu, teknolojiye yatkın ve değişimi yönlendirebilecek liderlerden oluşmalıdır”



Ufuk Bilgetekin
TÖDEB Başkanı

Türkiye Ödeme Sistemleri Birliği (TÖDEB) Başkanı Ufuk Bilgetekin, teknolojinin hem geleneksel şirketleri değiştirdiğini hem de yeni bir ekonomi yarattığını belirtiyor. Bilgetekin, “İş yapışı ve şirketlerin tabanını etkileyen teknolojinin getirdiği yenilikler, sadece operasyonel süreçlerde kalmayacak. Gelecekte üst yönetimlerin ve yönetim kurullarının teknoloji bilgisi yüksek, çevik ve inovasyona açık bireylerden oluşması kaçınılmaz hale gelecek. Hissedarların ve yönetim kurullarının stratejik kararlarında dijitalleşme odaklı yaklaşımlar geliştirmesi gerekecek. Karar alma süreçleri de teknolojinin yardımıyla tabana yayılıp hızlanacak” diyor.

TÖDEB

Türkiye Ödeme ve Elektronik Para Kuruluşları Birliği

Teknoloji, tüm dünyada yeni sektörleri ortaya çıkarırken var olan şirketleri ve sektörleri de derinden etkiliyor. Bu açıdan baktığımızda teknolojinin iş dünyasındaki yeri hakkında neler söylersiniz?

Teknoloji, günümüzde iş dünyasının olmazsa olmazı haline geldi. İş süreçlerinden müşteri ilişkilerine, veri analizinden karar verme süreçlerine kadar her alanda teknolojinin etkisini görüyoruz. Teknoloji, işletmelere verimlilik, hız ve daha iyi karar alma yetkinlikleri kazandırırken; aynı zamanda yeni iş modelleri ve gelir kaynakları fırsatlarını da önlerine çıkartıyor. Özellikle TÖDEB üyesi ödeme ve elektronik para kuruluşlarının ödeme alt yapılarını kullanan şirketlerin tahsilatlarını hızlı ve sorunsuz gerçekleştirme, hız ve maliyet avantajları sayesinde rekabette öne geçtiğini görüyoruz. Bu nedenle sektörümüzün inovatif ve kişiselleştirilmiş finansal ürünleri iş dünyasınca daha fazla tercih ediliyor.

"Yeni nesil ekonomi" olarak adlandırılan ve odağında teknoloji olan şirketlerin dünyada ve Türkiye'de ulaştığı ekonomik büyüklük nedir?

"Yeni nesil ekonomi" denildiğinde, başta teknoloji tabanlı şirketler olmak üzere, dijital dönüşümün öncüsü olan şirketler aklımıza geliyor. Bugün gündelik hayatımızın içinde olan, hayatımızı kolaylaştıran şirketlerin bir bölümü eski nesil ekonominin büyük sanayi tesislerinden geliyor; diğer yarısı ise tamamen yazılıma dayanan şirketlerden oluşuyor. Dünyada teknoloji odaklı şirketlerin piyasa değeri, trilyon dolarlarla ifade edilirken, Türkiye'de de bu alanda ciddi bir büyüme kaydediliyor. Ülkemizde özellikle e-ticaret, fintek ve yazılım şirketlerinin hızla büyüdüğünü görüyoruz. Türkiye'nin teknoloji ve inovasyon merkezli ekonomik dönüşümü, bu alanlarda daha fazla değer yaratmaya odaklanıyor. Bu alandaki büyüme niteliksel olduğu kadar niceliksel olarak da karşımıza çıkıyor. Son iki yıldaki kuruluş artışı ile birlikte bugün TÖDEB'in 60'ı elektronik para, 26'sı ödeme kuruluşu olmak üzere toplam 86 üyesi bulunuyor ve yatırımcıların sektörümüze ilgisinin artarak devam ettiğini gözlemliyoruz.

"PARA VE ZAMAN FİNTEKLERDE BULUŞUYOR"

Dediğiniz gibi fintekler de yeni nesil ekonomi dünyasının önemli bir oyuncusu haline geldi. Türkiye'deki fintek sektörünün geldiği büyüklük ve yarattığı katma değer hakkında bilgi verebilir misiniz? Türkiye'yi dünya ile kıyasladığımızda hangi noktada bulunuyoruz?

Fintekler, iki hızla gelişen alanın bir araya geldiği bir ekosistemde oldukları için hızla büyüyor ve yenilikleri ilk olarak onlar hayata geçiriyor. Paraya ve zamana karşılık gelen ekonomi ve teknoloji finteklerde buluşuyor. Bu birliktelik Türkiye'de de hızla büyüyen ve katma değer yaratan bir alan haline geldi. Bu alana daha yakından baktığımızda, TÖDEB ve üyelerinin temsil ettiği ödeme ve elektronik para sektörünün öncü durumda olduğunu görüyoruz. Sektörün gelişim hızı ülkemizin ödeme sistemleri, dijital cüzdanlar ve açık bankacılık gibi yeni nesil finansal hizmetlerdeki büyümesini gösteriyor. Dünyayla kıyasladığımızda, Türkiye fintek sektörü, Avrupa'da hızla büyüyen ve gelişen pazarlar arasında yer alıyor. Teknolojiye açık genç nüfusumuz, bizim en büyük avantajımız. Kamunun ve şirketlerin ortak çabalarıyla bu atılım gerçekleşiyor. Amacımız bu alandaki büyümemizi sürdürmek ve ülkemizi global fintek liginde üst sıralara taşımak.

Sürekli gündemde olan "teknolojik dönüşüm" kavramının tam olarak neyi ifade ettiğini açıklayabilir misiniz?

Trend olan her kavram gibi teknolojik dönüşüm de anlam olarak genişliyor ve ilk çıktığı noktadan uzaklaşıyor. Bugün "teknolojik dönüşüm" terimi oldukça geniş bir kapsama sahip hale geldi. Burada sadece yeni teknolojilerin iş süreçlerine entegre edilmesini değil; aynı zamanda bu teknolojilerle iş yapış biçimlerinin, iş modellerinin ve müşteri deneyimlerinin de tamamen yeniden şekillendirilmesini anlıyoruz. Teknolojik dönüşümde öncü sektörün ödeme hizmetleri olduğunu söyleyebiliriz. Ödeme ve elektronik para kuruluşları ise yenilikçi ürünleri ile bu sektörün teknolojik dönüşümünün itici gücü konumunda yer alıyor.

"DİJİTAL DÖNÜŞÜM HAYATINA İÇİNE YERLEŞİYOR"

Teknoloji, geleneksel sektörleri, köklü şirketleri de etkiliyor ve dönüşümü zorunlu hale getiriyor. Bu çerçeveden baktığımızda Türkiye'de teknolojik dönüşümün hızını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türkiye'de teknolojik dönüşüm hem kamu hem de özel sektör tarafından hızla benimseniyor. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi eliyle devletin en tepesinden, aşağıya doğru çok ciddi şekilde ele alınıyor. Özellikle son yıllarda dijitalleşme hız kazandı ve birçok şirket dijital dönüşüm projelerine ciddi yatırımlar yapmaya başladı. Teknolojik altyapının gelişmesi, 5G'nin gelmesi, e-devlet uygulamaları ve dijital ödeme sistemlerinin yaygınlaşması gibi

> "Teknoloji, iş dünyasının geleceğini şekillendirecek en önemli güç. TÖDEB olarak, fintek sektöründe Türkiye'yi lider bir konuma taşımak için çalışmalarımıza devam edeceğiz. Teknolojik dönüşümün her aşamasında, yenilikçiliği ve iş birliğini teşvik ederek sektörde katma değer yaratmayı hedefliyoruz."

faktörler, Türkiye'nin bu dönüşüm sürecinde hızla ilerlemesini sağlıyor. Dijital dönüşümü hayatın içerisine, pratik davranışlara yerleştiriyor.

Sektörümüze baktığımızda da bu dönüşümü yakından yaşıyoruz. Nakitsiz toplum hedefine yönelik olarak Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nca hayata geçirilen karekod uygulamalarında standartlaşma ve çalışmaları sürdürülen Dijital Türk Lirası, dönüşümün en önemli simgeleri. Ödeme ve elektronik para kuruluşları da bu hedef doğrultusunda karekod tabanlı ürün ve hizmetlerin kullanımının yaygınlaşmasına, temassız ödemelerin artırılmasına katkı sağlıyor.

Teknoloji, şirketlerin iş yapma biçimlerini ve iş yapma kültürünü de değiştiriyor. Bu açıdan baktığımızda sizce teknolojiye yapılan yatırımın gerçek karşılığını almak için nasıl bir yönetim yaklaşımı gerekiyor?

Teknolojiye yatırım yaparken sadece altyapısal değişiklikler değil, aynı zamanda kültürel bir dönüşüm de gerekli. Teknolojinin gerçek değerini ortaya koymak için, esnek, yenilikçi ve değişime açık bir yönetim yaklaşımı benimsemek gerekiyor. Çalışanların eğitimi, sürekli öğrenim kültürü ve açık inovasyon süreçleri, teknoloji yatırımlarından maksimum geri dönüş sağlamak adına kritik öneme sahip.

"KARAR ALMA SÜREÇLERİ TABANA YAYILACAK"

Teknoloji çağı, şirketlerin üst yönetimini, hissedarlarını ve yönetim kurulunu nasıl etkileyecek, bu "sarsılmaz" olarak görülen yapıları nasıl değiştirecek?

İş yapışı ve şirketlerin tabanını etkileyen teknolojinin ve getirdiği yeniliklerin sadece operasyonel süreçlerde kalacağını düşünemeyiz. İçinde bulunduğumuz çağ, aynı şirketlerin yönetim yapısını da dönüştürecek. Gelecekte üst yönetimlerin ve yönetim kurullarının teknoloji bilgisi yüksek, çevik ve inovasyona açık bireylerden oluşması kaçınılmaz hale gelecek. Hissedarların ve yönetim kurullarının stratejik kararlarında dijitalleşme odaklı yaklaşımlar geliştirmesi gerekecek. Karar alma süreçleri de teknolojinin yardımıyla tabana yayılıp hızlanacak.

Teknolojinin kurumsal yönetime etkisi "dijital yönetim kurulları" şeklinde ifade ediliyor. Sizce iyi bir dijital yönetim kurulu nasıl vücut bulur?

İyi bir dijital yönetim kurulu, teknolojiye yatkın ve değişimi yönlendirebilecek liderlerden oluşmalıdır. Kurulun üyeleri; dijital risk yönetimi, siber güvenlik, veri analitiği gibi konularda uzmanlaşmış olmalıdır. Ayrıca dijital dönüşüm süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi için, farklı disiplinlerden gelen deneyimli profesyonellerin bir arada çalışması önemli. Dijital yönetim kurulu, fiziki yönetim kurulunun karşısında karar alma süreçlerinin hızlandığı, zamansal ve mekânsal kısıtlardan kurtulan bir yönetim kurulu da olacaktır.

Yakın gelecekte yapay zekâ tabanlı yönetim kurulu üyeleri ve CEO'ları görecek miyiz?

Göreceğimizi düşünmüyorum. Yapay zekâ, şirketlerin stratejik karar alma süreçlerini değiştirdi; daha da değiştirecek. Yapay zekâ tabanlı yönetim kurulları veya CEO'lar değil ama yapay zekâ destekli yönetim kurulları ve CEO'lar, veriye dayalı karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynayabilir. Ancak bu teknolojilerin tam anlamıyla etkin ve güvenli bir şekilde kullanılabilmesi için, etik ve düzenleyici çerçevelerin net bir şekilde belirlenmesi gerekiyor.



"TÜRKİYE'DE BİRÇOK FİNTEK UNICORN POTANSİYELİNE SAHİP"

Türkiye'de "unicorn" olmaya aday finteklerin sayısı gittikçe artıyor ancak bir yandan da ölçek olarak henüz küçük olduklarını söylemek mümkün. Finteklerin kurumsal yönetime yaklaşımı nedir, bu alanda birlik olarak çalışmalar yapıyor musunuz?

Kurumsal yönetim, sadece sürdürülebilir büyüme için değil, aynı zamanda uluslararası yatırımcıların ilgisini çekmek ve global ölçekte rekabet edebilir hale gelmek için de kritik öneme sahip. Bu noktada, TCMB tarafından yayımlanan güncel mevzuatın öncelikle sektörün kurumsal yapısının geliştirilmesini hedeflediğini görüyoruz. Bu mevzuata uyum sağlayan TÖDEB üyeleri, kurumsal yapılanmalarını tamamladılar. Bununla birlikte, üyelerimizin kurumsal yapılarında sürdürülebilirliği sağlamak, bu alandaki olası ihtiyaçlarını karşılamak ve onları geleceğe hazırlamak adına TÖDEB olarak çeşitli eğitim programlarını hayata geçiriyoruz; ağ oluşturmalarına destek vermek için uluslararası fuarlara katılıyoruz.

Bu çalışmalar, üyelerimizin gelişmelerine ve küresel pazarlarda daha etkin bir şekilde yer almalarına katkı sağlıyor. Başta üyelerimiz olmak üzere Türkiye'de birçok fintek, unicorn olma potansiyeline sahip. TÖDEB olarak bu süreçte tüm fintek sektörünü desteklemeye devam edeceğiz.

Şirketlerde teknoloji ve inovasyonun kurumsal yönetimle bütünleştirilmesi



FETHİ BAYTAN
Aktek Yönetim Kurulu Üyesi
ve Genel Müdür

Teknoloji ve inovasyonu kurumsal yönetimle bütünleştirmek, şirketlerin gelecekteki başarıları için kritik bir adımdır. Karşılaşılan zorluklar, uygun stratejilerle aşılabilir ve şirketler, dijital dönüşüm yolunda büyük başarılar elde edebilir. Teknoloji yatırımlarının ve inovasyonun desteklenmesi, uzun vadede sürdürülebilir bir büyümenin anahtarı olacaktır. Yönetim kurulu ve icra kurulu, bu süreçte stratejik liderlik yapmalı, gerekli kaynakları ayırmalı, gözetim ve denetim faaliyetlerini yerine getirmeli ve doğru bir yol haritası belirlemelidir.

Dijital çağda teknoloji, kuruluşların iş yapma biçimleri de dahil olmak üzere, hayatımızın her alanını etkiliyor. Teknoloji, şirketlerin yaşamında yalnızca faaliyet gösterme biçimlerini dönüştürmekle kalmadı, aynı zamanda kurumsal yönetim uygulamaları üzerinde de önemli bir etki yarattı. Kurumsal yönetim; bir şirketin nasıl yönetileceğini ve kontrol edileceğini yöneten süreçler, ilkeler ve değerler kümesini ifade eder. Etkili kurumsal yönetim, paydaşların güvenini ve inancını sürdürmek ve şirketlerin itibarını korumak için esastır.

Kurumsal yönetim uygulamalarında teknolojinin kullanımı, son yıllarda önemli ölçüde arttı, gelişmiş verimlilik, gelişmiş karar alma ve daha fazla şeffaflık için fırsatlar yarattı. Teknoloji ayrıca beraberinde dikkatle yönetilmesi ve gözetilmesi gerektiren yeni zorluklar ve riskler de getirdi. Bu gelişmeler, yönetim kurulunun yeni dijital çağda rolü ve sorumlulukları konusunda da değişimlere yol açtı. Teknolojinin giderek karmaşıklaşmasıyla birlikte, yönetim kurullarının teknolojiyle ilgili riskleri ve fırsatları etkili bir şekilde yönetmek, değerlendirmek ve denetlemek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olması gerekiyor.

Yazıma, teknoloji ve inovasyonun, kurumsal yönetime katkıları ile risk ve tehditlerini özetleyerek başlamak, kurumsal yönetime entegrasyonu için yönetim ve icra kurullarına düşen görevler ve örnek bir yol haritası ile devam etmek ve dijital çağda değişen yönetim kurulları yetkinlikleri ile bitirmek istiyorum.

Teknoloji ve inovasyonun kurumsal yönetime katkıları

Gelişmiş şeffaflık ve iletişim: Teknoloji; şeffaflığı, bilgiyi ve hesap verebilirliği artırıyor. Gerçek zamanlı raporlama, sanal yönetim kurulu toplantıları ve sosyal medya etkileşimi, daha fazla hesap verebilirlik ve paydaş güvenini teşvik ediyor.

Veriye dayalı karar alma: Yeni teknolojiler aracılığıyla erişilebilen veri bolluğu, yönetim kurullarının ve yönetimin daha bilgili, veri odaklı kararlar almasını sağlıyor. Veri analitiği, yapay zekâ gibi yeni teknolojiler, kararların doğru ve zamanında alınmasına yardımcı oluyor, stratejik seçimler için kritik olan gerçek zamanlı iç görüler sağlayarak kurumsal yönetim kurullarındaki karar alma süreçlerini önemli ölçüde geliştiriyor.

Daha iyi risk yönetimi: Büyük veri, yapay zekâ ve makine öğrenimi de dahil olmak üzere teknolojinin kullanımı, şirketlerin risklerini daha etkili bir şekilde tanımlamasına, yönetmesine ve azaltmasına yardımcı oluyor.

Değer yaratma ve sürdürülebilir büyüme: Günümüzde dijital teknolojiler, şirketlere daha iyi operasyonel verimlilik, kusursuz müşteri deneyimleriyle yeni değerler yaratma fırsatları sunuyor. Bu yeni değerler, şirketlere rekabet avantajı ve sürdürülebilir büyüme imkanı veriyor.

Teknoloji ve inovasyonun ortaya çıkardığı risk ve tehditler

Siber güvenlik ve dijital tehditler: Dijital teknolojilere olan güvenin artmasıyla birlikte siber güvenlik en önemli endişe haline geldi. Yönetim kurulları,



yalnızca şirketin verilerini değil, aynı zamanda itibarını ve finansal istikrarını da tehdit edebilen siber güvenlik risklerine önem vermeye başladı. Bu risklerin, şirket yönetimi kararlarına bırakılmayacak kadar önemli olduğunu ve mutlaka yönetim kurulu seviyesinde takip edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Yönetim kurulları, yeni teknolojilerle ilişkili ortaya çıkan bu riskler konusunda güncel kalındığından ve uygun risk yönetimi stratejilerinin uygulandığından emin olmalıdır. Dijital tehditlere karşı koruma, net politikalar ve gözetim mekanizmaları en önemli yönetişim önceliklerinden biri olmalıdır.

Veri gizliliği ve koruması: Dijital çağ, veri gizliliği ve korumasının önemini artırdı. Yönetim kurulları şirketleri hem finansal açıdan hem de itibar açısından çok etkileyebilecek olan veri ihlallerine yönelik önlemlerin alındığından, politikalar ve gözetim mekanizmalarının çalıştığından emin olmalıdır.

Hızlı teknolojik değişim: Teknoloji çok hızlı değişiyor. Bugün yenilikçi olan bir teknolojinin yerini 1-2 yıl içinde farklı ve daha gelişmiş bir teknoloji alabiliyor. Bu nedenle yönetim kurulundan, teknolojik gelişmelerin sürekli takip edilmesini sağlayacak, rakiplerin önünde kalmak için yaratıcılık ve iş birliğini tetikleyecek bir inovasyon kültürünün organizasyon içinde yerleşmesi için gerekli yönlendirmeyi yapması bekleniyor.

Yönetim kurullarının dijital okuryazarlığı: Teknolojinin giderek karmaşıklaşmasıyla birlikte, yönetim kurullarından teknolojiyle ilgili riskleri ve fırsatları etkili bir şekilde yönetip denetleyebilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olması bekleniyor. Ancak yönetim kurulu üyeleri arasında genellikle dijital uzmanlıkta bir boşluk var ve bu da teknolojiyle ilgili konularda etkili yönetimi engelleyebilir. Bu engelleri aşmak için yönetim kurullarında teknoloji bilgisine sahip üyeler bulunabilir. Bir danışman kurul oluşturulabilir veya mevcut üyelerin dijital konulara olan hakimiyetleri artırılabilir.

Etik: Kurumsal yönetimde teknoloji ve dijitalleşmeyle ilişkili bir diğer risk, önyargı ve ayrımcılık potansiyelidir. Karar verme sistemlerinde kullanılan algoritmalar, belirli gruplara karşı önyargılı olabiliyor ve bu da eşitsiz muameleye ve ayrımcılığa yol açabiliyor. Ayrıca izleme ve denetim süreçlerinde teknolojinin kullanılması, şirketlerin kişisel bilgilere iş dışı amaçlarla erişebilmesi ve kullanabilmesi imkanını sağlayabilir. Çalışanlar ve paydaşlar açısından, sıkıntılı durumlar ortaya çıkabilir. Bu sıkıntıları bertaraf edebilmek için şirketlerin net politika ve yönergeler oluşturması büyük önem taşıyor.

Yönetim ve icra kurulları için örnek bir yol haritası

Teknoloji ve inovasyonun şirketin DNA'sına işlenmesi, yönetim kuru-

lunun ve icra kurulunun bu alanlara önem vermesiyle mümkün. Yönetim kurulunun teknoloji ve inovasyonu desteklemesi, şirkette bu unsurların öncelik haline gelmesini sağlar. Bu süreçte yönetim kurulunun rolü, stratejik rehberlik yapmak ve uzun vadeli vizyon belirlemek, yatırımlara onay vermek iken, icra kurulu da bu stratejilerin hayata geçirilmesinden ve takip edilmesinden sorumludur.

Teknoloji ve inovasyonun başarılı bir şekilde kurumsal yönetimle entegre edilebilmesi için, doğru bir yol haritası önemlidir. Bu yol haritasında birçok görev icra kuruluna düşerken, icra kurulunun görevlerini aksatmadan yerine getirebilmesi için yönetim kurulu desteğine ihtiyacı vardır.

Yönetim kurulları, şirketlerin stratejik hedeflerini belirler. Şirketin ulaşmak istediği hedefler nelerdir? Bu hedeflere ulaşmak için teknoloji nasıl kullanılmalıdır? Bu sorulara cevap aramak, süreçler, maddi kaynaklar, çalışan yetkinlikleri ve başarı ölçütleri de dahil olmak üzere şirketin teknolojiye yaklaşımını özetleyen kapsamlı bir dijital dönüşüm stratejisi oluşturmak icra kurulunun görevidir. Bu strateji, şirketin genel iş stratejisiyle uyumlu olmalı ve bu iş stratejisinin gerçekleşmesine hizmet etmelidir. Aynı zamanda, bu dönüşüm için gerekli olan teknoloji gereksinmeleri bu aşamada belirlenebilir.

Mevcut durum değerlendirme: İcra kurulu tarafından bundan sonraki adım, hedeflenen dönüşümü gerçekleştirmek için şirketin teknolojik yeterliliklerinin envanterinin çıkartılmasıdır. Bu aşamada şirketin mevcut donanım, yazılım, uygulama, sistemler, çalışan yetkinlikleri, inovasyon kültürü ve dijital altyapısı değerlendirilerek bir mevcut durum analizi yapılmalıdır.

Boşluk analizi ve teknoloji ihtiyaçlarının belirlenmesi: Mevcut teknoloji durumunu belirledikten sonra, dijital dönüşüm için ihtiyacımız olan teknoloji gereksinmeleri karşılaştırılarak bir boşluk analizi yapılabilir. Bu analiz, mevcut potansiyelimizi değerlendirerek eksikliklerin ve geliştirilmesi gereken alanların belirlenmesine yardımcı olur. Bu analiz sonucunda, yapılması gereken teknoloji ve çözüm yatırımları belirlenmiş olur. İcra kurulu tarafında belirlenen teknoloji yatırımları, stratejik düzeyde değerlendirilerek yönetim kurulu tarafından onaylanır. Bu aşamada icraya yeterli kaynakların sağlanamamış olması ortaya çıkacak en önemli engellerden birisidir.

