

KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ İLK KEZ İZMİR'DE!

**TKYD
Yılsonu
Üye Buluşması**

**LÜTFEN TARİHİ
NOT EDİNİZ!**

25 Aralık 2025

Dr. Murat DOĞU

"Yeni Ekonomik Düzenin,
Finansal Piyasalar ve
Yatırımcı Beklentileri
Üzerindeki Etkisi"

Evren SEZER

"Yeni Ekonomide Stratejik
Dönüşüm ve Yönetim
Kurullarında Liderlik
Beklentileri"

Dr. Ceyhan Emre DOĞRU

"Yeni Ekonomik Düzen
Kurumsal Yönetimi Nasıl
Dönüştürecek?"

TKYD Üye Toplantısı

Gökhan Taymaz katılımı ile
düzenlenen "Volatilitiyi Değer
Yaratımına Dönüştürmek"
sunumunda üyelerimiz ile
buluştuk.

TKYD Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı İlk Kez İzmir'de!

9 Haftalık Eğitim
14 Ocak 2026
Tarihinde Başlıyor.



Katılım 20 kişi ile sınırlı olup, TKYD üyelerine özel %20 indirim uygulanacaktır.
Erken ödeme avantajı ile 26 Aralık'a kadar %15 indirim imkânından yararlanabilirsiniz.



enstitu@tkyd.org



0216 510 33 22



www.tkydenstitu.org



Değerli Üyelerimiz ve Okuyucularımız,

Kurumsal Yönetim Dergimizin 53. sayısı ile sizlerle yeniden buluşmaktan büyük mutluluk duyuyorum. Bu sayımızda, iş dünyasının ve yönetim kurullarının gündeminde giderek daha fazla yer edinen bir konuyu, **“Yeni Ekonomik Düzen ve Kurumsal Yönetim”** temasını ele alıyoruz.

Küresel ölçekte belirsizliklerin arttığı, teknolojik dönüşümün hızlandığı, jeopolitik gerilimlerin derinleştiği ve yatırımcı beklentilerinin yeniden tanımlandığı bir dönemdeyiz. Bu dinamik ortamda şirketlerimizin sürdürülebilir büyümeyi ve rekabetçiliği koruyabilmeleri için yalnızca finansal performans değil, aynı zamanda **iyi yönetim, şeffaflık ve paydaş güveni** de hayati önem taşıyor.

Bu çerçevede; küresel ekonomide belirsizliklerin yönetim kurullarına getirdiği yeni ajandadan, yatırımcı güveninin nasıl evrildiğine; inovasyon, teknoloji ve rekabetin yeni çerçevesinden, devlet ve özel sektör ilişkilerinin dönüşümüne kadar geniş bir perspektifte değerli uzmanların katkılarını bu sayıda bulacaksınız. İzmir Zirvemiz üzerine gerçekleştirdiğimiz röportajlar ve Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı mezunlarının görüşleri ise TKYD'nin iş dünyasına sunduğu katkının bir yansıması niteliğinde.

Yılın son çeyreğinde bu içeriği daha da anlamlı kıla-
cak çok özel bir buluşmaya hazırlanıyoruz: **10 Ara-
lık'ta İzQ'da düzenleyeceğimiz Kurumsal Yöne-
tim Zirvesi**. İstanbul dışında ilk kez gerçekleşecek
zirvede, değişen dünyada iş dünyasının yeni yol
haritasını birlikte tartışacağız. Değerli konuşma-
cılarla, farklı sektörlerden liderlerle ve siz değerli
üyelerimizle aynı çatı altında buluşarak nasıl daha
direncili, daha etik ve daha sürdürülebilir şirketler
inşa edebileceğimizi konuşacağız.

Sizleri bu önemli etkinliğin bir parçası olmaya da-
vet ediyorum. İzmir'de ilk kez düzenleyeceğimiz
Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde gelin, geleceğin iş
dünyasını birlikte şekillendirelim.

TKYD'ye duyduğunuz güven ve verdiğiniz kıymetli
destekler için teşekkür ediyorum.

Sevgi ve Saygılarımla,

Dr. Tamer SAKA

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
adına sahibi

DR. TAMER SAKA

Genel Yayın Yönetmeni

GÜRAY KARACAR
gkaracar@tkyd.org

Haber Müdürü

HANDE GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Editör

HANDE GÜRTEPE

Yönetim Adresi

Bağdat Caddesi, Birgen İş Merkezi,
No: 226 Kat: 5 D: 20 34728
Caddebostan, Kadıköy, İstanbul

Tel: 0 216 510 33 22

Tasarım ve Uygulama

ERKAN DEMİREL
edemirel@tkyd.org

Sertifika No: 52361

Yayın Türü
Dijital, yaygın, süreli. Kurumsal
Yönetim Dergisi TKYD'nin altı ayda
bir yayımlanan üyelerine özel yayın
organıdır.

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

Kasım 2025'te dijital olarak
yayımlanmıştır.

ISBN: 1308 – 1780

6

İZMİR KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

Değişen Dünyada Yönetim ve Yeni Ekonomik Düzen

8

RÖPORTAJ

Kurumsal Yönetim Zirvesi İlk Kez İstanbul Dışında Düzenleniyor

MAKALE

10

Yatırımcı Güveni ve Paydaş Beklentilerinin Evrimi
Müge YÜCEL

14

Yeni Ekonomik Düzen Kurumsal Yönetimi Nasıl Dönüştürecek?
Dr. Ceyhan Emre DOĞRU

16

Yeni Ekonomide Stratejik Dönüşüm ve Yönetim Kurullarında
Liderlik Beklentileri
Evren SEZER

18

Yeni Ekonomik Düzenin, Finansal Piyasalar ve Yatırımcı Beklentileri
Üzerindeki Etkisi
Dr. Murat DOĞU

22

İnovasyon, Teknoloji ve Rekabetin Şirketler ve Ülkeler Üzerindeki Etkisi
Dr. Yasemin YÜCEL KARASU

26

Age of Polycrisis (Çoklu Kriz Dönemi) Bağlamında Aile Şirketlerinde Yeni
Ekonomik Düzenin Etkileri: Fırtınada Yolculuk
Dr. Ozan DUYGULU

30

Geleceğe Direncin Son Kalesi: Yönetim Kurulu Karar Defteri
Av. Ümit YAYLA

34

Jeopolitik Kırılma Gölgesinde: Türk Şirketlerinin Yeni Ekonomiye
Adaptasyonu ve Hayatta Kalma Stratejileri
Can SELÇUKİ

36

Asil-Asil Çatışmalarının Azaltılmasında Bağımsız Yönetim Kurulu
Üyelerinin Rolü
Dr. Hale ORUÇ

40

RÖPORTAJ

Mezunların Gözünden Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı

MAKALE

46

Halka Açık Şirketlerde Denetim Komitelerinin Stratejik Rolü ve Önemi
Dr. Ahmet AYANOĞLU

50

Start-Up Firmalarında Süreklilik
Namık Kemal KEMER

54

TKYD'DEN HABERLER

TKYD Çalışma Gruplarında Yeni Dönem

TKYD Enstitü Eğitimleri

TKYD Kurumsal Üye Kahvaltısı

Ekonomi ve Politika Analizleri Webinar Serisi

İş Dünyası Programına Konuk Olduk

TKYD, Prestel & Partner Forumu'nda Yerini Aldı

Alumni Kahvaltısında Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı Mezunlarıyla Buluştuk!

Galatasaray Üniversitesi'nde Kurumsal Yönetim Derslerine Konuk Olduk!

TKYD Üye Buluşması ve Kurumsal Yönetim Öz Değerlendirme Araçları Lansmanı

TKYD & ecoDa European Board Diploma İşbirliği

TKYD'den Orta Asya'da Kurumsal Yönetim İçin Yeni Bölgesel İş Birliği Girişimi

"Yapay Zeka ve Büyük Veri: Geleceğin İş Dünyası, Etik Sorunlar ve Sürdürülebilir Çözümler" Paneli

TKYD Mali Genel Kurulu

66

TÜRKİYE'DEN HABERLER

17. Rekabet Kongresi

Özel Emeklilik Küresel Forumu

TEİD & PwC Türkiye "TEİD Suistimal Araştırması Lansmanı"

Sustainable Brands Türkiye 2025

68

DÜNYADAN HABERLER

OECD Corporate Governance Factbook 2025 Yayımlandı

OECD Factbook Türkiye Notu Yayımlandı

Egon Zehnder'dan Küresel CEO Araştırması: Belirsizlik Liderliği Şekillendiriyor

70

KİTAPLIK

72

ETKİNLİK

74

BASINDA TKYD

76

BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

80

TKYD KURUMSAL ÜYELERİ

İZMİR KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ PROGRAMI

DEĞİŞEN DÜNYADA YÖNETİM VE YENİ EKONOMİK DÜZEN



10 Aralık 2025 / 09.00 - 16.15



İzQ Girişimcilik & İnovasyon Merkezi

9:00 - 9:30 **Kayıt - Karşılama**

9:30 - 9:35 **Açılış Konuşmaları**

Av. Aydın Buğra İlter, Zirve Başkanı
Dr. Tamer Saka, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı

9:35 - 11:00 **Panel #1 Strateji Oluşturmada Yeni Nesil Yönetim Kurullarının Rolü**

Jak Eskinazi, Ege İhracatçı Birlikleri (EİB) Koordinatör Başkan
Muhlis Kaan Özhelvacı, Ege Genç İş İnsanları Derneği (EGİAD) Yönetim Kurulu Başkanı
Sibel Zorlu, Ege Sanayicileri ve İşinsanları Derneği (ESİAD) Yönetim Kurulu Başkanı
Gülfem Yorgancılar Perçin, Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) Yönetim Kurulu Başkanı
Naci Demiral, The Coaching Company Kurucusu, Oturum Başkanı

11:00 - 11:30 **Konuk Konuşmacı #Yönetim Kurullarında Dönüşüm: Aileden Profesyonele Geçişte Doğru Model Ne?**

Evren Sezer, PwC Türkiye Şirket Ortağı, Risk Hizmetleri Lideri

11:30 - 12:45 **Öğle Yemeği**

12:45 - 14:00 **Panel #2 Bugünü Yönetmek, Yarını Kurgulamak: Kriz Dönemlerinde Liderlik ve Yönetim Kurulunun Rolü**

Leyla Alaton, Alarko Holding Yönetim Kurulu Üyesi
Sıla Kurt Yağmur, Philip Morris Genel Müdür Yardımcısı, Strateji ve Program Teslimat Direktörü
Dr. Mehmet Aktaş, Yaşar Holding CEO ve Yönetim Kurulu Üyesi
İzzet Çağlayan, ICCONSULTING|ICRESEARCH, Yönetim Kurulu Başkanı

14:00 - 14:15 **Kahve Arası**

14:15 - 15:30 **Panel #3 Aile Servetini ve Şirketi Geleceğe Taşımak: TKYD Aile Ofisi Rehberi Lansmanı ve Kurumsal Yönetim Çözümleri**

Kadir Erikli, Saya Holding, Yönetim Kurulu Üyesi
Neşe Gök, İnci Holding, Yönetim Kurulu Üyesi
Av. Lerzan Nalbantoğlu, Akıncı Hukuk Bürosu, Ortak
Güray Karacar, TKYD Genel Sekreteri, Oturum Başkanı

15:30 - 16:15 **Kapanış Paneli #Küresel Belirsizlik Ortamında Bizi Ne Bekliyor: Yönetim Kurulunun 2026 Ajandası**

Dr. Tamer Saka, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı
Av. Aydın Buğra İlter, Zirve Başkanı
Can Selçuki, Research İstanbul, Yönetici Ortak, Oturum Başkanı

Kayıt Olmak İçin Tıklayın

KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

İLK KEZ İZMİR'DE!

DEĞİŞEN DÜNYADA YÖNETİM VE
YENİ EKONOMİK DÜZEN

10 Aralık 2025 / 09.00 - 16.15

İzQ Girişimcilik & İnovasyon Merkezi

Etkinlikte **"TKYD Aile Ofisi Rehberi"** lansmanı gerçekleşecek ve katılımcılar rehberi inceleme fırsatı bulacak.

İlk kez İzmir'de düzenlenecek bu önemli buluşmada yerinizi almak için **hemen kaydınızı yaptırın!**



*Katkıları ile.

Kurumsal Yönetim Zirvesi ilk kez İstanbul dışında düzenleniyor

İstanbul'da düzenlenen XVI. Ululararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin ardından İzmir'de 10 Aralık 2025 tarihinde "Değişen Dünyada Yönetim ve Yeni Ekonomik Düzen" başlığıyla gerçekleşecek. Zirve Başkanı Aydın Buğra İlter ile zirvede ele alınacak konuları sizler için derledik.

Röportaj: Güray Karacar, TKYD Genel Sekreteri



Av. Aydın Buğra İLTER

TKYD Zirve Komitesi Başkanı
ITA Legal & Advisory Ortağı

1. "Değişen Dünyada Yönetim ve Yeni Ekonomik Düzen" başlığını seçilmesinin arkasındaki düşünce nedir? Bu tema İzmir'de iş dünyasına nasıl bir perspektif sunacak?

Aydın Buğra İlter: Değişen dünyada iş yapmak sadece İzmir için değil tüm iş dünyası için yeni bir anlayış gerektiriyor. İş dünyası ve iş yapma biçimi olarak İzmir bazı açılardan

daha konservatif olarak değerlendirilebilir. Bu sebeple bu konuyu beraber tartışmak ve beyin fırtınası yapabilmek adına İzmir'de gündem yapmayı düşündük. Amacımız ortak bir konsensus sağlayabilmek ve bundan sonrası için bölgeye, şehre yol haritası oluşturabilmek. Konuya ilişkin bir reçete vermek değil, konuyu panelistler ve katılımcılar ile beraber tartışabilmeyi hedefliyoruz.

2. Zirvenin bu yıl İzmir'de düzenlenmesi özel bir anlam taşıyor. Sizce İzmir iş dünyasının kurumsal yönetime bakışı ve katkısı Türkiye genelinden nasıl ayrışıyor?

Aydın Buğra İlter: İzmir iş dünyası gerek kapasite gerek iş yapma biçimi olarak belli bir olgunluğa geldi. Dolayısıyla bir farkındalık ve kurumsal yönetim kapasitesini geliştirme konusunda bir arayış var. Bununla birlikte iş dünyasının bileşenleri olarak sivil toplum kuruluşları ve meslek odalarını da değerlendirdiğimizde İzmir'de ortak iş yapma kültürü açısından çok farklı ve şanslı bir dönem yaşıyoruz. Dolayısıyla hem kurumsal yönetime ilişkin ilgi ve ihtiyaç hem ortak iş yapma kültürünün bir araya geldiği bu dönemde İzmir'de bu programı yapmanın çok kıymetli olduğunu ve güzel bir örnek teşkil edeceğini düşünüyoruz.

3. "Strateji Oluşturmada Yeni Nesil Yönetim Kurullarının Rolü" oturumunda Türkiye'nin önde gelen iş dünyası temsilcileri yer alıyor. Bu oturumda tartışılacak konuların, özellikle haleflik ve stratejik yönetim açısından, şirketlere nasıl bir yol haritası sunmasını bekliyorsunuz?

Aydın Buğra İlter: Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından halefiyet planlaması ve halefiyet geçişlerinin, nesiller arası geçişlerin sağlanması çok önemli bir unsur. Bu oturumda da sivil toplum kuruluşları ve mes-

lek odalarının başkanları da hepsi iş dünyasında alanlarında çok saygın isimler. Başkanlarımızın tecrübeleri ve paylaşımlarının katılımcılara çok büyük bir fayda sağlayacağını düşündüğümüz için böyle bir panel organize ettik.

Aslında sivil toplum liderleri aynı zamanda bir aile şirket yöneticisi, hepsi kendilerinden örnekleri aktarıyor olacak. Şirket temsilcisi oldukları için kendi şirketlerinden tecrübelerini, deneyimlerini aktarmalarını bekliyoruz.

4. Programda "haleflik planlaması" öne çıkan temalardan biri. Sizce Türk iş dünyasında haleflik yönetiminde en kritik eksikler neler? Bu zirvede bu eksiklere nasıl ışık tutulacak?

Aydın Buğra İlter: Halefiyet planlamasında en kritik noktanın farklı nesillerin aynı amaç doğrultusunda hizalanması ve üst neslin, yani icraının başında olan neslin bu konuyu gündeme alması, belirlenen vade için hedef olarak ailenin ve şirketin önüne koyması olduğunu düşünüyoruz. Zirvede de bu konuyu detayları ile ele alacağız.

5. Konuk konuşmacıların da katkısıyla küresel trendler tartışılacak. Sizce küresel belirsizlikler içinde İzmir iş dünyası için öne çıkan fırsatlar ve riskler neler?

Aydın Buğra İlter: İzmir çok farklı alanlarda potansiyeller barındırıyor, ancak hem şirketler hem kurumlar olarak aslında belli bir odağa ve hedefe bu döneme kadar odaklanmakta çok başarı sağlayamadığımız için belki gücü böldük.

İzmir çok başarılı ve öncü girişimler, aile şirketleri yarattı ama sürdürülebilirliği sağlamada aynı başarıyı sağlayamadı belki. Bundan sonra İzmir'in hem sektörel hem bölgesel olarak hangi istikamete doğru ilerleyeceği konusunda bir fikir birliği oluşturmak mümkün olursa, bundan sonra daha hızlı ve odaklı ilerlemek mümkün olabilir.



6. Bu zirve TKYD'nin misyonu açısından nasıl bir anlam taşıyor? TKYD olarak şirketlerin yeni ekonomik düzene adaptasyonunda nasıl bir rehberlik sunmayı hedefliyorsunuz?

Aydın Buğra İlter: TKYD bugüne kadar 35 rehber yayın, 14 araştırma raporunu faydaya sundu. Başkanlığını yürüttüğüm Yeni Nesiller Çalışma Grubu'nun bu yıl hazırladığı Aile Ofisi Rehberi'ni ilk kez İzmir'de düzenleyeceğimiz zirvede tanıtacağız. Dolayısıyla bu bilgiyi İzmir'e taşımak birinci hedefimiz. Diğer bir hedefimiz, dijital çözümler tüm yönetim kurullarının gündeminde. TKYD'nin yakın zamanda lansmanını yaptığı Öz Değerlendirme Araçları bu beklentiye cevap veriyor. TKYD olarak tüm bu ürün ve araçları İzmir'e taşıyarak, İzmir iş dünyasına rehberlik sunmayı hedefliyoruz.

7. İzmir'deki bu buluşmadan nasıl bir çıktı bekliyorsunuz? Katılımcıların zirveden yanlarına almasını istediğiniz en önemli mesaj ne olur?

Aydın Buğra İlter: Değişen iş dünyasında şirketlerin alması gereken pozisyonu beraber istişare edebilmeleri katılımcılarına almalarını isteyeceğimiz en önemli mesaj olur. Kurumsal yönetimin, sürdürülebilirlik açısından hem aile şirketleri özelinde hem aile şirketlerinden bağımsız olarak en önemli bileşen olduğu için, katılımcıların istişare ve fikir birliği ile zirveden ayrılmasını hedefliyoruz.

8. Önümüzdeki yıllarda kurumsal yönetim alanında şirketlerin gündemine girmesini beklediğiniz yeni konular neler olacak? TKYD bu konularda nasıl bir hazırlık yapıyor?

Aydın Buğra İlter: Önümüzdeki yıllarda kurumsal yönetim alanında şirketlerin gündemine girecek konuların başında dijital çözümler, teknoloji ve yapay zekânın yönetim ve yönetim kurulu seviyelerinde etkin bir şekilde kullanımı geliyor.

TKYD olarak amacımız, yönetim kurullarının doğru kompozisyonla çalışmasını, komitelerin etkinliğini artırmasını ve karar süreçlerinin veriye dayalı olarak daha rasyonel hâle gelmesini desteklemek. Bu bağlamda, şirketlerin en önemli karar organlarının hem işin sürdürülebilirliği hem de çevresel sürdürülebilirlik açısından sağlıklı ve bilinçli kararlar alabilmesini sağlayacak dijital çözümleri yönetim kurullarının hizmetine sunmayı hedefliyoruz.

Bu doğrultuda, TKYD 2021 yılında başlattığı ve 5 Kasım 2025 itibarıyla 9. Dönemini açacak olan Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programını Ocak 2026'da ilk kez İzmir'de hayata geçirecek. Program, yönetim kurullarını yeni gündemlere hazırlamak ve kurumsal yönetim uygulamalarını güçlendirmek açısından önemli bir adım olacak.



Müge YÜCEL

Galata Wind Enerji A.Ş.
Yatırımcı İlişkileri ve Sürdürülebilirlik Direktörü
Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD)
Yönetim Kurulu Üyesi

Yatırımcı Güveni ve Paydaş Beklentilerinin Evrimi

Yeni ekonomik düzende, yatırımcı güveni sermaye maliyetleri, jeopolitik kırılganlık ve teknoloji döngülerinin eş zamanlı baskısı altında yeniden tanımlanıyor.

Küresel ekonominin hızla değiştiği, belirsizliklerin arttığı ve teknolojik dönüşümün her alanda hissedildiği bir dönemdeyiz. Bu yeni ekonomik düzende, şirketlerin sürdürülebilir başarıya ulaşması ve değer yaratması için kurumsal yönetim ilkelerinin önemi giderek artıyor. Yatırımcıların güvenini kazanmak ve paydaş beklentilerini karşılamak, şirketlerin uzun vadeli başarısının temelini oluşturuyor.

Yeni ekonomik düzende, yatırımcı güveni sermaye maliyetleri, jeopolitik kırılganlık ve teknoloji döngü-

lerinin eş zamanlı baskısı altında yeniden tanımlanıyor.. Kurumsal yönetim, salt “uyum” olmanın ötesine geçerek strateji ve risk yönetiminin omurgası haline geldi.

Sermaye piyasaları, 2020 sonrasında yüksek oynaklık, sıkı para politikaları ve süregelen tedarik zinciri şoklarıyla karakterize edilen bir dönemi yönetmeye çalışıyor. Bu koşullarda güven, yalnızca bilanço gücüne değil, karar alma süreçlerinin şeffaflığı, yönetim kurullarının denetim kapasitesi ve verilerin denetlenebilirliği aracılığıyla inşa ediliyor.

G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 2023 güncellemesi, politika yapıcılar ve piyasalar için yön sağlayarak “sürdürülebilirlik ve dayanıklılık” vurgusunu güçlendiriyor.

Yatırımcılar, şirketlere yatırım yaparken sadece finansal performansı değil, aynı zamanda şirketin yönetim kalitesini, etik değerlerini ve sürdürülebilirlik yaklaşımını da dikkate alıyor. Şeffaflık, hesap verebilirlik ve adillik ilkeleri, yatırımcı güveninin temelini oluşturuyor. Şirketlerin finansal ve operasyonel bilgilerini düzenli, doğru ve anlaşılır bir şekilde açıklaması, yatırımcıların karar alma süreçlerini destekliyor. Bağımsız denetim, risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmalarının etkin bir şekilde uygulanması, yatırımcıların şirket yönetimine olan güvenini artırıyor. Düzenleyici çerçevelerin, teknolojik ilerlemelerin ve piyasa beklentilerinin birleşimi, bu dinamik ortamda yatırımcı güvenliğini sürdürmek ve inşa etmek isteyen kuruluşlar için hem zorluklar hem de fırsatlar yaratıyor.

G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 2023 güncellemesi, politika yapıcılar ve piyasalar için yön sağlayarak “sürdürülebilirlik ve dayanıklılık” vurgusunu güçlendiriyor.

Yeni Ekonomik Düzen Parametreleri Çerçevesi

Küresel Karşılaştırılabilirlik	Regülasyon Koordinasyonu	AB Etkisi & Çift Taraflı Önemlilik
IFRS S1-S2 uyumlu raporlama mimarisi, risk, fırsat ve strateji bağlantısını tek bir çerçevede sunar. Uzun vadeli değer yaratma konusunda kapsamlı bir anlayış arayan yatırımcılar artık senaryo analizi, hedefler ve ara kilometre taşları talep ediyor.	Türkiye'nin TSRS (1 ve 2) mevzuatı, sürdürülebilirlik raporlamasını yerel, denetlenebilir bir çerçeveye taşıdı. Bu gelişme, veri kalitesi ve güvence beklentilerini yükselterek yatırımcı karar alma süreçleri için daha sağlam bir temel oluşturuyor.	CSRD'nin kademeli zaman çizelgesi, tedarik zinciri görünürlüğü ve çift taraflı önemlilik ilkesi (finansal etkiler + çevresel-sosyal etkiler), kurumsal raporlama ve paydaş katılımı için çitayı kalıcı olarak yükseltiyor.

Yatırımcı Güveninin Yeni Bileşenleri

Finansal-stratejik bağ: Büyüme, temettüler, borç ve geri alımları kapsayan sermaye tahsis politikası somut metrikler aracılığıyla ifade edilmelidir. Risk-getiri profili ile hedefler arasındaki ilişki, stratejik tutarlılığı gösteren açık, ölçülebilir bağlantılar gerektirir.

Veri bütünlüğü ve güvence: İç kontrol, üçüncü taraf güvencesi ve denetim izi yetenekleri itibar riskini azaltır. Tek doğru kaynak bazlı veri gölleri, güvenilirliği sürdürmek ve gerçek zamanlı karar almayı sağlamak için kritik altyapı haline gelir.

Çift önemlilik ve paydaş diyalogu: Çevresel ve sosyal etkiler, finansal sonuçlarla bağlantılı nitel-nicel göstergelerle birlikte sunulmalıdır.

Paydaş analizi, hızla değişen piyasa koşullarında güncelliğini ve doğruluğunu korumak için yıllık güncellemeler gerektirir.

Yönetim kurulu sahipliği: Sürdürülebilirlik ve risk gözetimi için yetkinlik matrisi ve net sorumluluk tahsis esastır. Üst düzey teşvikler, sürdürülebilir iş uygulamalarına gerçek bağlılığı göstererek uzun vadeli değer yaratma ile uyumlu olmalıdır.

Teknoloji, Yapay Zekâ ve Güven

Yapay zeka araçları, veri toplama-doğrulama, KPI izleme, senaryo modelleme ve anlatı tutarlılığında verimlilik kazanımları sağlıyor.

Ancak güven, model çıktılarından çok süreç şeffaflığı, veri kaynaklarının netliği ve yönetim kurulu gö-

zetimine bağlı. Kurumsal yönetim, teknoloji kullanımı, veri gizliliği ve model risk yönetimi konularında etik ilkeleri kapsayacak şekilde genişliyor.

Yapay zekanın kurumsal raporlama ve karar alma süreçlerine entegrasyonu, şeffaflık ve hesap verebilirlik konularında dikkatli bir değerlendirme gerektiriyor. Kuruluşlar, otomatik sistemlerden elde edilen verimlilik kazanımlarını, paydaşların anlayabileceği ve güvenebileceği insani gözetim ve açıklanabilir karar alma süreçleri ihtiyacıyla dengelemeli.

01

Yönetim Mimarisi Güncellemesi

Denetim, risk ve sürdürülebilirlik gözetimini yetki matrisi ile entegre edilmeli. Yıllık yönetim kurulu öz değerlendirme süreçlerine veri kalitesi ve sürdürülebilirlik bölümleri dahil edilmeli.

02

Raporlama Çerçevesini Birleştirme

Finansal ve sürdürülebilirlik raporlamasını senkronize eden TSRS/IFRS uyumlu veri mimarisi oluşturulmalı. Metrik sahipliği ve iç kontrol akışları net bir şekilde tanımlanmalı.

03

Çift Taraflı Önemliliği Kararlara Dönüştürme

İklim, enerji, tedarik zinciri ve insan sermayesini finansal etkilerle puanlamalı. Ölçülebilir ilerleme takibi için hedeflere ara kilometre taşları eklenmeli.

04

Pazar İletişimini Yeniden Tasarlama

Strateji-risk-raporlama üçlüsü yatırımcı sunumlarında ve web sitelerinde birlikte sunulmalı. İlerleme periyodik olarak net, erişilebilir metrikler ve anlatılarla görselleştirilmeli.

05

Bağımsız Güvence & Kıyaslama

Güvence kapsamı kademeli olarak genişletilmeli ve anlamlı paydaş değerlendirmesi için metrikler sektör ölçeğindeki karşılaştırmalarla bağlanmalıdır.

Stratejik Entegrasyon ve Gelecek Görünümü

Strateji Geliştirme

Paydaş beklentileriyle uyumlu uzun vadeli vizyon

Borsa ve piyasa uygulamaları, endeks sağlayıcıları, borsalar ve düzenleyicilerden gelen rehberliğin birleşmesini yansıtarak şirketlere kapsamlı en iyi uygulama çerçeveleri sunuyor. Beklentiler, hedeflerin nicel olarak tanımlanması, yol haritalarının açıklanması ve ilerlemenin doğrulanabilir verilerle desteklenmesi üzerine odaklanıyor. Kurumsal yatırımcılar, uzun vadeli düşünceyi ve sürdürülebilir değer yaratımını gösteren stratejik tutarlılığa, uygulama disiplinine ve öngörülebilir iletişim modellerine öncelik veriyor.

Strateji-risk-raporlama üçgeni, sürdürülebilir yatırımcı güveni oluşturmak için temel mimariyi temsil ediyor. Bu entegre yaklaşım, tüm kurumsal faaliyetlere ve karar alma süreçlerine nüfuz eden bağlayıcı il-keler olarak yönetim kurulu denetimi, çifte önemlilik değerlendirmesi, veri bütünlüğü ve bağımsız güvence gerektiriyor.



Raporlama ve İletişim

Birden fazla kanal aracılığıyla şeffaf açıklama

Yönetim Kurulu Denetimi

Şeffaf hesap verebilirlik yapıları ve düzenli performans değerlendirme mekanizmaları ile aktif yönetim

Çifte Önemlilik

Hem finansal etkilerin hem de çevresel-sosyal sonuçların nicelleştirilmiş metriklerle değerlendirilmesi

Veri Bütünlüğü

Doğruluğu ve güvenilirliği sağlayan sağlam iç kontroller ve doğrulama süreçleri

Bağımsız Güvence

Raporlama kalitesi ve eksiksizliğinin üçüncü taraf doğrulaması ve sürekli izlenmesi

Sonuç ve İleriye Yönelik Yol

Yatırımcı güveni artık yönetim kurulu sorumluluğu, veri doğruluğu ve paydaş etkilerinin tutarlı bir anlatımının birleşimini temsil ediyor. ISSB/TSRS gibi çerçeveler ile BİST ve OECD rehberliği, piyasa katılımcıları için ortak bir dil oluşturuyor. AB tarafındaki basitleştirme tartışmaları zaman çizelgelerini yumuşatsa da standartları düşürmüyor: çifte önemlilik, tedarik zinciri görünürlüğü ve güvence beklentileri sağlam bir şekilde yerini koruyor.

Uyumun ötesine geçerek strateji-risk-raporlama üçlemesini tek bir mimaride entegre eden şirketler, yeni ekonomik düzende yatırım-

cı güvenliğini güçlendirirken, paydaş beklentilerine sürdürülebilir yanıtlar üretecekler. Düzenleyici çerçevelerin, teknolojik yeteneklerin ve piyasa taleplerinin yakınsaması, şeffaflık ve hesap verebilirliği rekabet avantajı olarak benimsemeye istekli kuruluşlar için benzeri görülmemiş fırsatlar yaratıyor.

Gelecek, kurumsal yönetimi bir uyum yükü olarak değil, giderek karmaşılaşan ve birbirine bağlı küresel ekonomide sürdürülebilir değer yaratımı, paydaş güveni ve uzun vadeli pazar başarısı için stratejik bir temel olarak gören kuruluşlar için çok daha parlak görünüyor.

“Yatırımcı güveni artık yönetim kurulu sorumluluğu, veri doğruluğu ve paydaş etkilerinin tutarlı bir anlatımının birleşimini temsil ediyor.”

Kaynakça / Referanslar

- 1OECD (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing. Erişim: oecd.org (rapor sayfası) ve resmi PDF.
- Rapor sayfası: https://www.oecd.org/en/publications/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb.html
- PDF: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf
- IFRS Foundation / ISSB (2023-2024). IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information ve IFRS S2 Climate-related Disclosures – Yürürlük: 1 Ocak 2024 ve sonrası dönemler.
- IFRS S2 sayfası: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>
- Proje özeti (IFRS S1 & S2, yürürlük): <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/general-sustainability-related-disclosures/project-summary.pdf>
- Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) (29.12.2023). Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının (TSRS) Uygulama Kapsamının Belirlenmesine İlişkin Kurul Kararı – Resmi Gazete, 32414 (Mükerrer).
- PDF: <https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/Surdurulebilirlik/YasalDuzenlemeler/T%C3%BCrkiye%20S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik%20Raporlama%20Standartlar%C4%B1n%C4%B1n%2028TSRS%29%20Uygulama%20Kapsam%C4%B1n%C4%B1n%20Belirlenmesine%20%C4%B0li%C5%9Fkin%20Kurul%20Karar%C4%B1.pdf>
- Borsa İstanbul (2024). Sürdürülebilirlik Rehberi (Güncellenmiş sürüm) ve ilgili sayfalar.
- Rehber ana sayfası: <https://www.borsaistanbul.com/kurumsal/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-rehberleri>
- Bilgi notu/PDF (örnek kaynak): https://www.borsais-tanbul.com/files/Surdurulebilirlik_Rehberi_2020.pdf (içerikte 2024 güncellemelerine atıf bulunmaktadır)
- Avrupa Komisyonu (2025). “Simplification Omnibus” – CSRD/CSDDD/EUT düzenlemelerinde sadeleştirme teklifi (26 Şubat 2025) – Henüz yasalaşma sürecindedir.
- Haber/analiz: Reuters, 26.02.2025, “What’s inside the EU’s ‘Simplification Omnibus’...”
- Link: <https://www.reuters.com/sustainability/whats-inside-eus-simplification-omnibus-sustainability-rules-2025-02-26/>
- Hukuki özet: White & Case (23.03.2025), “EU Omnibus Package: 10 things you should know...”
- Link: <https://www.whitecase.com/insight-alert/eu-omnibus-package-10-things-you-should-know-about-proposed-changes-key>
- Teknik bülten: Deloitte (21.08.2025), “European Sustainability Reporting — Omnibus Update...”
- Link: <https://dart.deloitte.com/USDART/home/publications/deloitte/heads-up/2025/european-sustainability-omnibus-reporting-standards>



Dr. Ceyhun Emre DOĞRU

CORPERA Danışmanlık Yönetici Ortağı

Yeni Ekonomik Düzen Kurumsal Yönetimi Nasıl Dönüştürecek?

Dünya değişiyor, ekonomik sistem dönüşüyor. Bu dönemde ayakta kalmak ve rekabet avantajını korumak isteyen şirketler, kurumsal yönetim anlayışını bu gözle değerlendirmeli.

“Ekonomik yapının bu kadar köklü bir dönüşümden geçmesi kuşkusuz kurumsal yönetim anlayışını da derinden etkileyecek.”

Küresel ekonomik ve politik sistemin büyük bir dönüşümden geçtiği herkesin kabul ettiği bir gerçek. Bu dönüşümün en önemli sonuçlarından biri de 1980'lerin başından bugüne iş dünyasına hâkim olan bir ezberin artık bozulmuş olması. Tek kutuplu dünyada egemen olan serbest piyasa paradigması bugün gittikçe daha fazla sorgulanıyor. Başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere birçok gelişmiş ekonomide devletin kendini sadece düzenleyici ve denetleyici bir aktör olarak sınırlamadığına; piyasa koşullarına doğrudan müdahale ederek âdeta bir piyasaya oyuncusu haline geldiğine şahit oluyoruz.

Günümüzün gerçeği, güç merkezinin ekonomik elitlerden siyasi elitele geçmiş olması.

Bu gerçeğin ekonominin işleyişi, özel sektörün yapısı, şirketlerin stratejik kararları ve organizasyonların kurumsal yönetimi üzerinde dönüştürücü etkileri oluyor, olmaya da devam edecek.

Çünkü artık küresel sistemin belirleyici unsuru piyasa oyuncularını ve

uluslararası şirketler değil; politika yapıcılar ve regülatörler.

O halde önce gelin bu dönüşümün nedenlerini inceleyelim; sonra da kurumsal yönetim üzerinde nasıl bir etkisi olacağını değerlendirelim.

Devlet ve Özel Sektör Dengesi Değişiyor

Öncelikle şu tespiti yaparak başlayalım: devlet hiçbir zaman özel sektörü tamamen kendi haline bırakmadı. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ve Çin'de devlet kontrolünde yürüyen bir piyasa mekanizması her zaman vardı. Ama bunu bir sarkaç olarak düşünürsek, 1980'li yılların başı itibarıyla özellikle Batılı gelişmiş

piyasa ekonomilerinde kamunun rolünün giderek azaldığını ve piyasa oyuncularının ana belirleyici aktör konumuna geldiğini söyleyebiliriz. Ancak bu denge 2008 finansal krizi ile değişmeye başladı ve 2025 yılında Trump yönetiminin göreve gelmesiyle tamamen değişti.

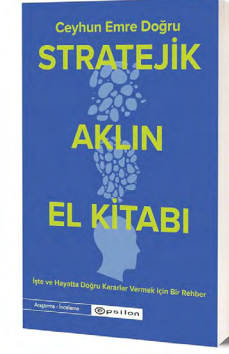
İşte son döneme damgasını vuran birkaç örnek:

- Yapay zekâ çiplerinin üretimi konusunda küresel bir dev haline gelen Nvidia, ABD ve Çin arasındaki teknoloji rekabetindeki en önemli mücadele alanlarından biri hâline geldi. ABD'nin ileri teknolojiye sahip çiplerin Çin'e satışını engellemesiyle zor duru-

ma düşen Nvidia bu engeli, ABD yönetimine Çin'e yapılan ihracattan %15 ödeme yapmak ve çeşitli güvenlik önlemleri almak koşuluyla aştı.

- 2023'te Japon Nippon Steel, U.S. Steel'i 14,9 milyar dolara satın almak üzere anlaşmaya vardığını açıkladı. Ancak stratejik bir Amerikan şirketinin yabancı bir ülkenin mülkiyetine geçmesine karşı siyasi baskı ve sendikal direniş oluştu. Bunun üzerine, 2025'te Trump yönetimi, şirketin kritik kararları üzerinde kendisine veto hakkı tanıyan bir "altın hisse" modelini dayatarak satışa izin verdi.
- Amerika Birleşik Devletleri'nin küresel çip mücadelesindeki oyuncularından biri olan Intel'e Biden yönetimi döneminde verilen milyarlarca dolarlık teşvik, Trump döneminde şartlı desteğe dönüştürüldü. Yapılan müzakereler sonunda Intel şirketin %10'luk hissesini Trump yönetimine devretmeyi kabul etti.
- Amerikan ekonomisinin geleceği için kritik önemde olan elektrikli araçlar ve savunma sanayii gibi sektörlerde kullanılan lityum madeninin kontrolünün sağlanması amacıyla, ABD Enerji Bakanlığı Lithium Americas şirketinin %5 hissesini ve General Motors ile ortaklaşa yürüttüğü Thacker Pass lityum projesinin %5 hissesini satın aldığını açıkladı.
- ABD Başkanı Donald Trump, Pfizer ile yaptığı pazarlık sonucunda ABD'de satılan ilaç fiyatlarının diğer ülke ortalamalarına düşürülmesini sağladı ve 2026 yılında indirimli ilaçların TrumpRX.gov adresinden satılacağını açıkladı.

Gidişata bakılırsa, bu örneklerin sayısı da kapsamı da önümüzdeki dönemde artacak. Çünkü sadece bir yönetimle sınırlı bir anlayıştan ya da gelip geçici bir politika setinden değil, bir paradigma değişiminden söz ediyoruz.



Dr. Ceyhun Emre Doğru'nun "Stratejik Aklın El Kitabı" adlı kitabı 2024 yılında yayınlandı.

Bu paradigma değişiminin temelinde, batılı ekonomilerde giderek artan gelir eşitsizliği, sosyal mobilyasyonun azalması, artan popülizm, ABD ve Çin arasındaki jeostratejik mücadele, ekonomik güvenlik endişelerinin artması ve küresel teknoloji rekabeti gibi unsurlar var. Bunlar bizi bugüne getiren yapısal sorunlar. Bu sorunlar kısa sürede çözülmeyeceğine göre, sonuçları da kısa sürede ortadan kalkmayacak.

Kurumsal Yönetimi Bekleyen Sorular

Ekonomik yapının bu kadar köklü bir dönüşümden geçmesi kuşkusuz kurumsal yönetim anlayışını da derinden etkileyecek. İşte yönetim kurullarını önümüzdeki dönemde bekleyen çetrefilli sorular:

- Şirketler Kime Hesap Verecek?** Devletin doğrudan piyasa aktörü haline geldiği bir düzende, yönetim kurullarının hesap verebilirlik alanı genişliyor. Artık yalnızca hissedarlara değil; regülatörlere, kamu otoritelerine ve ulusal çıkarları gözetken karar vericilere karşı da sorumluluk taşıyacaklar.
- Ulusal Çıkarlar ile Hissedar Değeri Arasındaki Denge Nasıl Kurulacak?** Yönetim kurulları artık sadece finansal getiriyi değil, şirketin ulusal stratejilerle uyumunu da dikkate almak zorunda. Devletin doğrudan piyasa işleyişini yönlendirdiği bir ekonomik düzende, hissedar değeriyle kamu yararı arasındaki denge yeni bir boyut kazanacak.

- Stratejik Kararlarda Politik Risk Nasıl Yönetilecek?** Jeopolitik rekabetin sertleştiği, regülasyonların hızla değiştiği bir dönemde uzun vadeli stratejiler daha fazla belirsizlik içeriyor. Yönetim kurulları artık politik riskleri finansal riskler kadar yakından izlemek, bu risklerin kurumsal stratejideki rolünü değerlendirmek ve yönetmek zorundalar.
- Yönetim Kurullarında Hangi Yetkinlikler Öne Çıkacak?** Kurumsal yönetimin odağı, yalnızca finans ve hukuk bilgisinden ibaret değil artık. Yeni dönemde kamu politikası, regülasyon, uluslararası ilişkiler ve stratejik iletişim konularında derin bilgiye sahip üyeler yönetim kurullarında ağırlık kazanacak.

- Uyum ve Etki Dengesi Nasıl Kurulacak?** Devletin özel sektöre bu kadar etki ettiği bir dönemde, şirketler uyum (compliance) ile etki (influence) arasında ince bir çizgide yürüyecek. Yönetim kurulları; lobi, teşvik, kamu alımları ve bağış süreçleri için açık ilkelere, şeffaf raporlama ve bağımsız gözetim mekanizmaları kuracak; çıkar çatışmalarını, ayrıcalıklı erişimi ve rekabeti bozucu uygulamaları önleyecek kırmızı çizgileri netleştirecek.

Dünya değişiyor, ekonomik sistem dönüşüyor. Bu dönemde ayakta kalmak ve rekabet avantajını korumak isteyen şirketler, kurumsal yönetim anlayışını bu gözle değerlendirmeli.



Evren SEZER

PwC Türkiye Şirket Ortağı,
Risk Hizmetleri Lideri

Yeni Ekonomide Stratejik Dönüşüm ve Yönetim Kurullarında Liderlik Beklentileri

2025 itibarıyla Avrupa'daki şirketler; ekonomik ve jeopolitik belirsizliklerle mücadele ederken, yeşil ve dijital dönüşümün şekillendirdiği dinamizm ile faaliyet gösteriyor.

Yeni ekonomik düzen, yönetim kurullarının gündemini köklü biçimde dönüştürüyor. 2025 itibarıyla Avrupa'daki şirketler; ekonomik ve jeopolitik belirsizliklerle mücadele ederken, yeşil ve dijital dönüşümün şekillendirdiği dinamizm ile faaliyet gösteriyor. Bu koşullar, kurulların yalnızca gözetim değil, aynı zamanda stratejik rehberlik rolünü de daha etkin biçimde üstlenmesini gerektiriyor.

PwC'nin Board Effectiveness: 2025 yılının A Survey of the C-Suite araştırmasına göre, üst düzey yöneticilerin yalnızca %35'i yönetim kurullarını "etkili" buluyor. Bulgular, yönetim kurullarına yönelik beklentilerin yükseldiğini; rollerinin gözetimden, stratejik yönlendirme ve dönüşüm liderliğine doğru evrildiğini gösteriyor.

Yönetim kurullarında yeni yetkinlikler gerekiyor

Avrupa'da yönetim kurullarında yenilenme ihtiyacı giderek daha fazla hissediliyor. Araştırma sonuçları, C-suite yöneticilerin %93'ü en az bir kurul üyesinin değiştirilmesi gerektiğini, %78'i ise iki veya daha fazla üye için aynı görüşte olduklarını ortaya

koyuyor. Buna rağmen, düşük performanslı üyelerle ilgili adım atma konusundaki isteksizlik ve uzun görev süreleri, kurulların gereken dinamizmi kazanmasını güçleştiriyor. Yönetim Kurulları için kaliteli performans değerlendirme sistemleri uygulanması gerekliliği her geçen gün artıyor.

Bu doğrultuda kurullar değişen beceri beklentilerine yeterince hızlı yanıt veremiyor. Araştırmaya göre yöneticilerin yalnızca %32'si mevcut yönetim kurulunun doğru uzmanlıklara sahip olduğunu düşünüyor. Eksikliklerin en belirgin olduğu alanlar, yöneticilere göre uluslararası deneyim (%48), yapay zekâ (%43) ve sürdürülebilirlik (%38) olarak öne çıkıyor. Buna karşılık kurul üyelerinin kendilerinin bu alanları önceliklendirme oranı çok daha düşük; örneğin

yalnızca %9'u uluslararası deneyimi, %10'u ise yapay zekâyı kritik bir ihtiyaç olarak görüyor.

Bu fark, yöneticilerle kurul üyeleri arasındaki öncelik algısının açıldığını gösteriyor. Halbuki artan jeopolitik riskler, ticarete korumacı politikalar ve AB'nin dış pazar düzenlemeleeri, uluslararası deneyimi stratejik bir gereklilik haline getiriyor. Benzer şekilde, yapay zekâ ve sürdürülebilirlik alanlarındaki yetkinlik boşlukları da Avrupa şirketlerinin dönüşüm kapasitesini sınırlayan temel unsurlar arasında. Yönetim kurullarının, bu alanlarda bilgi birikimlerini artırarak küresel perspektife sahip, dijital ve sürdürülebilir bir vizyon geliştirmesi giderek rekabet gücünün ön koşulu haline geliyor.

Dijitalleşme ve yapay zekâ, yönetim kurullarının ajandasına hızla yön veren iki konu haline gelmiş durumda.

Artık Dijital Çağda Stratejik Yönetim önemli

Dijitalleşme ve yapay zekâ, yönetim kurullarının ajandasına hızla yön veren iki konu haline gelmiş durumda. CIO'ların %40'ı, kurullarını bu alanlarda "etkisiz" olarak tanımlıyor çünkü çoğu kurulda yapay zekâ, siber güvenlik ve veri yönetimi konularında bilgi seviyesi yetersiz kalıyor. Avrupa'da AI Act gibi kapsamlı düzenlemeler yakın vadede yürürlüğe girerken, dijital okuryazarlık artık yalnızca teknik bir yetkinlik değil, etkin yönetişimin temel bileşenlerinden biri olarak görülüyor.

Bu tablo, kurulların teknolojiye yaklaşımında köklü bir dönüşüm ihtiyacına işaret ediyor. Kurulların teknolojiyi yalnızca bir risk unsuru olarak görmekten çıkıp dönüşümün kaldırıcı haline getirmesi, onlara gerçek bir rekabet avantajı sağlayacak nitelikte.

Kurul Gündeminin Yeni eksenleri; sürdürülebilirlik ve insan sermayesi

Üst düzey yöneticilerin %50'si, sürdürülebilirliğin yönetim kurullarının en öncelikli gündem maddesi olması gerektiğini belirtirken; kurul üyeleri bu alanı çoğunlukla stratejik uyum ile ilgili bir çerçevede değerlendiriyor. Bu durum sürdürülebilirliği yalnızca bir uyum gerekliliği olarak görenlerle, kurumsal değer yaratımının temel unsurlarından biri olarak ele alanlar arasındaki yaklaşım farkını yansıtıyor. Belirtmek gerekir ki; yeni ekonomik düzende sürdürülebilirlik, artık yalnızca bir uyum konusu değil; uzun vadeli değer yaratımının ana itici güçlerinden biri olarak konumlanıyor. Beşeri sermayede şirketlerin ana gündem maddesi arasında yer alıyor. Dijitalleşme ve sürdürülebilirlik yatırımları, nitelikli iş gücüne olan talebi artırarak yetenek açığını stratejik bir kırılganlık haline getiriyor. Kurullar açısından bu konu, yalnızca insan kaynaklarıyla sınırlı bir mesele değil; dönüşüm projelerinin başarısını, rekabet gücünü ve uzun vadeli büyü-

me potansiyelini doğrudan belirleyen bir stratejik öncelik.

Dayanıklılığı etkili iletişim sağlayabilir

Kurul ile yönetim arasındaki rol paylaşımının sınırları da giderek daha fazla önem kazanıyor. Yöneticilerin üçte biri, yönetim kurullarının zaman zaman yöneticinin alanına fazla mü-

ulaştığını düşünüyor. AB direktifleri, şirketleri kadın temsiliyetini artırma-ya yönlendirirken; bu kazanımların karar alma süreçlerine ve yönetim kültürüne ne ölçüde yansıdığı tartışılmaya devam ediyor. Gerçek ilerleme, yalnızca temsilde değil, çeşitli bakış açılarının stratejik kararlara entegre edilebilmesinde yatıyor. Kurulların farklı geçmiş, deneyim ve uzmanlıklardan gelen üyeleri etkin biçimde bir

Liderlik artık bugünü yöneten bir pozisyondan ibaret değil; geleceği izleme, ihtiyaçları belirleme ve şekillendirme sorumluluğu.

dahil olduğunu belirtiyor, özellikle yapay zekâ yatırımları, yetenek yönetimi ve tedarik zinciri gibi konularda. Kurulların denetim ve yönlendirme görevini yerine getirirken operasyonel detaylara girmemesi, etkin gözetimle stratejik destek arasında sağlıklı bir denge kurulmasını sağlayacak bir yaklaşım. Kurul ile üst yönetim arasındaki iletişim, bazı alanlarda hâlâ gelişime açık. Yönetim Kurulları genellikle CEO ve CFO ile güçlü ilişkiler kurarken; CIO, CHRO ve COO gibi fonksiyonlarla temas daha sınırlı kalıyor. Oysa teknoloji, yetenek ve sürdürülebilirlik gibi alanlarda alınacak sağlıklı kararlar, ancak tüm C-seviyesiyle düzenli, stratejik ve çok boyutlu bir diyalog kurulduğunda mümkün. Böyle bir etkileşim, yalnızca bilgi akışını hızlandırmakla kalmıyor aynı zamanda kurulun karar alma kalitesini ve stratejik yönlendirme kapasitesini de belirgin biçimde artırıyor.

Çeşitlilik giderek etkili hale gelecek

Avrupa'daki yönetim kurullarında cinsiyet ve etnik çeşitlilik artış eğilimini sürdürüyor. Ancak bu ilerlemenin etkisine dair algılar hâlâ farklı. PwC araştırmasına göre, yöneticilerin yalnızca %15'i, çeşitliliğin istenen düzeye

araya getirmesi; daha dengeli tartışmalar, daha sağlam kararlar ve daha kapsayıcı bir kurumsal kültür anlamına geliyor. Bu yönüyle çeşitlilik, artık sadece bir hedef değil; kurumsal dayanıklılığın ve yenilik kapasitesinin önemli bir göstergesi.

Cesur Kurullar Kazanacak

Yeni ekonomik düzen, yönetim kurullarından cesur dönüşüm liderliği talep ediyor. Avrupa'da kurumsal yönetimin başarısı; doğru uzmanlıkların masaya getirilmesi, sürdürülebilirlik ve yapay zekâ gibi stratejik alanlarda derinleşmesi ve icracı yönetim ile yönetim kurulları arasında güvene dayalı bir rol paylaşımının korunmasıyla mümkün olacak. Gerçek farkı yaratacak olanlar, yalnızca riskleri yöneten değil, aynı zamanda değişimin yönünü izleyen, belirleyen ve şirketi bu doğrultuda yönlendirmeye yetkin kurullar olacak. Liderlik artık bugünü yöneten bir pozisyondan ibaret değil; geleceği izleme, ihtiyaçları belirleme ve şekillendirme sorumluluğu.



Dr. Murat DOĞU

Hep iyi Sigorta
Yönetim Kurulu Üyesi,
Mali İşler GMY (CFO)

Yeni Ekonomik Düzenin, Finansal Piyasalar ve Yatırımcı Beklentileri Üzerindeki Etkisi

*Artan piyasa oynaklığı, yatırımcıları
daha fazla veri ve şeffaflık talep etmeye
yönlendirmiştir.*

1. Giriş

Küresel ekonomi, 21'inci yüzyılın üçüncü on yılına girerken derin yapısal dönüşümlerle karşı karşıyadır. Pandemi sonrası toparlanma süreci, enflasyonist eğilimlerde artış, faiz oranlarındaki hareketlilik, gelir dağılımının daha da bozulması, mülteci akını, jeopolitik riskler, global ticarette kısıtlamalar, gümrük vergilerindeki hızlı rejim değişiklikleri, dijitalleşme, siber güvenlik konuları, iklim değişikliği odaklı politikalar vd. finansal piyasaların işleyiş mekanizmalarını yeniden şekillendirmiştir.

Bu dönüşüm, yatırımcıların risk algısını ve beklentilerini önemli ölçüde değiştirdiği gibi, kurumsal yönetim uygulamaları üzerinde de doğrudan etkiler yaratmaktadır.

Bu yazı, yeni ekonomik düzenin finansal piyasalar üzerindeki etkilerini inceleyerek, yatırımcı beklentilerindeki değişimi ve bu değişimin şirketlerde kurumsal yönetim yapıları üzerindeki yansımalarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

2. Yatırımcı Beklentilerinde Değişim

Yatırımcıların beklentileri artık sadece şirketlerin finansal performansları ile sınırlı değildir. Değerlemelerdeki ağırlık merkezi kaymış; uzun vadeli, sürdürülebilir, iyi yönetim uygulamalarına sahip ve şeffaf yönetilen şirketler ön plana çıkmıştır. Yatırımcıların risk algısı değişmiş, riskli varlıklara yatırımlar azalmış, riskten kaçış davranışı daha sık gözlenir olmuş, tüm varlıklar için talep edilen risk primi genel olarak artmıştır.

2.1 ESG Duyarlılığı

Yatırımcılar çevresel (Environmental), sosyal (Social) ve kurumsal yönetim (Governance) kriterlerine daha fazla önem vermektedir. ESG odaklı fonlar, birçok büyük portföy yöneticisinin temel yatırım aracı haline gelmiştir. Şirketlerin karbon ayak izi, çeşitlilik politikaları ve etik yönetim yapıları doğrudan yatırım kararlarını etkilemektedir.

Bu değişimde sosyal medya da önemli rol oynamaktadır. Çünkü yatırımcılar artık sosyal medya aracılığıyla

şirketleri iklim değişikliği, toplumsal cinsiyet eşitliği, etik yönetim vb. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri konularında doğrudan ve kamusal biçimde sorgulayabilmektedir.

Bu bağlamda, kurumsal yönetim anlayışının kapsamı genişlemekte; sadece hissedarların değil tüm paydaşların çıkarlarını gözeten, sosyal sorumluluk temelli bir yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Şirketlerin zorunlu veya isteğe bağlı sürdürülebilirlik raporlamaları, çevresel etki analizleri ve sosyal politika beyanları, yatırımcı ilişkileri yönetiminin temel araçları haline gelmiştir.

2.2 Kurumsal Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

Artan piyasa oynaklığı, yatırımcıları daha fazla veri ve şeffaflık talep etmeye yönlendirmiştir.

Finansal piyasalarda bilgiye erişim, tarihsel olarak belirli aktörlerin avantaj sağladığı bir rekabet alanı olmuştur. Ancak sosyal medya platformları yatırımcılara anlık bilgi akışı sağlamış

ve bir yönüyle bilgi asimetrisinin azalmasına katkıda bulunmuştur.

Bu gelişme, şirketlerin geleneksel yatırımcı ilişkileri yöntemlerinin ötesine geçerek dijital platformlar üzerinden proaktif iletişim stratejileri geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Sosyal medyada anlık ve geniş çaplı bilgi yayılımı, şirketlerin itibarını ve yatırımcı algısını

stratejik hale getirmiştir. Çünkü algoritmalar yalnızca finansal göstergeleri değil, çevrim içi duyarlılığı da fiyatlamaya dahil etmektedir.

Bu da kurumsal yönetim uygulamalarında dijital itibar yönetimi, çevrim içi kriz senaryoları ve sosyal medya etkileşimi gibi unsurların önemini artırmaktadır.

“

Yatırımcılar, kriz ve hatta artık zaman zaman kaosa evrilen belirsizlik ve karmaşa dönemlerinde şirketlerin karar alma mekanizmalarının ne kadar hızlı ve etkili olduğunu yakından takip etmektedir.

”

doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle sosyal medya, artık kurumsal iletişim ve yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Finansal teknolojiler (FinTech) alanındaki gelişmeler, yatırım kararlarında büyük veri analizi ve yapay zekâ algoritmalarının kullanımını yaygınlaştırmıştır. Bu sistemler, sosyal medya içeriklerini (sentiment analysis) analiz ederek piyasa tahminleri yapmakta ve yatırım stratejileri geliştirmektedir. Algoritmik yatırım sistemlerinin sosyal medya verilerine olan bağımlılığı, şirketlerin dijital algı yönetimini daha

2.3 Teknolojik Uyum ve İnovasyon Kapasitesi

Dijital dönüşüme ayak uyduramayan şirketler, yatırımcı nezdinde riskli olarak değerlendirilmektedir. Yapay zekâ kullanımı, özellikle veri güvenliği altyapısı ve teknoloji yatırımlarına olan açıklık, geleceğe yönelik değerlemelerde kritik hale gelmiştir.

İş süreçlerinde yapay zekâ, makine öğrenmesi ve büyük veri yönetimi gibi teknolojik imkanların entegrasyonu artık kaçınılmaz ve vazgeçilmez konumdadır.

Örneğin müşteri deneyimleri artık neredeyse bireysel bazda takip edilir hale geldiğinden, bu durum pazarlama stratejilerini ve aksiyonlarını da kökünden değiştirmiştir. Müşterileri ile ilgili veriyi anlık olarak takip edebilen, bu verileri elinde tutabilen ve işleyerek süratle aksiyona dönüştürebilen şirketler pazar paylarını süratle artırmakta ve yatırımcılar da bunu başaran şirketlere ilgi duymaktadırlar.

2.4 Yönetim Kurulu Yapıları, Yönetim ve Stratejik Reaktivite

Yatırımcılar, kriz ve hatta artık zaman zaman kaosa evrilen belirsizlik ve karmaşa dönemlerinde şirketlerin karar alma mekanizmalarının ne kadar hızlı ve etkili olduğunu yakından takip etmektedir. Yönetim kurullarının ve üst düzey yönetimin çeşitliliği, bağımsızlığı ve uzmanlık kapasitesi, şirketlerin krizlere karşı dayanıklılığını da belirleyecektir.

Artık ekonomide ve piyasalarda sık sık kusursuz fırtına yaşadığımız dönemlerdeyiz. Şirketler iş yapma biçimlerini ve modellerini daha sık değiştirmek durumunda kalabiliyorlar. Bu bağlamda yöneticiler için mevcut durumu iyi analiz edebilmek ve bunun üzerine geleceği doğru kurgulayabilmek son derece önemli liderlik kabiliyetleri arasına girdi. Mevcut krizler ve yaşanan kaotik olaylar, belirsizlik ortamında geçmişteki iş yapma ezberlerini bozabilir ve şirketleri oldukça radikal kararlar almaya itebilir.

Geçmişten gelen düşünce ve karar alma kalıplarına bağlı kalmadan, yeni ekonomik düzenin getirdiği belirsizlik, kaos ve risk ortamında, mevcut konjonktürü ve geleceği iyi okuyabilen, anladığını süratle ve çevik bir şekilde hayata geçirebilen, hızlı ve doğru karar alabilen mücadeleci ve şirketi sahiplenen bir yönetici ve insan kaynağı havuzuna sahip olabilmek şirketler için artık çok önemli.

Frekans artan ve sık sık kaosa dönebilen kriz anlarında şirketlerin ayakta



kalabilmesi ve dayanıklı olabilmesi için senaryo analizleri, stres testleri ve acil durum planları oluşturması şart hale gelmiştir. Yeni ekonomi düzeninde kriz yönetimi sadece reaksiyonel değil, proaktif ve öngörülü olmak zorundadır. Bunun için; veriye dayalı erken uyarı sistemleri, yapay zekâ ve makine öğrenimiyle risk tahmini, sürdürülebilirlik odaklı risk analizi (ESG perspektifi), senaryo planlaması ve dinamik risk haritalama vb. modern kriz yönetimi yaklaşımları iş süreçlerinin içine entegre edilmelidir.

Artık kalıcı hale gelmeye başlayan söz konusu belirsizlik ortamlarında bocalayan ve birbiri ile çelişkili uygulamalar içinde olan şirketleri yatırımcılar tercih etmeyecektir. Yatırımcılar sadece büyüme ya da kârlılık değil, krizlere karşı dayanıklılık da aramaktadır. Bu dayanıklılığın en temel göstergelerinden birisi de hiç kuşkusuz likiditedir. Şirketler açısından likit olmak sadece riskleri yönetmek anlamına gelmez; aynı zamanda yatırımcı güvenini kazanmak, daha ucuz finansmana erişmek ve piyasa değerini artırmak anlamına gelir.

2.5 Paydaş Odaklı Yaklaşımın Yükselişi

Artık şirketlerde yalnızca hissedarlar değil, tüm paydaşlar ile değer yaratma zorunluluğu bulunmaktadır. Şirketler buradan sağlanacak yüksek katma değeri artık yok sayamaz. Bu nedenle yatırımcılar şirketlerin paydaşları ile kurduğu iletişim ağına büyük önem vermektedir. Tüm paydaşları ile etkin, verimli ve liyakata dayalı bir iş planı sürdüren ve karar alma performansını yakalayan şirketler krizlere karşı daha dayanıklı olacak ve öne çıkacaktır.

2.6 Dijital Kurumsal Yönetim ve İç Sistemler

Kurumsal karar alma süreçlerinde dijitalleşmenin rolü artmaktadır. Veri temelli yönetim, risk simülasyonları, siber güvenlik politikaları ve teknoloji destekli denetim mekanizmaları

kurumsal yönetimin yeni standartları arasına girmiştir.

E-ticaret, uzaktan çalışma, dijital bankacılık ve sağlık sistemleri gibi alanlarda kişisel veri kullanımı zirveye çıkmıştır. Yapay zekâ, büyük veri (big data) ve makine öğrenimi uygulamaları, veri toplamayı ve işlemeyi iş modellerinin merkezine yerleştirmiştir. Özellikle platform ekonomileri kullanıcı verileri üzerinden ekonomik üstünlük sağlamaktadır.

“Şirketler açısından likit olmak sadece riskleri yönetmek anlamına gelmez; aynı zamanda yatırımcı güvenini kazanmak, daha ucuz finansmana erişmek ve piyasa değerini artırmak anlamına gelir.”

Bireylerin verilerinin kontrolü dışında toplanması, analiz edilmesi ve satılması, mahremiyet hakkını tehdit etmektedir. Kişisel verilerin ifşası, yalnızca bireyleri değil; şirketleri de itibar ve güvenlik riskiyle karşı karşıya bırakmaktadır.