Yenilik kültürünün içselleştirilmesi ve değişim yönetimi: İcra kurulunun bu yolculukta önüne çıkan en büyük engel, her değişimin de en ezeli rakibi olan 'direnç'tir. Şirket, organizasyon genelinde bu direncin oluşmasını engelleyecek yenilik kültürünü teşvik etmelidir. Bu, yaratıcılığın teşvik edilmesini, denemeler için kaynak ve destek sağlanmasını ve yenilikçi fikir ve girişimlerin tanınmasını ve ödüllendirilmesini içerir. Bu aşamada yeteneğe ve beceriye yatırım yaparak çalışanlar için, yeniliğe katkıda bulunma konusunda kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri ve kalıpların dışında düşünmeye yüreklendirildikleri bir ortam yaratmak önemlidir.

Teknoloji stratejilerinin uygulanması: Yönetim kurulu tarafından onaylanmış teknolojik yatırımların hayata geçirilmesinden icra kurulu sorumludur. Bu etapta belirlenen dijital dönüşüm stratejileri, operasyonel düzeyde hayata geçer. Genelde bu uzun ve zorlu bir süreçtir. Bu etapta şirket yatırımlarını gerçekleştirir, teknoloji firmaları ve danışmanlarla çalışabilir, çeşitli iş birlikleri geliştirebilir.

Yönetim ve denetimin oluşturulması: Yönetim kurulu, teknoloji ve inovasyon yol haritasını takibi, ortaya çıkan teknolojik riskler ve tehditler için değerlendirme mekanizmalarının oluşturulduğundan, gerekli önlemlerinin alındığından da emin olmalıdır.

Düzenli ölçüm, güncelleme: Bu dönüşümün iş sonuçları, müşteri memnuniyeti, operasyonel verimlilik ve rekabet avantajı üzerindeki etkisini izlemek için temel performans göstergeleri (KPI) belirlenmeli ve takip edilmelidir. Ayrıca bu yolculuk sırasında teknoloji trendlerinde, iş hedeflerinde, piyasa koşullarında mutlaka değişiklikler olacaktır. Bu nedenle oluşturulmuş teknolojik yol haritasının düzenli olarak gözden geçirilmesi, güncellenmesi gerekir.

Yönetim kurulunun desteği: Yönetim kurulunun bu yol haritasını takip ederek, inovasyonu ve teknolojiyi kurumsal yönetime etkili bir şekilde dahil etmesi, inovasyon ve teknolojiyi kaldıraç olarak kullanarak belirlediği stratejik hedeflerin gerçekleşmesini sağlayabilir. Yönetim kurulunun, inovasyon ve teknoloji girişimlerinin kuruluş genelinde başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için stratejik rehberlik, destek ve gözetim sağlaması gereklidir ve önemlidir.

Dijital çağda yönetim kurulları

Yeni teknolojiler, küresel iş ekosistemini yeniden tanımlarken, günümüzde bu teknolojilere önem vermeyen şirketlerin rekabet etme ve sürdürülebilir büyüme şansları artık azalmaya başladı. Yönetim kurullarının da bu önemli etkeni göz önüne alarak şirketlerinin teknolojik değişimlere uyum sağlamasına ve teknolojinin kurumsal yönetime entegrasyonuna destek vermesi gerekiyor.

Teknoloji ve inovasyonun, yukarıda saydığım kurumsal yönetime katkılarından yararlanmak ve bunların getirdiği risk ve tehditlerden uzak kalabilmek için yönetim kurullarını bazı zorlu görevler bekliyor.

Ancak hızla gelişen teknolojik ortamda, yönetim kurulları her zaman gelişmelere ayak uydurmak için gerekli bilgiye sahip olmayabilir. Ayrıca yönetim kurullarının dijital, siber güvenlik, yapay zekâ ve diğer gelişen teknolojiler konusunda uzman olması da beklenemez. Ama bununla beraber yönetim kurullarının dijital çağa uygun bir kurumsal yönetim için aşağıdaki soruları ara ara kendisine sorması gerektiğini düşünüyorum.

- Yönetim kurulu gündemlerinde teknoloji ve inovasyona yeterli zamanı ayırıyor mu?
- Yönetim kurulu teknolojik yenilik ve dönüşümler konusunda güncel kalmak için hangi kaynakları kullanıyor?
- Yönetim kurulu teknolojik trendler ve değişimler konusunda bilgilenme, ortaya çıkan riskleri değerlendirme ve bunları denetleme konusunda nasıl bir yol izliyor? Doğru beceri, uzmanlık, bakış açısı ve deneyim nasıl sağlanabilir?
- Şirketin yeni teknoloji ve inovasyonun stratejilerine katkısını belirleyecek ölçütler belirlendi mi? Düzenli olarak takip ediliyor mu?

“**Teknoloji**, yönetim kurullarının yapısını derinden etkileyecek”

Yapay Zekâ ve Teknoloji Derneği Kurucusu ve Başkanı Esen Girit Tümer, “Günümüzde şirketlerin rekabet avantajı sağlaması, yenilikçi teknolojilere yatırım yapabilmelerine ve bu teknolojileri iş süreçlerine entegre edebilme hızlarına bağlı hale geldi” diyor. Bu süreçte hissedarlar ve yönetim kurullarına önemli görevler düştüğünü belirten Tümer, “Teknoloji çağı, şirketlerin üst yönetiminden yönetim kurullarına ve hissedarlarına kadar tüm yapıları derinden etkileyecek ve ‘sarsılmaz’ olarak görülen bu yapıları köklü bir şekilde değiştirecek” yorumunu yapıyor.



Esen Girit Tümer

Yapay Zekâ ve Teknoloji Derneği Kurucusu ve Başkanı

Teknoloji, tüm dünyada yeni sektörleri ortaya çıkarırken var olan şirketleri ve sektörleri de derinden etkiliyor. Bu açıdan baktığımızda teknolojinin iş dünyasındaki yeri hakkında neler söylersiniz?

Teknoloji, iş dünyasında köklü değişimlerin öncüsü olarak konumlanmış durumda. Dijitalleşme, otomasyon, yapay zekâ ve büyük veri analitiği gibi teknolojiler, yeni sektörler oluştururken mevcut iş modellerini de radikal bir şekilde dönüştürüyor. Teknolojinin bu gücü; sadece operasyonel süreçlerde değil, aynı zamanda stratejik karar alma mekanizmalarında da önemli bir rol oynuyor.

Günümüzde şirketlerin rekabet avantajı sağlaması, yenilikçi teknolojilere yatırım yapabilmelerine ve bu teknolojileri iş süreçlerine entegre edebilme hızlarına bağlı hale geldi. Özellikle yapay zekâ, iş dünyasında daha verimli, esnek ve kişiselleştirilmiş hizmet sunumlarını mümkün kılıyor. Teknoloji sayesinde veri odaklı kararlar almak, maliyetleri optimize etmek, müşteri deneyimini geliştirmek ve hatta yeni iş modelleri oluşturmak mümkün hale geldi.

Ayrıca dijital dönüşüm sadece teknoloji sektörüne değil, geleneksel sektörlere de yön veriyor. Tarımdan üretime, finanstan sağlığa kadar geniş bir yelpazede, teknoloji her sektörü yeniden şekillendiriyor. Bu süreçte, teknolojiyle uyum sağlayan ve inovasyonu iş kültürüne entegre eden şirketler, rekabetin ön safında yer alırken, bu değişime ayak uyduramayan şirketler geride kalma riski taşıyor. Teknoloji, iş dünyasında sadece bir destekleyici unsur değil, artık stratejik bir gereklilik. Şirketlerin sürdürülebilir büyüme ve başarı için teknolojiye dayalı yenilikleri benimsemeleri, gelecekteki rekabet avantajlarını belirleyecek temel faktörlerden biri olacak.

"KÜLTÜREL DÖNÜŞÜM VE VERİ ODAKLI YAKLAŞIM ŞART"

"Teknolojik dönüşüm" oldukça trend ancak tam olarak ne anlamamız gerektiğini açıklayabilir misiniz?

"Teknolojik dönüşüm" kavramı, iş yapma şekillerinin ve operasyonel süreçlerin dijital teknolojilerle köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmasını ifade eder. Ancak bu sadece bir teknolojiyi kullanmaktan ibaret değildir; teknolojiyi stratejik bir şekilde entegre ederek şirketin genel iş modelini, kültürünü ve müşteri ilişkilerini dönüştürme sürecidir.

Teknolojik dönüşüm, genellikle dijitalleşme, otomasyon, yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri analitiği, nesnelerin interneti gibi yeni nesil teknolojilerin iş süreçlerine entegre edilmesiyle başlar. Ancak bu dönüşüm, daha geniş bir perspektifte ele alınmalıdır. Örneğin, sadece bir yazılım ya da platform satın almak değil; bu teknolojilerin şirketin temel iş yapış şekillerini nasıl değiştirdiği, iş akışlarını nasıl optimize ettiği ve müşteri deneyimini nasıl iyileştirdiği üzerinde durulmalıdır.

Bu dönüşümün başarısı için iki kritik unsur var. Bunlardan birincisi kültürel değişim. Teknolojik dönüşüm sadece teknik altyapı değil, aynı zamanda iş gücünün adaptasyonu ve eğitimini de içerir. Çalışanların bu yeni teknolojilere uyum sağlaması, onların dijital becerilerle donatılması ve şirket içindeki inovasyon kültürünün desteklenmesi çok önemlidir.

> "Derneğimizin üyeleri kendi alanlarında yönetici ve CEO'lar. Çalışmalarımızı sektörel bazlı yapıyoruz. Finans, sağlık, eğitim, insan kaynakları bunların başında geliyor. Önceliğimiz, farkındalık oluşturmak ve yönetim kurullarına stratejik önerilerde bulunarak, daha verimli toplantılar ve tartışmalar gerçekleştirmelerini sağlamak."

İkinci önemli unsur ise veri odaklı yaklaşım. Çünkü teknolojik dönüşüm aynı zamanda, veri merkezli bir düşünce yapısını da gerektirir. Büyük veri analitiği, şirketlerin iş stratejilerini belirlerken geçmiş verilerden öğrenmelerine ve gelecekteki fırsatları öngörmelerine yardımcı olur.

Ayrıca teknolojik dönüşüm, bir şirketin sadece daha verimli veya hızlı çalışmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda rekabet avantajı yaratır, yeni iş modellerinin önünü açar ve müşteri beklentilerini aşan bir deneyim sunmayı mümkün kılar. Bu dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştiren şirketler, hızla değişen bir dünyada daha esnek ve sürdürülebilir hale gelirler.

"TÜRKİYE'DE DÖNÜŞÜM HIZLANDI AMA..."

Teknoloji, geleneksel sektörleri, köklü şirketleri de etkiliyor ve dönüşümü zorunlu hale getiriyor. Bu çerçeveden baktığımızda Türkiye'de teknolojik dönüşümün hızını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türkiye'de teknolojik dönüşüm son yıllarda ivme kazanmış durumda, ancak bu hızın sektörlere ve şirketlere göre farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz. Özellikle finans, telekomünikasyon ve e-ticaret gibi sektörlerde dijitalleşme hızla ilerlerken, daha geleneksel sektörlerde dönüşüm süreci biraz daha yavaş ilerliyor. Bunun temel nedenlerinden biri, bazı köklü şirketlerin büyük ölçekli dijital değişimlere adapte olma sürecinin daha uzun zaman alması ve bu süreci yönetmek için yeterli yetkinliğe veya altyapıya sahip olmamaları.

Türkiye'nin genç ve dinamik bir nüfusa sahip olması, dijital dönüşüm potansiyelini artıran en önemli faktörlerden biri. Genç girişimciler, start-up ekosistemleri ve yenilikçi düşünceler bu süreci hızlandırıyor. Ayrıca devletin teknoloji yatırımlarına yönelik teşvik politikaları, Ar-Ge destekleri ve kamu-özel iş birlikleri de teknolojik dönüşümün önünü açıyor. Özellikle son yıllarda yapay zekâ, otomasyon ve dijitalleşme konusunda Türkiye'deki farkındalığın artığını ve şirketlerin bu alanlarda daha fazla yatırım yaptığını görüyoruz.

"KOBİ'LERİN DÖNÜŞÜMÜNE HIZ VERİLMELİ"

Bu dönüşümü hızlandırmak için neler yapılmalı?

Bu sorunuza üç başlıkla yanıt vermek doğru olacaktır. Öncelikle altyapı ve eğitim çok önemli. Teknolojik dönüşümün tam anlamıyla hayata geçebilmesi için, hem teknik altyapının hem de dijital beceri seviyesinin artırılması gerekiyor. Dijital okuryazarlık, veri analitiği ve yapay zekâ gibi alanlarda eğitimlerin yaygınlaşması, dönüşümün hızlanması için kritik öneme sahip.

İkinci konu ise KOBİ'ler. KOBİ'ler, Türkiye ekonomisinin bel kemiği olmasına rağmen, teknolojik dönüşümde büyük şirketlere kıyasla daha yavaş ilerleyebiliyor. Bu işletmelere dijitalleşme konusunda rehberlik etmek, teknolojik çözümleri daha erişilebilir kılmak ve finansal destek sağlamak önemli bir adım olacaktır.

Son olarak kültürel adaptasyona ağırlık vermek gerekiyor. Çünkü Dijital dönüşüm sadece teknolojiyi entegre

etmekle sınırlı değil, aynı zamanda şirket kültüründe de bir dönüşüm gerektiriyor. Yenilikçi düşünceyi benimsemek, esnek ve çevik çalışma modellerini desteklemek, bu sürecin bir parçası.

"KÜLTÜREL DİRENÇ HIZIMIZI DÜŞÜRÜYOR"

Farklı ülkelerde yöneticilik ve STK'larda görevler üstlendiniz. Bu açıdan Türkiye'de şirketlerin teknoloji kullanımını diğer ülkelerle kıyasladığımızda neredeyiz, artı ve eksilerimiz nelerdir?

Farklı ülkelerde yöneticilik ve STK'larda görev alma fırsatım olduğu için, Türkiye'deki şirketlerin teknoloji kullanımını global perspektifte değerlendirme imkânım oldu. Türkiye, özellikle genç nüfusu ve girişimcilik ekosistemindeki dinamizmiyle birçok ülkeye kıyasla oldukça avantajlı bir konumda. Ancak bu avantajları daha iyi değerlendirebilmek için bazı eksikliklerin giderilmesi gerekiyor.

Öncelikli olarak bize avantaj sağlayacak başlıklara bakalım. Genç ve teknolojiye açık bir nüfusa sahibiz. Gençler teknolojiye hızla adapte oluyor, yenilikçi iş fikirleri geliştiriyor ve girişimcilik ekosistemini besliyor. Bu dinamik yapı, dijital dönüşüm ve inovasyonun hız kazanmasını sağlıyor.

Bir diğer artımız girişimcilik ekosisteminin gelişmişliği. Türkiye'de özellikle son yıllarda start-up kültürü gelişmiş durumda. Özellikle teknoloji ve yazılım sektörlerinde faaliyet gösteren girişimler, küresel arenada ses getirebilecek projeler üretiyor. Fintek'ler, e-ticaret ve yapay zekâ alanındaki start-up'lar, teknoloji kullanımında yenilikçi çözümler sunarak ülkemizi ileri taşıyor.

Kamunun sağladığı destekleri ve teşvikleri de belirtmemiz gerekiyor. Türkiye, son yıllarda teknoloji ve Ar-Ge yatırımlarını teşvik eden önemli devlet politikaları geliştirdi. Teknoparklar, Ar-Ge merkezleri ve kamu teşvikleri, teknolojiye yatırım yapan şirketler için ciddi fırsatlar sunuyor. Bu durum, Türkiye'deki şirketlerin teknolojiyi iş süreçlerine entegre etmesini hızlandırıyor.

Artılarımızın yanında eksilerimiz de var. Öncelikle dijital altyapımız yetersiz. Gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında, özellikle kırsal bölgelerde dijital altyapı yatırımlarının yetersiz olduğunu görüyoruz. Geniş bant internet, bulut teknolojileri ve veri merkezleri gibi kritik teknolojilerde daha fazla yatırım yapılması gerekiyor.

Biraz önce de değinmiştim, KOBİ'ler büyük önem taşıyor. Türkiye'deki KOBİ'lerin dijitalleşme süreci, büyük şirketlere göre daha yavaş ilerliyor. Bu işletmelerin teknoloji yatırımlarını artırması ve dijital çözümlerle operasyonlarını optimize etmesi için daha fazla rehberliğe ve finansal desteğe ihtiyaç var.

Dönüşüm tek başına sağlanamaz mutlaka iyi eğitilmiş insan kaynağı gerekiyor. Teknolojinin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için iş gücünün dijital becerilerle donatılması gerekiyor. Özellikle yapay zekâ, veri bilimi ve yazılım geliştirme gibi alanlarda nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaç her geçen gün artıyor. Bu açıdan Türkiye'nin eğitim sisteminde bu alanlara daha fazla yatırım yapması kritik.

Ve son olarak kültürel ve organizasyonel direnç başlığı var. Bazı köklü şirketlerde dijital dönüşüme karşı bir direnç olduğunu gözlemliyorum. Teknolojiyi sadece bir maliyet unsuru olarak görmek yerine, inovasyon ve büyüme için stratejik bir araç olarak benimsemek konusunda daha fazla farkındalık oluşturulmalı.

Teknoloji, şirketlerin iş yapma biçimlerini ve iş yapma kültürünü de değiştiriyor. Bu açıdan baktığımızda sizce teknolojiye yapılan yatırımın gerçek karşılığını almak için nasıl bir yönetim yaklaşımı gerekiyor?

Teknolojik yatırımların gerçek karşılığını alabilmek için, yönetimin sadece teknolojiye yatırım yapmakla kalmayıp, aynı zamanda iş yapış biçimlerini, liderlik yaklaşımlarını ve organizasyon kültürünü teknolojiyle uyumlu hale getirmesi gerekir. Çevik, inovatif, veri odaklı ve müşteri merkezli bir yönetim anlayışı, teknolojik dönüşümden maksimum fayda sağlamanın anahtarıdır.

"HİSSEDARLARI VE YÖNETİM KURULLARINI ÖNEMLİ GÖREVLER BEKLİYOR"

Teknoloji çağı, şirketlerin üst yönetimini, hissedarlarını ve yönetim kurulunu nasıl etkileyecek, bu "sarsılmaz" olarak görülen yapıları nasıl değiştirecek? Teknolojinin kurumsal yönetime etkisi 'dijital yönetim kurulları' şeklinde ifade ediliyor. Sizce iyi bir dijital yönetim kurulu nasıl vücut bulur?

Çok önemli bir soru, bizim de gündemimizde olan ve en çok merak edilen konuların başında geliyor. Teknoloji çağı, şirketlerin üst yönetiminden

"YAPAY ZEKÂNIN KIRILMA NOKTASI İNSANİ DUYGULAR"

Yapay zekâ tabanlı yönetim kurulu üyeleri, CEO'lar görecek miyiz?

Yakın gelecekte olmasa bile görmemiz muhtemeldir. Ancak bu, insanların rolünü tamamen ortadan kaldırmak anlamına gelmez. Aksine yapay zekâ, insan yöneticilerin karar alma süreçlerini destekleyen ve verimliliği artıran bir araç olarak işlev görecektir. Etik, sorumluluk ve hesap verebilirlik konularının da göz önünde bulundurulması gerektiği unutulmamalıdır. Bu şekilde, insan ve makine iş birliği ile daha etkili ve sürdürülebilir bir yönetim modeli oluşturulabilir.

Yapay zekâ, geçmiş verilere dayalı olarak gelecekteki eğilimleri tahmin edebilir. Bu, yönetim kurullarının ve CEO'ların, değişen pazar koşullarına daha iyi hazırlanmalarını sağlar. Öngörü yeteneği, şirketlerin stratejik planlarını daha etkili bir şekilde oluşturmasına ve riskleri yönetmesine yardımcı olur. Ancak hayat tecrübesi, empati, vicdan, sezgi ve benzeri birçok insani değeri yabana atmamak gerekir. Kırılma noktasındaki en önemli konu burası. Yapay zekâ üzerine çalışan şirketler, "Human AI Empathy" programlarını geliştiriyorlar. Hatta CPO yani Chief Psychology Officier işe alımları dahi başladı.



yönetim kurullarına ve hissedarlarına kadar tüm yapıları derinden etkileyecek ve sizin de belirttiğiniz gibi "sarsılmaz" olarak görülen bu yapıları köklü bir şekilde değiştirecek.

Bu dönüşüm, yönetim süreçlerinde daha hızlı, esnek ve dijital bir yaklaşıma ihtiyaç duyan bir dünyada, geleneksel liderlik modellerini ve iş yapış biçimlerini yeniden şekillendiriyor. Bu konuyu sadece Türkiye'de değil, yönetim kurulu başkanlığını yaptığım İngiltere yatırımlarında dahi ciddi şekilde değerlendiriyoruz.

Yeni dönemde yönetim kurullarının nasıl etkileyeceğini başlıklar halinde incelemek doğru olur.

Yönetim kurullarının dijital yetkinlik gereksinimi: En önemli öncelik olarak karşımıza çıkacak. Yönetim kurulları, teknoloji çağında artık yalnızca finansal başarı ve stratejik yönlendirme sorumluluğu taşıyan bir yapı olmaktan çıkıyor. Teknolojik yeniliklerin hızla iş dünyasına entegre olmasıyla yönetim kurullarının da dijital yetkinliklere sahip bireylerle güçlendirilmesi zorunlu hale geliyor. Dijital dönüşümü anlayan ve bu alandaki stratejileri yönlendirebilecek yeteneklerin kurullarda yer alması, şirketlerin sürdürülebilirliği için kritik bir unsur olacak.

Veri tabanlı karar alma ve hesap verebilirlik: Teknoloji çağında veri, en değerli varlık haline geldi. Bu, şirketlerin yönetim kurulundan hissedarlarına kadar tüm kademelerde daha şeffaf, ölçülebilir ve veri tabanlı karar alma süreçlerini gerektiriyor. Kararlar artık sezgilerle değil, büyük veri analizleri ve yapay zekâ tarafından sağlanan öngörülerle şekilleniyor. Bu, yöneticilerin performansını daha objektif bir şekilde değerlendirmeye ve hesap verebilirliği artırmaya olanak tanıyor.

Çevik ve esnek yönetim modelleri: Geleneksel yönetim kurulları ve üst yönetim yapıları, genellikle hiyerarşik ve uzun vadeli stratejilere dayanıyordu. Ancak teknoloji çağında, şirketlerin hızla değişen piyasa koşullarına ve teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmesi için çevik yönetim modelleri daha fazla önem kazandı. Yönetim kurulları, hızlı karar alabilen, dinamik ve esnek bir yapı kazanmak zorunda. Bu da karar alma süreçlerinin daha sık ve anlık olmasını gerektiriyor.

Hissedarların beklentilerinin değişimi: Eskiden sadece finansal getirilere odaklanan hissedarlar, artık çevresel, sosyal ve yönetim kriterlerine, dijital dönüşüm stratejilerine ve inovasyona daha fazla önem veriyor. Hissedarlar, uzun vadede sürdürülebilir büyüme sağlayacak teknolojik yatırımları ve dijital stratejileri olan şirketlere yatırım yapma eğiliminde. Bu, üst yönetim üzerinde daha fazla baskı yaratıyor ve teknolojik yatırımların önceliklendirilmesini zorunlu kılıyor.

Yeni yöneticilik yetkinlikleri ve liderlik rolleri: Teknoloji, liderlik anlayışını da kökten değiştiriyor. Artık üst yönetimde yer alan liderlerin yalnızca finansal yönetim, operasyonel yetenekler veya pazarlama konularında değil, aynı zamanda teknolojik gelişmeleri anlama ve yönlendirme yetkinliklerine sahip olmaları gerekiyor. Yapay zekâ, blokzincir, siber güvenlik gibi konularda bilgi sahibi olmayan yöneticiler, gelecekte başarılı olmakta zorlanabilir. Bu durum, liderlik rollerine teknoloji odaklı bireylerin ve dijital dönüşüm liderlerinin dahil edilmesi ihtiyacını doğuruyor.