Yeni ekonomi düzeninde ekonomik aktörler sadece fiziki tehditlere değil, siber saldırılara karşı da savunma pozisyonu almak zorundadır. Fidye yazılımları, veri sızıntısı, diğer siber saldırılar özel sektörde büyük ekonomik kayıplar doğurmaktadır.

Şirketlerin artık yalnızca fiziksel güvenlik değil, siber güvenlik politikaları oluşturması zorunludur. Uluslararası standartlar, veri güvenliği süreçlerinde rehberlik etmektedir. Müşteri verilerini yöneten firmalar için şeffaflık, açık rıza ve veri minimizasyonu ilkeleleri ön plandadır.

Bu nedenle hem mevzuat hem de teknolojik altyapı açısından çok katmanlı, dinamik ve iş birliğine açık bir yaklaşım benimsenmelidir. Aksi takdirde, veriye dayalı büyümenin getirdiği avantajlar; bireysel, kurumsal ve toplumsal krizlerle gölgelenebilir.

Yeni ekonomik düzende kurumlar için riskleri öngörebilen, şeffaf, hesap verebilir ve uyumlu yapılar kurmak

zorunlu hale gelmiştir. Bu dönüşüm, iç sistemlerin stratejik konumunu güçlendirmiş; onları sadece denetim araçları değil, şirketlerin geleceğini şekillendiren kritik mekanizmalar haline getirmiştir.

Etkin iç kontrol yapısı, bağımsız ve yetkin iç denetim faaliyetleri ve entegre kurumsal risk yönetimi; şirketlerin karmaşık dış çevrede rekabet gücünü, itibarını ve sürdürülebilirliğini koruyabilmesi için vazgeçilmezdir.

3. Sonuç ve Değerlendirme

Yeni ekonomik düzende, kurumsal yönetim perspektifinden bakıldığında, yatırımcı beklentilerinin karşılanmasında başarılı olabilmek için şirketlerin:

- Kriz, belirsizlik, hatta kaotik vb. ortamları başarı ile yönetebilecek, şirketi sahiplenen, mücadeleci bir insan kaynağına,
- Hızlı ve doğru karar alabilen, çevik ve rekabetçi, girişimci, yenilikçi, teknoloji ile barışık öngörülü bir yönetim sistemine,
- Teknolojinin ve yeni ekonominin getirdiği her türlü riskten koruyacak güçlü bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim (birlikte iç sistemler) yapısına,
- Sürdürülebilirlik (ESG) odaklı stratejilere,
- Sosyal medyadaki gelişmeleri de dikkate alan etkin bir kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik politikasına, sahip olması gerekmektedir.

2026 Küresel Öngörü Sunumu Foresight Ledger 2026

Yatırım, Sanayi ve Yeni Ekonomik Sınırlar



18 Aralık 2025



Swissôtel
The Bosphorus



3 Saat

Gökhan Taymaz

Quatro International Inc.
Yönetici Direktörü

2026 yılının küresel ve bölgesel iş ve yatırım ortamına dair yalnızca seçili iş insanlarına rekabet avantajı sağlayacak yoğun bir öngörü seti sunuyoruz.

Programda yerinizi ayırtmak için başvurun.

Eğitim programı ile ilgili fiyat ve içerik bilgisi için: enstitu@tkyd.org



Dr. Yasemin YÜCEL KARASU

Ingram Micro Bilişim Sistemleri Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
SAS TR&CIS, Profesyonel Servisler Yönetim Kurulu Danışmanı
Domino Ventures Yatırım Komitesi Danışmanı

İnovasyon, Teknoloji ve Rekabetin Şirketler ve Ülkeler Üzerindeki Etkisi

İnovasyon ve teknoloji, şirketlerin verimliliğini ve rekabet gücünü artırırken; ülkelerin ekonomik büyüme ve küresel rekabetçilik seviyelerini doğrudan etkileyen temel dinamikler olarak öne çıkmaktadır.

Ekonomik başarı ve sürdürülebilirlik açısından birbirinden ayrı düşünülemez üç kavramdan bahsedeceğim. Şirketler, yeni ürünler geliştirmek, süreçlerini iyileştirmek ve müşteri taleplerine hızla cevap verebilmek için teknolojiyi kullanarak inovasyon yapmaya odaklanmak zorundadır, bu sayede rekabet avantajı elde eder ve piyasadaki konumlarını güçlendirirler.

Benzer şekilde, ülkeler de ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve küresel arenada söz sahibi olabilmek için inovasyon kapasitesini artırmak ve teknolojik altyapısını geliştirmek zorundadır. Dünya Bankası verilerine göre, 2023 yılında gelişmiş ülkeler Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH)'larının ortalama %2,5'ini Ar-Ge ve teknoloji yatırımlarına ayırırken, gelişmekte olan ülkelerde bu oran %0,8 civarındadır. OECD'nin inovasyon endeksine göre, İsviçre, İsveç ve Güney Kore gibi ülkeler teknoloji kullanımında ve inovasyon yatırımlarında dünya lideridir. Örneğin, Güney Kore GSYİH'sının %4,5'ini Ar-Ge'ye ayırırken, bu oran ABD'de %3,1'dir. Türkiye ise Ar-Ge yatırımlarını artırmaya devam ederek %1,1 seviyesine ulaşmıştır.

Bu yatırımlar, ülkelerin küresel rekabetçilik sıralamasında belirleyici olmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu'nun 2024 Küresel Rekabetçilik Raporu, inovasyon kapasitesi yüksek ülkelerin ekonomik büyüme hızlarının ortalama %1,2 daha fazla olduğunu göstermektedir.

Özetle, inovasyon ve teknoloji, şirketlerin verimliliğini ve rekabet gücünü artırırken; ülkelerin ekonomik büyüme ve küresel rekabetçilik seviyelerini doğrudan etkileyen temel dinamikler olarak öne çıkmaktadır.

İnovasyon nedir, icat çıkarmak mı?

Genelde karıştırılır... Ama “yeni icat” ve “inovasyonu” karıştırmamak gerekir. İnovasyon bileşenleri içinde yeni icatları görebiliriz ancak her icat ticari bir başarıya ulaşıp bir inovasyona dönüşmeyebilir. İnovasyon, yeni ve yaratıcı fikirlerin, ürünlerin, süreçlerin veya iş modellerinin geliştirilip uygulanmasıdır.

Ancak inovasyon sadece “yeni” olmakla kalmaz; aynı zamanda somut bir değer yaratmalı ve kullanıcıya

fayda sağlamalıdır. İnovasyon, şirketlerin farklılaşmasını sağlar, maliyetleri düşürür ve müşteri memnuniyetini artırır.

Örneğin, Apple'ın iPhone'u, sadece bir telefon değil, kullanıcı deneyimini ve uygulama ekosistemini değiştiren bir inovasyondur. Buradaki inovasyon telefonun icadı değildi, uygulama ekosistemi ile pazarı çıkışın ve müşteri tecrübesinin iyileşmesiydi. Telefon ana ürünü etrafında genişletilmiş zincirleme inovasyonlar sayesinde Apple, cep telefonu sektöründe liderliği elinde tutmakta ve yüksek kar marjları elde etmektedir.

Teknoloji inovasyonun ve rekabetin neresinde?

Teknoloji, inovasyonun hem kaynağı hem de ürünü olarak kabul edilir. Yeni teknolojiler, şirketlere yeni ürün ve hizmetler geliştirme imkanı sunarken; inovasyon da bu teknolojilerin etkin kullanımını sağlar. Örneğin, Amazon'un yapay zeka destekli lojistik sistemi, ürünlerin müşterilere ulaşma süresini %50'ye varan oranlarda kısaltmıştır.



Bu inovasyon sayesinde Amazon, müşteri memnuniyetini artırırken lojistik maliyetlerini %20 azaltmıştır. Tabi koşulsuz müşteri mutluluğu anlayışı ve iş ortaklığı yönetimi ile bütün dünya tedarikçilerinin buluşma noktası olması da pazarlama alanında başardıkları yıkıcı inovasyonlardır.

Tesla ise elektrikli araçlarda geliştirdiği pil teknolojisi ve yazılım güncellemeleriyle araç performansını %15-20 oranında artırmakta, enerji verimliliğinde ise %30'a varan tasarruf sağlamaktadır. Bu teknoloji tabanlı inovasyonlar, Tesla'nın otomotiv sektöründe rekabet üstünlüğü kazanmasını mümkün kılmıştır.

Peki tüm sektörler bu yarışa katıldı mı?

COVID-19 pandemisinde Pfizer-BioNTech'in mRNA teknolojisiyle geliştirdiği aşı, geleneksel aşılara göre %80 daha hızlı geliştirilerek küresel sağlık krizinin yönetilmesinde kritik rol oynamıştır. Yapay zeka destekli teşhis sistemleri ise hastalık tanı süreçlerini %40 hızlandırırken, tanı doğruluğunu %25 artırmaktadır.

Bu gelişmeler, sağlık sektöründeki rekabeti, yüksek inovasyon standartları üzerine kurmaktadır.

Pandemi döneminde online eğitim platformlarının kullanıcı sayısı %300 artarak 2020'de 77 milyondan 103 milyona yükselmiştir. Türkiye'de EBA platformu, 20 milyondan fazla öğrenciye erişerek eğitimde erişim oranlarını %60 artırmıştır. Ayrıca yapay zeka destekli kişiselleştirilmiş eğitim programları, öğrencilerin başarı oranlarını %15 artırarak eğitim kalitesine önemli katkı sağlamıştır.

miştir. Bu gelişmeler, tarım sektöründe rekabetçi ve sürdürülebilir üretim modellerinin önünü açmıştır. GDO dendiği anda ama sağlık etkileri dediğinizi duyar gibiyim. Unutmayınız ki ata tohumu dediğimiz ürünler dahi binlerce yıllık mutasyonların sonucudur, laboratuvar ortamında biraz hızlandırılmış bu sürecin nihayetinde verim artışı ve insanlığı doyurmak için gerekliliği kaçınılmaz olmaktadır.

Günümüzde rekabet sadece fiyat ve kaliteye değil, aynı zamanda inovasyon yapabilme hızı ve değişime uyum sağlama kabiliyetine bağlıdır.

Görece olarak en geleneksel sektörlerden tarım sektöründe dahi “hasas” tarım uygulamaları sayesinde su tüketimi %30, gübre kullanımı %20 oranında azaltılmış, maliyetler düşürülmüştür.

John Deere'in otonom traktörleri iş gücü maliyetlerini %25 azaltırken, tarımsal verimlilik %10-15 artmıştır.

Genetik olarak geliştirilmiş tohumlar ise bazı bölgelerde verimi %25 artır-

Teknoloji ile daha hızlı neşir olan bir sektör olan Finans ve Sigortacılıkta ile “Blockchain” teknolojisi finansal işlemlerde maliyetleri %40, işlem sürelerini %60 azaltmıştır. Türkiye'de dijital ödeme sistemlerinin kullanımı 2020-2023 arasında %150 artmış, yapay zeka destekli kredi değerlendirme sistemleri ise kredi geri dönüş oranlarını %10 iyileştirmiştir. Robo-danışmanlar sayesinde yatırımcı erişimi artmış ve yatırım hacmi %35 büyümüştür.



Bu teknolojik inovasyonlar finans sektöründe rekabeti ciddi biçimde değiştirmiştir. Risk, kara para takibi, finansal sahtekarlıklar Yapay zeka uygulamalarına taşınmakta, hem operasyonel karlılık ve yüksek güvenirlilik ve rekabette hız kazanılmaktadır.

Bu örnekler uzar gider. Özetle, günümüzde rekabet sadece fiyat ve kaliteye değil, aynı zamanda inovasyon yapabilme hızı ve değişime uyum sağlama kabiliyetine bağlıdır. Pandemi döneminde dijitalleşmeye hızlı adapte olan firmalar, rakiplerine göre %25 daha yüksek büyüme performansı göstermiştir. Mesela, Spotify, yapay zeka destekli öneri sistemiyle kullanıcı bağlılığını %30 artırarak müzik sektöründe önemli bir rekabet avantajı elde etmiştir. Rekabetin yeni yüzünün hız, esneklik ve süreklilik olduğunu söylesek yanlış olmaz.

Ulusal ve Küresel Rekabet Açısından Inovasyon

Ülkeler, inovasyon kapasitesi yüksek olduğunda ekonomik büyüme hızlarını artırır ve küresel pazarlarda daha etkili olur. Güney Kore, teknolojiye yaptığı yatırımlarla yıllık GSYİH büyümesini %3,5 artırmıştır.

Türkiye ise inovasyon ekosistemini güçlendirmeye yönelik politikalarla 2026'ya kadar ihracatını %20 artırmayı hedeflemektedir.

Sonuç

Inovasyon, teknoloji ve rekabet arasındaki güçlü ilişki, şirketlerin ve ülkelerin sürdürülebilir başarılarını belirleyen temel dinamiklerdir. Teknolojik gelişmeler inovasyonu hızlandırırken, inovasyon rekabette fark yaratır. Ancak bu üstünlüğün kalıcı olması için inovasyonun sürekli ve

stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir. Geleceğin lider kurumları ve ülkeleri, bugünün ötesini gören, yarını şekillendiren inovasyonları hayata geçirenler olacaktır.

Sorularınız ve daha fazlası için:
yaseminyucelkarasu@gmail.com

Kaynakça

- World Bank. (2023). Research and development expenditure (% of GDP). Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- OECD. (2024). OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2024. OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org/sti/outlook/>
- World Economic Forum. (2024). The Global Competitiveness Report 2024. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2024>
- Pfizer Inc. & BioNTech. (2021). Our COVID-19 vaccine response. Retrieved from <https://www.pfizer.com/science/coronavirus>
- Amazon.com, Inc. (2023). 2023 Annual Report: Innovation and Logistics. Retrieved from <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports>
- Tesla, Inc. (2023). Technology and Innovation. Retrieved from <https://www.tesla.com/innovation>
- UNESCO Institute for Statistics. (2023). Online education trends and global data. Retrieved from <http://uis.unesco.org/en/>
- John Deere. (2023). Precision Ag Technology. Retrieved from <https://www.deere.com/en/technology-products/>
- World Health Organization. (2023). Artificial Intelligence in Health. Retrieved from <https://www.who.int/health-topics/artificial-intelligence>
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2023). Ulusal Ar-Ge ve Inovasyon Stratejileri. Retrieved from <https://www.sanayi.gov.tr/>
- Statista. (2024). Fintech and digital payments statistics worldwide. Retrieved from <https://www.statista.com/topics/2408/fintech/>

“

Ülkeler, inovasyon kapasitesi yüksek olduğunda ekonomik büyüme hızlarını artırır ve küresel pazarlarda daha etkili olur.

”

BAŞARILI KURUMSAL YÖNETİM YAPISININ ANAHTARI "KURUMSAL YÖNETİM ÖZ DEĞERLENDİRME ARACI" ÖZEL SEKTÖR VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ HİZMETİNDE!



Detaylı Bilgi:
0216 510 33 22
info@tkyd.org

**ÜCRETSİZ
KATILIM İÇİN**





Dr. Ozan DUYGULU

Sabancı Üniversitesi
Yönetim Bilimleri Fakültesi
Öğretim Üyesi

Age of Polycrisis (Çoklu Kriz Dönemi) Bağlamında Aile Şirketlerinde Yeni Ekonomik Düzenin Etkileri: Fırtınada Yolculuk

Türkiye ekonomisinin belkemiğini oluşturan aile şirketlerinin, bu dönüşüm rüzgarında ayakta kalabilmeleri, hatta güçlenerek büyüebilmeleri, yeni düzene uyum sağlama ve krizlere karşı yapısal dayanıklılık oluşturma yeteneklerine bağlıdır.

Değerli Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyeleri ve kıymetli iş dünyası liderleri,

Günümüz ekonomik yapısı, tarihsel süreçte deneyimlediğimiz en köklü dönüşümlerden birine sahne olmaktadır. Dijitalleşme, küreselleşme, sürdürülebilirlik ve teknolojik yenilikler, iş yapış biçimlerini, değer zincirlerini ve rekabet dinamiklerini tamamen yeniden şekillendirmektedir. Ancak bu yeni ekonomik düzen, tekil bir de-

ğişim rüzgarından ibaret değildir; bu, birbiriyle etkileşim halinde olan, birbirini büyüten ve sistemik bir belirsizlik yaratan krizlerin iç içe geçtiği Age of Polycrisis (Çoklu Kriz Dönemi)'dir.

Çoklu Kriz Dönemi, sadece ekonomik dalgalanmaları (yüksek enflasyon, jeopolitik riskler, tedarik zinciri kırılmaları), ekolojik zorlukları (iklim krizi, doğal afetler) ve sosyal ayrışmaları (gelir eşitsizliği, göç) değil, aynı zamanda bunların eş zamanlı ve birbiri-

ni şiddetlendiren etkilerini ifade eder. Geleneksel iş modellerini temelden sarsan bu ortam, aile şirketleri için sadece bir dönüşüm çağrısı değil, aynı zamanda varoluşsal bir direnç sınavıdır. Türkiye ekonomisinin belkemiğini oluşturan aile şirketlerinin, bu dönüşüm rüzgarında ayakta kalabilmeleri, hatta güçlenerek büyüebilmeleri, yeni düzene uyum sağlama ve krizlere karşı yapısal dayanıklılık oluşturma yeteneklerine bağlıdır.

Bir akademisyen olarak, bu uyum sürecinde karşılaşılabilecek zorlukları ve aşılabilecek yolları bilimsel bir perspektifle ele almanın kritik bir öneme sahip olduğuna inanıyorum.

Değişimin Dinamikleri: Kurucu Zihniyetten Kurumsal Dirençliliğe

Aile şirketleri, genellikle kurucu neslin vizyonu, kararlılığı ve risk alma cesaretiyle şekillenir. Bu kurucu zihniyet, ilk yıllarda itici bir güç olabilir. Ancak, Çoklu Kriz Dönemi'nin gerektirdiği esneklik, şeffaflık, öngörülebilirlik ve hızlı adaptasyon yeteneği ilkeleriyle çatışma potansiyeli taşır. Kurucuların kişisel karizması ve

otokrasiye dayanan yönetim anlayışı, değişen pazar koşullarına ve aniden ortaya çıkan küresel şoklara (pandemi, savaş, ekonomik çöküş) uyum sağlamada yetersiz kalabilir.

Bu bağlamda, aile şirketlerinin en büyük sınavı, "patronun cebini olan kasa" anlayışından, bilimsel verilere dayalı, şeffaf, profesyonel bir kurumsal yapıya ve risk yönetimi kültürüne geçişi başarmaktır. Bu geçiş, sadece organizasyonel yapının değil, aynı zamanda kültürel bir dönüşümün de parçasıdır. Geleneksel olarak, aile içi dinamikler iş kararlarını etkileyebilirken, yeni düzen, liyakati, performansı ve profesyonel uzmanlığı merkeze koyan bir kültürü zorunlu kılar.

Çoklu Kriz ortamında yönetim kurulu ve bağımsız üyeler hayati bir rol üstlenir. Geleneksel aile yönetiminde eksik kalabilen senaryo planlama, stres testleri ve dışsal risk analizleri, kurumsal yönetimin en temel fonksiyonları haline gelmelidir. Aile şirketlerinin, uzun vadeli hayatta kalma stratejileri için aile anayasalarında sadece mülkiyet ve miras değil, aynı zamanda olağanüstü kriz dönemlerinde karar alma mekanizmalarını da netleştirmesi zorunludur.

Dijitalleşme ve Teknolojik Dönüşüm: Çeviklik ve Veri Tabanlı Karar Alma

Yeni ekonomik düzenin en belirgin özelliklerinden biri, teknolojinin iş süreçlerine entegrasyonunun hızı ve derinliğidir. Ancak Polycrisis, dijital dönüşümü sadece bir verimlilik aracı olmaktan çıkarıp, bir çeviklik ve hayatta kalma aracı haline getirmiştir. Yapay zeka, büyük veri analizi, otomasyon ve blockchain gibi teknolojiler, sadece verimlilik artışı için değil, kırılan tedarik zincirlerini hızlıca yeniden kurmak, anlık jeopolitik risklere karşı esnekliği artırmak ve hızla değişen tüketici davranışlarını öngörmek için kritik öneme sahiptir.

Aile şirketlerinin bu teknolojik dönüşümün gerisinde kalma riski, Çoklu Kriz ortamında telafisi güç bir dezavantaj yaratır.



Dijital dönüşümü bir maliyet unsuru olarak değil, belirsizlik karşısında operasyonel direnç oluşturma fırsatı olarak görmek gerekmektedir. Şirketler, müşteri ve pazar verilerini analiz ederek, bir sonraki şoku öngörebilir ve pazar trendlerine gerçek zamanlı olarak uyum sağlayabilirler.

Bu noktada, genç nesil aile bireylerinin rolü büyüktür. Dijital yetkinlikleri yüksek olan bu nesil, kurucu neslin deneyimi ve finansal muhafazakârlığı ile birleştiğinde, riskli teknoloji yatırımlarını bile daha bilinçli ve kontrollü bir şekilde yönetebilir. Başarılı bir nesiller arası iş birliği, kriz dönemlerinde hızla karar alabilen ve esnek hareket edebilen (agile) bir organizasyon yapısının temelini oluşturur.

Sürdürülebilirlik ve ESG: Sistematik Riskten Korunma Kalkanı

Çoklu Kriz Dönemi, çevresel, sosyal ve idari (Environmental, Social, Governance - ESG) faktörlerin sadece bir "kurumsal sosyal sorumluluk" başlığı olmadığını, aksine sistematik riskin kaynağı ve aynı zamanda çözümünü olduğunu ispatlamıştır. İklim krizinin tetiklediği doğal afetler (çevresel risk), tedarik zincirindeki emek sömürsü ve sosyal huzursuzluk (sosyal risk) veya yönetimdeki şeffaflık eksikliği (idari risk), bir anda şirketin operasyonlarını durdurabilecek finansal risklere dönüşebilir.

Başarılı bir nesiller arası iş birliği, kriz dönemlerinde hızla karar alabilen ve esnek hareket edebilen (agile) bir organizasyon yapısının temelini oluşturur.

Artık tüketiciler, yatırımcılar ve çalışanlar, sadece kâr maksimizasyonu hedefleyen şirketler yerine, çoklu kriz ortamında dirençli, sorumlu ve uzun vadeli vizyon sahibi organizasyonları tercih etmektedir. Aile şirketlerinin uzun vadeli vizyonları ve kuşaklar arası devamlılık ilkesi, sürdürülebilirlik ve ESG hedefleriyle doğal bir uyum içindedir. Bu, kısa vadeli kazançlara odaklanan kurumsal yapılara göre, aile şirketlerine önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir.

için, yönetim yapıları aşağıdaki unsurlarla güçlendirilmelidir:

- **Profesyonel Yapı ve Kriz Yönetimi Kurulu:** Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin ve kriz yönetimi uzmanlarının ağırlığının artırılması esastır. Stratejik kararların; bilimsel verilere dayalı, şeffaf ve kriz senaryolarını içeren stres testleri ile desteklenmesi zorunludur.
- **Entegre Risk Kültürü:** “Patron merkezli” risk algısından uzaklaşa-

3. Yenilikçilik ve Adaptasyon Yeteneği: Sürekli Öğrenen Organizasyon

Şirketin pazar dinamiklerine hızla uyum sağlama (Çeviklik) ve sürdürülebilirliğini garanti altına alma kapasitesi şu şekilde geliştirilmelidir:

- **Sürekli Sorgulayan Kültür (Kendi Kendini Yıkan Kültür):** Mevcut başarılı iş modelinin gelecekteki şoklara dayanıp dayanamayacağı sürekli sorgulanmalı; yeni iş alanlarını keşfetmek için iç girişimcilik ve küçük ölçekli denemeler (pilot projeler) teşvik edilmelidir. Başarısızlık bir öğrenme fırsatı olarak görülmelidir.
- **Veri ve Teknoloji Odaklı Karar Alma:** Kararların kişisel sezgiler, duygusal bağlar veya geleneksel yöntemler yerine; büyük veri, yapay zekâ ve gerçek zamanlı analizlerden gelen somut verilere dayandırılması kurumsal bir zorunluluktur.

Sonuç

Age of Polycrisis, aile şirketleri için sadece zorlu bir dönem değil, aynı zamanda geçmişin kurucu ruhunu, çağın gerektirdiği kurumsal disiplinle birleştirme fırsatıdır. Geçmişin başarılarıyla yetinmek yerine, gelecek odaklı bir vizyonla hareket etmek, teknolojiye yatırım yapmak, sürdürülebilirliği bir riskten korunma ve büyüme modeli olarak benimsemek ve en önemlisi, kurumsal ilkeleri şirket DNA'sına entegre etmek, bu dönüşümün ve çoklu kriz ortamında hayatta kalmanın anahtarıdır.



“Kurumsallaşma ve profesyonelleşme, artık sadece büyüme için değil, hayatta kalma için zorunludur.”

ESG, yeni iş ve değer yaratma fırsatları sunar: Enerji verimliliği, döngüsel ekonomi modelleri ve etik tedarik zinciri uygulamaları, hem maliyetleri düşürerek operasyonel şoklara karşı bir tampon görevi görür hem de marka itibarını güçlendirir. Bu, çoklu krizler sırasında yatırımcı ve tüketici güvenini korumak için hayati bir kalın görevi görür.

Dönüşümlerin Eş Zamanlı Baskısı: Aile Şirketlerinin Geleceğe Yönelik Yol Haritası

Yukarıda bahsedilen tüm dinamikler, aile şirketlerinin geleceği için kritik bir yol haritasını işaret etmektedir: kurumsallaşma ve profesyonelleşme, artık sadece büyüme için değil, hayatta kalma için zorunludur. Bu stratejik süreç; Dirençlilik (Resilience), Çeviklik (Agility) ve bu ikisini destekleyen Güçlü Kurumsal Yönetim olmak üzere üç temel sütun üzerine inşa edilmelidir:

1. Kurumsal Yönetim ve Dirençlilik: Sistemik Risk Yönetimi

Aile şirketlerinin küresel şoklara karşı dayanıklılığını (Dirençlilik) artırmak

rak, tüm paydaşları kapsayan, sistematik ve entegre bir Kurumsal Risk Yönetimi yapısına geçiş yapılmalıdır. Bu, sadece finansal değil, aynı zamanda jeopolitik, ekolojik ve sosyal riskleri de kapsar.

2. Nesiller Arası Geçiş Planlaması: Yönetimde Çeviklik

Kuşak geçiş sürecini belirsizlik ortamına uyarlamak ve organizasyonun karar alma hızını (Çeviklik) artırmak için aşağıdaki adımlar atılmalıdır:

- **Liderlik Gelişimi ve Yetkinlikler:** Potansiyel liderlerin sadece finansal ve operasyonel değil, aynı zamanda çoklu krizleri anlama, yönetme ve karmaşık ortamlarda hızlı karar alma yetkinlikleri ile donatılması hedeflenmelidir.
- **Kriz Odaklı Aile Anayasası:** Aile anayasasında sadece mülkiyetin devri ve yönetimde yer alma koşulları değil, olağanüstü kriz dönemlerinde yetki ve sorumluluk devirlerinin, iletişimin ve acil durum fonlarının kullanımı açıkça tanımlanmalıdır.



TKYD Rehber Yayınları

TKYD'nin kurumsal yönetim alanındaki rehber yayınlarına erişim için aşağıdaki QR kodu okutun!





Av. Ümit YAYLA

Ümit Yayla, Avukatlık Bürosu Kurucusu

Geleceğe Direncin Son Kalesi: Yönetim Kurulu Karar Defteri

“Ticari Defterlere İlişkin Tebliğ” ile defterlerin hem fiziki hem de elektronik ortamda tutulmasına ilişkin genel kuralları belirlenmiş durumda.

Türkiye’deki tüm tacirlerin tutmakla yükümlü olduğu ticari defterler için ana çerçeveyi belirleyen düzenleme “Ticari Defterlere İlişkin Tebliğ”. Bu ana Tebliğ ile defterlerin hem fiziki hem de elektronik ortamda tutulmasına ilişkin genel kuralları belirlenmiş durumda. Bu ana düzenlemenin altında hiyerarşik olarak iki ayrı uygulama tebliği bulunuyor.

Ticari Defterlere İlişkin Tebliğ’in 23. maddesi uyarınca tebliğler arasında bir görev dağılımı yapmış; Elektronik Defter Genel Tebliği (Sıra No:1) yevmiye ve defteri kebir gibi muhasebeyle ilgili defterlerin elektronik ortamda (e-Defter) nasıl tutulacağını düzenlerken İşletmenin Muhasebesiyle İlgili Olmayan Ticari Defterlerin Elektronik Ortamda Tutulması Hakkında Tebliğ (“ETDS Tebliği”) ise, pay defteri, ve yönetim kurulu karar defteri, müdürler kurulu karar defteri, genel kurul toplantı ve müzakere defteri gibi muhasebeyle ilgili olmayan defterlerin, elektronik ortamda (ETDS) nasıl tutulacağını düzenliyor. Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) nezdinde yönetilen e-Defter sistemi süreç içinde yapılan kademeli geçişlerle yaklaşık 14 yıldır sorunsuzca işliyor.



Ticaret Bakanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından 14 Şubat 2025 tarihinde EDTS Tebliği yayınlanmış olmakla birlikte şirketlerin çoğu henüz Tebliğe uyum sağlayabilmiş değil. Tebliğde iki kez yapılan değişiklik nedeniyle, hangi şirketlerin hangi defterleri elektronik ortamda tutmakla yükümlü sayıldıklarını ve Tebliğe uyum zorunluluğu için son tarihi hatırlamakta fayda var. Tebliğde açıkça bir geçiş hükmü yer almıyor bununla birlikte Tebliğin 9 (2) maddesinin yükümlülük kapsamındaki şirketlere 31.12.2025 tarihine kadar bir süre tanımış olduğu konusunda konsensus mevcut.

Yükümlü Şirketler

- Tebliğin 5(1)(b) maddesi kuruluşu veya esas sözleşme değişikliği Ticaret Bakanlığı iznine tabi olan şirketlerin Tebliğ kapsamında “yükümlü” olarak belirlemiş, ilgili Tebliği’nde oldukça uzun bir liste halinde bu şirketler sayılıyor¹. Halka açık şirketler, sermaye piyasası kurumları, halka açık olsun olmasın banka ve finans kurumları, sigorta şirketleri, holdingler ve Tebliğde sayılan diğer şirketler yükümlü sınıfında sayılmış. 01.01.2026 tarihinden sonra ise kurulacak olan tüm yeni ticaret şirketleri (anonim, limited, kooperatif vb.), herhangi bir sınıflandırmaya bakılmaksızın kuruluş anından itibaren defterlerini ETDS üzerinden tutmak zorunda.

- Savunma sanayi şirketleri için kesin bir muafiyet tanınmış durumda ne bugün ne 2026 sonrasında herhangi bir şekilde EDTS yükümlüsü olmayacaklar.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun gözetim ve denetimine tabi olan bankalar, varlık yönetim şirketleri ile finansal kiralama, faktoring, finansman ve tasarruf finansman şirketleri “yönetim kurulu karar

defterini” elektronik olarak tutmakla yükümlü değiller.

Kapsamda Kalan Defterler

EDTS sistemine dahil olan defterler, işletmenin muhasebesiyle ilgili olmayan defterler : (i) pay defteri, (ii) yönetim kurulu karar defteri, (iii) müdürler kurulu karar defteri ile (iv) genel kurul toplantı ve müzakere defteri Tebliğ’in ikinci maddesinde kapsamındaki defterler olarak sayılmış. Diğer yandan 20 Eylül 2025 tarihinde Tebliğ’in 5. maddesinde yapılan değişiklikle “yönetim kurulu karar defteri” tutulması zorunlu defterler arasında çıkarılmış durumda. Bununla birlikte yönetim kurulu karar defterini elektronik yöntemle tutmak isteyen şirketler için MKK ve/veya EDTS sistemleri üzerinden bunu yapmak mümkün.

“ 20 Eylül 2025 tarihli düzenleme ile Yönetim Kurulu Karar Defteri’nin (YK Karar Defteri) elektronik ortamda tutulma zorunluluğunun kaldırılması, yönetim kurullarını önemli bir stratejik kararla karşı karşıya bırakmıştır. ”

Elektronik Ticari Defter Sistemi’nin (ETDS) hayata geçirilmesi; pay defterinden genel kurul tutanakları ve yönetim kurulu kararlarına kadar tüm kritik kurumsal hafızanın dijital, güvenli ve değiştirilemez bir yapıya kavuşturulması kurumsal yönetimde şeffaflık ve verimlilik adına atılmış önemli ve cesur bir adımdı. Yönetim Kurulu Karar Defteri’nin elektronik ortamda tutulması, şirketlere noter onayı gibi bürokratik maliyetleri ortadan kaldırma, birleşme ve devralma (M&A) süreçlerinde haftalar süren hukuki incelemeleri saatlere indirme, kararların geriye dönük tarihlendirilmesi gibi suistimal risklerini engelleme ve en önemlisi yönetim

kurulunun gözetim görevini güçlendiren kusursuz bir denetim izi yaratma gibi somut faydalar vadedyordu. Bu zorunluluğun devam etmesi, bu kurumları karar alma süreçlerini tamamen dijitalleştirmeye, zaman ve mekandan bağımsız toplantılarla stratejik çevikliklerini artırmaya ve kurumsal yönetim kalitelerini yükselterek yabancı yatırımcılar nezdindeki cazibelerini pekiştirmeye teşvik edecekti.

Kuşkusuz Yönetim Kurulu Karar Defteri’nin doğrulanabilir, değiştirilemez ve anında erişilebilir olması; sadece şirketin iç denetimi için değil, aynı zamanda yatırımcılar, kreditorler ve düzenleyiciler gibi tüm paydaşlar (stakeholders) için de paha biçilmez bir güven unsuru. 20 Eylül 2025 tarihinde yapılan değişiklikle atılan beklenmedik bu geri adımın nedeninin, Ticaret

Bakanlığı’na iletilen ve yönetim kurulu kararlarının içerdiği yüksek stratejik hassasiyet ve rekabetçi bilgilerle ilgili mahremiyet kaygıları olması olasılığı çok büyük. Hepimiz biliyoruz ki bahsedilen faydalarına rağmen şirketlerimizin çok büyük çoğunluğu alışkanlıklarından vazgeçmeyecekler ve gönüllü olarak karar defterlerini elektronik ortama taşımayacaklar.

20 Eylül 2025 tarihli düzenleme ile Yönetim Kurulu Karar Defteri’nin (YK Karar Defteri) elektronik ortamda tutulma zorunluluğunun kaldırılması, yönetim kurullarını önemli bir stratejik kararla karşı karşıya bırakmıştır:

¹ Anonim ve Limited Şirketlerin Sermayelerini Yeni Asgari Tutarlara Yükseltmelerine ve Kuruluşu ve Esas Sözleşme Değişikliği İzne Tabi Anonim Şirketlerin Belirlenmesine İlişkin Tebliğ

MKK'NIN ELEKTRONİK YÖNETİM KURULU SİSTEMİ (e-YKS) ŞİRKETLERİN e-DEFTER YÜKÜMLÜLÜĞÜNÜ GÜVENLE YERİNE GETİRİYOR



Geleneksel fiziki defterin alışılmış güvenliğine mi sığınmalı, yoksa dijitalleşmenin getirdiği somut faydaları mı kucaklamalı? Bu noktada, birçok şirketin alışkanlıkları ve yönetim kurulu kararlarının içerdiği yüksek stratejik hassasiyet nedeniyle “mahremiyet kaygıları”nı öne sürerek fiziki defterde kalmayı tercih etmesi beklenebilir. Hangi şirket ticari sırlarını veya önemli kararlarını aleni hale getirmek ister ki?

Ancak bu son derece mazur görülebilir kaygı, günümüz teknolojisiyle bir endişe olmaktan çıkaran bir çözüm, uzunca bir süredir Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) tarafından Elektronik Yönetim Kurulu Sistemi (e-YKS) ile zaten sunulmaktadır. Bu sistem, mahremiyet endişelerini temelden ortadan kaldıran iki kilit özelliğe sahiptir:

1. Veriler Şirketin Kendi Bütünsinde Kalır: e-YKS, bulutta çalışan bir hizmetten farklı olarak, doğrudan şirketlerin kendi sunucularına kurulan kapalı devre bir uygulama(on-premise). Bu, tüm kararların ve hassas belgelerin, şirketin kendi kontrolündeki güvenlik duvarının arkasında, dışarıya kapalı bir şekilde saklandığı anlamına geliyor. Bu kararların içeriğini MKK'nın görmesi söz konusu değil.

2. Bakanlığa Sadece “Üst Veri” Gider: Sistem ETDS ile entegre şekilde çalışacak ancak mahremiyeti koruyacak şekilde tasarlanmıştır. Şirketler EDTS'de olduğu gibi kararların pdf versiyonlarını okunur şekilde sisteme yüklemek zorunda değil. Şifeli metinleri MKK görmediği gibi hiç bir yönetim kurulu kararının metni Bakanlık sistemine gönderilmiyor. Yasal geçerliliği sağlamak için ETDS'ye sadece kararın varlığını teyit eden “Toplantı Numarası” ve “Karar Numarası” gibi kimlik bilgileri, yani bir nevi dijital bir “teslim fişi” olan üst veriler (metadata) otomatik olarak iletiliyor. Kısacası, Bakanlık kararın alındığını sisteminde görecektir ancak içeriğini istese dahi görebilme imkanı yok.

MKK'nın sunduğu ETDS entegrasyonu, elektronik deftere geçmeyi düşünen bir yönetim kurulunun mahremiyetle ilgili tüm kaygılarını ortadan kaldırma potansiyeline sahip. Ayrıca ilgili düzenlemelerin yönetim kurulu üyelerine yüklenmiş hukuki ve cezai sorumluluklar düşünüldüğünde, değiştirilemez ve üyelerce içerikleri takip edilebilecek kararların her bir üye için bu gün sahip olmadıkları bir koruma kalkanı olacağı açık.

Yönetim Kurulları İçin Küresel Belirsizlik Ortamında Değer Yaratma Becerisi



**Elif Dördüncü
Aydemir**

Quatro International Inc.
Kurucusu ve Başkanı



Gökhan Taymaz

Quatro International Inc.
Yönetici Direktörü



**5 Şubat - 2 Nisan 2026
8 Hafta**

*Eğitimin 3 modülü fiziki olarak Swissôtel The Bosphorus'da gerçekleşecektir.

**Yönetim kurullarında belirsizlikte değer yaratma becerisi kazanmak için;
geleceği öngör, stratejini güçlendir, liderliğini dönüştür!**

Program detayları ve fiyat bilgisi için: enstitu@tkyd.org

Katılım 20 Kişi ile sınırlı olup, TKYD üyelerine özel %20 indirim uygulanacaktır.



Can SELÇUKİ

İstanbul Ekonomi Araştırma Genel Müdürü
ve Yönetim Kurulu Üyesi

Jeopolitik Kırılma Gölgesinde: Türk Şirketlerinin Yeni Ekonomiye Adaptasyonu ve Hayatta Kalma Stratejileri

Dünya ekonomisi artık tek bir küresel rekabet alanı değil; tarifelerin, dijital düzenlemelerin, karbon maliyetlerinin ve veri egemenliği ilkelerinin belirlediği çok katmanlı, risk temelli bir sisteme dönüştü.

Dünya ekonomisi artık tek bir küresel rekabet alanı değil; tarifelerin, dijital düzenlemelerin, karbon maliyetlerinin ve veri egemenliği ilkelerinin belirlediği çok katmanlı, risk temelli bir sisteme dönüştü. Bu sistemde şirketlerin önündeki temel soru “hangi pazara uyum göstermeliyim?” değil, “hangi jeopolitik ve regülasyon kaynaklı riskleri nasıl ölçeceğim ve bunlara hangi oranda maruz kalmayı seçeceğim?”. Yeni ekonomi, taraf seçme meselesi olmaktan ziyade; risk okumayı, senaryolaştırmayı ve kurumsal esneklik geliştirmeyi gerektiren stratejik bir zeka testine dönüştü. Bu gerçeklik, yakın zamanda Türk şirketlerinin rekabet kapasitesini değil, küresel değer zincirlerindeki varlıklarını sürdürülebilirliğini belirleyen ana unsur haline gelecek.

Türkiye'nin konumu bu tabloda bir ikilem değil, çoklu fırsat alanlarının kesişim noktasıdır. Türkiye ne tam anlamıyla ABD'nin tarife koruması altındadır, ne de Avrupa'nın karbon düzenlemelerinden azade bir üretim alanıdır. Öte yandan jeopolitik kırılımın silahı haline gelen tarifeler dünyasına Çin rekabetinin tehdidi altındadır. Bu nedenle yeni ekonomi,

blok seçimi değil; kurumsal risk yönetimi altyapısının rekabet gücü kadar önemli olduğu bir dönem olarak karşımıza çıkıyor.

Yeni Düzenin Anatomisi: Risk Temelli Ekonomi

Yeni ekonomik düzen üç temel eksen üzerinde şekilleniyor: jeopolitik hizalanma, regülasyon uyumu ve sermaye erişim maliyeti. ABD'nin tarifeler yoluyla oluşturduğu sanayi koruma şemsiyesi ve AB'nin CBAM gibi iklim temelli ticaret araçları, artık rekabet koşullarını değil, pazar erişim koşullarını tanımlıyor. Dijital Piyasalar Yasası, veri güvenliği, yapay zekâ regülasyonları gibi unsurlar yalnızca teknoloji şirketlerini değil, finansmandan üretime tüm sektörleri etkiliyor. Bu

tabloda başarı, maliyet avantajıyla değil, risk okuryazarlığı ile belirleniyor.

Şirketler için kritik dönüşüm şu noktada yoğunlaşıyor: Artık regülasyona uyum yalnızca “yasal zorunluluk” değil, sermaye bulmanın, ihracata devam etmenin ve tedarik zincirinde yer almanın ön şartı. Bu da yönetim kurullarının rolünü genişletiyor; klasik denetim fonksiyonundan çıkıp, risk radarına sahip stratejik karar organlarına dönüşümü zorunlu kılıyor.

Dijital ve İklim Düzenlemeleri: Maliyet Değil Risk Şeffaflığı Aracı

CBAM, ESG raporlaması, yapay zekâ veri uyum kuralları genellikle maliyet kalemleri olarak tartışılıyor.

Oysa bu araçlar aslında şirketin risk profilini piyasalara şeffaf şekilde gösterme ve sermayeye erişim maliyetini düşürme mekanizmalarıdır. Yeni ekonomik düzende sermaye yalnızca faize değil, risk primine fiyat biçiyor. Bir şirketin karbon ayak izi, dijital güvenlik altyapısı veya veri yönetimi kapasitesi, o şirketin finansmana erişim maliyetini doğrudan belirliyor. Dolayısıyla bu yatırımlar, maliyet değil; kurumsal değerlemeyi artıran stratejik kaldıraçlardır.

Türk şirketleri için asıl mesele bu regülasyonlara tam uyum sağlamak değil, uyumluluk düzeyini “riski yöneten şirket” kimliğiyle yatırımcıya, müşteriye ve paydaşlara doğru anlatabilmektir. Çünkü yeni ekonomi, sadece üretim gücünü değil, kurumsal sürdürülebilirliği ölçmektedir.

Finansman Erişiminde Yeni Paradigma: Faiz Değil Risk Primi Belirleyici

Türkiye’de şirketler çoğu zaman finansmana erişim sorununu faiz düzeyiyle ilişkilendiriyor. Oysa küresel sermaye açısından belirleyici olan faiz değil, kurumsal risk primi. Aynı sektörde faaliyet gösteren iki şirket arasında, ESG uyumu ve jeopolitik risk yönetim stratejisi olan şirketin risk primi diğerine göre yüzde 20-30 daha düşük fiyatlanabiliyor. Bu fark, yalnızca finansman maliyetini değil, şirket değerini ve pazar giriş kapasitesini doğrudan etkiliyor.

Küresel fonların yatırım stratejileri artık “hangi ülkede üretim var?” değil, “hangi blok içinde konumlanmış, hangi regülasyona entegre?” soruları üzerinden şekilleniyor. Bu nedenle Türk şirketleri için adaptasyon, bir tercih değil bir sermaye güvenliği gereği olarak öne çıkıyor.

Yeni Ekonomide Kurumsal Yönetimin Stratejik Rolü

Kurumsal yönetim, bu yeni ekonomide yalnızca iç kontrol mekanizmalarına odaklanırsa eksik kalır. Yönetim



kurulları artık jeopolitik farkındalık, regülasyon öngörüsü, dijital yatırım kararları ve sürdürülebilirlik entegrasyonu üzerine strateji üretmekle yükümlüdür. Bu alanların her biri şirketin hem pazar konumunu hem de sermaye maliyetini doğrudan etkileyen yapısal unsurlardır. Yönetim kurulunun temel görevi, bu unsurları operasyonel değil varlık sürdürülebilirliği perspektifiyle ele almaktır.

Bugünün gerçekliği şudur: Yeni ekonomiye uyum sağlayan yönetim kurulları rekabet avantajı değil, şirketin uluslararası sistemde yer alma hakkını garanti altına alır. Bu nedenle kurumsal yönetim ilkeleri artık yalnızca şeffaflık ve hesap verebilirlikten ibaret değildir; şirketin jeopolitik ve finansal çevikliğini sağlayan stratejik bir araçtır.

Yeni Ekonomide Başarı Blok Seçmek Değil, Risk Okuryazarlığını Yönetebilmektir

Yeni ekonomi, Türk şirketlerine tek yönlü bir hat sunmuyor; aksine çoklu senaryoların aynı anda yönetilebildiği

hibrit stratejiler geliştirme fırsatı sunuyor. Bu stratejilerin gerçek belirleyicisi sermaye maliyetine, pazar erişimine ve tedarik zincirine yön veren risk yapılarını ölçebilmek, senaryolaştırmak ve yönetebilmek olacaktır.

Uyum artık bir zorunluluk değil, kurumsal esneklik ve uluslararası piyasalarda varlık hakkının en güçlü göstergesidir.

Bu dönemin kazananları; pazarı seçenler değil, riski yönetebilen ve çoklu ekonomik mimariler arasında hareket kabiliyeti geliştirebilen şirketler olacaktır.



Dr. Hale ORUÇ

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

Asil-Asil Çatışmalarının Azaltılmasında Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Rolü

Asil-asil çatışmalarının çözümünde bağımsız yönetim kurulu üyeleri kilit bir rol oynasa da, bu mekanizmanın etkili olabilmesi kurumsal yönetim sistemlerinin biçimsel değil, işlevsel düzeyde güçlendirilmesine bağlıdır.

Kurumsal yönetim literatürü, uzun yıllar boyunca vekalet kuramı temelinde şekillenmiştir (Jensen & Meckling, 1976). Bu kuram, hissedarların (asil) çıkarlarıyla yöneticilerin (vekil) çıkarları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan sorunları açıklamaya odaklanır. Ancak özellikle gelişmekte olan ekonomilerdeki şirket yapıları bu modelde her zaman desteklemez. Dağınık mülkiyet yerine birkaç büyük hissedarda yoğunlaşmış mülkiyet yapısına sahip şirketlerin ağırlıkta olduğu ekonomilerde klasik vekalet çatışmasından ziyade, büyük hissedarlar ile azınlık hissedarlar arasında ortaya çıkan yeni bir çıkar çatışması gündeme gelir. Peng ve Sauerwald, 2013, bu olguyu “asil-asil (principal-principal, PP) çatışması” olarak adlandırarak kurumsal yönetim tartışmalarına farklı bir boyut kazandırmıştır.

PP çatışmaları, şirketin kontrol gücünü elinde bulunduran hâkim hissedarların, azınlığın zararına olacak şekilde kendi çıkarlarını önceliklendirmesiyle doğar. Bu çıkar çatışmaları, özellikle aile veya grup şirketlerinde yönetim süreçlerinde gözlemlenebilen uygulamalarla somutlaşmaktadır.

Bunlar arasında yönetim pozisyonlarının kontrolün devamını sağlamak amacıyla genellikle profesyonel liyakatten ziyade aile, sosyal veya kişisel bağlara göre belirlenmesi; kişisel çıkarlar doğrultusunda ekonomik açıdan rasyonel olmayan birleşme ve satın alma vb. işlemlere gidilmesi; hakim hissedarların kendilerine yakın yöneticilere piyasa üstü ücretler ödeyerek çıkar aktarımı gerçekleştirmesi ve şirket varlıklarının grup şirketlerine ya da özel yatırımlara düşük değerlendirme yoluyla aktarılması (tunneling) sayılabilir.

Özellikle zayıf yatırımcı koruması, yetersiz veya etkin çalışmayan hukuki altyapı, kamusal denetimin zayıflığı bu çatışmaların yoğunlaşmasına neden olur.

Bu durum yalnızca şirket performansını değil, ülke sermaye piyasalarının güvenilirliğini de olumsuz etkiler.

Zayıf kurumsal ortamlarda hakim hissedar, kontrol gücünü kurumsal yapının değiştirilemez (ekonomik yerleşiklik) bir parçası haline getirerek reformları da engelleyebilir. Bu durum, piyasaların derinleşmesini ve yabancı sermaye girişini sınırlar.

“

Zayıf kurumsal ortamlarda hakim hissedar, kontrol gücünü kurumsal yapının değiştirilemez (ekonomik yerleşiklik) bir parçası haline getirerek reformları da engelleyebilir. Bu durum, piyasaların derinleşmesini ve yabancı sermaye girişini sınırlar.

”

Bu nedenle PP çatışmalarını azaltmak, mikro düzeydeki işletme yönetiminden çok makro düzeyde bir kurumsal kapasite inşası meselesi olarak görülmelidir.

PP çatışmaları dışsal ve içsel kurumsal yönetim mekanizmaları ile önlenir. Dışsal mekanizmalar arasında güçlü hukuk sistemi, etkin çalışan yargı sistemi ve bağımsız düzenleyici kurumlar yer alır.

İçsel mekanizmalar ise şirket düzeyinde dengeleyici çözümler sunar.

Tek bir hakim hissedarın egemen olduğu yapıların aksine, birden fazla büyük hissedarın varlığı, karar süreçlerinde doğal bir içsel denge ve denetim mekanizması oluşturur. Bu çoklu blok sahipliği yapısı, büyük hissedarların hem yönetimi hem de birbirlerini gözetlemesini sağlayarak, hâkim hissedarın azınlığı sömürmesini engelleyen kurumsal bir disiplin yaratır.

Bir diğer önemli içsel mekanizma, yönetim hakkı ile sermaye payı arasındaki farkın mümkün olduğunca

az olmasıdır. İkisi arasında büyük bir dengesizlik olduğunda, hakim hissedarlar düşük sermaye paylarıyla şirket üzerinde orantısız bir kontrol gücü elde eder ve bu durum azınlık hissedarların haklarının zedelenmesine yol açabilir.

Yönetim kurulunda işlevsel olarak bağımsız üyelerin yer alması da, kontrol eden hissedar üzerinde etkin bir gözetim ve denge mekanizması işlevi görür.

Bununla birlikte akademik çalışmalarda içsel mekanizmaların her durumda kalıcı olmadığı, ekonomik kriz veya politik belirsizlik dönemlerinde şirketlerin kısa vadeli çıkarları doğrultusunda kolayca terk edildiği görülmüştür.

Dolayısıyla, kurumsal yönetim yapısının sürdürülebilir biçimde işlemesi, içsel ve dışsal mekanizmaların birbirini tamamlayacak şekilde tasarlanmasına ve kriz dönemlerinde dahi bu dengeyi koruyacak kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine bağlıdır.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin etkinliği konusunda literatürde geniş bir tartışma bulunmaktadır. Bu tartışmaların merkezinde, bağımsız üyelerin şirketin karar alma süreçlerine gerçek anlamda ne ölçüde katkı sağlayabildiği sorusu yer alır. Eleştiriler, özellikle teknik bilgi veya sektörel uzmanlık gerektiren şirketlerde bağımsız üyelerin karar süreçlerinde yetersiz kalabildiği, şirket içi bilgilere sınırlı erişimleri nedeniyle zamanla yönetime bağımlı hâle gelebildiği ve bu durumun gözetim işlevini zayıflatığı yönündedir. Ayrıca ücretlendirme, itibar, hesap verebilirlik, değerlendirme sistemleri, hukuki koruma ve sorumluluk netliği gibi teşvik mekanizmalarındaki eksiklikler, bağımsız üyelerin motivasyonunu ve karar alma cesaretini azaltmaktadır.

Buna karşın, savunucular bağımsızlığın vekâlet problemini azaltmak için gerekli olduğunu, ancak mevcut düzenlemelerin ve uygulama biçimlerinin biçimsel düzeyde kaldığını, dolayısıyla bağımsızlığın özünü tam olarak yansıtamadığını ileri sürmektedir.

Bağımsız üyelerin seçimine, hak ve sorumluluklarına ilişkin yasal ve şirket içi düzenlemelerin salt uyum odaklı veya esastan yoksun kriterlere dayandırılması, bağımsızlığın özünü zayıflatmaktadır. Bu durum, üyelerin kendilerinden beklenen denetim işlevlerini tam olarak yerine getirmesini engelleyerek, özellikle kontrol edilen şirketlerde bağımsız denetim etkinliğinin kağıt üzerinde kalmasına neden olmaktadır.

Kontrol edilen şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyeleri, yöneticilerden çok kontrol eden hissedarlara karşı azınlık hissedarların haklarını korumakla yükümlüdür. Ancak pratikte bağımsız üyelerin atanması/görevden alınması büyük ölçüde hakim hissedarların takdirine bağlıdır. Bu durum, “oyuncuların hakemleri seçtiği bir sistem” yaratarak bağımsız üyelerin kontrol eden hissedarlarla



yaşanabilecek çıkar çatışmalarını yönetmedeki etkinliğini ciddi biçimde zayıflatmakta; hesap verebilirlik yönünü azınlık hissedarlardan çok kontrol eden hissedarlara çevirmektedir. Böylece denetim işlevi, biçimsel bağımsızlığa rağmen fiilen sınırlanabilmektedir.

Bu kapsamda, akademik çalışmalarda ve düzenlemelerde işlevsel bağımsızlığın sağlanması için çeşitli uygulamalar önerilmektedir:

- Bağımsız üyelerin seçilmesinde/ görevden alınmasında kurumsal yatırımcıların örgütlenerek söz sahibi olması
- Bağımsız üyelerin başta ilişkili taraf işlemleri olmak üzere önemli nitelikteki işlemlerde, denetleyici rol üstlenmesi (işlemlerin müzakeresinde tamamen bağımsız üyelerden oluşan komitelerin görev alması, işlem hakkında görüş bildirilmesinin zorunlu kılması, olumsuz görüşlerinin bulunması halinde işlemin ancak genel kurulda azınlık hissedarların onayıyla yapılabilmesi vb.)
- Azınlık hissedarlara bağımsız yönetim kurulu üyelerini doğrudan seçme, veto etme gibi özel haklar tanınması veya azınlık hissedarlara, bağımsız üyelerin kendilerini değil, aday gösterme komitesi üyelerini seçme/ görevden alma işlemlerinde söz hakkı verilmesi
- Genel kurullarda rekabete dayalı seçim sistemlerinin benimsenmesi
- Bağımsız üyelerin görev sürelerine üst sınır getirilmesi
- Birikimli oy kullanımı
- Bağımsız yönetim kurulu üyeliği veri tabanı oluşturulması
- Bağımsız üyelerin performansını değerlendirmek için bir çerçeve

geliştirilmesi ve azınlık hissedarlara “güven oyu” gibi daha fazla denetim yetkisi verilmesi.

Ülkemizde, halka açık şirketlerin büyük çoğunluğunda yoğunlaşmış pay sahipliği yapısının tercih edildiği görülmektedir. 2025’in ikinci çeyreğine ilişkin TÜYİD Borsa Trendleri Raporu’na göre, BIST Tüm Endeksi’nde halka açıklık oranı %43, fiili dolaşım oranı ise yalnızca %28 düzeyindedir. Bu veriler, şirketlerin önemli bir kısmında kontrol gücünün sınırlı bir paydaş grubunun elinde toplandığını göstermektedir.

Yoğun sahiplik yapısına sahip bu şirketlerde, yönetim hakları ile sermaye payı oranı arasında belirgin bir ayrışma bulumakta; bu ayrışma, yalnızca oy hakkı imtiyazları ile değil, aynı zamanda yönetim kurullarına aday gösterme veya yönetimde temsil edilme gibi kontrolü güçlendiren mekanizmalarla da desteklenmektedir. Buna ek olarak, piramit yapılanmalar ve dolaylı pay sahipliği yoluyla kurulan çok katmanlı hakimiyet zincirleri, kontrolün daha az sermaye yatırımıyla sürdürülmesine olanak tanımaktadır.

Bu nedenle mevzuatımızda azınlık haklarının korunması amacıyla bağımsızlık kavramı, bağımsız yönetim kurulu üyeliği ve bu üyelerin yetki ve sorumlulukları ayrıntılı düzenlenmiştir. Bu düzenlemelere göre bağımsız üyeler, on yıllık herhangi bir dönem içinde en fazla altı yıl görev yapabilirler. Bağımsız bir yönetim kurulu üyesi başkanlığında, en az iki üyeden oluşan aday gösterme komitesi yönetim kurulu pozisyonları için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulmasından ve bu konuda politika ve stratejiler belirlenmesi amacıyla çalışmalar yapmakla sorumludur. Ayrıca, komitenin, bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirmesi ve buna ilişkin hazırlayacağı raporu yönetim kurulu onayına sunması gerekmektedir.

Düzenlemeler bağımsız yönetim kurulu üyelerine önemli nitelikteki kurumsal işlemlerde, ilişkili taraf işlemlerinde önemli yetki ve sorumluluklar vermiştir.

Ancak kontrol eden hissedarın, aday gösterme ve seçim süreçleri üzerindeki hâkimiyeti bağımsız üyelerinin, gözetim, denetim ve dengeleme rollerini kontrol eden hissedardan bağımsız bir şekilde yerine getirme becerisini sınırlamaktadır.

Bu nedenle mevcut düzenlemelere ek olarak, uygulama kapasitesinin güçlendirilmesi ve aday gösterme süreci ile komitelerin rolüne odaklanılması gereklidir. Yönetim kurulu adaylık ve atama süreci ile ilgili olarak Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası ile iş birliği yaptığı kamu ve özel sektör kuruluşları tarafından yayınlanan Türkiye’de Faaliyet Gösteren Şirketler için Yönetim Kurulu Aday Gösterme Rehberi’nde önemli öneriler sunulmaktadır.

Ayrıca, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından portföy yönetim şirketlerinin kurucusu oldukları menkul kıymet yatırım fonlarına yönelik “Sorumlu Yönetim İlkeleri” düzenlenmiştir. Anılan düzenleme kapsamında menkul kıymet yatırım fonu mal varlıklarının, ilgili tüm paydaşlar için uzun vadede değer yaratımı ile ekonomi, çevre ve toplum için sürdürülebilir nitelikte fayda sağlanması amaçlarıyla sorumlu şekilde yatırıma yönlendirilmesi, yönetimi ve gözetimine yönelik ilkeler belirlenmiştir.

Gelinen noktada Ülkemizde bağımsız yönetim kurulu üyeliği uygulamalarında biçimsel düzenlemelerin ötesine geçilmesi, seçim ve aday gösterme süreçlerinin şeffaflaştırılması ve kurumsal uygulama kapasitesinin artırılması büyük önem taşımaktadır. Böyle bir yaklaşımın, hem azınlık hissedarların korunmasına hem de sermaye piyasalarında güvenin uzun vadede güçlenmesine önemli katkı sağlayacağı açıktır.

TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü

TKYD’nin kurumsal yönetim anlayışının gelişimine adanmış 23 yıllık birikimi, eğitim odağını güçlendiren Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü ile yeni bir profesyonellik seviyesine taşıyor.

İş dünyasının yetkin isimleri tarafından verilen, ihtiyaca özel ve global trendleri yakalayan TKYD Enstitü eğitim programları; kurumların dönüşüm yolculuğuna gerçek deneyim ve güncel bilgi kazandırıyor.

Kurumsal yönetim kültürünün sürdürülebilir şekilde yerleşmesini destekleyen TKYD Enstitü, her ölçekte kurumu geleceğe hazırlayan kapsamlı bir öğrenme platformu sunuyor.



Mezunların Gözünden Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı

TKYD Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı'nın 53. sayımızda mezunlarımıza yer verdiğimiz bu özel bölümünde, programın iş dünyasına kazandırdığı perspektifi, gelişim yolculuğunu ve katılımcılar üzerinde yarattığı etkiyi kendi deneyimleri üzerinden aktarıyoruz. Programı başarıyla tamamlayan mezunlarımız, hem sorularımıza verdikleri içgörülü yanıtlar hem de hikâyelerini yansıtan fotoğraflarıyla, yönetim kurulu üyeliğine giden yolda elde ettikleri kazanımları ve bu yolculuğun neden fark yarattığını paylaşılarak geleceğin liderlerine ilham veriyor.



Sevdâ SOLAK

TimePR Kurucusu ve Ajans Başkanı
TKYD Üyesi

Bu program size yönetim kurulu üyeliği yolculuğunuzda hangi bakış açıları kazandırdı?

Ayhan Akgün: Program, öncelikle kendime dair keşiflerde çok yol gösterici oldu, bu sayede konulara çok daha farklı gözle bakmaya başladım.

B. Erdem Eren: İhtiyaç veya hatalı uygulama sebebiyle birbirine karışan İcra ve Yönetim Kurulu, sorumluluk ve uygulama metodları arasındaki farklar netleşti. Ayrıca, hissedarların bakış açısı ve bunu yönetebilmenin önemini kavradım.

Bektaş Özkan: Program, kurumsal yönetimin sadece uyum değil, sürdürülebilir değer yaratma aracı olarak ele alınması gerektiğini çok güzel bir şekilde öğretiyor.

Dr. Cumhur Bilgili: Kurumsal yönetimi sadece bir çerçeve değil, bir kültür olarak görmeyi öğrendim. Paydaş temelli değer yaratımının ve kurul dinamiklerindeki kolektif bilincin gücünü daha net kavradım.

Devrim İldiri: Stratejik karar süreçlerinde bağımsızlık, paydaş beklentilerini dengeleme ve uzun vadeli değer yaratma odağı. Çünkü yönetim kurulları sürdürülebilir büyüme için bu dengeyi kurmak zorunda.

Esra Orçunus: Eğitim sırasında öğrendiklerimle, iş hayatında bazı konularda “evet ne kadar doğru yapıyormuşum” derken, bazı konularda da “bu ne kadar önemliymiş dikkat etmeyelim” farkındalığı kazandım.

Necip Özçer: Günümüz üst düzey yöneticiliği ya da YK üyeliği çoklu, çok çabuk değişen koşullar ve ekosistem çerçevesinde çoklu bakış, deneyim, paylaşım, öngörü yaklaşımlarını ve uygulamalarını gerektiriyor. Bu program 360 derece bütünselliği, bakış açısını sağlıyor.

Sevdâ Solak: Program, geçmişteki MBA eğitimimi güncelleyen; stratejik düşünme, yönetişim ve kurumsal sürdürülebilirlik perspektifimi derinleştiren bir deneyim oldu. Alanında öncü akademisyen ve liderlerin her biri yeni bir ufuk açtı.

Mustafa Başar: Yönetim kurulu üyeliğinin kariyer hayatında emeklilik öncesi yumuşak bir geçiş olarak algılanmasının büyük bir hata olduğunu, aksine bireysel olarak aktif olduğunda son derece fark yaratabileceğini görmemi sağladı.

Müge Yücel: Stratejik bütünlük, kurumsal cesaret ve paydaş odaklı liderlik.