Risk yönetimi ve siber güvenlik: Teknoloji çağında şirketlerin karşı karşıya kaldığı en büyük tehditlerden biri de siber güvenlik riskleri. Bu, yönetim kurulları ve hissedarlar için büyük bir endişe kaynağı haline geliyor. Yönetim kurulları, sadece finansal riskleri değil, aynı zamanda siber güvenlik ve veri gizliliği konularını da stratejik risk yönetim süreçlerine entegre etmek zorunda. Teknolojik altyapıların korunması, dijital varlıkların güvenliği ve veri ihlallerine karşı alınacak önlemler, üst yönetimin başlıca sorumluluklarından biri haline gelecek.

Yönetim kurullarında çeşitlilik ve inovasyon kültürü: Günümüzde yönetim kurullarında ve üst yönetimlerde daha fazla çeşitlilik ve inovasyon kültürü gerekiyor. Geleneksel olarak homojen yapıya sahip olan kurullar, inovasyonu teşvik etmek ve farklı perspektifleri dahil etmek için daha çeşitli yeteneklerden ve disiplinlerden yararlanmalı. Bu, yalnızca teknoloji alanında değil, farklı sektörlerden ve uzmanlıklardan gelen üyelerin de yönetim süreçlerine dahil edilmesi anlamına gelir.

Dijital dönüşümün yönetim sorumluluğu: Yönetim kurulları ve üst yönetim, dijital dönüşüm stratejilerini yönlendiren ana aktörler haline geliyor. Bu, sadece bir teknoloji departmanının sorumluluğu değil, şirketin tüm stratejik planlama süreçlerine entegre edilmiş bir yaklaşım olmalı. Üst yönetim, dijital dönüşüm süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek, kaynakları buna göre ayarlamak ve uzun vadeli vizyonlarını bu temeller üzerine kurmak zorunda.

İyi bir dijital yönetim kurulu, teknolojiyi etkin bir şekilde yönlendiren, veri odaklı kararlar alabilen ve değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde adapte olabilen bir yapıda olmalıdır. Dijital dönüşüm stratejilerini belirlerken çeşitliliği, inovasyonu ve sürekli gelişimi öncelikli hedefler olarak benimsemek, bu sürecin başarılı bir şekilde yürütülmesinde kritik rol oynar. Bu, sadece şirketin rekabet avantajını artırmakla kalmaz, aynı zamanda sürdürülebilir büyüme ve başarının temelini oluşturur.

Kurumsal yönetim ve blokzincir



BURÇAK ÜNSAL
Ünsal Hukuk Bürosu
Yönetici Ortak

Kurumsal yönetimin dört temel kavramı olan şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ile sorumluluk, blokzincir bazlı yazılım ve teknolojilerin ortaya koyduğu değer teklifleriyle büyük ölçüde uyuşuyor. Dışarıdan müdahaleyi imkansız hale getiren, işlemleri hızlandıran, suistimalleri ortadan kaldıran blokzincir, kişiye değil sisteme güveni de pekiştiriyor. Bu özellikleri sayesinde de şirketlerin kurumsal yolculuğunda güvenilir bir yol arkadaşı haline geliyor.

Sermaye Piyasası Kanunu'nda 2 Temmuz 2024'te yapılan değişikliklerle artık kripto kıymet hizmet sağlayıcılar ve kripto kıymet hizmetleri net bir şekilde ağır düzenlemelere tabi bir sermaye piyasaları konusu oldu. Yıllarca dijital kıymetlerin ve bu kıymetlere ilişkin hizmetleri bir sermaye piyasası ve finans hizmetleri piyasası meselesi olduğunu belirtmiş ve yapılması gerekenlerle ilgili tüm sektör paydaşları ile çalışmalar yapmıştık. Bunları yaparken hem blokzinciri, hem de kripto kıymetleri "romantize" etmeden, gerçekçi ve nesnel yaklaşımlara ihtiyacımız olduğunun altını çizmiştik.

Blokzincirin ne tamamen kripto kıymetlerden bağımsız ne de tamamen kripto kıymetle eş anlamlı bir şey olduğu bilinmeli. Ayrıca tamamen kullanım amaçlarına ve şartlarına özgü, halin şartlarına göre değerlendirme yapılması gerekiyor.

Kurumsal yönetim, hisse sahipliğinden kaynaklı ayni veya nispi hakların mülkiyet ispatı, takibi ve kullanımı, yönetim kurulu üyeliği hak ve sorumlulukları, dijital kıymetlerin şirketlerin mal varlığı, ürünleri, yatırımları, finansman ve muhasebesindeki yerini tartışmak da blokzincir ve kripto kıymetleri herhangi başka bir bağlamda tartışmaktan çok daha gerçekçi ve nesnel olmayı gerektiriyor. Aksi halde, blokzinciri romantize ederek konuya yaklaşırsak yanlış yerlere varırız ve hiçbir fayda yaratamayız.

Blokzincir bireylere değil, sisteme güveni sağlıyor

Şöyle ki, kurumsal yönetimin dört temel kavramı olan şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik (veya sorabilirlik) ile sorumluluk, blokzincir bazlı yazılım ve teknolojilerin ortaya koyduğu değer teklifleri ile büyük ölçüde uyuşuyor. Ayrıca kurumsal yönetim ilkelerinin süreçleri bireyden, bireyin kabiliyetlerinden, niyetlerinden ari kılıp, sistem güvenliğine ve paydaşların hesap sorabilirliğine oturtmak isteyen amacını, gayrımerkezilik (decentralization) ve dağıtıklığı (DLT, distributed ledger technology) özellikleri ile mümkün kılar.

Kurumsal yönetim anladığımız ve uyguladığımız anlamda bireye değil; sisteme, kurumsallığa güvenmek, hakları ve menfaatleri buna emanet etmek isterken, bunu merkezilik ile becerme zorunluluğundan kurtulamama gibi bir paradoks yaşıyor. Oysa haklar, menfaatler, doğruluk ve hakkaniyet bireye değil, kurumsal sistemlere ve süreçlere emanet edilirken merkeziyetçilikten kurtulamazsa hep aynı zaafiyete tabi kalacaktır.

Blokzincir teknolojisi silsile teşkil eden data setinin, sofistike şifreleme yöntemleriyle tamamen şeffaf, değiştirilemez, bozulamaz şekilde, merkezi bir saklama, kayıt ve onay otoritesine muhtaç ve bağlı olmaksızın tutulabildiği dağıtık defter teknolojisidir. Bu tanımı açacak olursak karşımıza kurumsal yönetimin ilkelerine ve amaçlarına ilişkin önemli beklentileri ve unsurları blokzincir teknolojisinin karşılamaya namzet olduğunu görürüz.

Bunları örneklerle açıklayalım: Bir hissenin mülkiyetinin veya hisseye ilişkin farklı bir hakkın kimde olduğunun, nasıl kullanıldığının, kime ne zaman devredildiğinin kaydı bu teknoloji ile değiştirilemez, bozulamaz, bu sisteme taraf olan herkesin aynı anda görüp anlayabileceği şekilde yaratılır ve tutulur.

İhtilaf ve suistimal olasılığı ortadan kalkıyor

Hisse devrinde ortaya çıkabilecek olan yazılılık gereği farklı bir şekilde yerine getirilir ve bu devirle ilgili olan yönetim kurulu, diğer ortaklar hatta borsaya kote bir şirketse borsa gibi tüm paydaşlar tarafından aynı anda görülüp, kendi sunucularında kaydedilip, şehadet edildiği için devredilip devredilmediği, tarafları, günü, saati, değeri veya konuyla ilgili sair hiçbir detay hakkında ihtilaf ortaya çıkmadan tespit edilmiş olur. İhtilaf ihtimali bu şekilde ortadan kaldırıldığı için, noter tasdiki veya şirkete karşı dermeyan edilebilmesindeki kanuni şartlardan biri olan yönetim kurulu onayına gerek kalmaz. İşlem şifreli (encrypted) olduğu için geriye dönük olarak üzerinde hiçbir bozma, değiştirme, silme yapılamaz.



Aynı teknolojinin ortak (hissedar) haklarının kullanımı açısından da şu örneği verebiliriz: Şirket genel kurullarında veya diğer organlarında yapılacak seçimler veya kullanılacak oylar için de geçerlidir. Bu teknoloji sayesinde hazirun cetveli, oyu gerçekten bir yetkilinin kullanıp kullanmadığına ilişkin evrak, oyun ne şekilde kullanıldığı, ne zaman kullanıldığı, oy oranlarıyla ilgili tüm veri, veriyi ilgilendiren tüm paydaşlar tarafından aynı anda görüldüğü, kendi sunucularına kaydedildiği ve şifreli şekilde saklı olduğu için ihtilaftan ari bir şekilde elektronik olarak yapılabilir.

Borsalar da blokzincir teknolojisi kullanıyor

Blokzincir teknolojisi ile akıllı kontrat formatında (smart contracts) işlemler gerçekleştirilebileceği için, karşılıklı yapılması gereken bir işlemi taraflardan biri yerine getirdiğinde, sistem diğer tarafın işlemini otomatik olarak yapabilir. Bu da en hassas noktalarda temerrüdü ortadan kaldıran ve edimi ihtilaftan ve hatadan ari olarak yapma imkanı veren bir teknolojik çözüm sunar.

Son 20 yılda birçok borsa hisse senedi işlemlerinin kaydı ve takip edilebilirliği için blokzincir teknolojileri kullanılıyor. Yer ve zaman kısıtımız gereği bunun en çarpıcı örneği olan Nasdaq'ı ve onun kullandığı blokzincir altyapısı olan Linq'i verebiliriz.

Kurumsal yönetim ilkelerini destekliyor

Amerika'nın ve dünyanın belki de en önemli birkaç borsasından biri olan ağırlıklı olarak teknoloji şirketlerinin kote olarak halka arz edildiği bir borsa olan Nasdaq; şirketlerin, hissedarların, bizzat kendisinin ve diğer lisanslı sermaye piyasası oyuncularının hisse iktisabını, devrini, yatırımcı özelliklerini, yeterliliklerini (sofistike vs), işlem, kullanıcı ve temsil kimlik tespitlerini, onaylarını anlık (canlı) olarak bu sistemde tutarak gayrımerkezi, bozulamaz, silinemez, şifreli, masrafsız, tamamen şeffaf ve suiistimallerin önüne geçebilecek blokzincir teknolojisini tercih etti.

Blokzincir teknolojisi şirket işlemlerinin, iç denetimin, yolsuzlukla mücadele çabalarının, 'due diligence' çalışmalarının da bozulmaz, şifreli, şeffaf ve anlık takibini sağlaması bakımından sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerinin hakikaten uygulanabilmesini sağlar.

Yönetim kuruluna rapor eden yöneticilerin ve sistemlerin de özellikle stok takibi, tedarik zinciri, sürdürülebilirlik alanlarında, geleneksel yaklaşım ve teknolojilere oranla çok daha fazla verimlilik sağlanıyor. Sadece şirket için unsurlar ve ortakları değil genel paydaşlar diyebileceğimiz iş ortakları, tedarikçiler ve kamuyu da işin içine rahatlıkla ve tercih edilirse belirli yetki ve çerçevelerle katabilir.

Blokzincir üzerinde koşan dijital kıymetlerle sunulabilecek ürün ve hizmetlere, bunlarla sağlanabilecek finansmana değinme fırsatı dahi bulamadığımız bu yazımızda blokzincir, değinebildiğimiz kadarıyla dahi çok daha detaylı araştırmayı, tartışmayı ve uygulama örnekleriyle ele alınmayı özellikle ülkemiz için fazlasıyla hak ediyor.

Kurumsallaşma ve dijitalleşme yolculuğu



SEZGİN TOPÇU
KPMG Türkiye Şirket Ortağı,
Yönetişim, Risk ve Uyum &
Teknoloji Risk Hizmetleri Lideri



DOĞA ÇİVİKGEDEY
KPMG Türkiye Yönetişim,
Risk ve Uyum Hizmetleri Direktörü

Kurumsal yönetim, dijital olgunluğu da kapsıyor. Bu nedenle yönetim kurulu ve icra kurullarında dijital olgunluk düzeyini yükseltmeyi görev edinmiş üyelerin varlığı kaçınılmaz. Bunu sağlamanın en kolay ve pratik yolu da halka açık ve regüle pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerde zorunlu olan bağımsız yönetim kurulu üyeliği uygulamasının, kurumsallaşma virajını dönmeye çalışan tüm şirketler için de geçerli hale getirilmesi olabilir.

Kurumsallaşma, bir şirketin sürdürülebilirliğini ve başarısını garanti altına alan kritik bir unsurdur. Kurumsallık, toplumlar için özgürlük, ülkeler için gelişmişlik gibi sihirli bir sözcüktür. Kurumsallaşmış ya da kurumsallaştığını düşünen şirketler, işletmenin sürekliliği kapsamında en önemli virajdan başarıyla çıktıklarını da düşünürler. Ancak kurumsallaşmanın çok yönlü ve sürekli gelişen bir süreç olduğunu unutmamak gerekir.

Hem doğru işin yapılmasına hem de işin doğru yapılmasına etkisi olan kurumsal yönetim, bir şirketin; pay sahipleri, yönetim kurulu, çalışanlar, tedarikçiler ve toplumla olan ilişkilerini eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütmesi olarak tanımlanır. Görüldüğü gibi kurumsal yönetim, uygulamada fazlaca boyutlar içeren çok yönlü bir disiplindir. Bu denli fazla boyut içeren bir disiplini, tek bir ölçüyle ifade etmek olanaksızdır. Bu nedenle şirketlerin kurumsal yönetim kapsamında değerlendirmesi yapılırken, olgunluk düzeyini ölçmek verimli bir değerlendirmeye imkan sağlar.

Kurumsal yönetim ifadesinin yukarıda sunduğumuz teorik tanımı içerisinde yer almasa da günümüzde, kurumsal yönetim olgunluk düzeyinin en önemli bileşenlerinden biri, dijital olgunluk olarak ön plana çıkıyor. İnsansız teknoloji, karanlık fabrikalar, Endüstri 5.0 gibi kavramların söz sahibi olduğu günümüzde, düşük dijital olgunluk düzeyi ile yüksek kurumsal yönetim olgunluk düzeyinin bir arada bulunması tezat bir durumdur.

Kurumsal yönetim disiplininin şirketlere sağladığı en büyük fayda, kuşkusuz ki gözetim ve denetim fonksiyonlarını kolaylaştırmasıdır. Etkin gözetim ve denetim ise kurumsal yönetimin teorik tanımında da yer alan şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve eşitlik ilkelerine hem doğrudan hem de dolaylı olarak hizmet eder. Gözetim ve denetim fonksiyonlarının etkinliği için dijital olgunluk düzeyinin artırılması en verimli yoldur.

İşten ayrılan çalışana aylarca maaş ödeyenler var

Şirketlerin tüm süreçlerinde dijitalleşmiş bir metodolojiye ihtiyaçları var. Çalışan listesini basılı kağıtlarda tutan şirket neredeyse hiç kalmamış olsa da işten ayrılmış çalışanını, çalışan ana dosyasında tutan, hatta aylarca maaş ödeyen şirketlerin sayısının azımsanmayacak düzeyde olduğu maalesef bir gerçek. Bu noktada insan kaynakları sürecini dijital ortama taşımak, dijital olgunluk düzeyine etki etmiyor ancak insan kaynakları sürecinin risksiz ve verimli icra edilmesi, dijital olgunluk düzeyini artırıyor. Buna benzer örnekleri, diğer tüm iş süreçleri için vermek mümkün.

Teknoloji ve dijitalleşme konuları önceliklendirilerek, hem iş süreçlerinin yönetimi hem de kurumsal yönetim olgunluk düzeyini artırmanın sağlanacağı çok açık. Ortalama seviyede bir dijital olgunluk düzeyinin, kurumsal yönetimden önce iş süreçlerinin verimli yönetilmesi ve şirketlerin iç ve dış risklere karşı kendisini koruması kapsamında da gerekli olduğu tecrübeyle sabit.

Kurumsal yönetim virajını başarıyla dönmüş şirketlerde bile, şirket hareketlerine yön vermek için belirli organlara ihtiyaç duyuluyor. Yönetim ve icra kurulu gibi şirketi üst düzeyde temsil eden organların, hem kurumsal yönetim hem de dijital olgunluk alanlarında önemli sorumlulukları

bulunuyor. Şirket hacmine göre, ölçek ve orantılılık esaslarını dikkate alarak hayata geçirilmesi planlanan kurumsal yönetim sistemlerinde, yönetim kurulu ve icra kurulu düzeyinde kurumsal yönetim sorumluluğunu üstlenmiş üyelere yer verilmelidir.

Pusula doğru yolu göstermeli

Yazımızın buraya kadar olan bölümünde vermeye çalıştığımız kurumsal yönetimin dijital olgunluğu kapsadığı mesajından da hareketle, yönetim kurulu ve icra kurullarında dijital olgunluk düzeyini yükseltmeyi görev edinmiş üyelerin varlığı kaçınılmaz. Halka açık şirketler, bankalar ve sigorta şirketleri gibi regüle pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerde zorunlu olan bağımsız yönetim kurulu üyeliği, kurumsallaşma virajını dönmeye çalışan tüm şirketler için de "ihtiyari görünümlü zorunlu" olmalıdır.

Meslek büyüğümüz Şaban Erdikler üstadımızın bağımsız yönetim kurulu üyeliği müessesi ile ilgili olarak ifade ettiği, "Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, bir şirket için pusula görevi görüyor ve aklın gösterdiği yolu doğru dille ortaya koyuyorlar" cümlesindeki 'pusulanın' dijital olgunluk düzeyini artıracağı yollara doğru yön alması için, yönetim ve icra kurullarında teknoloji ve dijitalleşme bilgisine sahip üyeler bulundurması gerekiyor. Bu üyelerin de yardımlarıyla maliyeti faydasını aşmayacak dijitalleşme ve teknoloji hamleleri belirlenecek ve yatırım planlarına alınmasıyla şirketlerin dijital olgunluk düzeyleri yükselişe geçecektir.

Aynı anda tüm tuşlara basılmamalı

Günümüzde ve ilerleyen dönemlerde, şirketin sürekliliği ilkesinde dijital dönüşüm ve teknolojiye olan açıklık ile değişime uyum faktörleri ön planda olacak. Endüstri 5.0 kavramı ile birlikte daha dijital bir dünyaya doğru ilerliyoruz. Şirketler de bu daha dijital dünyaya bir şekilde ayak uydurmak durumunda kalıyor. Robotik süreç otomasyonu, yapay zekâ ve dijital kanallar hemen hemen her ölçekteki şirketin gündemine girdi ve stratejik planlarda yerini aldı. Bu stratejik planlarda en önemli nokta, teknolojiyi araç olarak görmek ve asıl değerin teknoloji gibi araçlardan katma değer sağlamak olduğunu ilke edinmek gerekir.

Şirketler, kurumsal strateji seviyelerinden başlayarak, inovasyon ve dijital stratejilerini yol haritalarında girdi olarak kullanmayı önceliklendirmeli. Bir şirketin aynı anda veri odaklı bir şirket olması, yapay zekâdan yararlanması, robotik süreç otomasyonundan faydalanması ve nesnelerin interneti ile terzi işi çözümler yaratması her zaman çok verimli olmayabilir. İhtiyaç duyulan teknolojik çözümün önceliklendirilmesi ve ihtiyaca istinaden ölçek ve orantılılık esasıyla uygulamaya alınması gerekir.

Dijitalleşme yolunda bir diğer önemli konu ise raftan alınan teknolojik çözümün özgünleştirilmesi ihtiyacıdır. Her bir çözümün, şirketlerin ihtiyaçlarına göre boyutlandırılması ve özgünleştirilmesi gerekir. Teknolojik çözümün kurulum sürecinin planlı ve sorunsuz geçmesi adına özgünleştirme adımının da iyi planlanması gerekir.

Kurumsallaşma yolunda önemli bir viraj olan dijitalleşme adımının, hızlı gelişen teknoloji ile birlikte çok daha farklı boyutlara ulaştığını görmek mümkün. Bu farklı boyutu göstermek adına biraz da radikal bir örnekle zihinlerde görselleştirmek isteriz. Yapay zekânın faaliyetlerine ilişkin olarak yasal ve etik tartışmalar gündemde olsa da kendisine daha geniş uygulama alanı bulabileceğini herkes kabullenmiş durumda. Geleceğin şirketlerinde de yapay zekâ ile ilgili en ilgi çekici konuların başında, yapay zekânın üst yönetim ya da yönetim kurulu üyesi rolünü üstlenip üstlenmeyeceği geliyor.

Yapay zekânın insana oranla çok yüksek miktarda bilgiyi işleme ve hesaplama kapasitesi bulunuyor. Bu yönüyle, günümüzde bile şirketlerde, süreç bazlı karar mekanizmalarının bir parçası olarak kendilerine görev bulmuş durumdalar. Peki, yönetim kurulu düzeyinde üst düzey yönetim için yapay zekâ, geleceğin şirketlerinde yönetim kurullarında bir sandalye edinebilecek mi?

Robot yönetim kurulu üyesi işe başladı

Uygulamalara baktığımızda, Hong Kong merkezli bir girişim sermayesi olan Deep Knowledge Ventures (DKV), adına yakışır biçimde 'Vital' adında yapay zekâ robotunu yönetim kurulu üyesi olarak atadığını duyurdu bile. Yapay zekâ robotunun yönetim kurulu üyesi olarak atanmasının da ötesinde DKV, ayrıca Vital'in olumlu bulmadığı yatırım kararlarının hayata geçirilmeyeceği de açıkladı. Yönetim kurulunda imtiyazlı oy hakkı, bizim yerel mevzuatımızda teoride ve pratikte olmasa da Hong Kong'da pratikte uygulanmaya başlamış gibi duruyor.

Avrupa Parlamentosu'nda da benzer bir durumun ön hazırlıkları yapılıyor. Avrupa Parlamentosu, robotları elektronik kişiler olarak tanımlamayı tartışıyor. Gerçek kişiler ve tüzel kişilerden sonra, elektronik kişilerin de hukuk konseptinde tanımlanması gündeme gelebilir. Gerçek kişiler şahıslar özelinde, tüzel kişiler de yönetim kurulları özelinde belirli hak ve sorumluluklara sahip ancak elektronik kişilerin hak ve sorumluluklarının ne şekilde belirleneceği, bir önceki paragrafta bahsettiğimiz yasal ve etik tartışmaları daha da alevlendirecek. Ancak robotları elektronik kişi olarak tanımlayan ve onlara haklar ve sorumluluklar verilmesi öngören rapor, geçtiğimiz yıllarda 2'ye karşı 17 gibi ezici bir çoğunluk oyuyla kabul edildi.

Geç kalanlar, yarış dışı kalabilir

Sonuç olarak, dijitalleşme ve kurumsallaşma birbirinden ayrı düşünülemez. Kurumsallaşma ve dijitalleşme gibi sayısız boyut içeren kapsamları, tek bir ölçütle almak zor olsa da kurumsallaşmanın dijitalleşmeyi kapsadığı ve dijitalleşmenin kurumsallaşma yolunda önemli bir basamak olduğu, tüm iş planlarının bir parçası yapmanın zorunlu olduğu dönemlere gelmiş bulunuyoruz. Yönetim kurulu üyesi yapay zekâ robotları ve elektronik kişilik gibi uygulamaların ajandalara girdiği günümüzde, bu konuları gündem dışı bırakan şirketlerin yarış dışı kalması çok muhtemel görünüyor. Maliyeti faydasını aşmayan dijitalleşme yatırımları ile hem iş süreçlerini iyileştirmek hem de insan kaynağını daha katma değerli alanlarda kullanmak kurumsallaşma yolunda önemli bir yol alınmasına imkan sağlayacaktır. Bu durum, geleceğin dünyasında dijitalleşme ve kurumsallaşmayı benimseyen şirketlerin başarısını güvence altına alacaktır. Kurumsallaşma ve dijitalleşme konularında her zaman doğru adımların atılması ve faydalarının görülmesi dileklerimizle...

Dijitalleşme ve kurumsal yönetimin buluşma noktası:

Teknoloji odaklı şirketler için bir yol haritası



HAKAN YILDIZ
fonbulucu Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü

Teknoloji ve inovasyon şirketlerin operasyonel verimliliğini artırırken, yeni iş modelleri geliştirmelerine ve farklı pazarlara erişim sağlamalarına da zemin hazırlıyor. Ancak bu avantajların sürdürülebilir olması için, kurumsal yönetim prensipleriyle uyumlu bir strateji izlenmesi gerekiyor. Öte yandan, hızlı büyüme ve yenilikçiliğe odaklanan teknoloji odaklı şirketler, bu hız nedeniyle kurumsal yönetim prensiplerini göz ardı edebiliyor. Bu şirketler, kurumsal yönetimin sürdürülebilir bir şekilde büyümek ve yatırımcı güvenini kazanmak için gerekli olduğunu unutmamalı.

Dijitalleşme, günümüz iş dünyasının kaçınılmaz ve vazgeçilmez bir gerçeği haline geldi. Teknolojinin hızla gelişmesi, işletmelerin çalışma biçimlerini ve stratejilerini kökten değiştiriyor. Şirketler, rekabet avantajı elde etmek, maliyetleri düşürmek ve verimliliklerini artırmak için teknoloji ve inovasyona öncelik veriyor. Ancak bu dönüşüm, kurumsal yönetim ilkelerinin de yeniden değerlendirilmesini gerektiriyor. Peki, şirketler teknoloji ve inovasyonu önceleyerek kurumsal yönetimi nasıl birleştirebilir ve bu süreci en etkili şekilde nasıl yönetebilirler?

Teknoloji ve inovasyon ile kurumsal yönetimin entegrasyonu

Teknoloji ve inovasyon, işletmelerin operasyonel verimliliğini artırırken, yeni iş modelleri geliştirmelerine ve farklı pazarlara erişim sağlamalarına olanak tanır. Ancak bu avantajların sürdürülebilir olması için kurumsal yönetim prensipleriyle uyumlu bir strateji izlenmesi şarttır. Şirketler, teknolojiyi sadece bir araç olarak değil, kurumsal yönetim süreçlerini iyileştiren ve şirketin genel stratejik hedeflerine hizmet eden bir faktör olarak görmelidir.

Kurumsal yönetim ve dijitalleşmenin entegrasyonu, şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik gibi temel prensipleri teknoloji aracılığıyla güçlendirmelerini sağlar. Örneğin, dijital raporlama ve veri analitiği sayesinde performansın daha etkin bir şekilde izlenmesi ve raporlanması mümkündür.

Yönetim kurulu ve icra kurulunun rolü

Yönetim kurulu: Dijital dönüşüm sürecinde stratejik yönlendirme ve denetim görevlerini üstlenir. Teknoloji yatırımlarının şirketin uzun vadeli hedefleriyle uyumlu olmasını sağlar. Ayrıca dijital risklerin ve fırsatların değerlendirilmesinde kritik bir rol oynar.

İcra kurulu: Belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesinden sorumludur. Teknoloji ve inovasyon projelerinin uygulanması, çalışanların eğitimi ve kültürel dönüşüm gibi konularda liderlik eder. Operasyonel süreçlerin dijitalleşmesini ve verimliliğin artırılmasını hedefler.

Doğru bir yol haritasının oluşturulması

Durum analizi: Mevcut teknoloji altyapısı ve kurumsal yönetim uygulamalarının değerlendirilmesi.

Stratejik planlama: Teknoloji ve inovasyon hedeflerinin kurumsal stratejiyle entegre edilmesi.

Risk yönetimi: Dijitalleşmenin getirdiği siber güvenlik ve veri gizliliği risklerinin yönetilmesi.

Kültürel dönüşüm: Çalışanların ve paydaşların dijital dönüşüme uyum sağlaması için eğitim ve iletişim faaliyetleri.

Performans izleme: Teknoloji yatırımlarının ve kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğinin düzenli olarak değerlendirilmesi.

Yeni nesil şirketler ve kurumsal yönetim

Yeni nesil şirketler, özellikle teknoloji odaklı olanlar, hızlı büyüme ve yenilikçilikle öne çıkar. Ancak bu hız, kurumsal yönetim prensiplerinin göz ardı edilmesine yol açabilir. Kurumsal yönetim, bu şirketlerin sürdürüle-



bilir bir şekilde büyümelerini ve yatırımcı güvenini kazanmalarını sağlar.

- **Şeffaflık ve güven:** Yeni nesil şirketler, detaylı bilgi ve verilerini yatırımcılarla paylaşarak şeffaflığı sağlar. Bu, kurumsal yönetim ilkelerinin temelini oluşturan hesap verebilirlik ve şeffaflık prensiplerine uygundur.

- **Dijital altyapı:** Bu şirketler, dijital altyapı üzerinden işlerini yürüttüğü için süreçler, hızlı ve verimli bir şekilde hayata geçirilir. Bu, teknolojinin kurumsal yönetim süreçlerine entegrasyonunun başarılı bir örneğidir.

- **Paydaş katılımı:** Girişimciler, yatırımcılar ve diğer paydaşlar arasında etkileşimi teşvik ederek kolektif bir değer yaratma ortamı sunar.

Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk

Teknoloji ve inovasyonun getirdiği fırsatları değerlendirirken, çevresel ve sosyal etkiler de göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi ve uygulanmasında önemli bir araçtır. Örneğin, enerji verimliliği sağlayan teknolojilerin kullanılması veya sosyal fayda sağlayan projelere yatırım yapılması, şirketlerin itibarını ve paydaş güvenini artırır.

Veri yönetimi ve güvenliği

Dijitalleşmeyle birlikte veri, en değerli varlıklardan biri haline gelmiştir. Veri yönetimi ve güvenliği, kurumsal yönetimin temel bir parçası olmalıdır. Şirketlerin etkin bir veri yönetimi ve siber güvenlik stratejisi oluşturmaları, veri sızıntıları ve siber saldırılara karşı korunmaları açısından kritiktir.

Yenilikçi kurumsal yönetim modelleri

Geleneksel kurumsal yönetim modelleri, yeni nesil şirketlerin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalabilir. Bu nedenle, daha esnek ve yenilikçi yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi gerekebilir.

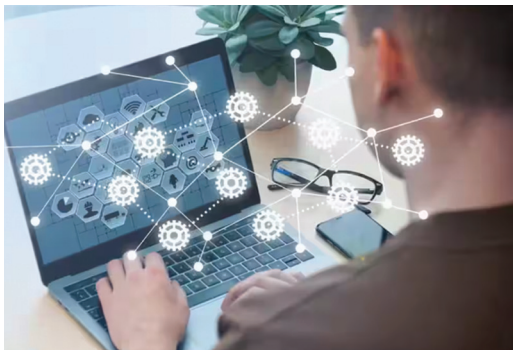
- **Çevik yönetim yaklaşımları:** Hızlı ve esnek bir yönetim yapısı sunar.

- **Düz organizasyonlar:** Hiyerarşik yapılar yerine, daha yatay ve iş birlikçi organizasyon yapıları benimsenir.

- **Çalışan katılımı:** Karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmesi, motivasyonu ve verimliliği artırır.

Teknoloji ve inovasyon, şirketlerin geleceğini şekillendirirken, kurumsal yönetim bu sürecin sağlam temeller üzerinde ilerlemesini sağlar. Yönetim kurulu ve icra kurulu, dijital dönüşümün stratejik planlaması ve uygulanmasında kilit rol oynar. Doğru bir yol haritası ile şirketler, rekabetçi avantaj elde edebilir ve paydaşlarının güvenini kazanabilir.

Yeni nesil şirketler için kurumsal yönetim, hızlı büyümenin yanı sıra sürdürülebilirlik ve itibar yönetimi için de vazgeçilmez bir unsurdur. Teknoloji ve kurumsal yönetimin etkin entegrasyonu, şirketlerin geleceğe daha güvenle bakmasını ve değişen dünyaya uyum sağlamasını mümkün kılar.



Yapay zekâdan değer elde etmek için yönetim kurulunun rolü



DR. YASEMİN YÜCEL KARASU
Akademisyen, YK Üyesi, Danışman

Kurumsal dünyada yapay zekâ uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için öncelikle tüm yönetim kurulu üyelerinin 'veri'yi stratejik bir şirket varlığı olarak görmesi gerekir. Veri ancak işlendiğinde 'bilgi'ye dönüşür; bilgi 'karar' vermeyi ve işi yürütmek için 'aksiyon'ları getirir. Yönetim kurulu bu noktada, büyük veri ve yapay zekâ kullanarak iş modelini evirmek için gereken yatırımı yapacak süreç düzenlemelerini ve yatırımları yapacak sorumluluğu almalıdır.

2017 Davos Zirvesi'ne katıldıysanız veya takip ettiyseniz, yapay zekâ temasının gündeme oturması sizi de şaşırtmış olabilir. Çok büyük hedefler gösterilmiş ama aynı zamanda nasıl hayata geçeceğine dair önyargılar da çok dominant şekilde konuşulmuştu, tam 7 sene önce... Belki dönüşte yapay zekâyı stratejik öncelik olarak belirlemiş, birkaç pilot proje başlatmış, ekiplere eğitim aldırmış ama bu kadar konuşulan bir konunun net sonuçlarını hala görememiş olabilirsiniz. Hatta biraz bıkkınlık yaratmış veya yakın vadede sönecek bir teknoloji balonu algısı da yaratmış olabilir. Ama bu sefer öyle değil, gümbür gümbür üzerimize doğru geliyor! Kimi şirketler aktif ve etkin faydalanıcı ama siz, henüz doğru sonuçlara ulaşmadıysanız sorunun yapay zekâda değil de, sizde olduğunu söylesem?

Geçmişte pek çok teknoloji dalgasını göğüsledik; fiber internet, mobil teknolojiler, sonra IoT, büyük veri ve dijital dönüşüm... İlgili birimleri bu teknolojilerin efektif kullanımı, rekabette avantaj yaratması, sürdürülebilir iş modeli vs için görevlendirdik, sonuçlardan da sorumlu tuttuk. Sonra da çeyreklik dilimlerde ya da yıl sonunda sonuçları izledik, sürece yönetim kurulu olarak pek dahil olmadık. Ancak yapay zekâ, çok farklı bir tür, yönetim olarak bizzat anlamayı ve dahil olmayı gerektiriyor.

Rekabette hem yıkıcı hem de yapılandırıcı bir gücü var

Öncelikle genel bir dönüştürücü teknoloji olarak iş fırsatlarını, şirket risklerini, yatırım mantığını, insan kaynağı ve yetenek ihtiyaçlarını, süreçleri ve organizasyon yapılarını baştan aşağıya etkileyecek. Rekabette çok yıkıcı ve aynı zamanda yeniden yapılandırıcı bir gücü var. Örneğin, yan sektörlerden hiç beklemediğiniz rakipler bir anda yükselip karşınıza gelebilir. Kısaca yönetim kurulu seviyesinde ilgilenilmesi gereken, ele avuca sığmaz bir teknolojiden bahsediyoruz.

İkinci önemli nokta, eskiden klasik teknoloji ve yazılım ürünlerinde, küçük ölçekte başlayıp adım adım büyüterek yapısal dönüşüme gittiğimiz bir model uygulardık. Ancak yapay zekâ öyle değil, çünkü kodu, veri yazıyor. O nedenle şirketin tüm süreç, üretim, servis gibi organlarının ürettiği verinin harmoni içinde buluşması gerek, klasik yazılım ürünlerindeki gibi modüler yapıda büyüme verimli sonuçlar vermez, hatta hatalı sonuçlar verir. Bu da tüm organizasyonu etkileyen ve en tepe yönetim denetiminde bir yatırım ve dönüşümden bahsediyoruz demektir.

Başka bir önemli nokta, yapay zekâyı şirket ölçeğine yaydığınız anda, daha önce eşi benzeri görülmemiş bir hızda ve ölçekte çalıştığını görürsünüz, her aktivite kayıt altına alınır ve dökümante edilir. En ufak bir hatalı veri girişi veya süreç problemi; finansal sonuçlarda, marka itibarında ya da hisse değerinde bir anda krize yol açabilir. Beklenmeyen etik problemler veya sorumluluklar altında kalınabilir ve siber güvenlikle ilgili akla hayale gelmeyecek senaryolar gündeme gelebilir. Bu da bizim yönetim kurulu olarak, ekosistemimizin dönüştüğü bu yeni iş yapma dünyasında yapay zekânın nimetleri ve riskleri konusunda etkin olmamızı gerektirir.





"Fişe tak çalıştır" klişesi işlemiyor

Ve son olarak, bu alandaki en iyi yazılım tedarikçisi şirketi ya da en bilinen ve görece pahalı ürün markasını seçtiğinizde sorumluluğunuz bitmiyor. Yapay zekâ, "Fişe tak çalıştır" bir çözüm değil. Kendi veriniz kullanılıyor, pek çok noktada şirketin en dokunulmaz ve mahrem verilerinin kullanıldığı bir entegrasyon gerektiriyor. Doğru teknoloji iş ortağını bulmak ve ilişkiyi doğru yapılandırmak başlı başına bir maceraya dönüşebilir.

Bu kısa yazımda, her yönetim kurulu üyesinin yapay zekâ konusunda bilmesi gereken temel dört noktanın altını çizdim. Bu maddeler üzerinde saatlerce konuşulabilir, olası düzinelerce fayda/zarar senaryosu yaratılabilir.

Her yönetim kurulu kendi kompozisyonu itibarıyla özeldir, genel olarak yönetim kurullarının fonksiyonel yetkinlik ve liderlikler üzerine kurulduğunu varsayarsak, her bir yönetim kurulu üyesinin, yapay zekânın kendi liderlik alanına etkisini iyice anlaması gerekiyor. Yönetim kurullarına bu genel yapay zekâ okuryazarlığı gelişene kadar, mutlaka konu uzmanı bir üyeyi aralarına almalarını veya mutlaka danışmanlık almalarını, eğitimlere katılmalarını, araştırıp okumalarını hararetle tavsiye ederim. Kurumsal dünyadaki yapay zekâ uygulamaları, üretken yapay zekâ ile topluma duyurulan veya gösterilen basit uygulamaların çok ötesinde bir boyuta sahip. Bu nedenle, şirket tepe yöneticilerinin de arama motoru seviyesinde bilgi edinmenin ötesine geçerek, derinlemesine bir anlayış ve strateji geliştirmesi gerekiyor.

Yeni bir pozisyon doğdu: CAIDO

Öncelikle bu yolculukta tüm yönetim kurulu üyelerinin 'veri'yi stratejik bir şirket varlığı olarak görmesi gerekir. Veri ancak işlendiğinde 'bilgi'ye dönüşür; bilgi 'karar' vermeyi ve işi yürütmek için 'aksiyon'ları getirir. Yönetim kurulu bu noktada, büyük veri ve yapay zekâ kullanarak iş modelini evirmek için gereken yatırımı yapacak süreç düzenlemelerini ve yatırımları yapacak sorumluluğu almalıdır. Böylesine bir dönüşüm, sadece mevcut IT departmanlarına bırakılarak hayata geçirilemez. Hatta uzmanlığı sadece bu alana yoğunlaşan CAIDO (Chief AI and Data Officer) gibi rollerin geliştiğini görüyoruz. Yönetim kurullarının temel iki rolü, yönetime "tavsiye" vermek ve "performansı izlemek"tir düşüncesi ile yapay zekâ konusunda da gereken uzmanlığın yönetim kurulu kompozisyonu içine alınması artık zorunluluk halini aldı.

Genellikle tepe yönetim zaten bir yol haritası çıkarmıştır, belki pilot projeler ile biraz tecrübe kazanmıştır veya yapay zekâ entegrasyon süreci başlamıştır. Bu noktada yönetim kurulunun izleyerek ve gerekirse tavsiye verecek ve doğru soruları soracak yetkinlikte olması gerekir.

İlk olarak, yönetim kademesi atamalarında hangi seviyede yapay zekâ ilintili eksik yetkinlik var ve hangi tamamlayıcı aksiyonların alınması gerektiği belirlenmelidir. Örneğin her bir fonksiyonun yapay zekâ yol haritası, ana kalemler halinde ve CEO seviyesinde entegre şekilde oluşmalıdır.

Yönetim kurulu ve üst yönetim mutlaka eğitim almalı

Tüm şirketteki yapay zekâ ve veri ilintili faaliyetleri daha verimli şekilde izlemek için bir Strateji&Teknoloji Komitesi kurulması faydalı olacaktır. Yol haritasının her bir fonksiyonun yöneticisi tarafından çıkarılması en ideal senaryodur, çünkü kendi ihtiyaç ve sıkıntılarını en iyi o fonksiyonun liderinin bilmesini bekleriz. Sonrasında yol haritasının uygulanmasında da fonksiyonel tepe yöneticilerin etkin olması, liderlik etmesi elzemdir. O nedenle C-Suite dediğimiz seviyede, yani tepe yönetim seviyesinde yapay zekâ ve verinin getirdiği fırsatlar ve riskler bilinmelidir.

Bu komitenin doğal bir önceliği olarak, tepe yönetim kademelerinden başlayarak yetkinlik artırma ve proaktif olarak yazay zekâ eğitimlerinin aldırılması olmalıdır. Yönetim kuruluna yapay zekâ ilintili eğitimler de bu kapsamda planlanabilir.

Üst yönetim tarafından oluşturularak, konsolide edilen "Yapay Zekâ ve Veri" yol haritası çıktıktan sonra, yol haritasının uygulanmasını ve gereken yetkinliklerin geliştirilmesini benzer bir komite izlerse fayda, maliyet ve risk konuları yönetim kurulunun yakın takibinde olabilir. Yatırım ihtiyaçlarının analizi ve yönetim kuruluna gerekli hallerde büyük resim olarak raporlanması da önemli bir faaliyet olacaktır.

Bu komiteden beklenen ikinci rol, Riskin Erken Saptanması ve Önlenmesi Komitesi ile yakın çalışarak olası risklerin izlenmesi ve çözümlenmesinin koordinasyonu olabilir.



Yasal çerçeve ile uyumluluk, etik ve itibar yönetiminin de ele alınması gerekecektir. Örneğin, yönetim kurulu, yönetime bir "Yapay Zekâ Etik Klavuzu" oluşturmak isteyebilir.

Sorun yapay zekâda mı sizde mi?

Toparlayacak olursak, yapay zekânın yönetim kurulları kompoziyonu ve rollerini değiştireceğini söylemek yanlış olmaz. Başlangıç olarak, şirketin hazır olduğunu anlayarak yapay zekâ hedeflerini bu doğrultuda oluşturmak gerekiyor. "Yapay Zekâ Hazır Bulunuşluk" analizi yaptırmak ve mevcut durumu, şirket verisinin, süreçlerinin çıktı ve girdilerinin, ekibin ve altyapıların bu dönüşümsel yolculuğa ne kadar hazır olduğunu görmek lazım.

Yönetim kurulu üyesi olarak, şirkete rol model olmak ve her zaman olduğu üzere bu kompleks konuyu da sadeleştirerek çözüme yaklaştırmak rolümüzün bir parçası olmalı. O nedenle bu yeni dönemde, bir teknik uzman kadar olmasa da her bir yönetim kurulu üyesinin yapay zekânın olası etkilerini anlayacak kadar konuyu bilmesini ve odağına almasını bekliyoruz.

Ve son olarak, sistematik bir yaklaşımla gerekli yeni organları yaratarak ve mevcut yapıları hazır hale getirerek bu dönüşümün yönetilmesini sağlamalıyız. Tüm organizasyonu ilgilendiren, parça parça veya tek bir departmanca yapılamayacak büyüklükte bir dönüşüm olduğunun farkına varmalıyız. İşte bu noktada da en başta sorduğum soruya geri dönüyoruz: Daha önce yapılan parçalı çalışmalar sizi tatmin etmediyse sorun yapay zekâda mı, yoksa böyle güçlü bir inovasyon aracını kurumsal bünyeye layıkıyla almak için henüz hazır değil miyiz?

Şirketlerimizde köklü değişiklikler yapmamız gerekeceğini yeni yeni algılıyoruz ama iyi tarafından bakarsak artık ne yapmamız gerektiğini, nereden başlamamız gerektiğini ve hedeflerimizin ne kadarı gerçek, ne kadarı hayal biliyoruz.

FONKSİYONLAR VE YAPAY ZEKÂNIN ETKİLEYECEĞİ SORUMLULUKLARI

CEO: Rekabet avantajı, stratejik yol haritası, organizasyon, değerler ve etik, liderlik, dönüşüm.
CFO: Öngörü ve planlama, risk yönetim, bütçeleme, yatırımlar.
CIO: Veri yönetimi, altyapı, siber güvenlik, uygulamalar, satın alma veya içerde geliştirme, uygulamalar.
CTO: Yeni ürün ve servisler için teknoloji, Ar&Ge süreci, iş ortaklıkları.
COO: Üretim, entegre tedarikte, satın alma, kalite, paylaşımlı hizmetler.
CHRO: Kaynak, yetenek, yeni yetenek kazanma, kültür ve değişim yönetimi, süreç, önyargılar.
CMO/CSO: Pazarlama, müşteri ilişkileri, satış, iç ve dış iletişim.

Blokzincir teknolojisi ile kurumsal yönetim ilkelerinin yeniden şekillendirilmesi: “Merkeziyetsiz otonom yapılar ve dijital şirketler”



AV. SİNAN ŞAHBUDAK

Blokzincir teknolojisi, kurumsal yönetim ilkelerinin dijital dünyada yeniden şekillenmesinde önemli bir güç olarak öne çıkıyor. Adillik, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi temel ilkeleri daha etkin kılan bu teknoloji, DAO’lar ve akıllı sözleşmeler sayesinde şirket yönetiminde demokratik ve sürdürülebilir bir model sunuyor. Ancak merkeziyetsizlikten kaynaklanan karar alma süreçlerindeki yavaşlık, akıllı sözleşmelerin esneklikten yoksun yapısı ve blokzincirin yüksek enerji tüketimi gibi dezavantajlar, teknolojinin daha geniş ölçekte benimsenmesi önünde engel oluşturabilir.

Geleneksel iş modelleri ve yönetim anlayışları, büyük ölçüde merkezi yapılar üzerine inşa edilmiştir. Şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla geliştirilen kurumsal yönetim ilkeleri, organizasyonların adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi temel prensipler çerçevesinde faaliyet göstermesini hedefler. Bu ilkeler, özellikle hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar ve diğer paydaşlar arasında dengeli ve adil bir ilişki kurulmasını amaçlar. Ancak geleneksel şirket yapılarında, bu ilkelerin hayata geçirilmesinde çeşitli engellerle karşılaşılıyor. Yönetim süreçlerinde merkeziyetçilik, bilgi akışındaki kısıtlamalar ve karar alma mekanizmalarındaki şeffaflık eksiklikleri, şirketlerin hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini tam anlamıyla uygulamalarını zorlaştırıyor.

Son yıllarda, dijitalleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle iş yapma biçimleri köklü değişikliklere uğramaya başladı. Özellikle blokzincir teknolojisi, dağıtık defter yapısıyla merkeziyetsiz ve güvenli işlem yapılmasına olanak tanıyarak iş dünyasına yeni fırsatlar sunuyor. Blokzincirin getirdiği şeffaflık ve güven unsurları, kurumsal yönetim ilkelerinin yeniden değerlendirilmesine ve bu ilkelerin daha etkin bir şekilde uygulanmasına zemin hazırlıyor. Bu teknoloji, aynı zamanda merkeziyetsiz otonom yapılar (DAO - Decentralized Autonomous Organization) aracılığıyla şirketlerin daha demokratik ve katılımcı bir yönetim yapısına kavuşmasını mümkün kılıyor. DAO’lar, geleneksel yönetim yapılarına alternatif oluşturan, yönetim süreçlerini otomatikleştiren akıllı sözleşmelerle işleyen dijital organizasyonlardır. Bu yapılar, katılımcıların karar alma süreçlerine doğrudan dahil olabilmelerini sağlarken, tüm işlemleri şeffaf ve izlenebilir hale getirir.