Banu Müftüoğlu Ülkü: Aile ve grup şirketlerinde yönetim kurullarının daha sistematik, risk odaklı ve stratejik çalışmasına yönelik profesyonel bakış açımı güçlendirdi. Program ayrıca bağımsız yönetim kurulu üyeliğine dair güçlü bir vizyon sundu.

Güven Karaöz: Program öncesinde de, risk, etik ve hesap verebilirliğin öneminin farkındaydım. Bu programla bunları şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliği, paydaş güveni ve stratejik denetim sorumluluğu için de nasıl uygulamam gerektiğini somut biçimde gördüm.

Programdan sonra iş hayatınızda veya yönetim kurulu rollerinizde somut olarak neleri farklı yapmaya başladınız?

Ayhan Akgün: Yönetim kadrosunun farklı renklerden oluşması gerektiğine inanıyordum ama program sonrası bu konuda radikal ve cesur aksiyonlar aldım.

B. Erdem Eren: Dinamik, detaycı, kontrolcü ve hissedar biri olarak işlere el atmak yerine yön vermek konusunda kendimi sürekli uyarıyorum.

Bektaş Özkan: Program sonrasında bir şirket ile bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak prensip anlaşması yaparak çalışmaya başladım.

Dr. Cumhur Bilgili: Karar süreçlerinde sürdürülebilirlik, çeşitlilik ve bağımsız bakış açısını merkezde konumlandırmaya başladım. Ayrıca kurul performansını ölçülebilir kriterlerle takip etmeyi ve sürekli iyileştirmeyi öncelik haline getirdim.

Devrim İldiri: Sürdürülebilirlik, risk yönetimi ve çeşitlilik konularını gündemin merkezine koyarak tartışmalarımı daha sistematik, ölçülebilir ve veri odaklı yürütmeye başladım. Bu sayede daha kapsayıcı ve kalıcı kararlar alınabiliyor.

Esra Orçunus: Yönetim Kurulu toplantılarının daha verimli geçmesini sağlamak için, önceden mutlaka bir ajandası olmasını ve bu ajandaya toplantı sırasında uyulmasını sağlamak, Alınan kararlarda öncelikle şirket menfaatinin korunup korunmadığını irdelemek, Aklımda sürekli “adil miyim, şeffaf mıyım, hesap verebiliyor muyum, sorumlu davranıyor muyum” ile yaşamak. Bu konu içselleştiğinde bazen insanın özel hayatına bile etki ediyor.

Necip Özçer: Programın konularının bir bölümü eminim çoğu katılımcının daha önceden de parça parça deneyimlediği, yer aldığı konular. Ancak bu kompakt program bu parçaların hepsini bir araya getiriyor ve gerçekten bir büyük model oluşturup herkesi içine alıyor. Bütünün sinerjisi ve enerjisi parçaların hepsinden çok daha büyüktür kuramını da doğruluyor. Çoklu ve daha bütünsel, kavramsal değerlendirmeler yapabildiğimi düşünüyorum.

Sevdâ Solak: Program, geçmişteki MBA eğitimimi güncelleyen; stratejik düşünme, yönetişim ve kurumsal sürdürülebilirlik perspektifimi derinleştiren bir deneyim oldu. Alanında öncü akademisyen ve liderlerin her biri yeni bir ufuk açtı.



Esra ORÇUNUS

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Danışman



Bektaş ÖZKAN

Yönetilen Hizmetler
Direktörü





Dr. Cumhur BİLGİLİ

Denthill Clinic
Yönetim Kurulu Başkanı

Mustafa Başar: Programdan sonra mevcut donanım sahibi olduğum alanların dışında, bir şirketin önemli organlarını oluşturan bütün hususlara ilgi duyup, kendimi geliştirmeye başladım. Hukuk, Finans, Tedarik Zinciri, İnsan Kaynakları ve İhracat gibi alanlarda da donanım kazanmaya devam ediyor ve üyesi olduğum kurula daha fazla katkı sunabiliyorum.

Müge Yücel: Karar süreçlerinde daha çok veri ve çeşitlilikten yararlanıyorum. Sessiz fikirleri öne çıkarıyor, stratejik riskleri erken gündeme alıyorum. Yönetimde denge, şeffaflık ve uzun vadeli değer yaratımına daha fazla odaklanıyorum.

Banu Müftüoğlu Ülkü: Üyesi olduğum yönetim kurullarında gündem tasarımı, risk bazlı önceliklendirme ve performans takibini daha sistematik bir yapıya kavuşturmaya odaklandım. Risklerin erken tespitiye yönelik çalışmaları ve paydaş görüşlerini de içerecek şekilde karar kalitesini artıran adımları kurul gündemine taşımaya başladım.

Güven Karaöz: Programdan sonra hem halka arz olan hem de olmayan şirketlerde İnovasyon odaklı Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği yapmaya

başladığım şirketlerde, YK Danışmanlıklarından farklı olarak, sadece öneri sunan değil, sorumluluk alan taraf olarak, sadece fırsata değil, risk ve paydaş güvenine de bakıyorum.

Katılımınız sırasında en çok etkilediğiniz oturum ya da paylaşım hangisiydi?

Ayhan Akgün: Öz Değerler konusundaki çalışma, yönetim kurulu deneyimi büyük değerli yöneticilerin paylaşımları ve yönetim kurulu canlandırması çok etkileyici idi. Kendi adıma mentor menti sohbetlerinden de büyük feyz aldığımı belirtmeliyim.

B. Erdem Eren: Finanssal okur yazarlığı arttıran, gelir tablosu ve bilanço inelemeleri ile, simülasyona dayalı eğitimi oldukça interaktif ve akılda kalıcı olarak niteleyebiliriz.

Bektaş Özkan: Simülasyon çalışmaları çok etkileyici oldu. Her bir durum için yaptığımız analizler ve bunların ekipler arası paylaşımı farklı bakış açılarını görmek çok öğretici oldu. Ayrıca Yönetim Kurulu simülasyonu oldukça keyifli ve öğretici oldu.

Dr. Cumhur Bilgili: Bağımsız yönetim kurulu üyeliği ve etik liderlik üzerine yapılan oturum, stratejik karar alma ile kişisel sorumluluğun dengesine dair ufuk açıcı bir perspektif sundu.

Devrim İldiri: Bağımsız yönetim kurulu üyeliği ve etik sorumluluklar üzerine yapılan tartışma. Çünkü kurullarda güvenin ve etik liderliğin kalıcı değer yaratmada kritik olduğunu düşünüyorum.

Esra Orçunus: Tecrübe paylaşımları ve son dersteki simülasyon; bu oturumlar pratik hayatta öğrendiklerimizi pekiştirmek için çok faydalı oldu.

Necip Özçer: Kavramsal ve analitik tüm konular etkileyiciydi. Bunların legal boyutlardaki paylaşımlarla da birleşmesi ayrıca etkileyici idi.

Sevda Solak: Hepsisi çok kıymetliydi; ancak Trader Media East Ltd. CEO'su Şahin Tulga ve TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka'nın oturumları, mevcut deneyimlerimi yönetim kurulu süreçlerine entegre etmem açısından ilham vericiydi.

Mustafa Başar: Bir yönetim kurulu na hesap veren, bazı hissedarların savundukları farklı önerilere rağmen, gerçek verilere dayalı sunum yaparak onları ikna eden CEO rolünü üstlenmiş olmak benim için çok değerliydi.

Müge Yücel: Bağımsız üyeliğin stratejik etkisini anlatan oturumdur. Sorumluluğun gücü ve fark yaratma bilinci bakış açımı kalıcı biçimde değiştirdi.

Banu Müftüoğlu Ülkü: Deneyimli eğitmen ve katılımcıların gerçek vakalar üzerinden yaptığı paylaşımlar oldukça etkileyiciydi. Bağımsız üyeliğin önemini vurgulayan oturumlar bakış açımı derinleştiren değerli bölümler oldu.

Güven Karaöz: Yönetim Kurulu Başkanlığı, CEO ve/veya Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği pozisyonunda bulunmuş kişilerle, önceden paylaşılan ve paylaşılmayan vakalara dayalı YK simülasyonu en öğretici ve etkileyici bölümdü.

Yönetim kurulu üyeliği açısından Türkiye'de en büyük gelişim alanı nerede görüyorsunuz?

Ayhan Akgün: Türkiye'de çok ciddi aile şirketleri var ancak dünya, ticaret ve nesillerin değişimi özellikle bu büyük yapıların profesyonel bağımsız yönetim kurulu üyelerini kurullarına almaya başlaması ile gelişim artacaktır diye düşünüyorum.



B. Erdem Eren: Şirketlerin orta ve uzun vadede bir planlarının olması, bu planın dinamik bir formül ile gelişime açık tutulması için çaba gösteren Yönetim Kurulu üye sayısının artması gerektiğine inanıyorum. Ayrıca Hissedarlara özel Yönetim Kurulu üye seçimi ve sorumlulukları hakkında eğitimleri arttırmak gerektiğine inanıyorum.

Bektaş Özkan: Kurumsal yönetim süreçlerinin bir zorunluluk olarak görülmeden içselleştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca stratejik risk yönetimi, dijitalleşme ve ESG entegrasyonunun yönetim kurulu gündemlerinde düzenli olarak yerini almaları ve takip edilmesi gerektiğini düşünüyorum.

Dr. Cumhur Bilgili: Bağımsız üyelik yapısının güçlendirilmesi, performans kültürünün kurullara entegre edilmesi ve sürdürülebilirlik yaklaşımının stratejik karar süreçlerine kalıcı biçimde yerleştirilmesi önemli bir gelişim alanı olarak öne çıkıyor.

Devrim İldiri: Bağımsız üyelerin daha etkin rol üstlenmesi, çeşitliliğin artması ve sürdürülebilirlik gündeminin stratejik kararların merkezine taşınması. Buna paralel olarak YK'lar-



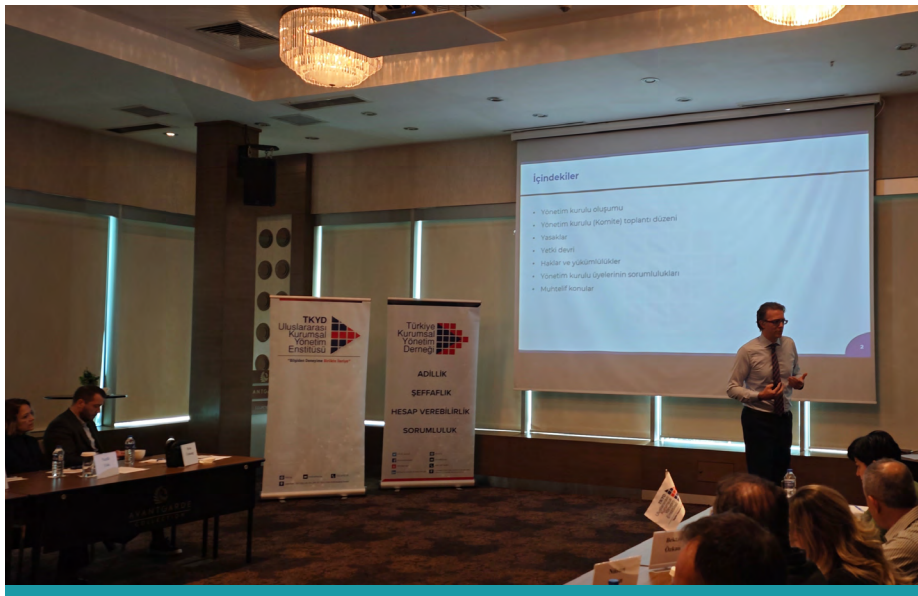
Dr. Necip ÖZÇER

LC Waikiki Perakende Mağazaları
Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür Yardımcısı



Ayhan AKGÜN

İDEA Bilişim ve Danışmanlık
Kurucu Ortak ve Genel Müdür





Banu Müftüoğlu Ülkü

AR Elektrik Elektronik A.Ş. ve TIBCON Enerji Teknolojileri A.Ş., Yönetim Kurulu Üyesi
BAMS Danışmanlık Hizmetleri Ltd.Şti.
Kurucu, Danışman



Devrim İLDİRİ

Nynas AB
Genel Müdür, Türkiye & Orta Asya



da enerji geçişi uzmanı üye veya danışman bulundurmamak artık bir tercih değil, zorunluluk; aksi halde regülasyonlar, yatırımcı beklentileri ve küresel rekabet koşulları ciddi risklere dönüşebilir. Diğer yandan doğru bir YK yapısıyla fırsatları zamanında fark ederek, geleceğin dünyasında öncü rol üstlenmek de mümkün olacaktır.

Esra Orçunus: Etkin bir yönetim kurulunun ve kurumsallaşmanın, şirketlerin bugün ve gelecekte sağlıklı bir şekilde varlığında ne kadar önemli olduğunun yeterince anlaşıldığından çok emin değilim. Gözlemlediğim kadarıyla sadece kağıt üzerinde ya da zorunluluktan yapılan uygulamalar var. Bu 2 konuya gerçekten inanarak ve şirketlerin vazgeçilmez bir kültürü olarak yaygınlaşmasını diliyorum.

Necip Özçer: Belirsizliklerin daha da arttığı, yeni regülasyonların, inovasyonların ve dijital teknolojinin yaşama çoklukla girdiği günümüz ve yakın gelecek iş yaşamımızda en büyük konular, iyi olma halini sürdürülebilir kılmak, stratejik yönetim ve uygulamaları, kurumsal hizalanabilmeler, dönüşümcü, etik (otantik, ilke merkezli, hizmet eden) ve platform tipi liderlik gereksinimleri. Burada da en büyük roller YK' na ve YK ile hizalanacak tepe yönetimlere düşüyor.

Sevda Solak: Kurumsal kaynaklar - insan, organizasyonel yapı, finansal, fiziksel, entelektüel/bilgi ve ilişki sermayesi - açısından değerlendirildiğinde, bu alanların geliştirilmesi kritik önem taşıyor. Yönetim kurulu üyeliği kadar danışmanlık rolleri de; iletişim, sürdürülebilirlik ve kriz yönetimi gibi konular, kurumlara stratejik katkı sağlayacak büyük bir potansiyel barındırıyor. Bu alanların, kurumsal dönüşümün temel kaldıraçları olacağına inanıyorum.

Mustafa Başar: Türkiye'de yönetim kurulu üyeliklerinin "liyakat sahibi" donanımlı kişiler tarafından üstlenilmesi gereklidir! Hisseleri halka arz edilmiş şirketlerimiz başta olmak üzere, mevzuat veya yasal düzenlemeler gereği "sadece imza atan" değil, karar alma sürecine etkin bir şekilde fayda sağlayan, değer yaratan kişilerin yönetim kurulu üyesi olmaları artık zaruridir.

Müge Yücel: Bağımsız üye niteliği ve etkinliği en kritik alan. Stratejik risk yönetimi, sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm konularında yetkinlik artırımı Türkiye'de yönetim kurullarının gelişiminde belirleyici olacak, ve de tabi profesyonellere işin delegasyonu.

Banu Müftüoğlu Ülkü: Aile şirketlerinde profesyonelleşme, bağımsız üyelere daha fazla yer verilmesi ve risk yönetiminin karar süreçlerine bütüncül şekilde yansıtılması önemli gelişim alanları. Şeffaf, sistematik, profesyonel ve performans odaklı yönetim kurulu yapılarının yaygınlaşması Türkiye'de büyük değer yaratacaktır.

Güven Karaöz: En büyük ihtiyaç; risk komitelerinin sadece tehditleri izleyen değil, risk farkındalığı kültürünü kuran, riski inovasyon ve büyüme fırsatı olarak değerlendirebilen bir yapıya dönüşebilmeleri. Bunun stratejik düşünce ve uzun vadeli öngörüyle desteklenebilmesi gerekiyor.

Programı yeni başlayacak katılımcılara nasıl önerirsiniz?

Ayhan Akgün: Öğrenmeye ve değişmeye gönüllü iseler mutlaka fayda sağlayacaklardır. Uzun soluklu bir program bu nedenle devam etmeye önem vermeliler.

B. Erdem Eren: Yönetim kurulları ve hissedarlar konusunda bilgi ve tecrübeleri öğrenebilir, sınırlarınızı ve gelişim alanlarınızı keşfedebilirsiniz.

Bektaş Özkan: Sadece bilgi değil, bakış açılarını değiştirecek ve çok değerli bir network içerisine girilecek mükemmel bir fırsat.

Dr. Cumhur Bilgili: Kurul sorumluluklarını derinlemesine kavramak ve liderlik vizyonunu güçlendirmek için eşsiz bir deneyim.

Devrim İldiri: Açık fikirli, aktif katılımlı ve öğrenmeye hevesli olun. Çünkü programın değeri farklı bakış açılarını özümseydiğinizde ortaya çıkıyor.

Esra Orçunus: Şirketlerindeki pozisyonlarından bağımsız, her çalışanın kendine yapması gereken önemli bir yatırım olduğunu düşünüyorum. Hatta mümkünse çalışma hayatının başlarında bu eğitimin alınması tavsiye ederim; kişinin tek başına yıllarca yaşayarak kazanacağı deneyimi işin uzmanlarından kısa sürede öğrenmesini ve uzun yıllar bu eğitimden faydalanmasını sağlayacaktır. Hala dönüp dönüp ders notlarına ve sunumlara baktığım zamanlar var. Çok değerli konuşmacılar, eğitmenler, uzmanlar ve sınıf arkadaşlarıyla tanışmak da güçlü bir network oluşturuyor. Başka bir tavsiyem de kendi şirketini kuracaklara: başarılı ve sağlam bir gelecek için yolun başında bu disiplini almaları en değerli "özsermaye".

Necip Özçer: Bu programda, mutlaka aktif dinleyici-katılımcı ve paylaşımcı olup, deneyimli, değerli eğit-



men-yönetici-öğretim üyelerinden ve yine hepsi değerli katılımcılardan birbirinden öğrenme yolu ile katma değerler sağlamak, bir network oluşturma önemini paylaşmak ve vurgulamak isterim.

Sevda Solak: Yetişkin profesyoneller için yeniden öğrenme, dönüşüm ve gelişim adına eşsiz bir fırsat. Kaçırılmaması gereken bir deneyim.

Mustafa Başar: Liderliğin tanımı değişiyor; çok yönlü ve etkili olabilen, "İsviçre Çakısı" gibi liderlere ihtiyaç var. Bu eğitim sizi o liderlerden birine dönüştürebilir.

Müge Yücel: Açık fikirle dinleyin, tartışın, sorgulayın; her deneyimi geleceğiniz için değere dönüştürün.

Banu Müftüoğlu Ülkü: Yönetim kurulunda yer alan veya yakın çalışan katılımcıların programdan en yüksek verimi alacağını düşünüyorum.

Güven Karaöz: Ön yargılardan ve kabullerden uzaklaşarak aktif dinleyici olmalarını. Dinlemekle yetinmemelerini, sorgulayıcı olmalarını ve deneyimlerini paylaşmalarını.



Mustafa BAŞAR

Kervan Gıda A.Ş.
İcra Kurulu Üyesi



Güven KARAÖZ

Innotalent+
Kurucu
İnovasyon Odaklı Yönetim Danışmanı



Dr. Ahmet AYANOĞLU

Kiran Holding Denetim Grup Başkanı

Halka Açık Şirketlerde Denetim Komitelerinin Stratejik Rolü ve Önemi

Halka açık şirketlerde denetimin önemi ve gerekliliği, şirket faaliyetleri yoğunlaştıkça ve karmaşıklaştıkça daha da artmaktadır.

Günümüzün artan sert rekabet ortamında halka açık şirketlerin ayakta kalabilmeleri için güçlü, güvenilir, dinamik ve sürdürülebilir yapı ve sistemlere sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada kurumsal yönetim anlayışı önem arz etmekle birlikte halka açık şirketlerde kurumsal yönetim sisteminin oluşturulması, takibi ve devam ettirilmesi adına güvenilir, sağlıklı ve doğru bir şekilde kurgulanmış denetim mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır¹.

Zira son yıllarda gerek ulusal gerekse de uluslararası düzeyde denetim uygulamalarının öneminin arttığı bir süreç yaşanmakta olup², kurumsal yönetimin uzun vadeli bir süreç olduğu ve birçok uygulamayı içerdiği dikkate alındığında, şirketlerde kurumsal yönetim sisteminin oluşturulup sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla şirket bünyesinde bir takım

denetim mekanizmalarının ihdas edilmesi kaçınılmaz olmakta ve bu hedefe ancak ve ancak sağlıklı ve etkin işleyen denetim uygulamalarıyla ulaşılabilir³.

Halka açık şirketlerde denetimin önemi ve gerekliliği, esasında şirket faaliyetleri yoğunlaştıkça ve karmaşıklaştıkça daha da artmaktadır. Nitekim artan, yoğunlaşan ve karmaşıklaştıkça faaliyetler neticesinde buna paralel olarak denetlenmesi, kontrol edilmesi, değerlendirilmesi, düzeltilmesi ve geliştirilmesi gereken daha fazla alan ortaya çıkmaktadır⁴. Bu durumda şirket yönetimi açısından şirket bünyesinde kaliteli bir denetim yapısının kurulması ve işlerliğinin sağlanması önemli bir sorumluluk haline dönüşmektedir⁵.

Bunun haricinde kurumsal yönetim anlayışında denetim, gözetim ve

kontrol faaliyetleri yönetim kurulunun sorumluluğunda olmakla birlikte⁶ her geçen gün artan, gelişen ve çeşitlenen iş hacmi nedeniyle şirket yönetiminin denetim, gözetim ve kontrol faaliyetlerini tek başına ifa edebilmesi mümkün olmadığından, bu sorumluluğu yasal düzenlemelere, kurumsal yönetim ilkelerine ve ulusal ve uluslararası standartlara uygun bir şekilde yerine getirebilecek denetim organlarına ihtiyaç duyulmaktadır⁷.

Diğer bir deyişle, kurumsal yönetim anlayışının bir gereği olarak halka açık şirketlerde yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını daha sağlıklı, profesyonel, adil, şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yerine getirmesini sağlamak ve kendisine yardımcı olmak üzere çeşitli komitelerin kurulması gerekmektedir.



İşte tam bu noktada denetim komiteleri devreye girmekte ve gerçekleştirilmesi gereken denetim, gözetim ve kontrol faaliyetlerinin yasal düzenlemelere, kurumsal yönetim ilkelerine, ulusal ve uluslararası standartlara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayarak bir yandan şirket yönetimine yardımcı olmakta diğer yandan da şirkette kurumsal yönetim anlayışının gelişimine katkı sağlamaktadır⁸.

Nitekim “adillik”, “şeffaflık”, “hesap verebilirlik” ve “sorumluluk” şeklindeki dört temel evrensel ilke çerçevesinde şekillenen ve şirketlerin birbiriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan bu dört temel ilke çerçevesinde yönetilmesini ve denetlenmesini amaçlayan kurumsal yönetim sisteminin olmazsa olmaz aktörlerinden biri de; alanında uzman kişilerin bulunduğu, doğru yapılandırılmış, sağlıklı bir çalışma yapısına sahip, güçlü, etkin, dinamik bir denetim komitesidir. Bu noktada kurumsal yönetim ve denetim olgusu, birbirlerini tamamlayıcı ve birbirleriyle ilişki ve etkileşim halinde olan süreçler olup, bu yönüyle denetim komiteleri halka açık şirketlerde kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarına işlerlik kazandırma noktasında önemi giderek artan stratejik birer yönetim organı olmaktadır⁹.

Denetim komitelerine ilişkin ülkemizde yürürlükte bulunan en önemli yasal düzenlemelerden biri olan Kurumsal Yönetim Tebliği’nin ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinden (4.5.9.) numaralı ilkeye göre denetim komitesi; şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar.

Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetim komitesinin gözetiminde gerçekleştirilir. Şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşu ile bu kuruluşlardan alınacak hizmetler denetim komitesi tarafından belirlenir ve yönetim kurulunun onayına sunulur. Şirketin muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimiyle ilgili olarak şirkete ulaşan şikâyetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, şirket çalışanlarının, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanan yöntem ve kriterler denetim komitesi tarafından belirlenir.

Denetim komitesi, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini, şirketin sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir. Denetim komitesi; en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararlar yönetim kuruluna sunulur. Denetim komitesinin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda açıklama yapılması gerekir.

Denetim komitesinin hesap dönemi içinde yönetim kuruluna kaç kez yazılı bildirimde bulunduğu da yıllık faaliyet raporunda belirtilir. Denetim komitesi, kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili tespitlerini ve konuya ilişkin değerlendirmelerini ve önerilerini derhal yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir. Dolayısıyla denetim komitesi, kurumsal yönetim anlayışının en önemli yapı taşlarından biri olup, hem yönetim kuruluna yardımcı bir organ, hem de pay sahiplerine şirket faaliyetlerinin gözetimi ve denetimi konusunda güvence veren önemli bir organdır¹⁰.

Son yıllarda iş dünyasında meydana gelen yeni ihtiyaçlar, gelişmeler ve olaylar denetim komitelerini de etkilemiş ve denetim komitelerinin rol ve sorumluluklarının ciddi düzeyde artmasına neden olmuştur. Nitekim gündeme geldiği ilk yıllarda genel olarak finansal tabloları inceleyen, onaylayan ve çeşitli konularda yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunan denetim komitelerinin rol ve sorumlulukları, günün değişen ve gelişen koşulları çerçevesinde giderek genişlemiş ve çok farklı bir boyut kazanmıştır. Bu nedenle günümüzde denetim komitelerinin geleneksel sorumluluk alanlarının ötesinde birçok farklı konuyla ve bu konularla

¹ Ertuğrul Bayer, “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 3, 2005, s. 129.

² Özgür Çatıktaş ve Ayşe Sunay Gürsu, Aracı Kurumlarda Denetim Komitesi Uygulaması, Beta Yayınevi, 2011, s. 197.

³ Mehmet Özbircik ve Kayahan Tım, Alle İşletmelerinde Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü, Karahan Kitabevi, 2015, s. 151-152.

⁴ Erkan Kural ve Kısmet Delivel, “Yönetim Süreçleri”, Necati Cemaloğlu ve Murat Özdemir (Ed.), Eğitim Yönetimi, Pegem Akademi, 2019, s. 204.

⁵ Hasan Türedi, Cengay Karakaya ve Mehmet İldem, “Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 96, 2015, s. 66.

⁶ Mustafa Kevser ve Mesut Doğan, “Yönetim Kurulu Yapısı ve Sürdürülebilirlik Raporu Uyumu: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi, Sayı: 10, 2020, s. 41.

⁷ Türedi, Karakaya ve İldem, a.g.m., s. 67.

⁸ Paşa Bozkurt, “Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler”, Denetim Dergisi, Sayı: 12, 2013, s. 50.

⁹ Ahmet Ayanoğlu, “Şirketin Geleceğine Yatırım Yapmanın Yeni Yolu: CEO’lar Güçlü Denetim Komiteleriyle Fark Yaratın”, Dünya Gazetesi, 26.04.2025, s. 5.

¹⁰ Ahmet Ayanoğlu, Kurumsal Yönetimde Denetim Komitelerinin Önemi ve Etkisi, Beta Yayınevi, İstanbul, 2023, s. 512.

¹¹ Serbay Yakar, “Denetim Kalitesinde Denetim Komitesinin Etkinliği”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 54, 2015, s. 253.



ilgili risklerle ilgilenmek zorunda oldukları bilinen bir gerçektir. Bu kapsamda son yıllarda, denetim komitelerinin mevcut görevlerine kurumsal sürdürülebilirlik konuları da eklenmiş olup, bu noktada halka açık şirketlerin çevresel ve sosyal etkileri, şirketin karşılaştığı sürdürülebilirlik odaklı riskleri, sürdürülebilirlik raporları, karbon ayak izi, enerji verimliliği gibi konulara ilişkin faaliyetleri de denetim komitesinin sorumluluk alanına girmeye başlamıştır. Denetim komitesinin bu alanlara yönelik gözetim ve denetimi halka açık şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik noktasında ortaya koyacağı performansla olumlu yansımakta ve bu durum şirketin toplumsal itibarını ve yatırımcı güvenini artırmaktadır. Dolayısıyla bu komiteler, sürdürülebilirlik performansını gözlemleyerek ve denetleyerek bu şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim odaklı risklerini yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Doğru yapılandırılmış ve etkin çalışan bir denetim komitesine sahip halka açık şirketlerde kurumsal yönetim; daha bütüncül, güçlü, güvenilir ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmaktadır¹¹.

Zira paydaşların menfaatlerini korumak için; alanında uzman, nitelikli, deneyimli ve bağımsız üyelerden oluşan, yeterli yetki ve kaynaklara sahip olan, çalışmalarının yazılı bir yönetmelik kapsamında yürütüldüğü, üyelerinin performansa tabi olduğu, görev ve sorumluluk alanları yazılı bir yönetmelikle açıkça belirlenmiş bir denetim komitesinin daha etkin ve verimli olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla yapı, oluşum, nitelik ve çalışma esasları bakımından doğru, yeterli ve kaliteli niteliklere sahip etkin bir denetim komitesinin şirketin, muhasebe, finansal raporlama, risk yönetimi, iç kontrol, iç denetim, bağımsız denetim, yasal düzenlemelere uyum ve diğer alanlara ilişkin uygulamalarını gözetmede daha yapıcı ve etkili olacağı ve en nihayetinde şirketin kurumsal yönetim kalitesinin artırılmasında çok daha aktif rol oynayacağı aşikardır.

Etkin bir denetim komitesi oluşturulması ve bunun sürdürülebilir kılınması kararlı bir mücadele gerektirmekte olup, denetim komitelerinin etkinliğinin artırılması; şirketlerin kârlılığı ve devamlılığı, sermaye piya-

salarında güven ve istikrarın sağlanması ve menfaat sahiplerinin haklarının korunması açısından büyük bir önem arz etmektedir. Zira halka açık şirketlerde paydaşlar şirketin mali durumuna, yönetim süreçlerine ve ESG performansına ilişkin yüksek beklentiler içindedir.

Bu bağlamda, halka açık şirketlerin denetim, gözetim ve kontrol süreçlerinin doğru ve güvenilir bir şekilde yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle ancak yeterli niteliklere ve etkin çalışma yapısına sahip denetim komiteleri, şirketlerin kurumsal yapısına ve sermaye piyasalarının istikrarlı ve düzgün bir şekilde işlemesine önemli katkılar sağlayabilmektedir. Dolayısıyla denetim komitesi, icra ettiği planlama, gözetim, denetim ve raporlama faaliyetleriyle şirkette gerçekleştirilen işlemlerin yasal düzenlemelere, uluslararası standartlara ve kurumsal yönetim anlayışına uygun bir şekilde yerine getirilmesini sağlamada aktif bir rol oynamaktadır.

Sonuç itibarıyla etkin bir kurumsal yönetim, etkin bir denetim komitesi gerektirmekte olup, bu kapsamda denetim komiteleri sahip oldukları görev, rol ve sorumluluklar çerçevesinde şirketlerde kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kalitesi, korunması ve sürdürülebilirliği açısından adeta bir güvence teşkil etmektedirler. Nitekim yapılan araştırmalarda; etkin çalışan denetim komitelerinin halka açık şirketlerde kurumsal yönetimin gelişimi ve kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde güçlü ve olumlu etkisinin bulunduğu görülmüş olup, bu durumun şirketin yatırım değerini, kârlılığını, sürdürülebilirliğini, finansal ve operasyonel performansını artırdığı tüm bilimsel ve istatistiksel verilerle ortaya konmuştur.

LÜTFEN AJANDANIZA NOT EDİNİZ!

XVII. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ



7 Mayıs 2026



İş Sanat Kültür Merkezi



¹¹ Serbay Yakar, "Denetim Kalitesinde Denetim Komitesinin Etkinliği", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 54, 2015, s. 253.



Namık Kemal KEMER

KemVen
Yönetici Ortak

Start-Up Firmalarında Süreklilik

Start-up ekosistemi, girişimciler için yenilikçi fikirleri hayata geçirme ve ekonomik büyümeye katkıda bulunma açısından büyük fırsatlar sunmaktadır.