Kurumsal yönetim ilkeleri ve blokzincir teknolojisinin kesişim noktasında, dijitalleşen şirketler için yeni yönetim modelleri şekilleniyor. Blokzincirin merkeziyetsiz yapısı ve DAO’ların şeffaflık odaklı işleyişi, geleneksel şirketlerdeki yönetim eksikliklerini giderebilecek güçlü bir potansiyele sahip. Bu teknolojiler, şirketlerin daha adil, hesap verebilir ve sürdürülebilir bir yapıya dönüşmesini sağlayarak, iş dünyasında köklü bir değişim yaratıyor. Kurumsal yönetim ilkelerinin dijital platformlara entegrasyonu, sadece yönetim süreçlerini dönüştürmekle kalmayıp, aynı zamanda şirketlerin gelecekteki büyüme ve yenilik stratejilerinde de kritik bir rol oynayacak.

Kurumsal yönetim ilkelerinin yeniden tanımlanması: Dijital dönüşüm ve blokzincir teknolojisi ile birleşen değerler

Kurumsal yönetim, bir şirketin sürdürülebilirliği ve başarıya ulaşmasında kilit bir role sahiptir. Yönetim süreçlerinin adil, şeffaf ve hesap verebilir olması, şirketin hem iç hem dış paydaşları ile sağlıklı bir ilişki kurabilmesi açısından büyük önem taşır. Özellikle günümüzün hızlı değişen iş dünyasında, bu ilkeler yalnızca şirketlerin güvenilirliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda rekabet avantajı elde etmelerine de katkı sağlar.

Adillik, bir şirketin tüm paydaşlarına eşit muamele gösterdiği bir yönetim anlayışını ifade eder. Hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler gibi tüm paydaşların haklarının korunması, şirketin güvenilirliğini ve



uzun vadeli başarısını sağlamada kritik bir unsurdur. Bu prensip, paydaşlar arasında bir denge kurmayı ve herhangi bir tarafın haksız avantaja sahip olmasını önlemeyi amaçlar.

Şeffaflık ise şirketin mali durumu, stratejik kararları ve yönetim süreçleri hakkında doğru ve eksiksiz bilgi paylaşımını zorunlu kılar. Şirketin iç ve dış paydaşlarına karşı açık bir bilgi akışı sağlaması güveni artırırken, potansiyel risklerin de önceden fark edilip yönetilmesine olanak tanır. Ancak birçok geleneksel şirkette bilgi akışının sınırlı olması, şeffaflık ilkesinin etkin bir şekilde uygulanmasını zorlaştırıyor.

Hesap verebilirlik, şirketin aldığı kararlar ve bu kararların sonuçları konusunda yöneticilerin sorumlu tutulmasıdır. Yöneticilerin, hissedarlar ve diğer paydaşlar karşısında hesap verme zorunluluğu, şirketin performansını artırırken aynı zamanda yönetim süreçlerinin denetlenmesini de sağlar. Ancak birçok şirkette yöneticilerin aldığı kararların izlenebilirliği ve değerlendirilmesi konusunda eksiklikler bulunuyor.

Sorumluluk ilkesi ise şirketlerin yasal çerçeveler içinde faaliyet göstermesi ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini ifade eder. Şirketlerin yalnızca kar elde etme hedefi değil, aynı zamanda topluma karşı sorumluluklarını da dikkate alması, kurumsal yönetim açısından büyük önem taşır.

> Bazı zorluklara karşın, blokzincir teknolojisinin sağladığı şeffaflık ve hesap verebilirlik, şirket yönetim süreçlerine olan güveni artırmakta ve paydaşların daha aktif katılımını sağlamaktadır. Özellikle büyük şirketler ve uluslararası organizasyonlar, bu teknolojiyi kullanarak daha demokratik ve güvenilir yönetim yapıları oluşturma fırsatına sahip.

Geleneksel şirketler bu ilkeleri uygulamakta genellikle çeşitli zorluklarla karşılaşır. Merkezi yönetim yapıları, bilgi akışındaki sınırlamalar ve yöneticilerin kararlarının izlenebilirliğinin zayıf olması, adillik, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi prensiplerin tam anlamıyla hayata geçirilmesini zorlaştırır. Bu noktada, blokzincir teknolojisi ve DAO'lar bu ilkelerin daha güçlü ve etkin bir şekilde uygulanmasına olanak tanıyan çözümler sunar.

Blokzincir teknolojisi ve kurumsal yönetim

Blokzincir teknolojisi, kurumsal yönetim ilkelerinin yeniden şekillendirilmesinde öneme sahiptir. Bu teknoloji, dağıtık bir defter yapısı sunarak her işlemin şeffaf bir şekilde kaydedilmesini ve izlenebilmesini sağlar. Böylece, kurumsal yönetim ilkelerinin daha etkin bir şekilde uygulanması mümkün hale gelir. Blokzincirin kurumsal yönetim ilkelerine etkisini şöyle sıralayabiliriz:

1 **Adillik:** Blokzincir tabanlı sistemlerde, tüm işlemler ağdaki tüm katılımcılar tarafından görülebilir ve doğrulanabilir. Bu durum, her paydaşın eşit bilgiye sahip olduğu ve işlemlerin adil bir şekilde gerçekleştiği anlamına gelir. Özellikle DAO'lar token sahiplerinin oy hakkı ile yönetim süreçlerine doğrudan katılmasını sağlar. Bu demokratik yapılar, geleneksel şirketlerdeki yönetim kurulu kararları gibi merkezi süreçlerin yerini alabilir.

2 **Şeffaflık:** Blokzincir, tüm işlemleri değiştirilemez bir şekilde kaydederek tam şeffaflık sağlar. Herhangi bir işlem geri alınamaz ve iz bırakmadan değiştirilemez. Böylece, şirketin mali durumu ve karar alma süreçlerinin tüm paydaşlar tarafından izlenebilmesi sağlanır. Örneğin, bir DAO'da alınan tüm kararlar ve işlemler, blokzincir üzerinde herkese açık bir şekilde kayıt altına alınır. Böylece, yöneticilerin ve karar vericilerin şeffaf bir şekilde hareket etmeleri zorunlu hale gelir.

3 Hesap verebilirlik: Blokzincir, işlemleri izlenebilir hale getirerek yöneticilerin hesap verebilirliğini artırır. Özellikle akıllı sözleşmeler aracılığıyla yönetilen süreçlerde, yöneticilerin aldıkları kararlar ve uyguladıkları işlemler blokzincir üzerinde kaydedildiği için, bu süreçler izlenebilir ve denetlenebilir hale gelir. Böylece yöneticilerin sorumluluklarını daha ciddiyetle yerine getirmeleri sağlanır.

4 Sorumluluk: Blokzincir, şirketlerin yasal ve etik sorumluluklarını yerine getirmesini kolaylaştırır. Akıllı sözleşmeler aracılığıyla, belirli koşullar gerçekleştiğinde otomatik olarak işlem yapılabilir. Bu işlemler, şirketlerin yasa ve düzenlemelere uygun hareket etmelerini ve sözleşme yükümlülüklerini eksiksiz yerine getirmelerini sağlayabilir. Ayrıca DAO'lar gibi yapılar, tüzel kişilik kazanarak üçüncü taraflarla yasal sözleşmeler yapabilir, mülk edinebilir ve yasal süreçlere dahil olabilir.

Merkeziyetsiz otonom yapılar (DAO) ve kurumsal yönetim

Merkeziyetsiz otonom yapılar (DAO'lar), blokzincir teknolojisi üzerine kurulu dijital organizasyonlardır. Bu yapılar, merkezi bir otorite olmadan, akıllı sözleşmeler aracılığıyla kendi kendini yöneten yapılardır. DAO'lar, kurumsal yönetim ilkelerini dijital bir platforma entegre ederek, adil, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim modeli sunar.

DAO'lar, kurumsal yönetim açısından büyük bir potansiyele sahiptir çünkü merkeziyetsiz yapıları sayesinde, geleneksel yönetim süreçlerinde karşılaşılan sorunları ortadan kaldırabilirler. DAO'larda, tüm karar alma süreçleri token sahiplerinin oylarıyla gerçekleşir ve bu süreçler blokzincir üzerinde şeffaf bir şekilde kayıt altına alınır. Ayrıca DAO'lar aracılığıyla alınan kararlar, akıllı sözleşmeler aracılığıyla otomatik olarak uygulanır, bu da insan hatası veya suistimali olasılığını azaltır.



> Gelecekte, blokzincirin enerji verimliliği sorunlarının çözülmesi, ölçeklenebilirlik ve akıllı sözleşmelerin yasal düzenlemelerle desteklenmesiyle, bu teknolojinin iş dünyasında daha yaygın ve etkin bir şekilde kullanılacağı açıktır. Blokzincir, yalnızca şirketlerin yönetim yapılarını değil, iş dünyasındaki genel yönetim anlayışını köklü bir biçimde değiştirebilecek potansiyele sahip.

DAO'ların kurumsal yönetim açısından sunduğu avantajlardan biri de, bu yapıların tüzel kişilik kazanabilme potansiyelidir. İsviçre, Lihtenştayn ve Cayman Adaları gibi yargı yetkileri, DAO'ların tüzel kişilik kazanması için çeşitli yasal düzenlemeler getirdi. Bu sayede, DAO'lar geleneksel şirketlerin dışında, merkeziyetsiz bir yapıda faaliyet gösterebilir ve yasal güvence altında işlem yapabilirler.

Akıllı sözleşmeler, kurumsal yönetim ilkeleri ve dijital şirketlerdeki rolü

Akıllı sözleşmeler, Blokzincir teknolojisinin getirdiği en yenilikçi araçlardan biridir. Bu sözleşmeler, belirli koşullar gerçekleştiğinde otomatik olarak yürürlüğe girer ve insan müdahalesine ihtiyaç duymadan işler. Blokzincir üzerinde saklanan ve şeffaf bir şekilde izlenebilen bu dijital sözleşmeler, kurumsal yönetimde süreçlerin hızını ve güvenilirliğini artırırken, maliyetleri düşürür. Aynı zamanda, insan hatası ve suistimal riskini minimize ederek, adillik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin daha etkili uygulanmasına olanak tanımaktadır.

DAO'lar, akıllı sözleşmelerin en etkin kullanım alanlarından birini temsil eder. Merkezi bir otoriteye ihtiyaç duymadan çalışan DAO'lar, blokzincir üzerinden token sahiplerinin oylarıyla yönetilir ve kararlar akıllı sözleşmeler aracılığıyla otomatik olarak uygulanır. Bu yapı, insan hatasını ortadan kaldırırken, katılımcıların yönetime doğrudan dahil olmasına imkan verir. Dijital şirketler de akıllı sözleşmeleri kullanarak operasyonlarını optimize eder ve tedarik zincirlerinde şeffaflığı artırır.

Ancak akıllı sözleşmelerin hukuki statüsü hâlâ belirsizlikler taşıyor. Geleneksel sözleşme hukukundan farklı işleyiş mekanizmalarına sahip oldukları için, yasal tanınma ve uygulanabilirlik konularında zorluklar yaşanıyor. İsviçre ve Lihtenştayn gibi bazı ülkeler akıllı sözleşmeleri hukuken tanımış olsa da henüz küresel bir standart geliştirilemedi. Akıllı sözleşmelerin geniş çapta benimsenebilmesi için daha fazla yasal düzenleme ve standartlaştırma gerekiyor.

Akıllı sözleşmeler, dijital şirketler ve DAO'ların yönetim süreçlerinde şeffaflık, adillik ve hesap verebilirlik gibi temel ilkeleri güçlendiren önemli bir araçtır. Ancak bu teknolojinin küresel ölçekte yaygınlaşması ve tam anlamıyla benimsenmesi için daha sağlam bir yasal altyapıya ihtiyaç duyuluyor.

Dijital şirketler ve kurumsal yönetim

Dijital şirketler, kurumsal yönetim ilkelerinin yeniden düşünülmesini gerektiren yeni bir iş modeli sunuyor. Dijitalleşmenin hızla yayılmasıyla birlikte, şirketlerin operasyonel süreçleri ve iş yapma biçimleri köklü değişimlere uğruyor. Blokzincir ve akıllı sözleşmeler, bu dijital şirketlerin yönetim yapılarında şeffaflık, adillik ve hesap verebilirliği ön plana çıkaran unsurlar olarak dikkat çekiyor. Dijital şirketlerin, DAO yapılarından etkilenerek kurumsal yönetim ilkelerini daha etkin bir şekilde uygulayabilmeleri mümkün.

Dijital şirketler, aynı zamanda kurumsal yönetim süreçlerinde çalışanların, hissedarların ve diğer paydaşların daha fazla katılımını teşvik edebilir. DAO'lar, bu katılımı sağlamak için ideal bir platform sunuyor. Akıllı sözleşmelerin kullanımı, bu tür şirketlerin daha hızlı ve etkin kararlar almasını sağlayarak, yönetişim süreçlerini güçlendirir.

İnovasyon ve dijitalleşme ile KURUMSAL DÖNÜŞÜM



KADİR ŞENER
Microsoft EMEA
Partner Organization - COO

Dijital dönüşüm yolculuğu, kapsamlı ve iyi yapılandırılmış bir yol haritası gerektirir. Şirketler, bu yol haritasını oluştururken, teknolojik altyapı yatırımlarından kültürel dönüşüme kadar her adımı planlamalı ve bu sürecin sürdürülebilir başarıya ulaşması için stratejik bir vizyon geliştirmelidir. Doğru bir yol haritası, şirketlerin dijitalleşmenin getirdiği fırsatları en iyi şekilde değerlendirmesini sağlayarak rekabet avantajı kazandıracaktır.

Dijitalleşme ve inovasyon, 21. yüzyılın küresel iş dünyasını dönüştüren en kritik faktörler haline geldi. Şirketler, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir büyüme sağlamak için dijital teknolojileri entegre etmeye, inovasyonla süreçlerini yenilemeye odaklanıyor. Özellikle yapay zekâ (AI), büyük veri (big data), bulut bilişim (cloud computing) ve nesnelerin interneti (IoT) gibi teknolojiler, dijital dönüşümün temel taşlarını oluşturuyor. Kurumlar, bu teknolojileri kullanarak operasyonlarını optimize ederken, müşteri deneyimini de iyileştirme yolunda önemli adımlar atıyor. Teknoloji liderleri, dijitalleşme sayesinde müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebiliyor ve veri tabanlı karar alma süreçlerini geliştiriyor. Bu şirketler, dijitalleşme ve inovasyonun sadece teknolojik bir dönüşüm olmadığını, aynı zamanda iş modellerini yeniden yapılandırdığını çok güzel örnekliyor.

Dijitalleşme ile birlikte yönetim kurullarının ve liderlerin rolleri de değişti. Artık geleneksel stratejik kararlar yerine, dijital dönüşümü yönlendiren stratejilere odaklanmak gerekiyor. Liderlerin, şirketlerinin teknoloji ve inovasyon stratejilerini hem kısa vadede hem de uzun vadede başarılı bir şekilde yönetebilmesi için bu teknolojileri anlaması ve benimsemesi kritik hale geldi. Dünyadaki bu dönüşüm sadece teknoloji devleriyle sınırlı değil; üretimden perakendeye, finanstan sağlık sektörüne kadar birçok alanda etkisini hissettiriyor.

Bu gelişmeler, dünya çapında şirketlerin dijitalleşmeyi bir fırsat olarak görüp inovasyon kültürünü yaygınlaştırdığını ve rekabetçi kalabilmek için teknolojik dönüşüme yatırım yaptığını gösteriyor. Dijitalleşmenin hızı ve ölçeği giderek artarken, bu sürecin başarısı için stratejik liderlik, teknolojiye yapılan doğru yatırımlar ve değişime uyum sağlayabilen bir kültür şart.

Dönüşüme finans, telekom ve perakende liderlik ediyor

Dünyadaki dijitalleşme ve inovasyon trendlerine paralel olarak, Türkiye de bu alanda önemli adımlar atmaya başladı. Türkiye'deki şirketler, dijitalleşme süreçlerini hızlandırmak ve küresel rekabette geri kalmamak için stratejik teknolojilere yatırım yapıyor. Ancak bu sürecin dünya çapındaki örneklerle kıyaslandığında bazı farklılıkları ve zorlukları da bulunuyor.

Türkiye'de dijitalleşme, özellikle bankacılık, perakende ve telekomünikasyon sektörlerinde belirgin bir şekilde ilerliyor. Bankacılık sektörü, dijital dönüşümde öncü konumda. Perakende sektöründe de dijitalleşme hızlı bir şekilde yayılıyor. Pandemi ile birlikte e-ticaretin hız kazanması, birçok perakendeciyi dijital kanallara yönelmeye zorladı. Ancak dijitalleşmenin Türkiye'deki yayılımı bazı sektörlerde sınırlı kalıyor. Özellikle KOBİ'ler, büyük şirketler kadar dijitalleşmeye hızla uyum sağlayamıyor. Altyapı eksiklikleri, dijital yetkinliklerin yetersizliği ve dijital dönüşüme yönelik stratejik vizyon eksiklikleri, Türkiye'deki dijitalleşme sürecini yavaşlatan faktörler arasında yer alıyor. Bu durum, Türkiye'nin dünya genelindeki dijitalleşme sıralamalarında geride kalmasına neden olabiliyor.

Türkiye'de dijitalleşmeyi hızlandırmak için devletin de önemli bir rol üstlendiğini görüyoruz. Teknoparklar, Ar-Ge merkezleri ve inovasyon destek programlarıyla teknoloji geliştiren firmalar destekleniyor. Ancak bu desteklerin daha geniş kitlelere ulaşması ve dijital dönüşüm kültürünün yaygınlaştırılması gerekiyor. Türkiye'de dijitalleşme ve inovasyon alanında umut verici gelişmeler olmasına rağmen, dünya genelindeki örneklerle kıyaslandığında hala gidilecek yol bulunuyor. Altyapı yatırımlarının artırılması, dijital beceri geliştirme programlarının yaygınlaştırılması ve şirketlerin stratejik planlamalarını dijitalleşme üzerine inşa etmeleri, Türkiye'nin bu alanda ilerlemesi için önemli adımlar olacaktır.



Geleneksel görev tanımları yeniden şekilleniyor

Dijitalleşme ve inovasyonun hız kazandığı günümüzde, şirketlerin başarılı bir dijital dönüşüm gerçekleştirmesi, yönetim kurulu ve icra kurulu arasındaki güçlü iş birliğine ve doğru rol dağılımına da bağlı. Geleneksel görev tanımları dijital dönüşüm sürecinde yeniden şekillenirken, bu iki kurulun stratejik kararlar alma, risk yönetimi ve teknolojik yatırımları yönlendirme konusundaki rolleri kritik hale geldi.

Yönetim kurulları, dijitalleşme süreçlerinde uzun vadeli başarıyı sağlayacak adımlar atmakla yükümlüdür. Dijital dönüşümle birlikte, yönetim kurulunun teknolojiye dair bilgi birikimi ve farkındalığı artırması kaçınılmaz hale geldi. Özellikle dijital risklerin yönetilmesi, siber güvenlik, veri gizliliği gibi konuların masaya yatırılması gerekiyor.

Dijital dönüşümde yönetim kurulunun öncelikleri

1. Stratejik yön: Şirketin dijital dönüşümde nasıl bir yol izleyeceğini belirlemek ve bu dönüşümü şirketin genel stratejik planlarına entegre etmek.

2. Risk yönetimi: Dijitalleşme süreçlerinin getirdiği siber tehditleri, veri güvenliği risklerini ve operasyonel aksaklıkları analiz ederek önlemler almak.

3. İzleme ve denetleme: Dijitalleşme sürecinde atılan adımların izlenmesi, performansın ölçülmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması.

Ayrıca yönetim kurulunun, dijitalleşmeyi bir fırsat olarak görüp şirketin inovasyon kapasitesini artırma sorumluluğu da bulunuyor. Dijitalleşme ile birlikte gelen yeni iş modelleri, ürün ve hizmetler, şirketlerin sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmasına destek olacak. Bu noktada yönetim kurulunun, dijital stratejiyi düzenli olarak gözden geçirmesi, şirketin teknolojik yatırımlarını yönlendirmesi ve bu yatırımların getirisini değerlendirmesi önemlidir.

İcra kurulu ise dijital dönüşüm stratejilerinin sahada uygulanmasından sorumludur. Yönetim kurulunun belirlediği stratejik çerçeveyi hayata geçiren bu kurul, operasyonel süreçlerin dijitalleşmesini sağlamakla yükümlüdür. İcra kurulu, dijitalleşme projelerinin sorunsuz bir şekilde yürütülmesi, yeni teknolojilerin entegre edilmesi ve organizasyonel değişimin yönetilmesi konularında aktif rol oynar.

Dijitalleş dönüşümde icra kurulunun öncelikleri

1. Uygulama: Yönetim kurulunun onayladığı dijital dönüşüm stratejilerini hayata geçirmek, teknolojik altyapıları kurmak ve süreçleri dijitalleştirmek.

2. Kültürel değişim yönetimi: Dijital dönüşüm, sadece teknolojik bir değişim değil, aynı zamanda kültürel bir dönüşüm anlamına gelir. İcra kurulu, şirketin dijitalleşmeye uyum sağlamasını, çalışanların bu süreçteki rollerini benimsemesini sağlamalıdır.

3. İnovasyonun yaygınlaştırılması: İcra kurulu, şirket içinde inovasyon kültürünün yaygınlaşmasına öncülük ederek, dijitalleşmenin sağladığı fırsatları değerlendirmelidir. Bunun için hem iç hem de dış inovasyon kaynaklarına yatırım yapmaları gerekir.

Dönüşüm, süreç ve kültürü de kapsamalı

Dijital dönüşüm süreçlerinde yönetim kurulu ve icra kurulu arasındaki iş birliği oldukça kritik bir hale geldi. Dijitalleşmenin sürdürülebilir başarı getirmesi için bu iki kurulun birbirlerini tamamlayıcı roller üstlenmeleri gerekiyor. Stratejik vizyon ve operasyonel mükemmeliyetin bir arada sağlanması, dijital dönüşümün şirketin rekabet gücünü artırmasını sağlayacaktır.

Bunlara ek olarak, dijitalleşme sürecinin başarılı olabilmesi için şirketlerin stratejik ve somut bir yol haritasına sahip olmaları gerekir. Bu yol haritası, şirketin mevcut dijital yetkinliklerini değerlendirerek başlayıp, dijital dönüşüm hedeflerini belirlemeye, bu hedeflere ulaşmak için gereken adımları tanımlamaya kadar

uzanan kapsamlı bir süreçtir. Ancak dijital dönüşüm sadece teknolojiye yatırım yapmakla sınırlı değildir; aynı zamanda organizasyonel yapıların, süreçlerin ve kültürün de dönüşümünü içerir.

1- Mevcut durum analizi: Dijital dönüşüm yolculuğunun ilk adımı, şirketin mevcut dijital yetkinliklerinin ve altyapısının analiz edilmesidir. Bu aşamada, şirketin teknolojik altyapısı, dijital becerileri, veri yönetim kapasitesi ve dijital olgunluk seviyesi değerlendirilmelidir. Aynı zamanda, mevcut süreçlerin hangi aşamalarında dijitalleşmeye ihtiyaç duyulduğunu tespit etmek de önemlidir. Bu analiz, dijitalleşme stratejisinin hangi alanlarda önceliklendirilmesi gerektiğini belirleyecektir.

2- Dijital dönüşüm hedeflerinin belirlenmesi: Şirketin dijitalleşme sürecinde neyi başarmak istediği net bir şekilde tanımlanmalıdır. Bu hedefler, müşteri deneyimini iyileştirme, operasyonel verimliliği artırma, inovasyonu teşvik etme gibi farklı alanlarda olabilir. Hedeflerin SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili ve Zamana Bağlı) kriterlerine uygun olarak belirlenmesi, sürecin izlenebilir ve ölçülebilir olmasını sağlayacaktır.

3- Teknoloji yatırımlarının belirlenmesi: Dijital dönüşüm için gerekli olan teknolojik altyapı ve araçların belirlenmesi, şirketin uzun vadede rekabetçi kalabilmesi için kritik öneme sahiptir. Bu noktada, yapay zekâ, otomasyon, bulut bilişim gibi teknolojilere yapılacak yatırımların planlanması gerekiyor. Ayrıca teknolojik yatırımların yalnızca finansal boyutları değil, çalışanların bu teknolojilere uyum sağlaması için gerekli eğitimler de göz önünde bulundurulmalıdır.

4- Kültürel dönüşümün yönetilmesi: Dijitalleşme süreci sadece teknolojik değil, aynı zamanda organizasyonel bir değişim sürecidir. Şirketin kültürel dönüşümünü yönetmek, bu sürecin başarısında önemli bir rol oynar. Çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine adapte olması, dijital becerilerin geliştirilmesi ve inovasyon kültürünün yaygınlaştırılması için gerekli adımlar atılmalıdır. Bu süreçte liderlerin, dijitalleşmenin faydalarını içselleştirerek ekiplere bu dönüşümü aşılaması kritik önemdedir.

5- İlerlemeyi izleme ve değerlendirme: Dijital dönüşüm sürecinde belirlenen hedeflere ulaşmanın düzenli olarak izlenmesi ve performansın ölçülmesi önemlidir. Şirketin dijitalleşme yolculuğu sırasında karşılaşabileceği zorluklar ve bu zorluklara yönelik çözüm önerileri, sürecin başarılı bir şekilde ilerlemesi için sürekli gözden geçirilmelidir. Bu izleme ve değerlendirme süreci, dijital dönüşüm stratejisinin gerektiğinde revize edilmesini de mümkün kılar.

Şirketlerin varlığını da tehdit ediyor

Dijital dönüşüm süreçleri, birçok şirkete fırsatlar sunsa da, bu süreçte karşılaşılan zorluklar da kaçınılmazdır. Teknolojik altyapı eksiklikleri, dijitalleşmenin önündeki en büyük engellerden biridir. Şirketlerin, dijital dönüşüm için gerekli teknolojiye yatırım yapmamaları, süreçlerin verimli yürütülmesini zorlaştırır. Dijital beceri yetersizliği de önemli bir sorundur; çalışanlar, yeni teknolojilere uyum sağlamakta zorlanabilirler. Bu durum, dönüşüm sürecinde yavaşlamalara neden olabilir. Kültürel direnç, dijitalleşmeye geçiş sırasında sıkça görülen bir diğer zorluktur. Organizasyon içindeki eski alışkanlıklar ve değişime karşı duyulan endişeler, dijitalleşme sürecini baltalayabilir. Ayrıca siber güvenlik riskleri, dijital dönüşümde dikkate alınması gereken kritik bir konudur. Verilerin korunması ve güvenliğin sağlanması, dijital süreçlerin kesintisiz işlemesi açısından hayati öneme sahiptir. Bu sorunların üstesinden gelmek için şirketler, stratejik planlama yapmalı, teknolojik altyapı yatırımlarını artırmalı, çalışanlarına dijital beceri eğitimleri vermeli ve değişim yönetimi süreçlerine odaklanmalıdır. Ayrıca güvenlik risklerine karşı güçlü bir siber güvenlik stratejisi oluşturmak da dijital dönüşümün başarısı için kritik bir adımdır.

Teknoloji, günümüz dünyasını, insanları ve şirketleri önceki hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde dönüştürüyor. Dijitalleşme yalnızca bir seçenek değil, aynı zamanda hayatta kalmanın ve rekabet avantajı elde etmenin zorunlu bir gerekliliği haline geldi. Bugünün hızla değişen pazar dinamiklerinde, dijital dönüşümü erteleyen şirketler, yalnızca fırsatları kaçırmakla kalmayıp, aynı zamanda varoluş risklerini de artırıyor. Dönüşüm sürecinde geri kalmak, şirketlerin esnekliklerini yitirmelerine ve rekabetin gerisinde kalmalarına neden olurken, bu da nihayetinde pazar paylarını ve müşteri güvenini kaybetmelerine yol açabilir. Dolayısıyla teknolojiye yönelik hemen adım atılmaması, şirketler için sadece stratejik bir hata değil, aynı zamanda sürdürülebilirliklerini tehdit eden bir varoluş riski haline gelecektir. Şirketler, bu değişim rüzgarını yakalamak ve geleceğe güvenle yürümek için dijital dönüşüm yolculuklarına bir an önce başlamalıdır.



Farklı sektörlerden binlerce şirket Logo Yazılım'la 1-0 önde!



Sağlam temeller üstüne!



FİKRET SEBİLCİOĞLU
TKYD Üyesi
Cerebra Forensic & Integrity Ortağı

Şirket içi suistimalle mücadelede güçlü bir etik ve uyum kültürü vazgeçilmezdir. Şirketler, etik değerlere ve yasal uyuma odaklanarak suistimal risklerini azaltabilir ve daha güvenilir bir iş ortamı yaratabilir. Etik ve uyum kültürünü benimseyen bir şirket, yalnızca risklerini yönetmekle kalmaz, aynı zamanda sektöründe güvenilir ve saygın bir konuma sahip olur.

Makalemin başlığını, Nuri Bilge Ceylan'ın 'Kuru Otlar Üstüne' filminden esinlenerek 'Sağlam temeller üstüne!' olarak belirledim. Temeller, insanlarda olduğu gibi şirketlerinde derinliğini belirleyen, varoluşunu, karakterini ve anlamını şekillendiren yerlerdir. Ve bu temelin özünde 'etik' yatar.

Dünya genelinde 3-9 Kasım haftası, Kurumsal Etik ve Uyum Haftası olarak kutlanıyor. Bu haftanın anlam ve önemi vesilesiyle, makalemde şirket içi suistimalle mücadelede etik ve uyumun taşıdığı kritik rolü ele almak istiyorum.

Modern iş dünyasında etik ve uyumun, sadece birer prosedür olmaktan çıkarak kurum kültürün temel taşları haline geldiğini görüyoruz. Suistimal inceleme uzmanları olarak bizler, bu değerlerin kurumsal yapılarda nasıl yaşatıldığını, suistimale karşı nasıl etkili bir savunma mekanizması sunduğunu yakından gözlemliyoruz. Etik ve uyumun şirket içi suistimalle mücadeledeki önemini anlamak adına, önce bu kavramları tanımlayarak başlayalım.

Etik ve uyum nedir?

Etik, bireylerin veya şirketlerin doğru ve yanlış davranışları ayırt edebilme kapasitesini ifade eder. İş dünyasında etik, çalışanların ve yöneticilerin kararlarını dürüstlük, şeffaflık ve adalet gibi "evrensel" ve "zamansız" değerler çerçevesinde alması gerektiği anlamına gelir. Uyum ise şirketin faaliyetlerinin yasal düzenlemelere ve şirket politika ve prosedürleri ile sektörel standartlara uygunluğunu ifade eder. Uyum, bir şirketin yalnızca yasal zorunluluklara değil, aynı zamanda etik standartlara da uygun hareket etmesini sağlar.

Bir şirkette etik veya yasal olmayan eylemlerin kümesi oldukça geniştir. Rüşvet ve yolsuzluk, çıkar çatışması, finansal suçlar, bilgi güvenliği ihlali, ayrımcılık ve taciz, içeriden bilgi sızdırma, çevresel ve toplumsal sorumluluk ihlalleri, iş güvenliği ihlalleri, haksız rekabet ve piyasa manipülasyonu bu eylemlere örnek olarak verilebilir.

Çalışan suistimali nedir?

Çalışan suistimali, bir çalışanın aldatıcı eylemlerle kendi çıkarları için şirket varlıklarını kötüye kullanması ya da ihlal etmesidir. Bu durum, şirketlerin finansal kayıplar yaşamasına, itibarının zedelenmesine ve iş süreçlerinin aksamasına yol açabilir.

Etik ve uyum kültürü suistimalle mücadeleyi nasıl destekler?

Bir şirket, etik ve uyuma ne kadar önem verirse, suistimal risklerini o kadar iyi yönetebilir. Etik ve uyum, bir şirketin suistimal risklerini yönetebilmesi için sağlam bir temel gibidir. Bu güçlü temel üzerine inşa edilen bir şirket, sarsıcı suistimal risklerine karşı daha dirençli durur ve ayakta kalır.

Etik ve uyumun şirket kültüründe içselleştirilmesi, çalışanların her seviyede doğru davranışları benimsemesine olanak tanır. Çalışanlar, etik ve uyum haftaları, eğitimler ve örnek olay analizleri aracılığıyla şirketin bağlı olduğu etik değerlerin bir parçası haline gelir. Bu tür bir kültürel dönüşüm, suistimalin "normalleşmesini" engeller ve olası bir suistimal girişiminde bile çalışanların tepkisini ve raporlama eğilimini artırır. Aynı zamanda, şirket içindeki denetim ve kontrol mekanizmaları da daha etkili hale gelir.

Kısaca etik ve uyum kültürünün güçlü olduğu şirketlerde, çalışanların suistimal yapma olasılığı azalır çünkü dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi değerler, çalışanların davranışlarını yönlendirir.

Etik ve uyum kültürü nasıl oluşturulabilir?

Suistimalle mücadelede etik ve uyumun önemi şu nedenlerden kaynaklanır:

Etik liderlik ve davranışsal rehberlik: Etik ve uyum kültürü oluşturmak, öncelikle üst yönetimin güçlü bir kararlılık sergilemesiyle başlar. Şirket liderlerinin, etik davranışları ve uyum standartlarını benimseyip örnek olması, tüm çalışanlara bu değerlerin önemini gösterir. Ayrıca etik değerler, çalışanların karar alma süreçlerinde rehberlik sağlar ve suistimal potansiyelini azaltır. Etik kurallar, çalışanlara hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu net bir şekilde gösterir.



Şeffaflık ve hesap verebilirlik: Etik ve uyuma önem veren şirketler, süreçlerini daha şeffaf ve izlenebilir hale getirir. Bu, suistimal risklerini erken tespit etmeyi kolaylaştırır ve çalışanların hesap verebilirlik bilincini artırır.

Denetim ve kontrol mekanizmalarının güçlendirilmesi: Etik ve uyum kültürü, şirketlerin iç denetim ve iç kontrol süreçlerine önem vermesini sağlar. Bu sayede suistimal teşebbüsleri daha erken fark edilir ve müdahale edilmesi kolaylaşır. Şeffaf ve hesap verebilir bir sistem kurulduğunda, çalışanların suistimal yapması zorlaşır.

Etkili bir etik ve uyum programı nasıl tasarlanır?

Etkili bir etik ve uyum programı tasarlamak, öncelikle şirketin değerlerini, risklerini ve sektörüne özgü ihtiyaçlarını anlamakla başlar. Bu stratejik ön çalışmaları tamamlandıktan sonra, etik ve uyuma dayalı bir kurumsal kültür oluşturmak için şirketlerin bazı adımlar atması gereklidir. Bu adımların en kritik olanlarını aşağıda kısaca özetlemek istiyorum:

Etik kodların ve politikaların belirlenmesi: Şirket, çalışanların hangi değer ve kurallara göre hareket etmesi gerektiğini belirlemelidir. Etik kodlar, çalışanların suistimalden uzak durması için temel ilkeleri ortaya koyar. Etik kodlar ve politikalar sağlam bir temelin önemli taşlarındandır, bir slogan değildir. Şirket etik duruşunu belirler ve buna göre işlerini yürüteceğini şirket içinde ve dışında beyan eder. Etik kodlar ve politikalar, güçlü bir temele oturtulursa sonraki süreçlerin uygulanması çok daha kolay hale gelecektir.

Eğitim ve farkındalık programları: Çalışanların etik ve uyum konularında eğitilmesi, suistimal risklerini azaltmada kritik bir öneme sahiptir. Eğitim programları sayesinde çalışanlar, doğru ve etik kararlar almayı öğrenirler. Etik ve uyum haftaları gibi zamanlarda yapılacak kurumsal aktivitelerle, çalışanlara etik prensiplerin önemi anlatılır ve olası bir suistimalin nasıl raporlanması gerektiği öğretilir. Bu tür farkındalık programları, çalışanların suistimal belirtilerini tanımasını kolaylaştırır ve raporlama oranlarını artırır.

İhbar mekanizmalarının kurulması: Suistimal vakalarının bildirilmesi için güvenli ve gizli bir ihbar mekanizmasının bulunması, etik ve uyum kültürünü destekler. Çalışanlar bu mekanizma sayesinde suistimal vakalarını misilleme korkusu olmadan bildirebilirler.

Etik ve uyum kültürü güçlü olan şirketlerde suistimal riskleri azalır

Etik ve uyum kültürünü benimseyen şirketler, yalnızca yasal düzenlemelere uymakla kalmaz, aynı zamanda yasaların yetersiz kaldığı ve etik duruşun gerektiği iş kararlarında çalışanlarına rehberlik eder. Çalışanlar, şirketin etik değerlerine ve uyum ilkelerine sadık kaldıkça suistimal riskleri de azalır. Ayrıca, bu kültürü benimseyen şirketlerde çalışan bağlılığı ve iş tatmini de artar, çünkü çalışanlar dürüst ve güvenilir bir ortamda çalışmanın motivasyonunu hissederler.

Duruşumuzun ve gücümüzün kaynağı, dayandığımız temelin sağlamlığındadır.

“Belirsizlik ortamından kurtuluş reçetemiz; tutarlı bir büyüme modeli”

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Dr. Tamer Saka, Humanist Yayınları’ndan çıkan, “Belirsizliği Anlamak - Cumhuriyetin 2. Yüzyılında Riskler ve Fırsatlar” isimli kitabında, küresel ve yerel risklerle dolu bu dönemde Türkiye’nin nasıl bir yol izlemesi gerektiğini anlatıyor. “Ülkemizin iklim, küresel dengeler, teknoloji, demografi, ekonomik kalkınma, kültür, kurumsal yönetim ve eğitim gibi farklı risk konularında nerede olduğunu, bu risklerin barındırdığı fırsatları ve mevcut rotamızı sürdürdüğümüzde nasıl bir gelecekle karşılaşabileceğimizi irdelemeye çalıştım” diyen Dr. Saka ile kitabını konuştuk.



Dr. Tamer Saka
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı

Belirsizlik, kişileri de kurumları da ülkeleri de gelecek konusunda endişelendiren bir kavram. Siz kitabınıza “Belirsizliği Anlamak” gibi iddialı bir isim verdiniz. Kitabınız bu konuda okuyucuya neler vaat ediyor?

Pek çok tarihsel dönüşümün yaşandığı bir zaman diliminde yaşıyoruz. Sadece 24 yıl önce, bir yüzyılı, bir binyılı bitirdik. Cumhuriyetimizin 100’üncü yılını geride bırakırken, ikinci yüzyılımıza oldukça fazla risk ve bir o kadar da fırsatla girdik. Yeni bin yıla girerken yaşadığımız küresel bir pandemi ile kitlesel ölümler ve adeta bir korku filmi yaşadık. Ülkeler, kurumlar ve bireyler olarak risk yönetimi konusunda ne kadar zayıf olduğumuzu gördük. İklim değişikliğinin etkileri artarak devam ediyor. Pandeminin ardından ülkeleri sarsan enflasyonun etkileri sürüyor. Rusya - Ukrayna savaşı ve Orta Doğu’da süren çatışmalar dünyayı korkutmaya devam ediyor. Enerji ve gıda tedarikinde yaşanan sorunlar hala çözüm bekliyor. Tüm bunlardan hareketle, akademik kariyerim ve uzun yıllardır üst düzey görevlerde bulunduğum iş dünyasından edindiğim bilgi ve tecrübe ışığında “Belirsizliği Anlamak” kitabını kaleme aldım.

Kitabımda belirsizlik kavramını risk tanımı içinde elealdım. Kurumsal yönetim, eğitim ve teknoloji konularındaki riskleri, uzmanı olduğum bu bakış açısı ile değerlendirdim. İklim değişikliğini bir risk konusu olarak ele alırken, aynı zamanda, demokrasi ve hukukun üstünlüğü, toplumsal cinsiyet eşitsizliği, global dengeler, demografi gibi sosyolojik konularda karşı karşıya olunan belirsizliklere de dikkat çekmeye çalıştım. Ayrıca ekonomik model, doğal afet ve kültür gibi olguları da taşıdıkları risk unsurları ile inceledim. Karar alıcılar, uygulayıcılar, iş dünyası, akademisyenler için karşılaşılması muhtemel olan ya da halihazırda yaşanan belirsizliklerin çözümü açısından bir başvuru kitabı yazmaya gayret ettim.

"RİSKLER DÜNYADAKİ DENGELERİ DEĞİŞTİRİRKEN, GELECEĞİ DE ŞEKİLLENDİRİYOR"

Türkiye ikinci yüzyılına küresel ve yerel anlamda en çok hangi risklerin etkisi altında girdi? Bu riskleri yönetebilmek için neler yapılması gerekiyor?

Hem bugün karşı karşıya olduğumuz hem de gelecek 10 yılda etkisini ve şiddetini artıracak pek çok riskle karşı karşıyayız. İklim değişikliği, aşırı hava olayları, biyoçeşitlilik kaybı, artan eşitsizlik, siyasi kutuplaşma, salgın, göç, hayat pahalılığı, yoksulluk, işsizlik, doğal afetler, siber güvenlik riskleri, yapay zekâdan kaynaklanan tehditler, jeopolitik gerginlikler, kutuplaşma gibi temel başlıklarımız var. Elbette listeyi daha da uzatabiliriz. Bu riskler, dünyadaki dengeleri değiştirirken geleceği de şekillendiriyor.

Örneğin, neredeyse hiçbir ülkenin ya da şirketin potansiyel kriz listesinde olmayan COVID-19 pandemisi, küresel ekonomik büyümeye darbe vurdu, milyonlarca insanın ölümüne neden oldu, tedarik zincirinde kesintilere yol açtı, ekonomik kapanmaları yaşattı. Bir yandan da gelecekte yaşanabilecek benzeri sorunların nelere mal olacağını en acı şekilde gösterdi. Risklere karşı yerel ve küresel anlamda acil ve uyumlu bir çaba içerisine girmeli, etkili ve istikrarlı politikalar geliştirmeli, iş birlikleri yapmalıyız. Türkiye'nin değişen nüfus dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda, önümüzdeki 10 yıl boyunca karşı karşıya olduğumuz risklere karşı atacağımız adımlar hayati önem taşıyor.

"İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜ İSTANBUL DIŞINA YAYMALIYIZ"

Karşı karşıya olduğumuz riskleri iyi yönetebilirsek hangi fırsatları yakalama şansı bulacağız?

Ülkelerin sanayi politikalarını yeniden şekillendirdiği bir dönemdeyiz. Türkiye'nin üretim olanaklarının, teknik ve insani know-how kapasitesinin geliştirilmesi bizi yüksek gelirli ülkeler grubuna daha hızlı taşıyacak. Dijitalleşme ile start-up ekosistemimizde sektörel çeşitliliği sağlamalıyız. İnovasyon kültürünü İstanbul dışındaki şehirlerimize de yaymalıyız. Dış ticaret açığı, cari açığın en büyük kalemini oluşturuyor. Bu yüzden ülkemizin refah dağılımı olumsuz etkileniyor, büyümenin kapsayıcılığı kısıtlanıyor. Bu kronik sorunun yarattığı riskleri minimize etmek için dijital ve yeşil dönüşümü eş zamanlı olarak sürdürmeli ve teşvik mekanizmaları oluşturmalıyız. Ayrıca, eğitim sistemimizin reel sektörün ihtiyacını karşılayamadığı alanlara daha fazla eğilmek ve özel sektörümüzün çalışanlarını nitelikli programlarla desteklemesi gerekiyor.

Tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar hızlı gelişen teknolojik ilerlemenin pozitif ve negatif taraflarını iyi ayrıştırmalı, yeni dönem stratejilerimizi bu anlayış üzerine inşa etmeliyiz. Türkiye'nin bu dönüşümde stratejik konumunu belirleyebilmek ve ona uygun siyasalar yaratmak, 21. yüzyıldaki rolümüzü ve küresel sistemde sahip olacağımız ağırlığı da belirleyecek.

"TUTARLI BİR BÜYÜME MODELİNE SAHİP OLMALIYIZ"

Bunları yapabilmek için ekonomik büyüme modelimizi değiştirmemiz gerekmiyor mu?

Kesinlikle gerekiyor. Öncelikle tutarlı bir büyüme modeline sahip olmalıyız. Belirsizlik ortamından kurtuluş reçetemiz ve yeni dünya düzeninde yerimizi sağlamlaştırmamız ancak disiplinler arası ve birbirine entegre bir modelle mümkün olabilir. Yelkenlerimizi küresel gelişmelere göre açarken, rüzgârın biçimini ve şiddetini doğru bir şekilde tespit ederek yerel fikirler sunmamız gerekiyor. Ekonomik ve sosyal anlamda bütüncül politikalar geliştirerek, sürdürülebilir kalkınmaya, eğitime, teknolojiye yatırım yaparak; risk yönetimini de içine alan kurumsal yönetim uygulamalarını başta kamu ve özel sektör olmak üzere her alanda yaygınlaştırarak riskleri fırsata dönüştürmemiz elbette mümkün.

"ÖZEL SEKTÖRÜN ZİHİNSEL BİR DÖNÜŞÜM GEÇİRMESİ GEREKİYOR"

Kitabınızda; özel sektörün bu dönemde rekabetçi olabilmesi, riskleri yönetebilmesi ve belirsizliği doğru okuyabilmesi için neler öneriyorsunuz?

Hızla gelişen teknoloji; siyaset ve ticaret de dahil olmak üzere yaşamın her alanını etkiliyor. İngilizce'de değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak kelimelerinin kısaltması olan "VUCA" olarak isimlendirilen bir dönem yaşıyoruz. Tüm değişim ve dönüşümleri doğru okuyabilmek, özümseyebilmek ve yorumlayabilmek gerekiyor. Yönetimsel anlamda özel sektörün zihinsel bir dönüşüm geçirmesinin gerektiğini düşünüyorum. Son 50 yılda kurulmuş ve halen ayakta kalan şirketler, gelişen teknolojiye ve ona bağlı farklı değişimlere hızlıca uyum sağlayabilenler olduğunu görüyoruz. Bu da diğer şirketlerimiz için bir referans olmalı.

Türkiye'de özel sektör, teknoloji üretimi açısından acilen uygun bir zemine gelmeli. Devletin de bu konuda üreteceği politikalar, özel sektörün dönüşümünü sağlamakta faydalı olacaktır ama tek başına yeterli değil. Şirketler yapılarını, dünyadaki teknolojik gelişmelere açık, liyakate önem veren, tartışabilen, alanındaki fırsatları görebilen, uzun vadeli planlar yapabilen, dönüşümlere uyumlu strateji geliştirebilen, vizyon sahibi ve bulunduğu sektörde bir misyon üstlenebilen, bunun için gerekli riskleri alabilen konuma getirmeliler.

Örneğin, yapay zekâ yakında birçok endüstride insanın yerini alacak. Piyasalardaki keskin rekabet ortamı, şirketleri tüm bu yeniliklere yatırım yapmaya ve kullanmaya zorlayacak. Şirketler hızlı bir şekilde dönüşen dünyanın kodlarını iyi okumalı ve öngörülü olmalı. Bu durum yalnızca şirketler için değil, aynı zamanda devletler ve bireyler için de çok geçerli. Kendini değiştirebilen ve dönüştürebilenler ayakta kalabilecekler.