Start-up firmalarının sürekliliğinin sağlanabilmesi için fonlama sonrası hangi adımların izleneceğine dair doğru bir iş planı hazırlamak çok önemlidir. Yapılan araştırmalara göre start-upların %90'ı 3-5 yıl içerisinde başarısızlığa uğramaktadır. İlk yıl başarısızlık oranı %10'larda iken takip eden 2. ve 3. yıllarda başarısızlık oranı yükselmektedir.

Start-up ekosistemi, girişimciler için yenilikçi fikirleri hayata geçirme ve ekonomik büyümeye katkıda bulunma açısından büyük fırsatlar sunmaktadır.

Ancak bu süreç, birçok zorluk ve belirsizlikle doludur. Girişimciler, hem sermaye bulma hem de operasyonel süreçleri yönetme aşamalarında farklı engellerle karşılaşır.

LinkedIn'in yıllık Top Start ups listesi incelendiğinde 2024 yılında Türkiye'de havacılık ve savunma sanayi hedefli start-up'lar dikkat çekmektedir.

<https://tr.linkedin.com/pulse/linkedin-top-startups-2024-y%C3%BCkseli%C5%9Fteki-10-t%C3%BCrkiye-ren4c>

Start-up'ların en temel sorunlarından biri, faaliyetlerini sürdürebilmek ve büyümelerini desteklemek için yeterli finansman bulamamalarından kaynaklanır.

Start-up'larda Fonlama Öncesi Adımlar

1. Fikir Yaratım Süreci

2. Kuluçka Dönemi

3. Girişim Yaratma- Şirketleşme

4. Gelir Yaratımı

Yukarıda maddelenen adımlar bir start-up'ın fonlama aşamasına kadar olan süreçleri içermektedir. Fonlama sonrasında da sürekliliğin sağlanabilmesi için aşağıda belirttiğimiz konulara da yoğunlaşılmasının önemli olduğunu düşünmekteyiz.

Start-up'larda Fonlama Sonrası Yaşanan Sorunlar

Start-up konumlanması ve hedef kitlenin doğru belirlenmesi güncel eğilimler ışığında yapılmalıdır. Bu makalede, start-up firmaların karşılaştığı fonlama sonrası güncel sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini ele alacağız.

1. Finansman ve Kaynak Yetersizliği

Start-up'ların en temel sorunlarından biri, faaliyetlerini sürdürebilmek ve büyümelerini desteklemek için yeterli finansman bulamamalarından kaynaklanır. Özellikle erken aşama girişimler, yatırımcıları ikna etmekte zorlanabilir.

Çözüm Önerileri:

- Güçlü bir iş planı hazırlamak ve ürün ya da hizmetin katma değerini net bir şekilde ifade etmek.
- Yatırımcı sunumlarında, şirketin potansiyel büyüme oranlarını ve risk yönetim stratejilerini detaylıca açıklamak.
- Alternatif finansman kaynaklarına yönelmek (ör. kitle fonlaması, mikro krediler).

Fon bulmada en önemli adımlar start-up modelinin hitap edeceği hedef kitle, büyüme senaryoları ve iş modelinin ilk faturasını ne zaman düzenleyeceği ve dolayısıyla gelir modelinin gerçekleşme ihtimalinin yüksekliğidir.

2. Pazar Dinamikleri ve Rekabet

Hızla değişen pazar dinamikleri, start-up firmalarının büyümesini zorlaştırabilir. Ayrıca, büyük firmalar ve diğer start-up'larla rekabet etmek de girişimler için önemli bir sorundur. Hedef kitleyi doğru belirlemek ve niş pazarlara odaklanmak, yenilikçi iş modelleri geliştirerek rekabet avantajı sağlamak, etkili pazarlama stratejileriyle marka bilinirliğini artırmak markanın değerini tescil etmedeki süreçler olarak tanımlamak mümkündür.

3. İş Gücü ve Takım Yönetimi

Doğru ekibi kurmak ve yönetmek, start-up'lar için kritik bir öneme sahiptir. Ancak sınırlı bütçelerle yetenekli çalışanları çekmek ve onları şirkette tutmak büyük bir zorluktur. Yapılan araştırmalarda start-up'ların başarısızlığa uğramasında işgücü maliyetlerinin yüksekliği ve ürünün

sürekli geliştirilmesine yönelik pazar talebi nitelikli ve yüksek maliyetli işgücü ile çalışmayı zorunlu kılmaktadır. Bu madde başlığında çalışanlara hisse opsiyonu gibi uzun vadeli teşvikler sunmak, şirket kültürüne ve vizyonuna uygun yetenekleri seçmek ve eğitim programları düzenleyerek mevcut ekip üyelerinin yetkinliklerini artırmak önem taşımaktadır.

6. Ürün ve Hizmet Geliştirme

Start-up'ın en önemli sermayesi olan ürünün pazara uygunluğunu test etmek ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirmek, birçok start-up için zaman ve kaynak gerektiren bir süreçtir.

Fonlama sonrası hızlı büyüme süreci, operasyonel zorlukları beraberinde getirir. Yeni müşteri taleplerine yanıt vermek, süreçlerin ölçeklenebilirliğini sağlamak ve operasyonları optimize etmek her zaman kolay değildir.

4. Hukuki ve Regülasyonel Engeller

Birçok start-up, faaliyet gösterdikleri sektöre bağlı olarak karmaşık hukuki ve düzenleyici süreçlerle karşı karşıya kalır. Özellikle fintech, sağlık teknolojileri ve blockchain gibi alanlarda bu engeller daha belirgindir. Faaliyette bulunulacak olan sektöre özgü resmi sertifika ve izinlerin alınması şirketin hukuki olarak herhangi bir sorun yaşamaması açısından önemlidir. İş modeli geliştirilirken nakit akışlarında yasal zorunlulukların tamamlanması ile ilgili giderler de hesaba dahil edilmelidir.

5. Operasyonel Süreçlerin Yönetimi

Fonlama sonrası hızlı büyüme süreci, operasyonel zorlukları beraberinde getirir. Yeni müşteri taleplerine yanıt vermek, süreçlerin ölçeklenebilirliğini sağlamak ve operasyonları optimize etmek her zaman kolay değildir. Fonlama sonrası büyümenin kadro planlaması, çalışan maliyetlerindeki artışların doğru tahmin edilmesi ve yönetsel raporlama altyapısının kurulması şirketin tüm süreçlerinin izlenebilmesi ve gözlemler neticesinde "sürekli iyileştirmelerde" bulunmak sürdürülebilir faaliyet için zorunludur.

Start-up firmalarının MVP (Minimum Viable Product) sorunlarını çözmek için izleyebilecekleri bazı stratejiler şunlardır:

a) Hedef Kitleyi Belirlemek

MVP'nin başarılı olabilmesi için, hedef kitlenin net bir şekilde tanımlanması gereklidir. Hedef kitlenin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak, MVP'nin doğru özelliklerle donatılmasını sağlar.

b) Temel Özelliklere Odaklanmak

MVP, ürünün temel işlevlerini içermelidir. Gereksiz özelliklerden kaçınarak, ürünün en önemli ve kullanıcılar için en değerli olan yönlerine odaklanmak önemlidir. Bu, geliştirme sürecini hızlandırır ve maliyetleri düşürür.

c) Kullanıcı Geri Bildirimlerini Toplamak

MVP'yi piyasaya sürdükten sonra, kullanıcı geri bildirimlerini toplamak ve analiz etmek kritik öneme sahiptir. Bu geri bildirimler, ürünün iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için yol gösterici olacaktır.



d) Hızlı ve Esnek Olmak

MVP sürecinde hızlı ve esnek olmak, değişen kullanıcı ihtiyaçlarına ve piyasa koşullarına hızlıca uyum sağlamayı gerektirir. Bu, ürünün sürekli olarak iyileştirilmesini ve kullanıcı memnuniyetinin artırılmasını sağlar.

e) Test ve İyileştirme

MVP'nin sürekli olarak test edilmesi ve iyileştirilmesi gereklidir. Kullanıcı geri bildirimlerine dayanarak, ürünün hatalarını düzeltmek ve yeni özellikler eklemek önemlidir. Bu süreç, ürünün kalitesini artırır ve kullanıcı deneyimini iyileştirir.

f) Doğru Araçları Kullanmak

MVP geliştirme sürecinde doğru araçları kullanmak, süreci daha verimli hale getirir. Proje yönetim araçları, kullanıcı geri bildirim toplama platformları ve analiz araçları, MVP'nin başarılı bir şekilde geliştirilmesine yardımcı olabilir.

g) İşbirliği ve İletişim

Ekip içi işbirliği ve iletişim, MVP sürecinde büyük önem taşır. Ekip üyelerinin birbirleriyle etkili bir şekilde iletişim kurması ve işbirliği yapması, ürünün daha hızlı ve kaliteli bir şekilde geliştirilmesini sağlar.

7. Küçük İşletme Yönetiminde Eksiklikler

Genç girişimciler, küçük şirketlerin yönetimi için gerekli olan bazı temel konularda deneyimsiz olabilir. Hızlı büyüme ile gelen kadro genişlemesi ile beraber Şirketin temsil ve ilzam yetkilerinin bir yönerge ile düzenlenmesi gerekmektedir. Ayrıca sürece dair yaşanabilecek sorunlara karşı hazırlıklı olmak açısından gayri maddi duran varlık olarak kategorize edilen marka, yazılım, tasarım, Ar-Ge ve patentlerin gizlilik sözleşmeleri ve tescillerle koruma altına alınması hayati önem göstermektedir.

Sonuç

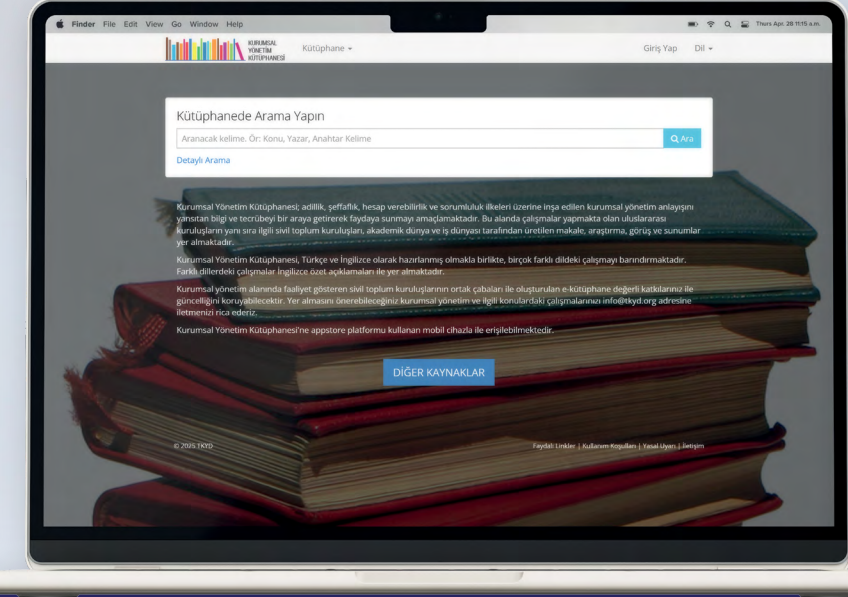
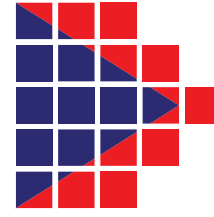
Gerçekten hayatta kalmak için, diğerlerinden daha önemli olan bazı kurallar vardır. Bir zamanlar kendi girişimlerinde zorluk çeken büyük işletmeleri yöneten ve sahip olan çoğu kişi, hedefinize ulaşmak için kesinlikle tutunmanız gereken bazı adımlar ve stratejiler olduğunu size söyleyecektir.

Firmanız iyi para kazanma yolunda henüz yeni olduğundan, kişilerin hizmetlerinizi veya ürünlerinizi fark etmesini sağlamak için pahalı seçimlerin yeniden düşünülmesi uygun olabilir.

Hizmet veya ürün daha az gerekli görülüyorsa veya günümüz trendleri listesinden kaybolmuşsa, işin tekrar radara dahil edilmesi zor olacaktır. Trajedinin gerçekleşmesi beklenmeden diğer insanların hizmet veya ürününüz hakkında söyledikleriyle ilgili olarak mevcut hizmetlerin üzerine yeni bir şey sunulabilir.

Bozulmamışsa, düzeltmeye çalışmadan ve neyin işe yaradığı belirlendikten sonra, gereksiz harcama kalemlerinin kesilerek ve sonuç üretmeyen tüm harcamalarının belirlenmesi ile bu kaynakların işe yarayan kalemlere veya farklı bir projeye yeniden tahsis edilmesi uygun olabilir.

Namık Kemal KEMER
nk@kemven.com



Kurumsal Yönetim Kütüphanesi

Kurumsal yönetimle ilgili makale, araştırma, görüş ve sunumlara tek bir platformdan ulaşabileceğiniz TKYD Kurumsal Yönetim Kütüphanesi'ne QR kodu okutarak erişebilirsiniz.



TKYD Çalışma Gruplarında Yeni Dönem

TKYD çalışma grupları 2025 itibarıyla daha etkileşimli, çıktı odaklı ve üyelerin uzmanlık birikimini aktif biçimde ortaya çıkaran yeni bir toplantı formatına geçti. Her biri 1 saat süren bu toplantılar; güncel gelişmelerin özetlendiği kısa bir açılış, konuk konuşmacı veya vaka analiziyle derinleşen bilgi paylaşımı ve küçük gruplar halinde yürütülen “peer-to-peer” tartışmalarla zenginleştirildi. Bu yapı, grupların sadece gündemi takip eden platformlar olmaktan çıkıp gerçek zamanlı öğrenme, deneyim aktarımı ve politika önerisi üreten çalışma alanlarına dönüşmesini sağlıyor.

ESG Çalışma Grubu



ESG Çalışma Grubu'nun toplantısı 4 Kasım 2025 tarihinde “Küresel ESG Mevzuatındaki Son Gelişmeler ve Türkiye'ye Etkileri” gündemi ile düzenlendi. Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Av. Nihal Mashaki'nin açılışını yaptığı toplantıda çalışma grubunun 2025 yılı faaliyetleri değerlendirildi. Ardından Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Yardımcısı Av. Cenk Narter tarafından “Küresel ESG Mevzuatındaki Son Gelişmeler ve Türkiye'ye Etkileri” sunumu yapıldı. Çalışma grubu üyeleri konu üzerine sorularına yanıt alma imkanı buldu.

ESG Raporlama Standartları Çalıştayı

“ESG Raporlama Standartları Uygulamalı Anlatımı” konulu Çalıştay TKYD ESG Çalışma Grubu organizasyonu ile 28 Nisan 2025 tarihinde Alarko Holding ev sahipliğinde düzenlendi.

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve ESG Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Av. Nihal Mashaki'nin açılış konuşması ile başlayan Çalıştay, TKYD ESG Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Yardımcısı Av. Cenk

Narter'in “Omnibus Paketi Kapsamında Değişiklikler” konulu sunumu ile devam etti.

Sachi Consultancy Sürdürülebilirlik Danışmanı Senem Tanju ve PwC Denetim Hizmetleri Şirket Ortağı Ali Yörük tarafından “ESG Raporlama Standartları Uygulamalı Anlatımı” yapılarak katılımcılar ESG Raporlaması konusunda bilgilendirildi.



Kurumsal Sürdürülebilir Raporlaması Çalıştayı

ESG Çalışma Grubumuzun organizasyonu ile “Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması: CSRD-ESRS ve TSRS'ye Uyumlu Süreç Tasarımı” çalıştayı 8 Ekim 2025 tarihinde düzenledik.

Çalıştay, Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Av. Nihal Mashaki'nin açılış konuşmasıyla başladı ve So-

rumlu Yönetim Kurulu Üyesi Yardımcısı, Narter & Partners Kurucu Ortağı Av. Cenk Narter ile Sachi Consultancy Kurucusu Senem Tanju'nun sunumlarıyla devam etti.

Etkinliğe ev sahipliği yapan kurumsal üyemiz Mega Metal'e, Mega Metal CFO'SU Ömür Özüpek'e ve tüm katılımcılarımıza teşekkür ederiz.



Halka Açık Şirketler Çalışma Grubu

Toplantıda “Kurul – Yönetim ilişkisi: Saha Deneyimi” üzerine gerçekleştirilen grup çalışmasında çalışma grubu üyelerimize : “Yönetim kurulu ile icra arasındaki ilişkinin en kritik kırılma noktası sizce neresi?” sorusunu yönelttik.

Öne çıkan tespitler ve öneriler dikkat çekici:

– Ana hissedarın aynı kişi olması ve yönetim kurulu üyelerinin de icracı roller üstlenmesi, özellikle son dönemde artış gösteriyor. Ana hissedar, süreçlerin daha çok kendi yetkisinde ilerlemesini tercih ediyor.

– Halka açık şirketlerde bağımsız üyeler çoğu zaman konuyla ilgili bilgiyi son dakika öğreniyor. Bu süreç bağımsız üyeleri zorlarken, diğer yönetim kurulu üyeleri ise konuya daha stratejik yaklaşabiliyor. Bu bağlamda, kural koyucu bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiğine dikkat çekiliyor.

– Komitelerin çalışmalarının göz ardı edilmemesi ve yönetim kurullarının bu konuda bilinçlenmesi gerekiyor.

– Her iki taraf da sınırlarını bilmeli, konuları prosedür ve protokoller üzerinden takip etmek çözüm olabilir.

Bilgi akışının tam ve şeffaf olması önemli, doğru resim gösterilmediğinde kırılmalar olacaktır.

Toplantıda aynı zamanda Prof. Dr. Çağlar Manavgat ve Dr. Murat Doğu, Av. Ümit Yayla moderasyonunda “güncel regülasyon ve gelişmelerin özeti” üzerine hızlı bir tur yaparak çalışma grubu üyelerini bilgilendirdi. Toplantı, üyeler açısından oldukça verimli geçti.



“OECD Corporate Governance Factbook 2025” Webinarı

24 Ekim 2025 tarihinde düzenlenen webinar, OECD'nin yayımladığı “Corporate Governance Factbook 2025” raporu çerçevesinde kurumsal yönetimdeki küresel eğilimler ve bu eğilimlerin Türkiye'deki yansımaları ele alındı.

Webinar, OECD Sermaye Piyasaları ve Finansal Kuruluşlar Dairesi Başkanı Serdar Çelik güncel raporun bulgularını paylaşırken; TKYD Halka Açık Şirketler Çalışma Grubu Başkanı Av. Ümit Yayla moderasyonunda katılımcı soruları yanıtladı.

Katılımları ve değerli katkıları için tüm konuşmacılarımıza ve üyelerimize teşekkür ederiz.



Yeni Nesiller Çalışma Grubu



Yeni Nesiller Çalışma Grubu'nun 30 Eylül 2025 tarihinde düzenlenen toplantısında “Halefiyet Planlamasında En Kritik Adım” üzerine gerçekleştirilen grup çalışmasında çalışma grubu üyelerimize “Sizce bir aile şirketinde halefiyet planlamasının en zor noktası nedir?” sorusunu yönelttik. Öne çıkan tespitler ve öneriler dikkat çekici:

Yetkin Halef Yetiştirin, Sadece Büyük veya Erkek Çocuğu Değil!

Geleceğin liderleri yetenek ve ilgilerine göre seçilmeli, cinsiyet veya doğum sırasına göre değil.

Kurumsal Sürdürülebilirlik için Roller Net Olsun

Kimlik karışıklığı ve belirsiz sorumluluklar, şirket içinde tikanıklık yaratır. Roller açıkça tanımlanmalı.

Liderin Niyeti Her Şeydir

Liderin halefiyet ve kurumsal yönetim vizyonuna bağlılığı, sürecin başarıya ulaşmasında kritik rol oynar.

Toplantıda, TKYD Yeni Nesiller Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Av. Aydın Buğra İlter EĞİAD Yönetim Kurulu Başkanı Muhlis Kaan Özhelvacı ve The Coaching Company Kurucu Ortağı Naci Demiral moderasyonunda Liderlik üzerine bir söyleşi gerçekleştirildi. Genç liderlerin izlemesi gereken yolların ele alındığı ve çalışma grubuyla paylaşıldığı bu oturum, üyeler açısından oldukça verimli geçti.



Gündem Toplantısı

Yeni Nesiller Çalışma Grubu tarafından, TAİDER Aile İşletmeleri Derneği iş birliğiyle düzenlenen “Aile Şirketlerinde Yönetim Kadrosunun Yapılandırılması” başlıklı webinar, 17 Nisan 2025 tarihinde düzenlendi.

Webinar, aile şirketlerinde profesyonel yönetim kadrolarının yapılandırılması süreci çeşitli yönleriyle ele alındı; bu bağlamda kurumsallaşma, liderlik geçişleri ve profesyonel yöneticilerle çalışma modelleri üzerine değerlendirilmeler yapıldı.

Etkinlikte konuşmacı olarak bizlerle bilgi ve tecrübelerini paylaşan Avea Executive Kurucu Ortağı Dr. İnci Özkul'a, Yorglass Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Gülfem Yorgancılar Perçin'e ve Yeni Nesiller Çalışma Grubu Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Yardımcısı Av. Aydın Buğra İlter'e teşekkürlerimizi sunarız.



TKYD Enstitü Eğitimleri



“Ticari Defterlerin Elektronik Ortamda Tutulması” Eğitimi

“Ticari Defterlerin Elektronik Ortamda Tutulması” eğitimi, Merkezi Kayıt Kuruluşu ev sahipliğinde 23 Ekim 2025 tarihinde düzenlendi.

Eğitim programı, 20 Eylül 2025 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan tebliğ değişiklikleri doğrultusunda ticari defter süreçlerindeki yenilikleri katılımcılara uygulamalı olarak aktardı.

Etkinlik, Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdür Yardımcısı Av. Özgür Bülbül’ün açılış konuşmasıyla başladı. Ardından, Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğü Şirketler Dairesi Ticaret Uzmanları Mehmet Deniz Ernalbant

ve Kadir Sevim, mevzuat değişikliklerinin kapsamını ve şirket uygulamalarına etkilerini katılımcılara aktardı.

Eğitimin uygulamalı oturumlarında ise, Merkezi Kayıt Kuruluşu Hukuk Ofisi Direktörü Av. Fatma Merve Sadık, elektronik defter süreçlerinin hukuki boyutlarını ve uygulama örneklerini detaylı biçimde paylaştı.

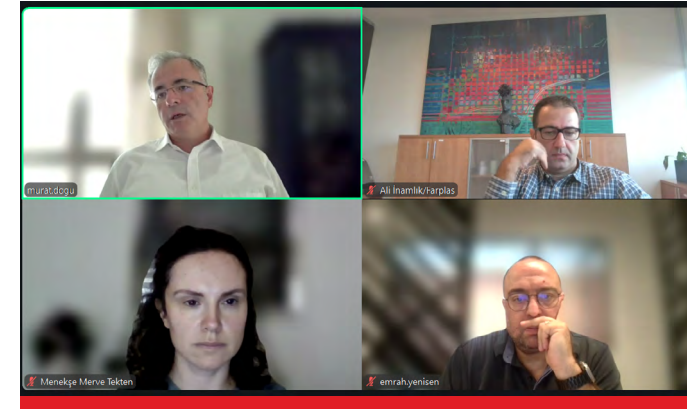
TKYD olarak, ev sahipliği için Merkezi Kayıt Kuruluşu’na, değerli katkıları için konuşmacılara ve katılımlarıyla programa renk katan tüm katılımcılara teşekkür ederiz.

Kurumsal yönetim alanındaki güncel gelişmeleri odağına alan eğitimlerimizde yeniden buluşmak dileğiyle!



Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı 8. Dönemi Mezuniyet Töreni

Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı 8. Döneminin tüm eğitim modülleri, webinar ve vaka çalışmalarını tamamladık. 29 Mayıs 2025 tarihinde katılımcılarımızla birlikte son simülasyonu yaparak kapanış törenimizi gerçekleştirdik.



Holding ve Grup Şirketleri İçin Özel Eğitim Programı

TKYD Uluslararası Kurumsal Yönetim Enstitüsü’nün, 2025 yılının 2. yarısındaki ilk eğitim programı 18-19 Eylül 2025 tarihinde tamamladı.

Alanında uzman isimlerin katkılarıyla gerçekleşen programda; holding ve grup şirketlerinin karşılaştığı özel düzenlemeler, uyum süreçleri, yaptırımlar ve iyi uygulama örnekleri kapsamlı bir şekilde ele alındı.

Değerli paylaşımları için Okat Law Yönetici Ortağı Av. Yalçın Özge Okat ve Hepiyi Sigorta Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı Dr. Murat Doğu’ya; katılımları için tüm katılımcılara teşekkür ederiz.



TKYD Kurumsal Üye Kahvaltısı

6 Kasım 2025 tarihinde PwC Galata Lounge'da düzenlenen buluşmada, TKYD kurumsal üyeleri bir araya gelerek iş dünyasındaki güncel gelişmeleri ve kurumsal yönetim alanındaki uygulamaları değerlendirdi.

Etkinlik, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve PwC Risk, Süreç ve Teknoloji Hizmetleri Şirket Ortağı Evren Sezer'in açılış konuşmalarıyla başladı. Program, Quatro International Yönetici Direktörü Gökhan Taymaz'ın "Küresel Belirsizlikten Sermaye Avantajına: Volatilitiyi Değer Yaratımına Dönüştürmek" başlıklı sunumuyla devam etti.

Üyelerin aktif katılımı ve sorularıyla zenginleşen etkinlikte, kurumlar arası etkileşim ve bilgi paylaşımı derinleşti.

Katılım gösteren tüm üyelerimize, değerli ev sahiplikleri için PwC Türkiye'ye ve destekleri için partner kuruluşumuz Hedef Filo'ya teşekkür ederiz.



Ekonomi ve Politika Analizleri Webinar Serisi

"Ekonomi ve Politika Analizleri: Değişen Dengeler, Yeni Fırsatlar" başlıklı webinar serisinin ilki 19 Eylül 2025 tarihinde düzenlendi.

Ekonomi ve politika alanındaki güncel gelişmelerin ele alındığı buluşmada, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve İstanbul Ekonomi Araştırma Genel Müdürü Can Selçuki, katılımcılarla değerli görüşlerini paylaşarak yeni bakış açıları sundular.

Etkinliğimize katılım gösteren tüm üyelerimize ve kıymetli konuşmacılarımıza teşekkür ederiz.

Webinar serisinin ikinci buluşması 19 Kasım tarihinde gerçekleştirilecek. Farklı konu başlıklarıyla düzenlenecek bu etkinliğin detaylarını web sitemiz ve iletişim kanallarımızdan takip edebilirsiniz.



İş Dünyası Programına Konuk Olduk

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka 24 Haziran 2025 tarihinde Bloomberg HT kanalında Ece Mağat'ın sunduğu İş Dünyası Programı'nın yayın konuğu oldu.

Yayının video kaydına [buradan](#) ulaşabilirsiniz.

TKYD, Prestel & Partner Forumu'nda Yerini Aldı

29 Mayıs 2025 tarihinde Çırağan Palace Kempinski'de düzenlenen Prestel & Partner Aile Ofisi Forumu'na katılım sağladık.

Aile ofislerine yönelik bu seçkin etkinlikte; nesiller arası servet transferi, yönetim, yatırım ve risk yönetimi gibi aile şirketleri için hayati öneme sahip konular ele alındı.

Etkinlik kapsamında düzenlenen "Aile Şirketleri İçin Kurumsal Girişim Sermayesi Stratejileri" başlıklı panelde, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka oturum başkanlığı görevini üstlenirken; Eczacıbaşı Yönetim Kurulu Üyesi Emre Eczacıbaşı, Borusan Holding Yönetim Kurulu Üyesi Defne Kocabıyık ve Finberg, CVC Yönetim Kurulu İcra Üyesi İhsan Elgin panelist olarak değerli katkılar sundular.



Alumni Kahvaltısında Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı Mezunlarıyla Buluştuk!

Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı'nın tüm mezunlarının katılımı ile 29 Mayıs 2025 tarihinde Moda Kayıkhanesi de Alumni Kahvaltısını düzenledik.

TKYD Enstitü olarak, Moda Kayıkhanesi ev sahipliğinde, Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi desteğiyle hayata geçirdiğimiz Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programının tüm dönem mezunları ile Alumni Kahvaltı'sında bir araya geldik.

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka'nın konuşmasıyla başlayan kahvaltıda, program konuşmacılarından Koç Finansman A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Doğu Özden, The Coaching Company Kurucusu Naci Demiral, Softtech Bilgi Güvenliği ve Risk Yönetimi Direktörü Hasan Reyhanoğlu bizlerle birlikteydi.





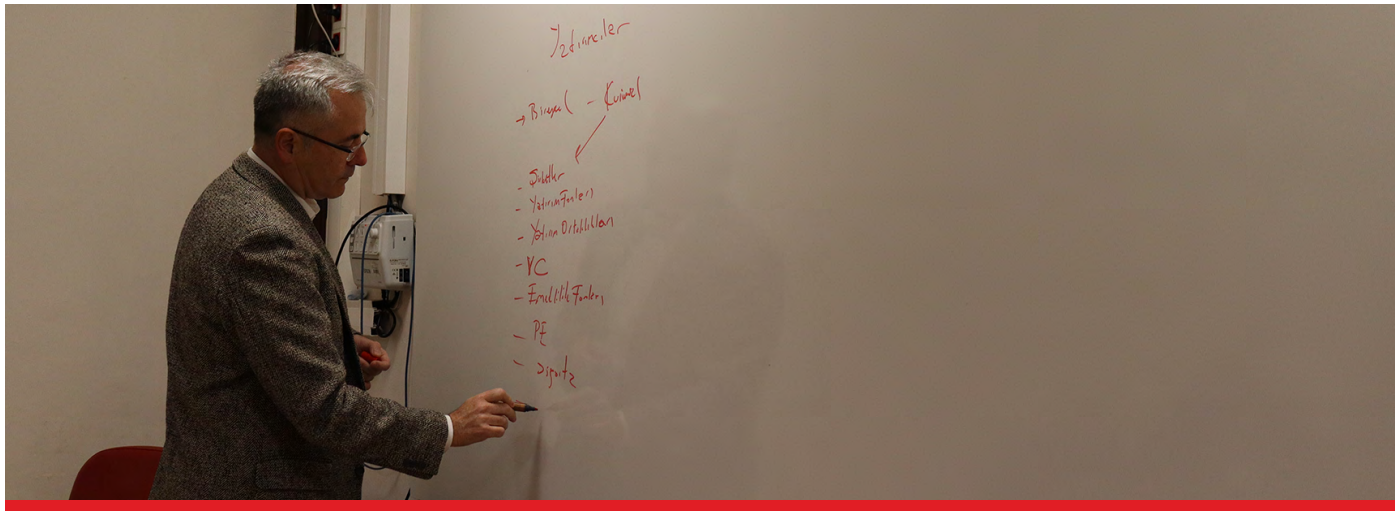
Galatasaray Üniversitesi'nde Kurumsal Yönetim Derslerine Konuk Olduk!

TKYD ile Galatasaray Üniversitesi arasında süregelen iş birliği çerçevesinde, kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalarımıza bu yıl da devam ettik.

Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KUYDEM Müdürü Prof. Dr. Aylin Ataay Saybaşı'nın yürüttüğü kurumsal yönetim derslerine, önceki yıllarda olduğu gibi bu yıl da Dernek üyelerimiz konuk konuşmacı olarak katıldı. Üyelerimiz, iş dünyasından güncel örnekler ve uygulamalar eşliğinde kurumsal yönetim konularını farklı başlıklar altında ele alarak, öğrencilere değerli bilgiler sundular.

Bu iş birliği sayesinde, öğrencilerin teorik bilgilerini pratik deneyimlerle pekiştirmelerine katkı sağlamaktan memnuniyet duyuyoruz.

- “Kurumsal Yönetim Mekanizmaları: Yönetim Kurulu, Önemi ve İşleyişi” Av Kayra Üçer, Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortağı, 19 Mart 2025
- “Kurumsal Yönetim, Sürdürülebilirlik ve ESG İlişkisi” Av. Cenk Narter, Narter & Partners, 26 Mart 2025
- “Kurumsal Yönetim Açısından İç Denetim, İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi” Ali Kamil Uzun, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, 02 Nisan 2025
- “Yatırımcılar Gözünden Kurumsal Yönetim” Dr. Murat Doğu, Hepiyi Sigorta Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı, 09 Nisan 2025
- Kurumsal Yönetimin Türkiye'deki Gelişim Süreci: Halka Açık ve Halka Açık Olmayan Şirketlerin Deneyimleri ve Yaşadıkları Sorunlar” Av. Ümit İhsan Yayla, Ümit İhsan Yayla Avukatlık Bürosu Kurucusu, 16 Nisan 2025
- “Kurumsal Yönetim Mekanizmaları: Komiteler, Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve İşleyişi” Av. Nihal Mas-haki TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, 30 Nisan 2025
- “Kurumsal Yönetim, Sürdürülebilirlik ve ESG İlişkisi” Behiye Tülin Seçen CGE Evaluation Yönetim Kurulu Başkanı, 7 Mayıs 2025



TKYD Üye Buluşması ve Kurumsal Yönetim Öz Değerlendirme Araçları Lansmanı

Üyelerimiz, TSKB Cennet Eğitim ve Kültür Tesisi'nde gerçekleştirilen özel buluşmada bir araya geldi.

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve TKYD Başkan Yardımcısı, TSKB Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Ozan Uyar'ın açılış konuşmalarıyla başlayan programda, kurumsal yönetim alanındaki güncel gelişmeler ele alındı. Etkinlik kapsamında ayrıca Kurumsal Yönetim Öz Değerlendirme Araçları lansmanı gerçekleştirildi.

Katılımlarıyla bizleri onurlandıran üyelerimize, ev sahipliği için TSKB | Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Cennet Eğitim ve Kültür Tesisi'ne ve değerli iş birliği için partner kuruluşumuz Hedef Filo'ya teşekkür ederiz.

TKYD olarak, kurumsal yönetim alanında değer yaratma yolculuğumuzu kararlılıkla sürdürmeye devam ediyoruz.



TKYD & ecoDa European Board Diploma İşbirliği

European Confederation of Directors Association (ecoDa)'nın ICGN ve INSEAD işbirliğinde geliştirdiği European Board Diploma kıta Avrupasındaki şirketlerin yönetim kurulu üyeleri için geniş bir içeriği katılımcılara sunuyor. Alanlarında uzman, farklı ülkelerden eğitimcilerin yer aldığı diploma programı opsiyonel modüller ile birlikte 5 gün sürüyor ve programın sonunda katılımcıların bilgilerini ölçmeye yönelik bir test yer alıyor.

Farklı ülkelerdeki kurumsal yönetim modellerini daha iyi anlamaya ve en iyi uygulamaları tanıtmayı hedefleyen modüllerin yanı sıra siber güvenlik, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluk ve roller, sürdürülebilirlik stratejileri, denetim, risk yönetimi gibi konular gerçek vaka analizleri ve simülasyonlar ile ele alınıyor.

Programın Türkiye'den ilk katılımcısı TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar oldu. Yılda 2 kez düzenlenen programın Mart ve Nisan aylarında Brüksel'de düzenlenen bölümüne katılan Karacar ecoDa European Board Diploma sahibi oldu.

Bu deneyimin sağlayacağı katkı ile TKYD uluslararası kurumsal yönetim ağılarıyla entegrasyonunu ve ileri seviye eğitim programlarını bir adım daha ileri taşıyacak. ecoDa European Board Diploma Programı, TKYD'nin yürüttüğü Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı mezunlarına da sunulacak özel katılım imkanı ile program mezunlarımıza da özel fırsatları sunuyor olacak.

Programa Türkiye'den daha fazla katılımcının yer alması ve bu sayede global şirketlerin yönetim kurullarında daha fazla Türk'ün yer alması TKYD'nin gelecek dönemdeki hedefleri arasında yer alıyor.



TKYD'den Orta Asya'da Kurumsal Yönetim İçin Yeni Bölgesel İş Birliği Girişimi

Orta Asya Kurumsal Yönetim Ağı Toplantısı'nı 16 Nisan 2025 tarihinde İstanbul'da düzenledik. Kazakistan, Tacikistan, Kırgızistan, Litvanya ve uluslararası kuruluşlardan temsilcilerin katıldığı toplantıda, Orta Asya ülkeleriyle kurumsal yönetim alanında bilgi paylaşımı ve iş birliği platformu oluşturulması hedeflendi. TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar, bölgesel iş birliğinin önemine vurgu yaparken, TKYD'nin eğitim programları ve kurumsal yönetim araçlarıyla bölgeye katkı sağlamaya devam edeceğini belirtti. Toplantı, sürdürülebilir kalkınmaya katkı sunacak ortak projelerin başlangıcı olarak değerlendiriliyor.



"Yapay Zeka ve Büyük Veri: Geleceğin İş Dünyası, Etik Sorunlar ve Sürdürülebilir Çözümler" Paneli

Yönetim Kurulları Çalışma Grubu tarafından TÜSİAD'da gerçekleşen 29 Nisan 2025 tarihinde TKYD Mali Genel Kurulu "Yapay Zeka ve Büyük Veri: Geleceğin İş Dünyası, Etik Sorunlar ve Sürdürülebilir Çözümler" paneli ile devam etti.

Panelde Ingram Micro Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, SAS Türkiye & CIS Profesyonel Hizmetler Yönetim Kurulu Danışmanı ve İstinye Üniversitesi Öğretim Üyesi Dr. Yasemin Yücel Karasu, Aktek Bilişim Yapay Zeka ve Yazılım Geliştirme Direktörü Hamadi Malumbo, Softtech Bilgi Güvenliği ve Risk Yönetimi Direktörü Hasan Reyhanoğlu, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Ali Kamil Uzun'un oturum başkanlığında bir araya gelerek yapay zekânın geleceği ve yönetim kurullarına etkileri üzerine kapsamlı bir tartışma gerçekleştirdiler.



TKYD Mali Genel Kurulu

TKYD Mali Genel Kurulu 29 Nisan 2025 tarihinde Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Konferans Salonu'nda gerçekleşti. TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka ve TÜSİAD Başkanı Orhan Turan'ın açılış konuşmaları ile başlayan Mali Genel Kurul Toplantısı "Yapay Zeka ve Büyük Veri: Geleceğin İş Dünyası, Etik Sorunlar ve Sürdürülebilir Çözümler Paneli ile devam etti.





17. Rekabet Kongresi

Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED)'nin bu yıl 17'ncisini "Küresel Rekabet Gücümüz İçin Yeni Rotalar" temasıyla 6 Kasım 2025 tarihinde Sabancı Center'da düzenlediği Rekabet Kongresi; iş dünyası, akademi, sivil toplum ve kamu temsilcilerini Türkiye'nin küresel rekabet gücünü artıracak yeni rotaları belirlemek için bir araya getirdi.

Kongrenin açılış konuşmalarını T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakan Yardımcısı Zekeriya Çoştı, T.C. Ticaret Bakan Yardımcısı Mahmut Gürçan, SEDEFED Yönetim Kurulu Başkanı Emine Erdem, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Sönmez, TİM Başkan Vekili ve İKMİB Yönetim Kurulu Başkanı Adil Pelister, TSE Başkanı Mahmut Sami Şahin ve Rekabet Kurumu Kurul Üyesi Ayşe Ergezen gerçekleştirdi.

Gün boyu süren oturumlarda iş insanları, akademisyenler ve sivil toplum liderleri değerlendirme ve deneyimlerini paylaştı. Kongrede Türkiye'nin sürdürülebilir rekabet gücünü artırmak için dijitalleşme, yeşil dönüşüm, inovasyon ve kapsayıcı kalkınma başlıklarında ortak hedefler vurgulandı.

TKYD Olarak Kongre'de Yer Aldık

TKYD Başkanı Dr. Tamer Saka "Cumhuriyetin İkinci Yüzyılında Riskler ve Fırsatlar" konulu oturumda SEDEFED Başkan Yardımcısı Ayşem Ulusoy'un sorularını yanıtladı.

Özel Emeklilik Küresel Forumu

Emeklilik Gözetim Merkezi (EGM), 5-7 Kasım 2025 tarihlerinde Hilton İstanbul Bosphorus Otel'i'nde düzenlenen «Uluslararası Emeklilik Denetçileri Organizasyonu (IOPS) Komite Toplantıları, IOPS Genel Kurul Toplantısı ve Özel Emeklilik Küresel Forumu»na ev sahipliği yaptı.

OECD Sermaye Piyasaları ve Finansal Kuruluşlar Dairesi Başkanı Serdar Çelik'in oturum başkanı olduğu "The Role of Pension Funds in the Development of Capital Markets and the Promotion of Sustainable Economic Growth" başlıklı oturumda TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Nuri Tezel panelist olarak yer aldı.



TEİD & PwC Türkiye "TEİD Suistimal Araştırması Lansmanı"

Etik ve İtibar Derneği (TEİD) ile PwC Türkiye iş birliğinde gerçekleştirilen Türkiye Suistimal Araştırması, kurumlarda etik ve uyum risklerinin, suistimal eğilimlerinin ve iç kontrol mekanizmalarının güncel durumunu ortaya koymayı hedefliyor.

Bu yıl, Suistimal Farkındalık Haftası kapsamında PwC Galataport Ofisi'nde, 25 Kasım 2025 tarihinde düzenlenecek özel lansman etkinliğinde; Türkiye genelinde çok sayıda kurumun katılımıyla elde edilen veriler ışığında kurumların suistimalleri önleme, tespit etme ve yönetme alanlarındaki mevcut uygulamaları, karşılaşılan zorlukları ve gelişim alanları paylaşılacak.

Suistimal Araştırması'nın bulgularının paylaşılacağı sunumun ardından; araştırma sonuçlarının iş dünyasındaki yansımalarının ele alınacağı bir değerlendirme paneli gerçekleştirilecek.

Program link üzerinden kaydınızı yaptırabilirsiniz: <https://tr.surveymonkey.com/r/HMPPG3F>



Sustainable Brands Türkiye 2025

Türkiye'de marka dönüşümü, sürdürülebilirlik stratejileri ve toplumsal etki odaklı iş modellerinin tartışıldığı Sustainable Brands Türkiye 2025 Konferansı, 8 Ekim 2025 tarihinde Swissotel'de düzenlendi.

İş dünyası liderleri, akademisyenler ve sivil toplum temsilcilerinin yer aldığı etkinlikte, değişen tüketici davranışları ve sürdürülebilirlik odaklı büyüme stratejileri masaya yatırıldı. TKYD, konferansta iki ayrı oturumda aktif katkı sağlayarak kurumsal yönetimin sürdürülebilirlik hedeflerindeki belirleyici rolünü öne çıkardı.

TKYD Olarak Kongre'de Yer Aldık

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, "Dayanıklılık İçin İş Birliği ile Dönüşümü Hızlandırmak" başlıklı panelde konuşmacı olarak katılımcılarla bir araya geldi. Saka, küresel ölçekte artan belirsizlik, iklim riskleri ve ekonomik dalgalanmalar karşısında şirketlerin tek başına değil, paydaşlarıyla birlikte hareket ederek değer yaratabileceğini vurguladı. Sürdürülebilir dönüşümün sadece çevresel değil; yönetim, etik ve uzun vadeli stratejik planlama boyutlarıyla ele alınması gerektiğinin altını çizdi.

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacar ise "İyi Büyümenin Şifresi: Sürdürülebilirlik Stratejisi" oturumunun mode-



ratörlüğünü üstlendi. Karacar, panelistler ile şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini iş modeline nasıl entegre ettiklerini, performans ölçüm sistemlerini, yatırım planlamasını ve marka itibarına etkilerini değerlendirdi. Oturumda ayrıca sürdürülebilirlik uygulamalarının sadece uyum yükümlülüğü değil, rekabet avantajı sağlayan kalıcı bir dönüşüm aracı olduğu mesajı öne çıktı.

Konferans genelinde markaların, toplumsal beklentilerin hızla değiştiği yeni dönem iş dünyasında, çevresel ve sosyal etkileri tüm süreçlerine entegre ederek daha sorumlu, şeffaf ve hesap verebilir yapılar kurması gerektiği vurgulandı.

OECD Corporate Governance Factbook 2025 Yayımlandı



- Kurumsal tahvil ihraçları, son on yılda %57 artarak 27 trilyon dolara ulaştı.

Kurumsal Yönetim Çerçevesindeki Gelişmeler

- Ülkelerin %66'sı, 2023-2024 döneminde kurumsal yönetim mevzuatını güncelledi.
- %98'inde kurumsal yatırımcıların çıkar çatışmalarını yönetmeye yönelik hükümler var.
- %88'inde yatırımcıların oy politikalarını açıklaması gerekiyor.
- Ulusal kurumsal yönetim raporlaması yapan ülke oranı %73'e çıktı.
- %85 sanal genel kurul, %94 hibrit genel kurul düzenlenmesine izin veriyor.

Yönetim Kurulları ve Bağımsızlık

- %76'sı, CEO ve Yönetim Kurulu Başkanı rollerinin ayrılmasını öneriyor veya zorunlu tutuyor.
- %92'sinde yönetim kurullarına risk yönetim sorumluluğu açıkça verilmiş durumda.
- %88, adayların niteliklerinin pay sahiplerine açıklanmasını şart koşuyor.
- %65, yönetim kurullarında cinsiyet kompozisyonu açıklamasını zorunlu tutuyor.
- Kadınların yönetim kurullarındaki oranı ortalama %29'a yükseldi (5 yıl önce %22 idi).

Pay Sahipliği ve Hakların Gelişimi

- %87, ilişkili taraf işlemleri için yönetim kurulu onayı şart koşuyor (10 yıl önce %54).
- %94, bu tür işlemlerin kamuya açıklanmasını zorunlu kılıyor.
- %60, farklı oy hakkına sahip pay ihraçlarına izin veriyor (2020'de %44'tü).
- Stewardship (emanetçilik) kodları, kurumsal yatırımcı davranışını düzenleyen temel araç haline geldi.

Sürdürülebilirlik, ESG ve Denetim

- %79 ülkede, şirketlerin sürdürülebilirlik bilgilerini açıklaması yasal zorunluluk.
- %60, bu bilgilerin bağımsız güvence (assurance) süreçlerinden geçmesini şart koşuyor.
- %71, yönetim kurullarına sürdürülebilirlik politikaları ve lobi faaliyetleri üzerinde doğrudan sorumluluk veriyor.
- %54, ESG derecelendirme kuruluşları ve endeks sağlayıcıları için düzenleme çerçevesine sahip.

Genel Değerlendirme

- Yatırımcı tabanında yoğunlaşma – kurumsal yatırımcıların etkisi artıyor.
- Yönetim kurullarında çeşitlilik ve hesap verebilirlik – bağımsızlık ve toplumsal temsil güçleniyor.
- Sürdürülebilirlik ve dijitalleşme odaklı yönetim – raporlama ve güvence standartları hızla yaygınlaşıyor.

OECD Corporate Governance Factbook, her iki yılda bir yayımlanan ve küresel ölçekte kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin en kapsamlı karşılaştırmalı veri setini sunan stratejik bir başvuru kaynağı. OECD tarafından 6 Ekim tarihinde yayımlanan 2025 edisyonu; OECD, G20 ve Finansal İstikrar Kurulu'na bağlı toplam 52 ülkenin mevzuat, düzenleme ve uygulama düzeyindeki politikalarını inceleyerek G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ne ölçüde hayata geçirildiğini analiz ediyor.

Bu raporun temel amacı; politika yapıcılar, sermaye piyasası otoriteleri, yatırımcılar ve şirketler için karşılaştırılabilir ve güvenilir veri sağlamak, iyi uygulamaları görünür kılmak ve küresel düzeyde şeffaflık ile hesap verebilirliği güçlendirmek.

Rapor, 2023-2024 döneminde yürürlüğe giren düzenleme ve politika değişikliklerini kapsıyor ve sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve paydaş katılımı ekseninde yaşanan dönüşümü yansıtıyor.

Raporda öne çıkanlar:

Küresel Sermaye Piyasalarının Görünümü

- 44.000 şirket dünya borsalarında işlem görüyor (2024 sonu itibarıyla).
- Toplam piyasa değeri 125 trilyon ABD doları.
- 2005'ten bu yana 35.000 şirket borsalardan çekildi (delist edildi).
- Asya, küresel halka açık şirketlerin %58'ine ev sahipliği yapıyor ve dünya piyasa değerinin %27'sini oluşturuyor.
- Kurumsal yatırımcılar, küresel halka açık hisselerin %47'sine sahip.
- İkincil halka arzlar (SPO), 2014-2024 döneminde ilk halka arzların (IPO) 2,5 katı sermaye sağladı.

OECD Factbook Türkiye Notu Yayımlandı



OECD'nin 2025 Kurumsal Yönetim Factbook çalışması kapsamında, ilk kez ülkelerin kurumsal yönetim uygulamalarını özetleyen Ülke Notları (Country Notes) yayımlanmaya başlandı. Türkiye'ye ilişkin ülke notu da kamuoyu ile 30 Ekim 2025 tarihinde paylaşıldı.

Not, Türkiye'nin kurumsal yönetim çerçevesini 51 ülke ile karşılaştırmalı olarak ele alıyor ve son dönemde yapılan önemli düzenlemeleri özetliyor.

Ülke notu, Türkiye'de sermaye piyasalarının büyüklüğü, sahiplik yapısı, yönetim kurulu yapılanması, komite sistemi, pay sahipliği hakları ve sürdürülebilirlik uygulamalarının uluslararası karşılaştırmalı bir görünümünü sunuyor.

Raporun tamamına OECD'nin web sitesinden erişebilirsiniz:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/oecd-corporate-governance-factbook-2025-country-notes_e5150ab3/turkiye_ca59adf4/707d50e8-en.pdf

Kurumsal yönetim uygulamalarında şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilir değer yaratma başlıklarının güçlendirilmesi açısından Türkiye'nin son dönemde attığı adımların uluslararası bir karşılaştırma içinde değerlendirilmesi önemli bir referans oluşturuyor.

Egon Zehnder'dan Küresel CEO Araştırması: Belirsizlik Liderliği Şekillendiriyor

Egon Zehnder tarafından her yıl gerçekleştirilen "The CEO Response" araştırmasının son sonuçları yayımlandı. Bu yılki çalışma, farklı ülkelere 1.235 üst düzey yönetici ile yapılan görüşmelere dayanıyor ve küresel iş dünyasında liderlik yaklaşımlarının nasıl dönüşüm geçirdiğine ışık tutuyor.

Araştırma bulgularına göre CEO'lar, uzun süredir devam eden küresel istikrarsızlık ve ekonomik dalgalanmaların, liderlikten beklentileri kökten değiştirdiğini ifade ediyor. Tepe yöneticiler, günümüz koşullarının kendilerini sürekli belirsizliği yönetmeye, daha çevik, daha uyumlu ve dönüşüme açık stratejiler geliştirmeye zorladığını belirtiyor.

Araştırmanın öne çıkan bulguları:

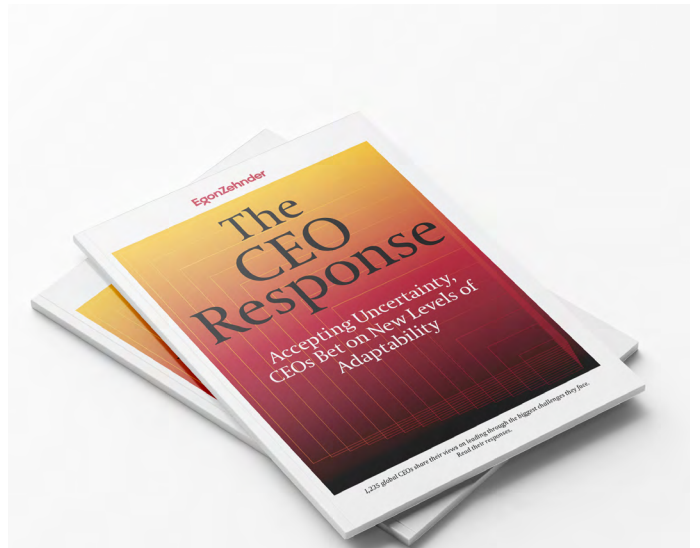
- CEO'ların %72'si, küresel refahın gerilediği ya da durağanlaştığı görüşünde.
- Katılımcıların %97'si, şirket hedeflerinin ötesinde küresel refaha katkıda bulunma fırsatları gördüğünü ve daha kapsayıcı bir amaç doğrultusunda hareket ettiğini ifade ediyor.
- CEO'ların %92'si, mevcut jeopolitik ve ekonomik ortamda etkin liderlik için yüksek düzeyde uyum kabiliyetinin geliştirilmesini zorunlu görüyor.
- Yatırım öncelikleri inovasyon (%53), yapay zeka (%44) ve yetenek gelişimi (%42) alanlarında yoğunlaşıyor.

Araştırma ayrıca, tüm bu zorluklara rağmen CEO'ların sorumluluk duygularını koruduğunu, şirketlerinin başarısı kadar toplumsal faydaya da odaklandıklarını ortaya

koyuyor. Katılımcıların önemli bir bölümü, son bir yılda liderlik becerilerinde artan bir özgüven ve yetkinlik hissettiklerini belirtmiş durumda.

Raporun tamamına Egon Zehnder web sitesinden erişebilirsiniz:

<https://www.egonzehnder.com/the-ceo-response>





Yönetim Kurulunu Doğru Oluşturmanın Püf Noktaları

Müge YALÇIN

Yönetim kurulları, işletmelerin sadece “bugün”ünü belirlemekle kalmıyor, aslında daha çok “gelecek”lerini şekillendiriyor. Yaratılan misyon ve peşine düşülen vizyonla stratejilere karar verilirken en belirleyici rolü yönetim kurulları oynuyor. Yönetim kurullarının doğru oluşturulması, etkili ve verimli çalışması, denetlenebilir olması, daha da ötesi bütün bunların bir kurum kültürü hâline gelmesi, şirketlerin başarı basamaklarını çıkmalarını, yıllara meydan okumalarını sağlıyor. Araştırmalar da başarılı şirketlerin sırrının, yönetim kurulunu doğru oluşturmakta yattığını gösteriyor.

Müge Yalçın bu alandaki son 15 yıllık çalışmalarını, farklı platformlarda verdiği eğitimlerde ve yaptığı konuşmalarda aktardığı bilgileri derliyor. Bu bilgilere, iş dünyasından görüş ve düşüncelerine çok değer verdiği liderlerin tecrübe paylaşımları da eklenince “Yönetim Kurulunu Doğru Oluşturmanın Püf Noktaları” kitabı ortaya çıkıyor.



Ekonomi Sohbetleri: Ekonomiye Dair 25 Başlık

Sinan ARSLANER

Ekonomi, yalnızca makro göstergelerle değil; küresel stratejilerle, teknolojik dönüşümlerle ve bireyin karar alma süreçleriyle şekillenir. Bu kitap, finans dünyasının deneyimli isimlerinden Sinan Arslaner’in çok yönlü perspektifiyle, günümüz ekonominin temel dinamiklerini ele alan 25 başlık etrafında düşünsel bir yolculuk sunuyor.

Türkiye’de yatırım bankacılığı sektörünün gelişiminde öncü roller üstlenen, sermaye piyasalarının kurumsallaşmasında etkin katkılar sunan deneyimli finans profesyoneli Sinan Arslaner, finansal sistemin işleyişine dair sahadan edindiği bilgiyi analitik bir dille aktarıyor. Blokzincir teknolojisinin ekonomik sistemler üzerindeki dönüştürücü etkisinden, yapay zekânın karar alma süreçlerine getirdiği yeni boyutlara; Türkiye’nin sürdürülebilir kalkınma eksenindeki konumundan girişimciliğin makro dinamiklerine kadar geniş bir çerçeve çiziyor.

Ekonomi Sohbetleri, salt teknik bilgilere dayanmayan; tarihsel bağlam, stratejik analiz ve entelektüel derinlik barındıran bir içerikle, iş dünyası profesyonellerinden ekonomi öğrencilerine kadar geniş bir okuyucu kitlesine hitap ediyor.



Girişimci Bir Kültür Yaratmak

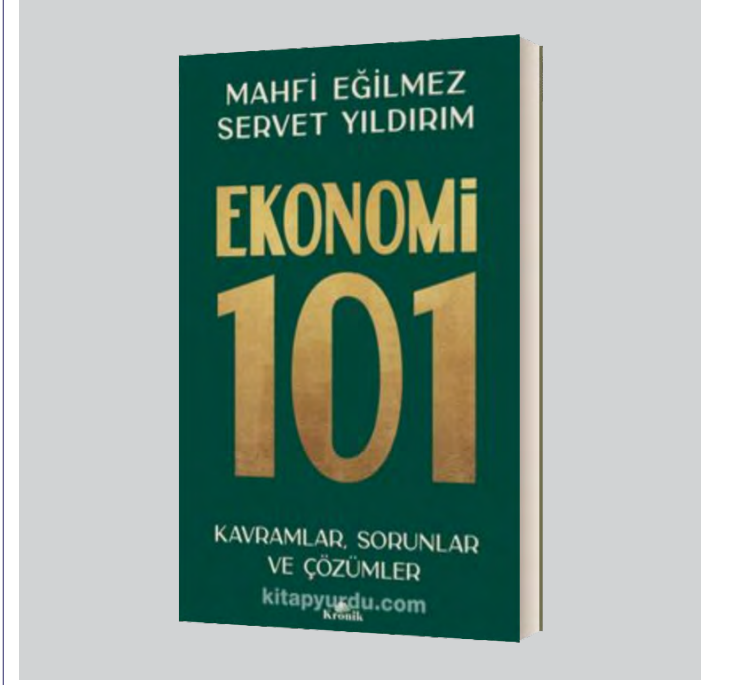
İnovasyon, Kültür ve Girişimcilik Ekosistemi

Dr. Necip ÖZÇER

Üç kitaptan oluşan bu seri, yaratıcı düşüncenin gücüne ve inovasyonun dönüştürücü etkisine odaklanırken; girişimciliğe ve teknolojiye de bambaşka bir açıyla yaklaşıyor. Geçmişten günümüze uzanan yaratıcı çabaların, kültürümüzü ve toplumumuzu nasıl şekillendirdiğini inceliyor. Sadece bireysel olarak değil, kurumları ve yaşadığımız toplumu da ileriye taşıyacak bir vizyon ve ufuk çiziyor.

Bu eser yalnızca bir çözüm arayışı değil; aynı zamanda bir ilham kaynağı. Geleceği inşa etmek için gerekli olan cesaret, vizyon ve değerler üzerine bir davet. İnsanlık için daha iyi bir gelecek yaratma yolculuğunda eşsiz bir yol arkadaşı.

Serinin Üçüncü Kitabı, kültürel yolculukla başlıyor, inovasyon-girişimci liderlikle devam ediyor. Bir fikir pazaryeri olarak özgün anlamda beyni araştırıyor. Sonrasında da girişimcilik-sosyal girişimcilik ve önemli bir boyut olarak İç Girişimcilik üzerine yoğunlaşıyor, kitap kaynaklarla tamamlanıyor. Bireysel ve kurumsal anlamda sürdürülebilir bir Girişimcilik Kültürü için hareket enerjisi sağlıyor.



Ekonomi 101

Kavramlar, Sorunlar ve Çözümler

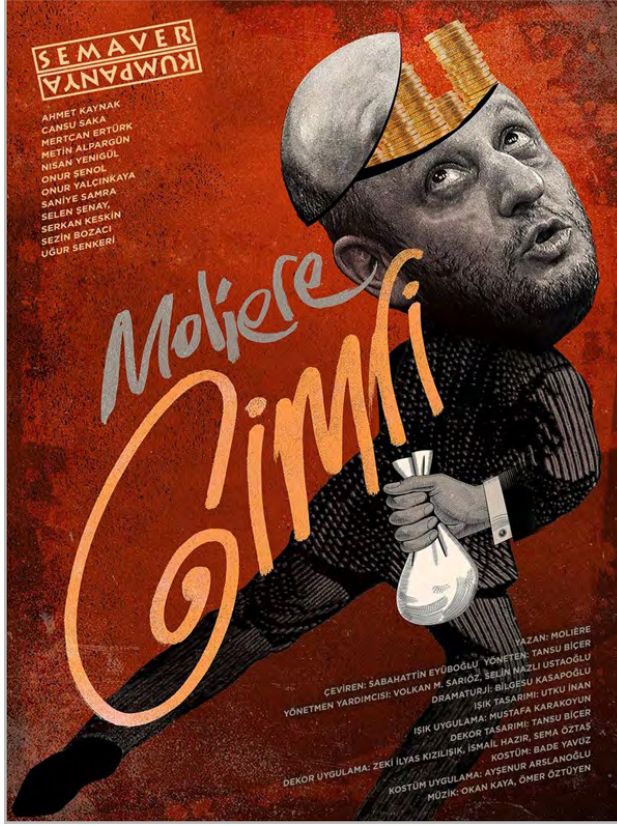
Mahfi EĞİLMEZ

Servet YILDIRIM

Türkiye’de ekonomi denince akla gelen iki isim, Mahfi Eğilmez ve Servet Yıldırım, yıllardır ekranlarda sürdürdükleri ekonomi sohbetlerini Ekonomi 101 ile bu kez sayfalara taşıyor.

Güncel olaylardan yola çıkarak, teoriyi pratiğe; kavramları, yaşanan gelişmelere bağlayan bu kitapta, okuruna yalnızca ekonomik süreçleri değil, aynı zamanda onların arka planındaki mantığı da sunuyor.

Ekonomi 101: Kavramlar, Sorunlar ve Çözümler, gündelik tartışmalardan küresel gelişmelere kadar uzanan geniş bir yelpazede, keyifli bir yolculuğa davet ediyor.



Cimri

Semaver Kumpanya'nın kalıpları yıkan modern yorumuyla "Cimri" oyunu Serkan Keskin'in muhteşem performansı ve Sezin Bozacı'nın hayran bırakan oyunculuğuyla 10. sezonunda kapalı gişe oynamaya devam ediyor.

Tansu Biçer'in yönettiği 17.Yüzyılda yaşamış Fransız komedy yazarı Moliere'in ünlü eseri "Cimri" deneyimi için biletleri tükenmeden al.

17. yüzyılda yaşamış Fransız komedy yazarı Moliere'in ünlü eseri Cimri'de belli bir zümreye bakmakla bir genelleştirmeye bakmak arasındaki pencereden birçok insanın ve ailelerin iç ve dış yapısına bakacak, garip rastlantılara tanık olacaksınız.