Bir de KOBİ meselemiz var. Türkiye'deki işletmelerin yüzde 99,8'ini KOBİ'ler oluşturuyor. Bu işletmeler, neredeyse istihdamın dörtte üçünü karşılıyor. Türkiye'deki tüm işletmelerin toplam cirosunun yüzde 64,5'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştiriliyor. KOBİ'lerin yeşil dönüşüm, enerji verimliliği, sanayi 4.0 uygulamaları, tedarik zincirlerindeki dönüşüm gibi küresel eğilimlere adaptasyonu Türkiye'nin büyüme modeli için kritik bir öneme sahip. Planlama, analiz, finansmana erişimi, devlet desteği, teknolojinin takibi ve gerçek girişimci zihniyetiyle KOBİ'ler ve dolayısıyla Türkiye güçlenebilir.

"KRİZLERE MEYDAN OKUMANIN ANAHTARI, KURUMSAL YÖNETİMDE"

Kitabınızda kurumsal yönetim konusuna da geniş bir yer ayırmışsınız. Belirsizlikleri anlamada kurumsal yönetim uygulamalarının nasıl bir etkisi var?

Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsendiği ve uygulandığı ülkeler daha fazla değer yaratıyor, ekonomisini daha hızlı ve daha yüksek oranda büyütüyor. Gelişmekte olan ülkelerdeki şirketlerin gelişimine baktığımız zaman, kurumsal yönetim metodunu uygulayanların sermaye piyasalarını doğru anladıklarını, sermaye ve finansman erişimi açısından doğru adımlar atarak çok ciddi değerler yaratabildiklerini görüyoruz. Dolayısıyla, şirketlerimizi sürdürülebilir ve daha değerli kılabilmek, uluslararası arenada daha rekabetçi olmalarını sağlayabilmek için kurumsal yönetim hayati önem taşıyor. Kurumsal yönetim kalitesinin etkisi özellikle dış finansmana bağımlı olan sektörler için belirginleşiyor. Paralel olarak kurumsallaşma mekanizması içinde hissedarların hukuki çerçevede korunması, sermaye piyasalarının gelişmişliği ile olumlu bir korelasyon kuruyor.





Krizlere ve tüm dış çevresel faktörlere meydan okumanın, nitelikli insan kaynağını daha kolay çekebilmenin, yeni yatırımları ertelememenin, nakit akışını ve bütçeyi iyi yönetebilmenin anahtarı da yine kurumsal yönetimde. Bunu yapabilen şirketler, ülkemizin ekonomik büyümesinin kapsayıcılığına katkı sağlıyor.

2020'lerdeki dünya, 1970'lerdeki dünyadan kat be kat hızlı bir şekilde değişiyor, rekabet kavramının içeriği dönüşüyor, her gün yeni kavramlar ortaya çıkıyor. Bu açıdan piyasada güveni sağlamak, şirket büyümesinde sürdürülebilirliği ve inovasyonu uzun vadeli kılmak ve şirketi en doğru yerde konumlandırmak için kurumsal yönetim artık olmazsa olmaz. Bu süreci kısaca ESG dediğimiz çevresel, sosyal ve yönetim stratejileri, dijitalleşmenin yakın takibi ve kuşaklar arası hızla değişen iş yönetimi anlayışıyla koordine bir şekilde götürmemiz gerekiyor. Tüm bu süreci hızlandıracak yegâne eylem ise bilgi paylaşımı ve paydaşlar arası güçlü koordinasyon.

"ANALİZE DAYALI BİR MASTER PLAN OLUŞTURULMALI"

Kitabınızda, riskleri yönetmek ve fırsatları yakalayabilmek için 18 öneri sunuyorsunuz. Okurlarınız tüm önerilere erişme şansı bulacak ama biz sizden bu öneriler içinde öncelikli olarak gördüğünüz üç tanesini paylaşmanızı rica ediyoruz.

Elbette... Birincisi; Türkiye'nin karşı karşıya olduğu risklerin sistematik şekilde değerlendirilmesi, bu riskleri odağına alan, 5-10-20 yıl gibi belli periyotları kapsayan bir master plan yapılması. Hükümetler üzeri bir istişare mekanizması ile akademinin, iş dünyasının, kamu yönetiminin yer aldığı uzun vadeli, farklı risklerin olası etkilerinin senaryolarla ortaya konduğu, analize dayalı bir master plan oluşturulması gerekiyor.

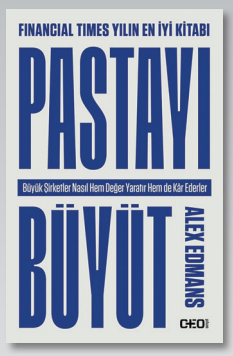
İkincisi; bir ulusal güvenlik meselesine dönüşen iklim krizi ve gıda tedarik zincirlerinin geleceği konusunda tarım politikalarımızın "kendi kendine yeterlilik" ilkesi çerçevesinde belirlenmesi. Tarımsal üretimi kârlı hale getiren politikalar çiftçilere ve yatırımcılara sunulmalı.

Üçüncüsü; kurumsal yönetimin ekonomik kalkınmanın en büyük sac ayaklarından biri olması. Kurumsallaşmayı ve kurumsal yönetim ilkelerini önceleyen şirketlerimiz ülkemizin GSYH'sine önemli katkılarda bulunacak ve rekabetçiliklerini önemli düzeyde artıracaktır.



Toksik İş Yeri

İş yerlerinde yaşayan eşitsizlikler, sadece çalışanlar değil, üst düzey yöneticiler ve hissedarların da sorunları arasında yer alıyor. Toksik İş Yeri kitabının yazarı Kim Scott, "Bu hepimizi etkileyen bir sorun, hepimiz –farkında olmasak da– bazı insanları dışlar, onların değerini düşürür ve potansiyellerini yeterince kullanmazken, diğerlerini işe dâhil eder, onlara aşırı değer verir ve onları terfi ettiririz. Bu gibi klişeler ve önyargılar sadece adil olmamakla kalmaz aynı zamanda verimsizliğe de yol açar" diyor. Gerçek zarara neden olan uygunsuz tutum ve davranışların nasıl fark edileceğini gözler önüne seren kitap, bu mekanizmaların eşitsizliği ve adaletsizliği nasıl sürdürdüğünü ve şirketlerin başarılı olmasını nasıl engellediğini anlamaya yardımcı oluyor.



Pastayı Büyüt

İşletmelerin yalnızca kâr elde etmekle kalmayıp aynı zamanda toplum için değer yaratabileceklerini savunan kitap, farklı sektörler ve ülkelerden verdiği örneklerle, değer yaratmayı hedefleyen şirketlerin uzun vadede daha başarılı olduğunu gösteriyor. Kitap, şirketlerin değer yaratma sürecinde karşılaşacakları zorlukları ve bu zorlukların nasıl aşılacağını ayrıntılı bir şekilde ele alıyor. Edmans, iş dünyasına ve toplum katkıda bulunmak isteyenler için kapsamlı bir yol haritası sunarak kâr ve toplumsal değer yaratma arasında bir denge kurmanın mümkün olduğunu vurguluyor. Farklı sektörler ve ülkelerden örneklerle değer yaratmayı amaçlayan şirketlerin uzun vadede daha başarılı olduğunu gösteriyor.



Biraz Daha Düşününce

Bülent Eczacıbaşı yeni denemelerini "Biraz Daha Düşününce" isimli kitabında bir araya getirdi. Kitapta Bülent Eczacıbaşı'nın 2023-24 yıllarında yazdığı, ilk kez yayımlanan 40 kısa denemesi yer alıyor. Bülent Eczacıbaşı yeni kitabında liderlik, motivasyon, müşteri mutluluğu gibi iş dünyasının temel meselelerinin yanı sıra paydaş kapitalizmi, büyüme paradigması, yapay zekâ gibi güncel konuları da farklı boyutlarıyla tartışıyor. "Aptalca sorular sorma", "başarılardan ders alma", "özgünlük krizi" gibi pek değinilmeyen meseleleri gündeme taşıyan Eczacıbaşı, "Evrenin sonsuzluğu karşısında düşünmenin ve öğrenmenin amacı biraz daha aydınlanmaktan, bilincimizi ve duyarlılığımızı artırmaktan, işimizi biraz daha iyi yapmaktan başka ne olabilir?" sorusunu soruyor.



Empatinin Yitimi: Kayıtsızlık Politikası Üzerine

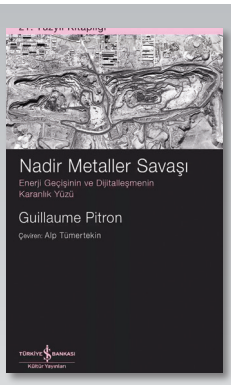
Uygarlığımızın hastalığı şu şekilde aktarılır: "İnsan kendisinin kurban konumunda olduğunu görmek zorunda kalmamak için kendisine kurbanlar arar." Peki ya insan, aldığı bedensel ve ruhsal hasarın hangi derecesine kadar insanlığını korumaya devam edebilir? Ekonomik çöküntü, savaşlar, şiddet, zulüm neden tüm dünyada artıyor? Bu durumu ulusal, ekonomik ve teknolojik sorunlara indirgemek mümkün mü? İlkel toplumları, ruh hastası olarak adlandırılanları ve ölüm kamplarından çıkanları inceleyip karşılaştırmalar yapan Alman Psikolog ve Psikanalist Arno Gruen, Empatinin Yitimi'nde, bu yozlaşmaya çare arıyor.



Geç Kalma, Genç Kal

Prof. Dr. Osman Müftüoğlu'nun kaleme aldığı kitapta yaşlanmanın sadece kronolojik bir süreç değil, biyolojik olarak kontrol edilebilir bir yolculuk olduğuna odaklanıyor. Kitapta, Longevity'nin bilimsel temellerini keşfe çıkarak, her bireyin kendi yaşam kalitesini nasıl yükseltebileceğini gösteriyor.

Kitapta şu başlıklara vurgu yapılıyor: Longevity beslenme stratejileri sayesinde, vücudunuzun genç kalmasını sağlayacak gıdaları keşfedin. Uykuyu sadece dinlenmek için değil, gençliğinizi korumak için bir araç olarak kullanın. Fiziksel aktivite, gençliğinizi korumak için en etkili yöntemlerden biridir. Zihinsel huzur ve manevi denge, uzun ömürlü bir yaşamın temelidir. Kendinizi ruhsal olarak yenileyerek, sağlıklı bir yaşamın kapılarını aralayın. Sosyalleşmenin gücünü kullanın!



Nadir Metaller Savaşı

Guillaume Pitron, kısa sürede çoksatar haline gelen ve 11 dile çevrilen kitabında, nadir metallerin tedariğini sağlamanın jeopolitik, ekonomik, çevresel ve toplumsal etkilerini ortaya koyuyor. Küresel iklim krizinin daha "yeşil" bir küresel enerji üretimiyle çözüleceği varsayımına meydan okuyan kitap aynı zamanda, bir düzine ülkede altı yıl boyunca yapılan araştırmalara dayanan titiz bir araştırmacı gazetecilik örneği.

"Cep telefonları, bilgisayarlar, elektrikli araçlar, jet uçakları, uydular, rüzgâr türbinleri, güneş panelleri bu nadir metaller olmadan imal edilemez" denilen kitapta, bu metallerin çıkarılmasında sağlığa ve çevreye zararlı kimyasalların kullanıldığı, pek de yenilenebilir olmayan yoğun bir sürecin ikilemine değiniyor.



Yaklaşan Dalga: Teknoloji Güç ve 21.yüzyılın En Büyük İkilemi

CNN, Economist, Bloomberg, Politico Playbook, Financial Times, The Guardian, CEO Magazine ve Semafor tarafından yılın kitabı seçilen bu eser, Michael Bhaskar ve Mustafa Suleyman imzasını taşıyor.

Google bünyesindeki yapay zekâ şirketi Deepmind'ın kurucularından olan Mustafa Suleyman, bu teknoloji dalgasının büyük bir bolluk yaratacağını ama öbür yandan da küresel düzenin temeli olan ulus devleti nasıl tehdit edeceğini anlatıyor. Yapay zekâ ve biyoteknolojinin oluşturduğu varoluşsal tehlikeleri araştıran kitap, tehdidi nasıl kontrol altına alabileceğimize dair örnekler ve gerçekçi çözümler sunuyor.



100 Kesitle Cumhuriyet Türkiyesi'nin 100 Yılı

Alp Yenen ve Erik Jan Zürcher tarafından derlenen kitap, bir asırlık dönemin "tarihsel karmaşıklığını kesitlerle tasvir eden" yazılardan oluşuyor. 100 yıllık bir deneyimin tarihsel gövdesinden biyopsi yaparcasına alınan kesitler inceleniyor. Bunlar; bazen bir yasa maddesi, bir karar metni, bazen bir söylev, bir beyanat, bir kısa metin, bir şiar, bazen bir mektup, bazen bir şiir veya şarkı, bazen bir fotoğraf, poster, harita veya şema... Önemli ya da simgesel vakalar, vecizeye dönüşmüş sözler... Derlemeye; alanında uzman 77 araştırmacı, bilgi arka planı bakımından yoğun fakat rahat okunan metinlerle katkıda bulundu.

KONSER



GOLDEN HORN BRASS

2004 yılında Begüm Gökmen tarafından kurulan Golden Horn Brass Türkiye'nin ilk ve en uzun soluklu bakır nefesliler beşlisi. Dev bir orkestranın gücünü kendilerinde toplamış bu bileği ve nefesi kuvvetli çekirdek ekip, bir araya geldikleri günden beri çalgılarındaki ustalıklarıyla en hassas, en kırılgan, billursu tınıları ile müziği adeta altın bir kumaş gibi örüyor.

Hem orkestra repertuvarında, hem de eğitim alanında uzmanlaşmış seçkin müzisyenlerden oluşan topluluk, her konserlerinde karşımıza son derece zengin bir programla çıkıyor. Titizlikle hazırladıkları bu programların içinde Barok dönem ve klasik dönem eserlerinin yanı sıra, unutulmaz caz ve pop şarkıları, ayrıca halk ezgilerinin sofistike düzenlemeleri yer alıyor.

BORUSAN SANAT, İSTANBUL
Tarih: 25 Ocak 2025

KONSER



İngiliz rock grubu Wishbone Ash, Ankara ve İstanbul'da konser verecek

Kurulduğu günden bu yana çok sayıda rock ve metal grubuna ilham kaynağı olan Wishbone Ash, "The Wish List Tour 2025" turnesi kapsamında Türkiye'ye gelecek. Bestelerinde ve canlı performanslarında ikili solo gitar kullanımı ile dikkat çeken Wishbone Ash, bugün artık bir kilometre taşı olmuş Metallica, Thin Lizzy, Judas Priest, Iron Maiden, Lynyrd Skynyrd, Dream Theater ve Opeth gibi toplulukların üzerinde derin bir etki bırakmayı başardı.

MİLYON PERFORMANCE HALL, ANKARA
25 Şubat 2025

IF BEŞİKTAŞ, İSTANBUL
27 Şubat 2025



KONSER

Borusan Filarmoni Orkestrası'ndan yeni yıl konseri

Geleneksel yeni yıl konserinde bir kez daha etkileyici bir solistle buluşacak olan Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası, George Gershwin'in tüm zamanların favorilerinden oluşan yapıtlarıyla, Samuel Barber'ın ses ve orkestra için yazdığı Knoxville: 1915 Yazı adlı yapıtını birleştiren bir program müzikseverlerin karşısına çıkacak. Gecenin solisti ise soprano Marlis Petersen.

2019/20 sezonunda Bavyera Devlet Operası'ndaki Marietta yorumuyla Operwelt dergisi tarafından dördüncü kez Yılın Şarkıcısı ödülüne layık görülen ve Solo Musica tarafından yayımlanan Innewelt kapsamında Yılın Şarkıcısı olarak OPUS KLASSIK (2020) ödülünü kazanan Petersen, nadir bulunan, kristal berraklığında ve parlaklığında bir sese sahip.

ZORLU PSM TURKCELL SAHNESİ
TARİH: 9 OCAK 2025

SERGİ

Georg Baselitz: Son On Yıl





Çağdaş sanatın önde gelen isimlerinden Alman ressam, baskı sanatçısı ve heykeltıraş Georg Baselitz, Georg Baselitz: Son On Yıl sergisi ile Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM) ve Akbank Sanat'ta sanatseverlerle buluşuyor. Sanatçının gravür çalışmalarından kapsamlı bir seçki Akbank Sanat'ta yer alırken, yakın geçmişte ürettiği yüze yakın anıtsal boyuttaki resim ve heykellerinden oluşan sergi, SSM'nin tüm galeri alanlarına ve bahçesine yayılıyor.

1980'den bu yana uluslararası sanat dünyasında derin bir etkiye sahip olan Baselitz, 20. yüzyılın ikinci yarısında Alman sanatı için yeni bir kimlik şekillendirmiş; İkinci Dünya Savaşı'nın travma ve trajedisine tepki olarak, benzersiz ve kendine özgü bir sanatsal üslup geliştirmiştir.

SAKIP SABANCI MÜZESİ - AKBANK SANAT, İSTANBUL
TARİH: 13 EYLÜL 2024 - 2 ŞUBAT 2025

KONSER



Fazıl Say yılsonu konseriyle İstanbul'da

Dünyaca ünlü piyanist ve besteci Fazıl Say'ın, her yıl geleneksel hale gelen ve binlerce insanı Volkswagen Arena sahnesinde buluşturan geleneksel yılsonu konseri, bu yıl 21 Aralık'ta gerçekleşecek. Say'ın kâhinlerin ve kehanetlerin merkezi kabul edilen Klaros'u güçlü müziğiyle betimlediği yeni eseri Kehanetler Tapınağı "Klaros", Samed Behrengi'nin eserinden esinlenerek bestelediği "Küçük Kara Balık" ilk kez dinleyici ile buluşacak. Konser programında ayrıca İnsan İnsan'ın piyano versiyonu, Kumru, Ses, Karatoprak, Nâzım ve caz çeşitlemeleri gibi Say'ın tüm dünyada en çok dinlenen ve sevilen eserleri de yer alıyor.

VOLKSWAGEN ARENA, İSTANBUL
TARİH: 21 ARALIK 2024

TİYATRO

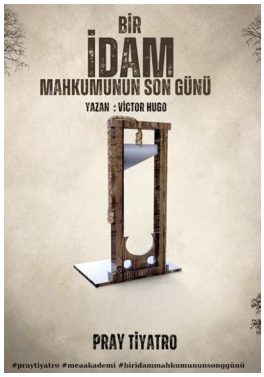


"Okan Bayülgen'den Drakula"

Bram Stoker'ın ölümsüz eseri Drakula romanındaki karakterlerden hareketle Okan Bayülgen'in yeniden kaleme aldığı ve yönettiği oyunda, tarihin en ünlü fantastik karakterlerinden biri olan Drakula'ya Okan Bayülgen, vampir avcısı Van Helsing rolüne ise Hayko Cepkin hayat verecek. Sahnedeki canlı orkestrada Kurtalan Ekspres'in bas gitaristi, unutulmaz bestelerin sahibi Ahmet Güvenç de yer alacak.

CONGRESİUM, ANKARA
TARİH: 22 ARALIK 2024

TİYATRO



Bir İdam Mahkumunun Son Günü

İdam cezasına çarptırılan bir mahkûmun bu cezayı beş hafta öncesinden öğrenmesi ve bu süre içinde nasıl giderek insanlıktan çıkıldığını; anlatan eser, tiyatro uyarlaması ile seyirci karşısına çıkıyor. Oyun, idam infazlarını bir eğlence gibi izleyen halkın yanında; adalet, ceza hukuku, ölüm cezaları gibi güncel konuları seyirciye sorgulatarak mahkûmun yargılanmasını ve idama gidiş sürecini anlatılıyor.

NAZIM HİKMET KÜLTÜR MERKEZİ, İZMİR
TARİH: 28 ARALIK 2024

Kurumsal yönetimin uluslararası iyi uygulamalarını yaygınlaştırmak için faaliyetlerine devam eden TKYD, ülkemizin önde gelen yayın kuruluşlarına haber ve röportajlarıyla konuk oldu.



TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka 4 Kasım 2024 tarihinde Bloomberg HT'de yayımlanan, Didem Arslanoğlu'nun sunduğu "İş Dünyası" programına konuk oldu.



TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka 27 Eylül 2024 tarihinde Bloomberg HT'de yayımlanan, Zeynep Özyol'un sunduğu "60 Dakika" programına konuk oldu.



2024'teki "Anadolu Panelleri"nin üçüncüsü gerçekleşti

'Kurumsallaşma işletme körlüğünü yok eder'

ŞEYDA AYDEMİR

ADANA(GÜNAYDIN)-Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması ve gelişmesi amacıyla faaliyetlerini sürdüren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Anadolu'da kurumsal yönetimi anlatmaya 2024 yılında da devam ediyor. 2023 yılında Denizli, Sakarya ve Eskişehir illerinde düzenlenen "Anadolu Panelleri", 2024 yılında Manisa ile başladı ve ardından Aydın'da gerçekleşti. Anadolu Panelleri 10 Haziran'da da Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi iş birliği, Adana Sanayi Odası ev sahipliği ve Logo Yazılım sponsorluğunda Adana'da düzenlendi.

Adana Sanayi Odası'nda açılış konuşmalarını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve Adana Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Kıvanç yaparken, teması "Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik" olan panelde TKYD Ekonomi Danışmanı Türkiye Raporu Direktörü Can Selçuki'nin "Türkiye'nin Politik ve Ekonomik Gündemi" ile ilgili yaptığı konuşmasının ardından, panel gerçekleşti. Moderatörlüğünü Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, Adana Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Kıvanç, Logo Yazılım Türkiye Genel Müdürü Akın Sertcan, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı Ortağı Av. Senem Denktaş, Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölge Başkanlığı Yönetim Kurulum Başkanı Bekir Sütcü, SASA Polyester Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Güven Kaya ve Sunar Yatırım Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Nuri Çomu konuşmacı olarak yer aldı. TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, Anadolu Buluşmaları ile TKYD'nin 21 yıldır edindiği bilgi birikimini yurt çapına yaydıklarını belirterek, "Türkiye 60 yıl önce de dünyanın ilk 20 ekonomisi içerisindeydi ve dünya ekonomisinden aldığı pay yüzde birler seviyesindeydi. Ne yaparsak yapalım kurumsallaşma noktasında yeterli adımları atmadığımız sürece bu vahşi rekabet ortamında dünyada başarılı olma şansımız maalesef yok. Kurumsal yönetim konusunda profesyonelleşmek için atacağımız adımlar bizler için artık gereklilik" dedi.

Adana Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Kıvanç ise kurumsal yönetim ve sürdürülebilirliğin sadece bugün değil yarın da inşa edilen temel taşlar olarak karşımıza çıktığını söyledi. Kıvanç, "Kurumsal yönetim işletmelerimizin uzun vadeli başarılarını garanti altına almakla kalmaz aynı zamanda paydaşlar arasındaki güveni de tesis eder" dedi.

TKYD Ekonomi Danışmanı Türkiye Raporu Direktörü Can Selçuki de; "Türkiye'nin Politik ve Ekonomik Gündemi" başlıklı konuşmasında şöyle dedi: "1970'lerden günümüze küreselleşmeyle beraber ekonomik omurga artık dünyamız için sürdürülemez bir hal aldı. Bu modelin hem dünya toplumları için yarattığı eşitsizlikler, hem de gezegenimiz için yarattığı kötü sonuçlar dünyayı yeni bir model arayışına soktu. Pandemi, iklim krizi ve jeopolitik savaşlar gibi faktörler tedarik zincirlerimizdeki kırılganlıkları gözler önüne serdi. Türkiye gerçekten [illegible] fakat stratejilerimizi yaparken bir takım limitlerimizin de farkında olmamız lazım."

"Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik" adlı panelin moderatörlüğünü yapan Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Dr. Şeref Oğuz da, "3 tane temel faktörle baş etmeye çalışıyoruz. Bunlar dijital dönüşüm, yapay zeka ve yeşil dönüşüm. Kurumsal dönüşüm konusunda inanılmaz bir gayret bir çaba var. Ancak bu çerçeve içerisinde açıkçası biz kurumsallaşmayı nereye koyacağız ne yapacağız bilemiyoruz." Dedi.

Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölge Başkanlığı Yönetim Kurulum Başkanı Bekir Sütcü de, şunları söyledi:

"En büyük eksiklik şahsen kendi şirketimizde de yaşadık ve bundan sonra biraz daha az yaşayacağımızı umuyorum: İşi yapan da kıracı olan da bizi ve kontrolü de biz yapıyoruz. Peki o zaman kurumsallık bunun neresinde? Anladık ki kurumsallaşma işletme körlüğünü yok eder. İlk kurumsallaşmamızla birlikte şu an %60-70 gibi oranlara ulaştık. Yönetici lerimizle beraber ilk toplantımız 2001 krizinden sonra bir danışmanımızla gerçekleşti. Bana kurumsallıkla ilgili çok güzel bilgiler verdi ve 'Kurumsallığın en büyük tadını aldığınız zaman kamu kurum ve kuruluşlarına göre en azından direkt siz muhatap olup hesap veremeyeceksiniz. Profesyonel yöneticinizi yetkili ve sorumlu tutacaksınız, o hesap verecek. Onun rahatlığını, onun gelişmesini gördükten sonra siz zaten onu bırakmayacaksınız." dedi. O günden beri bu yolda ilerliyoruz."

Ayrıca Adana Valisi Sayın Yavuz Selim Kösger'e ve Adana Büyükşehir Belediye Başkanı Sayın Zeydan Karalar'a da nezaket ziyaretinde bulunuldu.



'Anadolu Panelleri'nin Manisa ve Aydın'ın ardından 2024'teki üçüncü durağı Adana oldu

KURUMSAL YÖNETİM YURDA YAYILIYOR

KURUMSAL yönetim anlayışının Türkiye'de tanınması ve gelişmesi amacıyla faaliyetlerini sürdüren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Anadolu'da kurumsal yönetimi anlatmaya devam ediyor. 2023'te Denizli, Sakarya ve Eskişehir illerinde düzenlenen "Anadolu Panelleri", 2024'te

Ekonomik Gündemi" ile ilgili yaptığı konuşmasının ardından gerçekleşti.

Çarpıcı konuların ele alındığı panelde, Dr. Tamer Saka ve Zeki Kıvanç'ın yanı sıra, Logo Yazılım Türkiye Genel Müdürü Akın Sertcan, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı Ortağı Av.

10 Haziran 2024 tarihinde Adana'da düzenlenen "Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik" paneli ulusal ve yerel medyada geniş bir şekilde yer aldı.



Konya'da 1 Ekim 2024 tarihinde düzenlenen "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" semineri, farklı yayın organlarında geniş bir şekilde ele alındı.



Aile şirketleri Konya'da buluşacak

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD), kurumsal yönetim anlayışını yurt çapına yaymak amacıyla sürdürdüğü seminerlere 2024 yılında Manisa, Aydın ve Adana'nın ardından Konya ile devam ediyor. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları" seminerleri Garanti BBVA, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesi iş birliği ve Konya Sanayi Odası ev sahipliğinde düzenlenecek. 6'da



28 Ağustos 2024 tarihinde A Para'da Beyhan İncekara'nın sunduğu "Değişim Zamanı" programının konuğu TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka oldu.



TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka, 14 Haziran 2024 tarihinde CNBC-e'de Dr. Ceyhun Emre Doğru'nun sunduğu "Strateji Katı Programı"na katılarak kurumsal yönetimin önemi hakkında görüşlerini paylaştı.



TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, 29 Ağustos ve 5 Kasım 2024 tarihlerinde ST Endüstri Radyo'da yayımlanan Çetin Ünsalan ile "Reel Piyasalar" programına konuk oldu.



Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı İlkbahar'24 Dönemi tamamlandı

adı by Güncel Kadın — 14 Haziran 2024 in Güncel Haberler 0

TKYD Enstitü'nün, Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) desteği ile hayata geçirdiği 'Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı İlkbahar'24 döneminin simülasyonu ve kapanış Töreni 12 Haziran tarihinde Galatasaray Üniversitesi'nde gerçekleşti.

TKYD Enstitü'nün, Galatasaray Üniversitesi KUYDEM desteği ile hayata geçirdiği ve 8 Mart'ta başlayan **Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı İlkbahar'24** döneminin Simülasyonu ve Kapanış Töreni **12 Haziran'da** Galatasaray Üniversitesi'nde gerçekleşti.

Toplam 16 hafta süren programda eğitim, tecrübe paylaşımı webinarları, mentor-menti görüşmeleri, Galatasaray Üniversitesi KUYDEM desteği ile gerçekleştirilen yönetim kurulu simülasyonları tamamlanarak düzenlenen mezuniyet töreninde katılımcılara sertifikaları verildi. Simülasyon **The Quartus Yönetim Kurulu Başkanı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Tanyer Sönmezer** başkanlığında gerçekleşti.

Törende konuşan **TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka,** "Bugün, TKYD olarak, Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) desteği ile hayata geçirdiğimiz ve iş dünyamızın ve medyamızın önde gelen isimlerinin katkılarıyla Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı İlkbahar'24 Dönemi'ni tamamlamanın mutluluğu yaşıyoruz. Yönetim kurullarını güçlendirmeyi ve onların yeni normale hazır hale gelmelerine katkı sağlamayı hedeflediğimiz "Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı" önceki dönemlerde de olduğu gibi çok büyük bir ilgiyle karşılandı. Hem şirketlerinin yönetim kuruluna bağımsız üye kazandırmak isteyenler hem de bağımsız üyeliğe aday profesyonel yöneticiler programımıza başvurdu. Bu da aslında çok sevindirici bir gelişme çünkü günümüz ortamında şirketlerimizin yönetim kurullarını çeşitlendirmesi, tek kişinin yani patronun yönetiminden çok sesli bir yönetime geçmesini çok kıymetli buluyorum. İçinden geçtiğimiz dönem bizleri bir parça karamsar yapabiliyor. Bu nedenle sorunlarımızı, eksiklerimizi, risklerimizi konuşuyoruz. Ancak ben diğer taraftan Türkiye'nin çok büyük bir potansiyeli olduğuna inanıyorum.

Özellikle kaliteli iş gücümüz, güçlü altyapımız, üretim konusundaki kalitemiz son derece önemli etkenler. Gelişmiş ekonomilere yakın bir coğrafyada olmamız bizim için gerçekten de çok önemli bir avantaj. Dolayısıyla kurumsal yönetim anlayışını ülkemiz geneline yaymak, bu kavramı yaşatmak ve her daim canlı tutmak zorundayız. Ancak umudumuzu hiçbir zaman kaybetmeden ve hiç vakit kaybetmeden hem kurumlarımız ve paydaşlarımız hem de içinde bulunduğumuz ekosistem için harekete geçmemiz gerekiyor. Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programımızın altıncı dönemini tamamlarken, bugüne kadar programımızdan toplam 129 kişi mezun ettik. TKYD olarak bu konuda elimizden gelen her türlü desteği vermeye devam edeceğimizi de bu vesile ile bir kez daha belirtmek isterim." şeklinde konuşurken,

TKYD'nin düzenlediği eğitim ve sertifika programlarının yanı sıra etkinliklerimiz basında yer bularak geniş kitlelere ulaştı.

TKYD ve KUYDEM geliştirme programı İlkbahar'24 mezunlarını verdi

• 14 Haziran 2024 / 17:40 • Kaynak: Bülten



Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı İlkbahar'24 döneminin simülasyonu ve kapanış Töreni 12 Haziran tarihinde Galatasaray Üniversitesi'nde gerçekleşti.

8 Mart'ta başlayan ve TKYD Enstitü'nün, Galatasaray Üniversitesi KUYDEM desteği ile hayata geçirdiği Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı İlkbahar'24 döneminin Simülasyonu ve Kapanış Töreni 12 Haziran'da Galatasaray Üniversitesi'nde gerçekleşti.

Toplam 16 hafta süren programda eğitim, tecrübe paylaşımı webinarları, mentor-menti görüşmeleri, Galatasaray Üniversitesi KUYDEM desteği ile gerçekleştirilen yönetim kurulu simülasyonları tamamlanarak düzenlenen mezuniyet töreninde katılımcılara sertifikaları verildi.

Törende konuşan TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, **"Bugün, TKYD olarak, Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KUYDEM) desteği ile hayata geçirdiğimiz ve iş dünyamızın ve medyamızın önde gelen isimlerinin katkılarıyla Yönetim Kurulu**

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D listeleri hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin başlangıç değeri 48.082,17'dir. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme"si alarak BİST'e bildirmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır; 1. Pay sahipleri (yüzde 25 ağırlık ile) 2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (yüzde 25 ağırlık ile) 3. Menfaat sahipleri (yüzde 15 ağırlık ile) 4. Yönetim Kurulu (yüzde 35 ağırlık ile) Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodolojiye göre yasal değişiklikle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemde, SPK ilkelerinde yer alan veriler kural ve uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır. İkinci aşamada asgari unsur olan kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru baskılamıştır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 74 şirket yer almaktadır.

Bu sayfadaki veriler, şirketlerin güncel son notlarını içermektedir. Açıklanan güncel notlar için Kamuyu Aydınlatma Platformu internet sitesini ziyaret edebilirsiniz.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne QR kodu okutarak ulaşabilirsiniz.



BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ DERECELENDİRME NOTLARI

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
96,17 | 16.02.2024 | SAHA

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
92,71 | 25.10.2024 | SAHA

Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.
94,78 | 27.09.2024 | SAHA

Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.
94,17 | 23.09.2024 | SAHA

Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
97,15 | 2.10.2024 | SAHA

Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.
95,99 | 22.03.2024 | SAHA

Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.
96,78 | 17.05.2024 | SAHA

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş
97,15 | 28.12.2023 | SAHA

Şekerbank T.A.Ş.
95,35 | 25.01.2024 | SAHA

Coca Cola İçecek A.Ş.
95,03 | 1.07.2024 | SAHA

Arçelik A.Ş.
97,02 | 5.07.2024 | SAHA

TAV Havalimanları Holding A.Ş.
96,88 | 9.08.2024 | SAHA

Türkiye Sinai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)
96,67 | 18.10.2024 | SAHA

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.
95,71 | 7.11.2023 | SAHA

Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
94,81 | 15.12.2023 | SAHA

İş Finansal Kiralama A.Ş.
92,91 | 28.12.2023 | SAHA

Türk Telekomünikasyon A.Ş.
94,03 | 14.12.2023 | SAHA

Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri
95,52 | 1.12.2023 | SAHA

Turcas Petrol A.Ş
96,50 | 21.02.2024 | KOBİRATE

Park Elektrik A.Ş.
91,85 | 6.06.2024 | SAHA

Aygaz A.Ş.
96,74 | 14.06.2024 | SAHA

Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.
93,11 | 17.05.2024 | DRC

AG Anadolu Grubu (Eski Yazıcılar Holding A.Ş.)
95,72 | 5.07.2024 | SAHA

İhlas Holding A.Ş.
85,12 | 26.07.2024 | JCR EURASIA RATING

İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
85,50 | 27.07.2024 | JCR EURASIA RATING

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.
97,60 | 14.12.2023 | KOBİRATE

Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.
93,51 | 17.11.2023 | SAHA

Türkiye Halk Bankası A.Ş.
94,64 | 26.06.2024 | JCR EURASIA RATING

Global Yatırım Holding A.Ş.
92,60 | 23.11.2023 | KOBİRATE

Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.
95,60 | 16.08.2024 | KOBİRATE

ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.
93,11 | 3.11.2023 | SAHA

Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.
93,80 | 17.11.2023 | SAHA

Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.
94,11 | 8.12.2023 | SAHA

Creditwest Faktoring A.Ş.
88,71 | 15.05.2024 | TURKRATİNG

Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.
95,50 | 17.11.2023 | KOBİRATE

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.
97,90 | 12.08.2024 | KOBİRATE

Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.
97,72 | 16.07.2024 | SAHA

Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
96,37 | 23.11.2023 | SAHA

Garanti BBVA
98,08 | 8.12.2023 | JCR Eurasia Rating

Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.
96,40 | 15.12.2023 | SAHA

Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.
93,11 | 17.07.2024 | SAHA

Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
95,75 | 31.05.2024 | SAHA

Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.
97,00 | 26.07.2024 | KOBİRATE

Anadolu Sigorta
95,86 | 9.11.2023 | SAHA

Migros
96,74 | 28.12.2023 | SAHA

Akmerkez GYO
94,81 | 7.12.2023 | SAHA

Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
92,11 | 23.02.2024 | JCR Eurasia Rating

TAT Gıda
96,02 | 28.12.2023 | SAHA

Batıçim
88,58 | 26.07.2024 | SAHA

EnerjiSA
96,32 | 21.12.2023 | SAHA

Türkiye Sigorta A.Ş.
96,40 | 09.10.2024 | KOBİRATE

İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.
97,00 | 23.08.2024 | KOBİRATE

Aksa Enerji Üretim A.Ş.
94,10 | 4.07.2024 | SAHA

Qua Granite Hayal Yapı Ürünleri San. Tic. A.Ş.
92,25 | 6.09.2024 | SAHA

Vakıf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
93,35 | 22.09.2023 | DRC Rating

Alarko Holding A.Ş.
95,50 | 2.10.2024 | KOBİRATE

Şeker Finansal Kiralama A.Ş.
86,00 | 14.10.2024 | KOBİRATE

Aydem Yenilenebilir Enerji A.Ş.
95,71 | 5.04.2024 | SAHA

Kimteks Poliüretan Sanayi ve Ticaret A.Ş.
93,20 | 25.08.2023 | SAHA

Kontrolmatik Teknoloji Enerji ve Müh. A.Ş.
94,17 | 10.11.2023 | SAHA

Galata Wind Enerji A.Ş.
95,20 | 20.12.2023 | KOBİRATE

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.
93,83 | 28.02.2024 | JCR Eurasia Rating

Biotrend Çevre ve Enerji Yatırımları A.Ş.
94,50 | 15.04.2024 | KOBİRATE

Consus Enerji İşletmeciliği ve Hiz. A.Ş.
90,00 | 3.05.2024 | KOBİRATE

Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
95,02 | 12.06.2024 | SAHA

Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.
95,70 | 21.06.2024 | KOBİRATE

Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.
95,72 | 12.07.2024 | SAHA

Yayla Agro Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.
81,62 | 22.07.2024 | SAHA

Sun Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.
93,49 | 22.08.2024 | SAHA

Kafein Yazılım Hizmetleri Ticaret A.Ş.
94,49 | 4.06.2024 | SAHA

Yünsa Yünlü Sanayi ve Ticaret A.Ş.
88,60 | 20.09.2024 | KOBİRATE

Kalekim Kimyevi Maddeler San. ve Tic. A.Ş.
92,07 | 1.12.2023 | SAHA

Selva Gıda Sanayi A.Ş.
84,87 | 16.01.2024 | SAHA

Arzum Elektrikli Ev Aletleri A.Ş.
94,13 | 16.08.2024 | SAHA

HALKA AÇIK OLMAYAN ŞİRKETLER

Darüşşafaka Cemiyeti
98,00 | 29.12.2023 | KOBİRATE

Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.
97,70 | 26.12.2023 | KOBİRATE

Pasha Bank
94,07 | 28.08.2024 | SAHA

Garanti Finansal Kiralama A.Ş.
95,80 | 4.10.2023 | KOBİRATE

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
96,70 | 29.12.2023 | KOBIRATE

Sütaş
96,04 | 29.12.2023 | SAHA

Çağdaş Faktoring A.Ş.
81,90 | 24.06.2024 | KOBİRATE

ÜNSPED
93,78 | 24.04.2023 | SAHA

Türkiye İç Denetim Enstitüsü
96,40 | 29.12.2023 | KOBİRATE

Garanti BBVA Filo
94,50 | 27.06.2024 | KOBİRATE

Moda Deniz Kulübü
95,00 | 26.12.2023 | KOBİRATE

Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş.
95,20 | 15.04.2024 | SAHA

Türk Eğitim Vakfı
98,30 | 16.09.2024 | KOBİRATE

Setaş İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
86,00 | 12.09.2023 | SAHA

Halk Yatırım Menkul Değerler A.Ş.
90,65 | 13.10.2023 | SAHA

Türkiye Hayat Emeklilik
96,00 | 9.10.2024 | KOBİRATE

Çinigaz Doğalgaz Dağıtım San.veTic.A.Ş.
88,05 | 1.12.2023 | SAHA

Norm Holding A.Ş.
91,86 | 15.12.2023 | SAHA

KALE HOLDING
Allianz
AŞÇIOĞLU
BÜYÜK KULİP
ABDİİBRAHİM
altınay Savunma
Aytemiz
Carrefour SA
adalılar
Altınyağ MADENCİLİK
BBK بنك البحرين والكويت
ÇENK
ADEL İZ BIRAKAN 50 YIL
ANADOLU EFES
BATIÇİM
CCI
ANADOLU GRUBU
ANADOLU ISUZU
Beyçelik HOLDİNG
CONSUS
AGESA
ANADOLU SİGORTA
bilkom Dijital Yaşam Koçunuz
ÇALIK HOLDİNG
Ak Gıda | İçim
AON
bms.
ÇEİS ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI
AKBANK
arcarius danışmanlık
BORUSAN HOLDİNG
ÇİMSA
AKÇANSA
arçelik
BCG
Deloitte.
akfen YENİLENEBİLİR ENERJİ
arçelik | LG
BOYNERGRUP
DENGE DEĞERLEME
AKIŞ GYO
ARKAS
BRANCHOUT Global Strategy Company
DİAS TEKNOLOJİ
AKKÖK HOLDİNG
ASLITEKS
BRİSA BRIDGESTONE LASSA
DİLİTRUST
AKPLAS
AYGAZ
Bupa ACIBADEM SİGORTA
Dogan
ALARKO HOLDİNG A.Ş.
Aydem yenilenebilir enerji
BVS Bülbüloğlu Vinç San. ve Tic. A.Ş. cranes
DOĞAN TREND

DOĞANLAR YATIRIM HOLDİNG
Fiba Yenilenebilir Enerji
İhlas Holding
kimpur KİMTEKS POLİÜRETAN
doğupres
Fibabanka
İNCİ HOLDİNG
Kobirate® Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş.
DOĞUŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI
G4S
İstanbul Bilgi Üniversitesi LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES
KOCAER
Eczacıbaşı
Garanti BBVA
İŞ GYO
Koç
EÇE ENERJİ
GALATAWIND
İŞ LEASING
Koçfinans
ENERJİSA Türkiye'nin Enerjisi
Gelecek Varlık
İŞ PORTFÖY
KOLCUOĞLU DEMİRKAN KOÇAKLI HUKUK BÜROSU • ATTORNEYS AT LAW
ENKA
gncr HOLDING
İŞ YATIRIM
KOROPLAST
ERCİYAS Holding
Gorgulu
KALKINMA YATIRIM BANKASI
KPMG
erdaş
HAYAT
KAREL
Limak
ERDEM SAĞLIK GRUBU
Haver
K·B KARMAN BEYOND
logo
ERDEMİR
HedefFilo 20 yıl
KAVAKLIDERE SINCE 1929
Mapa
EryapGrup Lider Markaların Üreticisi
HİDROMAS GALİPOĞLU
Kayseri Şeker
mavi
Esin Avukatlık Ortaklığı
hepsiburada
KeyPartners
mefa group
ETİ
Hergüner
Kibar
MegaMetal
farplas
CREATIVE HEZZ! AGENCY
KİLSAN TUĞLA · ASMOLEN
mey DIAGEO

MG

QNB FİNANSBANK

TEKFEN HOLDİNG

yapı merkezi

MLPCARE

SABANCI

Jeep
TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

Yaşar

MODA DENİZ KULÜBÜ 1935

SADIK GRUBU

TOKEN FİNANSAL TEKNOLOJİLER

YATIRIM FİNANSMAN

MİGROS

SAHA
SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.

TURKCELL

yedaş
Yeşilırmak Elektrik Dağıtım A.Ş.

noche

sarkuysan
ELEKTROLİTİK BAKIR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

Türk Telekom

yenibiriş

NARTER & PARTNERS

SAYA HOLDİNG

TürkTraktör

YEŞİLOVA HOLDİNG

NAZALI
Tax & Legal

SERKO

Tüpraş

YEŞİM
EST 1956

NOVA NORA
CONSULTING

Smart
GÜNEŞ TEKNOLOJİLERİ

TSKB

YILDIZ HOLDING

Otokoç Otomotiv

SOCAR

ŞİŞECAM

YONGA
MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

ÖZGÖRKEY GROUP

SUMMA

UZMAN
Gıda Dağıtım San. ve Tic. A.Ş.

YORGLASS

PASHA Bank

SUN
TEKSTİL

UGM
ÜNSPED GÜMRÜK MÜSAVİRLİĞİ

YÜCEL boru

PENGUEN

SUNAR MISIR

WAT

YÜNSA
CREATION OF FABRICS

Petrol Ofisi

sütaş

wnt.com.tr

ZEREN GROUP

PRONET

tat

YAPICHEM

ZORLU ENERJİ

pwc

Tepe Akfen
TAV Havalimanları

YapıKredi

ZORLU

İŞ PORTFÖY

ÖZEL FON KURULUMU VE YÖNETİMİNDE İŞ PORTFÖY YANINIZDA

66 özel fonumuz ve **60 milyar TL özel fon büyüklüğümüz** ile özel fon kurulumu ve yönetiminde yanınızdayız.

BİR BAKIŞTA ÖZEL FON

Minimum Başlangıç Tutarı:

Serbest özel fonlar* için
600 milyon TL ve eş değeri döviz.

*Fonun ünvanında özel ibaresine yer verilmesi durumunda fon belirli yatırımcılara tahsis edilir, fon katılma pay alım/satımı sadece SPK'ya adı bildirilen yatırımcılar tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Serbest fonlara sadece nitelikli yatırımcılar yatırım yapabilir.

Fon Stratejisi ve Limitleri:

Yerli/yabancı her türlü menkul kıymete yatırım.

Özel Fon Tercih Eden Başlıca Yatırımcı Gruplarımız:

Kurumsal ve Bireysel Yatırımcılar,
Birikimlerinin Nesiller Arası Aktarımını Hedefleyen Aile Üyeleri, Vakıflar,
Sigorta Şirketleri, Halka Açık Şirketler,
Reasürans Şirketleri

ÖZEL FONLARIN AVANTAJLARI NELERDİR?

Kuruma/kişiye/aile üyelerine özel yatırım stratejisi ve hedefleri

Profesyonel hizmet ve piyasaların getiri fırsatlarından yararlanma

Vergisel ve operasyonel avantajlar

Uzun vadeli, güvenilir bir servet birikimi imkânı

isportfoy | isportfoy | isportfoy | İş Portföy Yönetimi | İş Portföy

www.isportfoy.com.tr Çağrı Merkezi 0850 290 31 73

EĞİTİM VE TEKNOLOJİ

Eğitim ve teknolojinin birbirinden ayrı düşünülemeyeceği bir çağda yaşıyoruz. Bunun bilincinde olan Özel Küçük Prens Okulları; Eğitim Teknolojileri ve Bilgi Teknolojileri'ni iki ayrı birim olarak bünyesinde barındırıyor. Bölümlerimizle ilgili detaylı bilgi için ***https://kp.k12.tr/uzmanlik-bolumlerimiz/egitim-teknolojileri/*** ve ***https://kp.k12.tr/uzmanlik-bolumlerimiz/bilgi-teknolojileri/*** linklerini kullanabilir ya da yandaki karekodları okutabilirsiniz.



Saint-Joseph Lisesi Eğitim Vakfı

ÖZEL KÜÇÜK PRENS OKULLARI

Anaokulu - İlkokul - Ortaokul - Lise

@kucukprensokullari