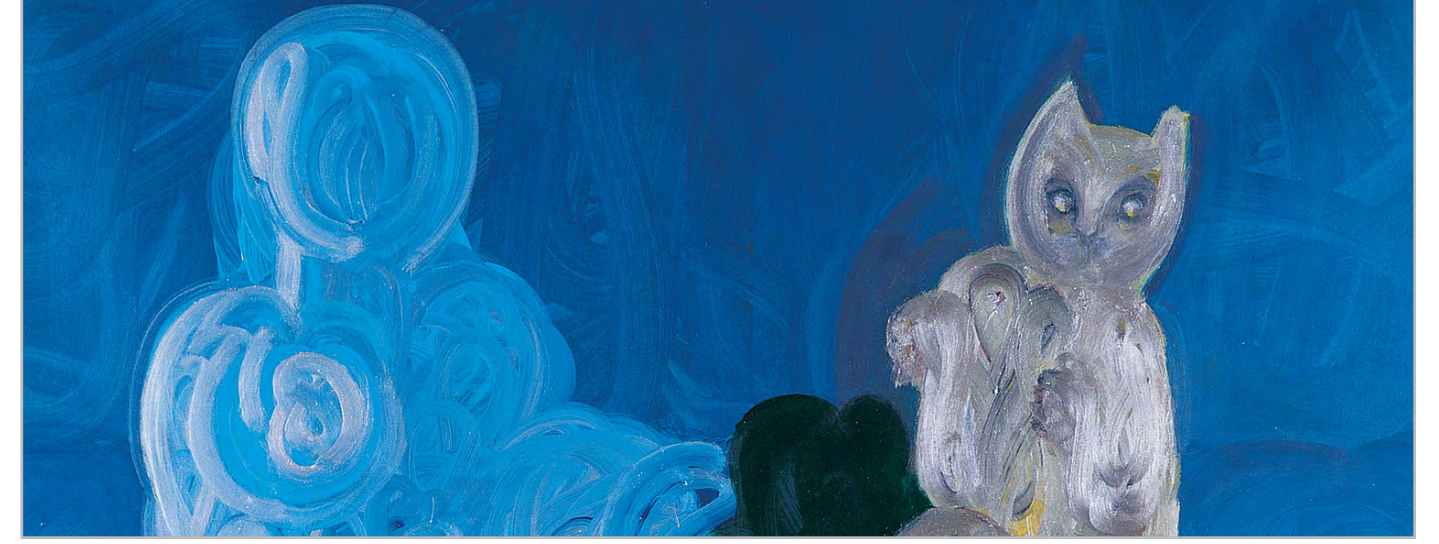
Yer: Çeşitli Mekanlar
Tarih: 07 - 17 - 19 Aralık 2025

La Bohème

İstanbul Devlet Opera ve Balesi, Giacomo Puccini'nin ölümsüz eseri La Bohème'i sahneliyor... En çok sevilen ve en sık sahnelenen eserlerinden biri olan La Bohème, 19. yüzyıl Paris'inin bohem dünyasında geçen dokunaklı bir aşk ve dostluk hikâyesidir.

Her karakterin duyguları, özgün melodilerle hayat bulur; aşkın coşkusu, dostluğun sıcaklığı, ayrılığın acısı ve ölümün kaçınılmazlığı notalara işlenir.

Yer: Türk Telekom Opera Salonu, İstanbul
Tarih: 22 - 26 - 27 Kasım 2025, 13 - 17 Aralık 2025



Ömer Uluç: Ufuk Çizgisinden Öteye

İstanbul Modern, Ömer Uluç'un (1931-2010) sanatsal yolculuğuna ışık tutan "Ufuk Çizgisinden Öteye" başlıklı kişisel sergisine ev sahipliği yapıyor. Sanatçının pratiğinde öne çıkan farklı ifade biçimlerini çeşitli temalar altında bir araya getiren sergi, üretim tarihi 1960'lardan 2010'a kadar yayılan kapsamlı bir seçkiye yer veriyor.

Kâğıt üzerine desen ve çizimden tuval üzerine akriliğe, kolajdan heykele birçok disiplinden örnekler barındıran sergide, Uluç'un kauçuk, keçe, alümin-

yum, akrilik levha, PVC ve polyester gibi malzemelerle ürettiği çalışmalar da izleyiciyle buluşuyor.

"Ömer Uluç: Ufuk Çizgisinden Öteye", insanlık ve evren arasındaki karmaşık ilişkiyi irdeleyerek, döneminin geleneksel sınırlarını aşan sanatçının 300'ün üzerinde yapıtını sunuyor. Ziyaretçileri zaman ve mekân ötesi bir deneyime davet eden sergi, Uluç'un yaratıcı dünyasını keşfe çağırıyor.

Yer: İstanbul Modern
Tarih: 12 Aralık 2025 tarihine kadar ziyaret edilebilir.

Suzanne Lacy: Birlikte/ Togæther

Amerikalı sanatçı ve eğitimci Suzanne Lacy'nin Birlikte/Togæther başlıklı sergisi, Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'nde açıldı. Feminist sanatın ve katılımcı, toplum odaklı performans sanatının öncülerinden kabul edilen Suzanne Lacy'nin sergisi, daha eşit ve sürdürülebilir bir gelecek için toplumsal gelişimi destekleyen çalışmalar yürüten Sabancı Vakfı'nın katkılarıyla 14 Aralık 2025 tarihine kadar izleyiciyle buluşacak.

Suzanne Lacy'nin Türkiye'deki ilk sergisi, katılımı, dayanışmayı ve birlikte öğrenmeyi bir sanat biçimine dönüştüren bu öncü sanatçının uzun soluklu üretiminden bir seçki sunuyor. Dünyanın çeşitli ülkelerinde başta kadınlar ve gençler olmak üzere toplumun farklı kesimlerinden çok sayıda gönül-

lüyü buluşturduğu, insanlarla birer "canlı tablo" oluşturduğu performanslarında kimlik, özgürlük, şiddetin türlü biçimleri, ekonomik zorluklar, yaş alma gibi olguları gündeme getiren sanatçı, Birlikte/Togæther sergisiyle izleyiciyi sanatın ve hayatın, sanatın ve siyasetin, estetiğin ve etiğin kesişimindeki sorular üzerine düşünmeye çağırıyor.

Mekan: Sakıp Sabancı Müzesi
Tarih: 14 Aralık 2025 tarihine kadar



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

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK & KURUMSAL YÖNETİM

"Şirketin fotoğrafını çekmek bir lüks değil, sürdürülebilir büyüme için zorunluluk"



Dr. Tamer Saka



TKYD XVI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi Odağında İnsan Ele Alındı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından düzenlenen, "İnsan Odaklı Kurumsal Yönetim: Yönetim Kurulu Perspektifinden Yeteneği Cezbetmek ve Elde Tutmak" temalı XVI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi devam ediyor. İş dünyasının önde gelen isimlerini bir araya getiren zirvenin "Yönetim Kurulu Masasında Yeteneği Yönetmek" konulu ilk panelinde, insan odaklı kurumsal yönetim anlayışının, yönetim kurulları üzerindeki etkisi ve yetenek yönetiminin stratejik rolü ele alındı. **SAVFA 4'TE**

TKYD'DEN KURUMSAL YÖNETİME YENİ REHBER: Öz Değerlendirme Araçları

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), şirketlerin ve sivil toplum kuruluşlarının kurumsal yönetim seviyelerini ölçmeleri ve gelişim alanlarını belirlemeleri amacıyla geliştirdiği "Öz Değerlendirme Araçları"nı tanıttı.



TSKB'de üyelerin katılımıyla gerçekleştirilen zirvede, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, kurumsal yönetimin sürdürülebilir büyüme için vazgeçilmez olduğunu vurguladı. Araçların, kuruluşların güçlü yönlerini görmelerine ve kendi yol haritalarını oluşturmalarına olanak tanıyacağını belirtti.

TKYD Genel Sekreteri Güray Karacac, şeffaflık, hesap verebilirlik, adil ve sorumlu iş ilişkileri içinde hazırlanan bu modelin, özellikle yeni yılda kadın derneklerine de fırsat eşitliği yaratma amacıyla önceliklendireceğini aktardı. KOBİ'ler için 88, STK'lar için ise 100 sorudan oluşan araçlar, şeffaflık, hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik ve etik değerler gibi başlıklarda değerlendirme yapıyor. Sonuç



TKYD XVI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi



Kurumsal yönetimin odağında insan ele alındı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından düzenlenen, "İnsan Odaklı Kurumsal Yönetim: Yönetim Kurulu Perspektifinden Yeteneği Cezbetmek ve Elde Tutmak" temalı XVI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi devam ediyor. İş dünyasının önde gelen isimlerini bir araya getiren zirvenin "Yönetim Kurulu Masasında Yeteneği Yönetmek" konulu ilk panelinde, insan odaklı kurumsal yönetim anlayışının, yönetim kurulları üzerindeki etkisi ve yetenek yönetiminin stratejik rolü ele alındı.

Moderatörlüğünü Güzem Yılmaz Ertem'in üstlendiği panele, Esas Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı, TAV İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı Sani Şener ve TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka katıldı.

Panelde konuşan TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, insan odaklı kurumsal yönetimin vazgeçilmez bir unsuru haline geldiğine dikkat çekerek sunları söyledi: "İnsan odaklı kurumsal yönetim anlayışı artık bir tercih değil, sürdürülebilir başarı için bir zorunluluk. Risk açısından değerlendirildiğinde ise insan kaynakları riski hep vardır. Doğru insanların doğru pozisyonlarda olması önemli. Yanlış insanlar ve pozisyonlar kurumlarda çok büyük değer kaybı oluşturabiliyor."

Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde insan odaklı yatırımlar tartışıldı

EKONOMİ SERVİSİ

TÜRKİYE Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin düzenlediği 16. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi, "İnsan Odaklı Kurumsal Yönetim: Yönetim Kurulu Perspektifinden Yeteneği Cezbetmek ve Elde Tutmak" temasıyla toplandı.

Zirvenin açılış konuşmasını yapan TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka kurumsal yönetimin sadece bir yönetim modeli değil, şirketlerin sürdürülebilirliği için vazgeçilmez olduğunu vurguladı. Saka, şunları söyledi: "Dünya, tarihi bir dönüşüm sürecinden geçiyor. Ekonomik dalgalanmalar, jeopolitik kırılma noktaları, dijitalleşme, iklim krizi ve demografik değişimler tüm kurumları daha dayanıklı, daha çevik, daha hesap verebilir yapılar karmaya zorluyor. Kurumlar için 'iyi yönetilmek' artık sadece rekabet avantajı değil, varoluş koşulu haline geldi."

Saka, yeni düzende yönetim kurullarının, sadece şirketin finansal performansından sorumlu yapılar olmadığını; aynı zamanda kültürün taşıyıcısı, stratejinin şekillendiricisi ve kurumsal itibarı yöneten ana unsur olduğunu belirtti.

'ŞİRKETLERİMİZİ KADIN TEMSİLİNİ ARTIRMAYA DEVAM ETTİK'

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan ise konuşmasında; "Yeteneklerden bahsederken, ülkemizin büyük bir potansiyeline de konuşmamız gerekiyor. Biliyoruz ki kadın ve erkek potansiyelini birlikte harekete geçirdiğimizde hem daha üretken hem de yarattığı değeri, daha adil bölüşen bir ülke olabilir. Bunun için, kadınların sadece çalışma hayatına katılımı değil, çalışma hayatının her kademesinde eşit temsiline de odaklanmamız gerekiyor," dedi.

Turan, "TÜSİAD olarak 2024 yılında, iş dünyasını, yönetim kurulları başta olmak üzere, tüm yönetim kademeslerinde kadın temsili artırma, yönetim kurullarındaki kadın üye oranını iki yıl içinde yüzde 25'e, beş yıl içinde yüzde 33'e çıkarmaya ve güncel verilerini açıklamaya davet ettik. Şirketlerimizin insanı odağa alarak, kadın-erkek tüm yetkinliklere yatırım yapması ve yetkin insan kaynağını elinde tutabilmesi konusunda hepimize ilham vermesini diliyorum," diyerek sözlerini tamamladı.



KURUMSAL YÖNETİMDE YENİ TRENDLER

DEĞER KATMAK SART

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) düzenlediği XVI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi, İş Sanat Kültür

Merkezi'nde gerçekleştirildi. Açılış konuşmasını yapan TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, kurumsal yönetimin, günümüzün en stratejik gündemlerinden biri haline geldiğine dikkat çekerek, "Artık şirketlerin

değeri yalnızca bilanço ile değil, kurumun değerleriyle, yetenekli insanların nasıl yönettiğiyle, onları nasıl elde tuttuğuyla ölçülüyor. Biz bu dönüşümün merkezinde yer alıyoruz" dedi.

İSTE ÖDÜL ALANLAR

Zirve kapsamında yapılan Kurumsal Yönetim Ödülleri Töreni ile kurumsal yönetim ilkelerini en iyi şekilde

uygulayan şirketler ödüllendirildi. Ödül alan kurumlar, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk kriterleri doğrultusunda değerlendirildi. Bu yıl ödüle layık görülen kuruluşlar şöyle: Garanti

BBVA, Pegasus Hava Taşımacılığı, Doğuş Otomotiv, Akso Akrilik Kimya, Consus Enerji İşletmeciliği, SUTAS, Darüşşafaka Cemiyeti, Türk Eğitim Vakfı, Türkiye İç Denetim Enstitüsü.

BİST ŞİRKETLERİNDE KADIN BAŞKAN SAYISI 45'DEN 50'YE ÇIKTI

Para piyasaları kulvarında yatırımcı havuzu büyüyor

Ekonomideki zorlu süreç kadar küresel gündem de Türkiye'nin para piyasalarında yatırımcı davranışlarını etkilemeye sürüyor. Piyasalara dönük yatırımcı davranışlarının son bir yıllık seyrine baktığımızda bazı aylarda küçülme gözlemlenebilir. Bu performans gözlemleri GCM Yatırım'a ait Borsa İstanbul'da Yatırımcı Profili ve Davranışsal Değişimleri Raporu'na göre ise hisse senedi yatırımcılarındaki değişim, pandemi sürecinden itibaren kendisini göstermeye başladı. Rapora göre 2020'de yaklaşık 1,2 milyon seviyesinde olan yerli yatırımcı sayısı, 2025 Haziran ayında 6,6 milyon üzerine çıktı.

Merkezi Kayıt Kuruluşu verilerine göre 30 Eylül 2024 ile 30 Eylül 2025 döneminde toplam yatırımcı sayısı 36,73 milyondan 37,47 milyona yükseldi de bakiyeli yatırımcı sayısı 10,77 milyondan 10,52 milyona, bakiyeli hesap sayısı ise 15,29 milyondan 15,09 milyona ge-

riledi. Pay piyasasında yatırımcı sayısı 7,16 milyondan 6,40 milyona düşerken portföy değeri ise yaklaşık 13 trilyondan 16,6 trilyon TL'ye yükseldi. Devlet iç borçlanma senedi (DİBS) tarafında yatırımcı sayısı 17,76 milyondan 25,18 milyona yükselirken portföy değeri ise 1 trilyon 100 milyar TL'den 1 trilyon 827 milyar TL'ye ulaştı. Yatırım fonlarındaki yatırımcı sayısı 5,34 milyondan 5,67 milyona çıkarken portföy değeri ise 3,9 trilyon TL'den 7 trilyon 436 milyar TL'ye yükseldi.

BİST'te kadın başkan sayısı sınırlı artıyor

Bu arada bir yerli de yönetim kurullarında kadın yönetici sayısı üzerinden vermek isteriz. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) toplam 97 şirketi incelediğrek hazırladığı Kurumsal Yönetim Değerlendirme Raporu'nda, 2023'e göre BİST 100'de kadın yöneticilerin %16,4'ü kadın üyeden oluşurken, şirketlerin yüzde 26'sında

hiç kadın üye yer almadığı, yüzde 51'inde kadın üye oranının yüzde 25'ten az olduğu, yüzde 23'ünde ise yüzde 25'in üstünde olduğu tespit edildi. Öte yandan en düşük uyum oranına sahip olan bölüm "Yönetim Kurulu" bölümü olurken, en yüksek uyum oranına sahip bölüm ise "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" bölümü oldu. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun "Türkiye'de Yönetim Kurulunda Yer Alan Kadın CEO Sayısı 23'ten 25'e çıktı. Rapora göre tüm BİST şirketleri içinde 191 şirket, BİST-100 içinde ise 24 şirket halen tamamı erkeklerden oluşan kurullar tarafından yönetiliyor.

Sermaye piyasası yatırımlarında bir yıllık seyir	30.09.2024	30.09.2025
Toplam yatırımcı sayısı (milyon)	35,73	37,47
Bakiyeli yatırımcı sayısı (milyon)	10,77	10,52
Bakiyeli hesap sayısı (milyon)	15,29	15,09
Pay piyasası yatırımcı sayısı (milyon)	7,16	6,40
Pay piyasası portföy değeri	12,98 trilyon TL	16,64 trilyon TL
DİBS yatırımcı sayısı (milyon)	17,76	25,18
DİBS portföy değeri	1,1 trilyon TL	1,8 trilyon TL
Yatırım fonu yatırımcı sayısı (milyon)	5,34	5,67
Yatırım fonu portföy değeri	3,9 trilyon TL	7,4 trilyon TL

Kaynak: Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK)

Yatırım fonlarının şemsiye fon türleri bazında son 1 yıllık performansı	
Fon türü	Getiri (%)
Serbest Şemsiye Fonu	72,75
Kıymetli Madenler Şemsiye Fon	72,70
Para Piyasası Şemsiye Fonu	56,63
Katılım Şemsiye Fonu	51,99
Karma Şemsiye Fonu	45,82
Borçlanma Araçları Şemsiye Fonu	44,95
Fon Sepeti Şemsiye Fonu	43,21
Değişken Şemsiye Fonu	43,19
Hisse Senedi Şemsiye Fonu	30,61

Kaynak: TEFEAS

Kaynak: TEFAŞ

YÖNETİM

Yönetim ve icra kurulları, şirketlerin kaderini belirleme konusunda kritik role sahip. Yapıları ise küresel ve yerel dinamiklere göre değişiyor. Dünyada yönetim kurulları 12-20, Türkiye'de 9-12 üyeden oluşurken icra kurulları küresel devletlerde 29, Türkiye'de ise ortalama 6-15 kişiyli sınırlı. Aile şirketlerinde sınır belirsiz. Hatta yönetim ve icra kurulları iç içe geçmiş durumda. Peki, geniş kadrolar mı daha etkili yoksa hızlı karar alan yapılar mı? Uzmanlara göre kişi sayısı ancak çok profesyonelleşme ve bağımsız üyelerle şekillenen yapı önemli.

TUBA İLZE • ilize@capital.com.tr

İDEAL FORMÜL NE?

Dünya devletlerinde kurullar kalabalık

Şirket	İcra kurulu üye sayısı	Yönetim kurulu üye sayısı
Deutsche Telekom	8	20
State Grid Corporation of China	20	15
China Construction Bank	13	15
ICBC	11	13
Microsoft	16	12
Walmart	29	12
Verizon	10	12
Google (Alphabet Inc.)	16	11
Amazon	2	11
NVIDIA	12	10
Samsung	11	9
Facebook (Meta Platforms Inc.)	8	9
Apple	9	8
Instagram	7	6
TTKTok (ByteDance Ltd.)	9	5

Not: Şirketler yönetim kurulu üye sayısına göre sıralanmıştır.

124 CAPITAL 31.10.2025

YÖNETİMİN YENİ DNA'SI: İNSAN ODAKLI KURUMSAL YÖNETİM

YETENEK Mİ GÜÇLÜ BİLANÇO MU?

Nitelikli çalışan bulmak kadar elindeki yeteneği kaybetmemek de şirketler için hayati konulardan biri haline geldi. İş dünyası artık bunu sağlamak için yönetim anlayışını insan odaklı bir temele dayandırmak ve bunu içselleştirmek durumunda kaldı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Tamer Saka, "Artık şirketlerin değer bilanço ile değil, yetenekli insanları nasıl elde tuttuğuyla ölçülüyor" derken; TÜSİAD Başkanı Orhan Turan ise sadece hissedarlara değer yaratmak yerine, yeteneklere de güven veren yapılar kuruluması gerektiğini vurguladı ve iş dünyasına insan kaynakları odaklı eylem çağrısında bulundu.

İK GANZEE BAL

DÜNYANIN tarihi bir dönüşüm sürecinden geçiyor, yaşanan ekonomik dalgalanmalar, jeopolitik kırılma noktaları, iklim krizi ve demografik değişimler, şirketlerin insanı odağa alarak, kadın-erkek tüm yetkinliklere yatırım yapması ve yetkin insan kaynağını elinde tutabilmesi konusunda hepimize ilham vermesini diliyorum," diyerek sözlerini tamamladı.

"KONU YETENEKSE KADINLARIN TEMSİLİ HAYATI" TÜSİAD Başkanı Orhan Turan ayrıca, yeteneklerden bahsederken, ülkemizdeki kadınların büyük bir potansiyeline de konuşmak istediğini, bunun da kadın çalışanlar olduğunu ifade etti. "Çalışma hayatında, bakıldığında, kadınların işgücüne ve istihdamına katılım erkeklerin yüzü kadar



Yönetim anlayışını artık bir tercih değil, sürdürülebilir başarı için bir zorunluluk. Risk açısından değerlendirildiğinde ise insan kaynakları riski hep

varır. Doğru insanları doğru pozisyonlarda olmak önemli. Yanlış insanlar ve pozisyonlar kurumlarda çok büyük değer kaybı oluşturabiliyor" dedi. Zirvede konuşan Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) Başkanı Orhan Turan ise, insan odaklı yeni kurumsal yönetimin

KAPAK KONUSU

AİLE ŞİRKETLERİNDE BÜYÜK DÖNÜŞÜM

Aile şirketlerinde dönüşüm, artık anayasaların ötesinde iş yapış biçimlerine de yansıyor. İnci Holding'de üçüncü kuşaklı katılımıyla devir süreci yeniden kurgulanırken "İş, varlık ve ilişkilerin devri" yaklaşım benimseniyor. Lila Kağıt, pusulayı kaybetmemek için insana yatırım en büyük miras olarak görülüyor. Hokka Bilişim, teknolojiye hedefe ulaşmada kritik bir araç olarak tanımlıyor. Gülcüler Sigorta ise teknolojinin ancak aile değerleriyle birleştiğinde sürdürülebilirlik sağladığını vurguluyor.

Nil Dumansızoğlu / ndumansizozglu@capital.com.tr

Küresel ekonomide aile şirketleri, hem istihdam hem büyüme açısından omurgayı oluşturuyor. Türkiye'de de kurulu şirketlerin yüzde 96'sının aile işletmesi olmasa, bu yapının geleceğe taşınmasının önemi daha da artıyor. Ancak değişim dönü-

şümü, hatta gelişen teknoloji ve yeni kuşakların

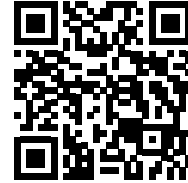
06

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

BİST 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. BİST 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 değişikliklerle, 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 matematikselsel olarak notları aşağı doğru basılamıştır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 88 şirket yer almaktadır. Bu sayfadaki veriler, şirketlerin güncel son notlarını içermektedir. Açıklanan güncel notlar için Kamuyu Aydınlatma Platformu internet sitesini ziyaret edebilirsiniz.



BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne QR kodu okutarak ulaşabilirsiniz.



BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ NOTLARI

Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

96,22	14.02.2025	SAHA
-------	------------	------

Tofaş Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş.

93,37	24.10.2025	SAHA
-------	------------	------

Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.

94,77	26.09.2025	SAHA
-------	------------	------

Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.

94,28	23.09.2025	SAHA
-------	------------	------

Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.

97,20	02.10.2025	SAHA
-------	------------	------

Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.

96,93	24.03.2025	SAHA
-------	------------	------

Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.

96,80	20.05.2025	SAHA
-------	------------	------

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

97,15	27.12.2024	SAHA
-------	------------	------

Şekerbank T.A.Ş.

95,41	24.01.2025	SAHA
-------	------------	------

Coca Cola İçecek A.Ş.

95,03	01.07.2025	SAHA
-------	------------	------

Arçelik A.Ş.

97,03	04.07.2025	SAHA
-------	------------	------

TAV Havalimanları Holding A.Ş.

96,88	08.08.2025	SAHA
-------	------------	------

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)

96,68	17.10.2025	SAHA
-------	------------	------

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.

96,66	07.11.2025	SAHA
-------	------------	------

Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.

95,00	13.12.2024	SAHA
-------	------------	------

İş Finansal Kiralama A.Ş.

93,04	30.12.2024	SAHA
-------	------------	------

Türk Telekomünikasyon A.Ş.

94,04	13.12.2024	SAHA
-------	------------	------

Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri

95,60	27.11.2024	SAHA
-------	------------	------

Turcas Petrol A.Ş.

96,60	21.02.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Park Elektrik A.Ş.

91,85	05.06.2025	SAHA
-------	------------	------

Aygaz A.Ş.

96,74	13.06.2025	SAHA
-------	------------	------

Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.

94,48	16.05.2025	DRC RATING
-------	------------	------------

AG Anadolu Grubu (Eski Yazıcılar Holding A.Ş.)

95,83	07.07.2025	SAHA
-------	------------	------

İhlas Holding A.Ş.

86,96	28.07.2025	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.

87,20	28.07.2025	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.

97,90	13.12.2024	KOBİRATE
-------	------------	----------

Pınar Süt Mamulleri A.Ş.

93,60	18.11.2024	SAHA
-------	------------	------

Türkiye Halk Bankası A.Ş.

94,64	26.06.2024	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

Global Yatırım Holding A.Ş.

94,10	24.11.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.

95,80	15.08.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.

94,27	04.11.2025	SAHA
-------	------------	------

Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.

93,88	18.11.2024	SAHA
-------	------------	------

Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.

94,93	10.12.2024	SAHA
-------	------------	------

Creditwest Faktoring A.Ş.

88,70	14.05.2025	TURKRATING
-------	------------	------------

Pınar Su ve İçecek Sanayi ve Ticaret A.Ş.

95,60	14.11.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.

98,20	11.08.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.

97,87	16.07.2025	SAHA
-------	------------	------

Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

96,46	22.11.2024	SAHA
-------	------------	------

Garanti BBVA A.Ş.

98,22	06.12.2024	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.

96,46	16.12.2024	SAHA
-------	------------	------

Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.

93,41	17.07.2025	SAHA
-------	------------	------

Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

96,18	30.05.2025	SAHA
-------	------------	------

Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.

97,20	25.07.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Anadolu Sigorta

96,28	08.11.2024	SAHA
-------	------------	------

Migros T.A.Ş.

96,74	27.12.2024	SAHA
-------	------------	------

Akmerkez GYO

95,07	06.12.2024	SAHA
-------	------------	------

Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

92,11	24.02.2025	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

TAT Gıda

95,02	27.12.2024	SAHA
-------	------------	------

Batıçim

89,02	23.07.2025	SAHA
-------	------------	------

EnerjiSA

96,76	20.12.2024	SAHA
-------	------------	------

Türkiye Sigorta A.Ş.

96,51	31.12.2024	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.

97,20	22.08.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Aksa Enerji Üretim A.Ş.

94,34	04.07.2025	SAHA
-------	------------	------

Qua Granite Hayal Yapı Ürünleri Sanayi Ticaret A.Ş.

92,44	05.09.2025	SAHA
-------	------------	------

Vakıf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

93,86	20.09.2024	DRC RATING
-------	------------	------------

Alarko Holding A.Ş.

95,70	02.10.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Şeker Finansal Kiralama A.Ş.

86,57	14.10.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Aydem Yenilenebilir Enerji A.Ş.

95,74	07.04.2025	SAHA
-------	------------	------

Kimteks Poliüretan Sanayi ve Ticaret A.Ş.

93,81	22.08.2025	SAHA
-------	------------	------

Kontrolmatik Teknoloji Enerji ve Mühendislik A.Ş.

94,97	07.11.2025	SAHA
-------	------------	------

Galata Wind Enerji A.Ş.

95,70	20.12.2024	KOBİRATE
-------	------------	----------

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.

94,30	28.02.2025	JCR EURASIA RATING
-------	------------	--------------------

Biotrend Çevre ve Enerji Yatırımları A.Ş.

95,30	15.04.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Consus Enerji İşletmeciliği ve Hizmetleri A.Ş.

91,50	02.05.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.

95,17	12.06.2025	SAHA
-------	------------	------

Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.

96,00	23.06.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.

96,20	11.07.2025	SAHA
-------	------------	------

Yayla Agro Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.

83,15	18.07.2025	SAHA
-------	------------	------

Sun Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.

93,53	22.08.2025	SAHA
-------	------------	------

Kafein Yazılım Hizmetleri Ticaret A.Ş.

94,70	04.09.2025	SAHA
-------	------------	------

Yünsa Yünlü Sanayi ve Ticaret A.Ş.

90,10	22.09.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Kalekim Kimyevi Maddeler Sanayi ve Ticaret A.Ş.

92,20	08.07.2025	SAHA
-------	------------	------

HALKA AÇIK OLMAYAN ŞİRKETLER**Selva Gıda Sanayi A.Ş.**

86,28	14.01.2025	SAHA
-------	------------	------

Arzum Elektrikli Ev Aletleri A.Ş.

94,78	15.08.2025	SAHA
-------	------------	------

MHR Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.

87,26	31.12.2024	DRC RATING
-------	------------	------------

Netaş Telekomünikasyon A.Ş.

92,42	08.01.2025	SAHA
-------	------------	------

Astor Enerji A.Ş.

89,60	13.03.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Atakey Patates Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.

90,50	29.07.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

ÇAN2 Termik A.Ş.

85,10	26.05.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Doğanlar Mobilya Grubu İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.

91,20	23.05.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Hitit Bilgisayar Hizmetleri A.Ş.

91,70	07.04.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Odaş Elektrik Üretim Sanayi Ticaret A.Ş.

88,40	26.05.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Rönesans Gayrimenkul Yatırımları A.Ş.

91,20	27.06.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Batisöke Söke Çimento Sanayii T.A.Ş.

88,81	29.07.2025	SAHA
-------	------------	------

Çatalağazı Termil Santrali

94,36	29.07.2025	SAHA
-------	------------	------

Kaleseramik Çanak kale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.

92,20	08.07.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Polisan Holding

96,32	28.08.2025	SAHA
-------	------------	------

Onur Yüksel Teknoloji A.Ş.

85,37	03.09.2025	SAHA
-------	------------	------

Çağdaş Faktoring A.Ş.

85,30	02.07.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Darüşşafaka Cemiyeti

98,90	27.12.2024	KOBİRATE
-------	------------	----------

Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.

97,90	20.12.2024	KOBİRATE
-------	------------	----------

Garanti BBVA Filo Yönetim Hizmetleri A.Ş.

94,80	03.07.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Halk Yatırım Menkul Değerler A.Ş.

91,45	14.10.2025	SAHA
-------	------------	------

Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.

89,63	07.03.2025	DRC RATING
-------	------------	------------

Moda Deniz Kulübü

95,30	26.12.2024	KOBİRATE
-------	------------	----------

Norm Holding

92,58	24.12.2024	SAHA
-------	------------	------

Pasha Bank

94,19	28.08.2025	SAHA
-------	------------	------

Setaş İnşaat Ticaret ve Sanayi A.Ş.

86,07	03.10.2025	SAHA
-------	------------	------

SosyalBen Vakfı

83,80	20.10.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

SÜTAŞ

96,04	30.12.2024	SAHA
-------	------------	------

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

97,20	30.12.2024	KOBİRATE
-------	------------	----------

Türk Eğitim Vakfı

98,80	18.11.2025	KOBİRATE
-------	------------	----------

Türkiye Hayat Emeklilik

96,00	09.10.2024	KOBİRATE
-------	------------	----------

Türkiye İç Denetim Enstitüsü

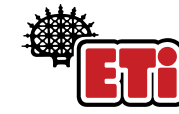
97,00	30.12.2024	KOBİRATE
-------	------------	----------

Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş.

95,25	15.04.2025	SAHA
-------	------------	------

ÜNSPED

95,45	04.07.2025	SAHA
-------	------------	------



Otokoç Otomotiv



PENGUEN

Petrol Ofisi

PRONET

RUZY
MADENCİLİK

QNB

SABANCI



SAHA

SAYA
HOLDING

sarkuysan

SERKO®

Smart
GÜNEŞ TEKNOLOJİLERİ

SOCAR

SUMMA

SUNAR
MISIRTepe Akfen
TAV
HavalimanlarıTOFAŞ
TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.TOKEN
FINANSAL TEKNOLOJİLER

TSKB

Tüpraş

Türk Telekom

TURKCELL



TürkTraktör

UK^x
CONSULTING
STRATEGY
TECHVADEN®
ORIGINAL

YapıKredi

yapı
merkezi

Yaşar

yedaş
Yeşilirmak Elektrik Doğıtım A.Ş.

yenibirış

YEŞİLOVA
HOLDİNGYEŞİM
— EST 1956 —

YILDIZ ★ HOLDİNG

YORGLASS

YÜCEL boru

YÜNSA
CREATION OF FABRICSZEREN
GROUP

ZORLUENERJİ

ZORLU



SERMAYENİZİ **PARK** ETMEYİN!

Kaynaklarınızı şirket aracına değil, işinize yönlendirin;
sermayenizi koruyup, büyümenizi hızlandırın.

