

## 14. KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ AÇILIŞ KONUŞMASI

### ORHAN TURAN - TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKANI

17 Mayıs 2022

---

Sayın TKYD Başkanı, Kıymetli Katılımcılar ve Değerli Basın Mensupları,

14. Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne hepiniz hoş geldiniz. Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve iyi uygulamaların paylaşılmasında önemi bir rol oynayan Zirveyi bu sene TÜSİAD işbirliği ile hayata geçirmekten mutluluk duyuyoruz. Sizleri TÜSİAD Yönetim Kurulu adına sevgi ve saygıyla selamlıyorum.

Değerli Konuklar,

Küresel ekonomide salgının etkileri yavaş yavaş silinirken güçlü bir ekonomik toparlanmaya şahitlik ettik. Ancak, tedarik zinciri problemlerinin ve hammadde fiyatlarında süregelen artışın Ukrayna'da devam eden elim savaşın tetiklediği belirsizliklerle harmanlanması sonucu enflasyonun yüksek, büyümenin ise baskı altında olduğu bir sürece girdik. Bunlarla birlikte iklim değişikliğinin gıda arzı üzerindeki artan tehdidi küresel ekonomilerde enflasyon ile mücadeleyi öncelik haline getirmiş durumda.

Büyük merkez bankaları, FED öncülüğünde, düşük büyüme pahasına bile olsa enflasyon ile mücadele edeceklerini hem alınan önlemler hem de verilen mesajlarla açıkça ortaya koydu. Gelişmekte olan ülkeler ise FED'in şahinleşen duruşuna paralel olarak geçtiğimiz yılın ortasından bu yana faiz artışına gittiler. Önümüzdeki dönemde de FED ve Avrupa Merkez Bankası başta olmak üzere faiz artışları ve bilanço küçültme devam edecek.

Küresel ekonomide bol para döneminin azaldığı ve finansman koşullarının geçmişe kıyasla daha zor olacağı bir döneme girdik. Türkiye ise bu dönemde, akranlarının aksine, farklı bir politika tercihi ortaya koydu. Bugün, dünyada akran ülkelere baktığımızda hem en yüksek enflasyona hem de son derece yüksek risk primine sahip ülke konumundayız. Yakın geçmişte yaşadığımız ekonomik zorluk dönemleri, global rüzgarların arkamızdan estiği dönemlerdi ve bu zorluklarla bir şekilde mücadele edebildik. Oysa şu an global ekonominin geçmekte olduğu döngüde rüzgar önümüzden esmekte ve işimizi çok daha fazla zorlaştırmakta. Artık global görünüm de lehimize değil. Yüksek ihracat, cari fazla ve rekabetçi kur üzerine kurgulanan politika istenilen sonuçları vermekten uzak. Bir de bu sürece zorlu global koşullar eklenince arzu ettiğimiz noktadan son derece uzak bir iktisadi sürece girmiş durumdayız. Nisan ayında açıklanan ticaret verileriyle, geçen yılın ilk dört ayında 14,1 olan dış ticaret açığı, bu yıl 32,5 milyar dolara ulaştı. Benzer veriler ihracat siparişlerinin ve imalat sanayi sektörünün yavaşlama eğiliminde olduğunu gösteriyor. Döviz kaynağına olan ihtiyacımızın arttığı bir dönemde risk primimizin de artıyor olması dış finansmana erişimi ve maliyetini yukarıya çekiyor.

Kıymetli Konuklar,

Küresel gelişmelerden kopmak ve kabul görmüş ekonomi politikalarından uzaklaşmak pek çok fırsatı kaçırmaya yanı sıra ekonomideki güven ortamını da zedeliyor. Nisan ayında tarihi düşük seviyelere



gerileyen Tüketici Güveni her ne kadar büyümeye devam etsek bile ekonomide istenilen noktaya doğru ilerlemediğimizi gösteriyor. Enflasyon ile doğrudan mücadele etmeyi ertelemek bir sonraki dönemde daha yüksek maliyete sebep oluyor. Ekonominin tüm kesiminde ve özellikle dar ve orta gelir düzeyi için şiddetli refah kaybına yol açıyor. Enflasyonist ortamda ekonomiye katkı sağlaması amacıyla desteklenen kredi büyümesi bu durumu bir sarmala dönüştürüyor ve her seferinde yeni bir telafi adımı atmaya zorunlu kılıyor. Bu adımlar da ne yazık ki sürdürülebilir olamıyor.

Global ekonomide bugün önemli bir döngü değişimi yaşamaktayız. Dijitalleşme, iklim değişikliği, arz zincirlerinin değişmesi gibi konularda önemli değişimlere şahit oluyoruz. İçeride yaşadığımız enflasyon sorununu çözmeden global ekonomiye uyum sağlamamız ve var olan döngüyü yakalamamız oldukça zor. Dolayısıyla öncelikle içerideki son derece yüksek olan enflasyonla doğru yöntemlerle mücadele ederek sorunu çözüp, ardından global yarışta yerimizi hızla yeniden almamız gerekiyor.

Kıymetli Misafirler,

Mevcut makroekonomik tablo iş dünyası için birçok belirsizlik içerirken öte yandan küresel rekabet kurallarının “ikiz dönüşüm” olarak nitelendirilen yeşil ve dijital dönüşüm odağında şekillendirildiği bir süreçten geçiyoruz. Şirketlerde de ikiz dönüşüm gündeminin stratejik ve finansal planlamalardan sorumlu üst yönetim tarafından ele alınması kritik önem taşıyor. Konu 21. yy’ın hakim gündemi sürdürülebilirlikle ele alındığında, ESG olarak adlandırılan “çevresel, sosyal ve yönetimsel” kriterler şirketler için yeni bir iş yapış kültürü olarak ön plana çıkıyor.

Bu vizyon doğrultusunda şirketlerin halihazırda kurumsal yönetim anlayışlarını gözden geçirmesini ve bu alana yönelik farkındalığın artırılmasını memnuniyetle karşılıyoruz.

İklim değişikliği ile mücadeleyle çevresel ve sosyal risklerin artması; dijitalleşmeyle birlikte ise veri güvenliğinin ve şeffaflık konularının ön plana çıkması yeşil ve dijital dönüşüm kararlarının kritik önemine işaret ediyor. Dijitalleşme ve düşük karbon ekonomisine geçiş aynı zamanda iş gücünün dinamiklerini ve beceri setlerini de dikkatlice gözden geçirmemizi gerektiriyor. İnsanın yetkinliklerine yatırım yapmanın ve kurumlarda yetkin insan kaynağı ile çalışmanın çok kritik önemde olduğu bir dönemden geçiyoruz; bu konunun önemi giderek artacak.

Değerli Katılımcılar,

"Kötü şirketler krizlerde yok olur, iyi şirketler hayatta kalır, mükemmel şirketler krizlerle gelişir" sözünden hareketle, biraz önce saydığım tüm bu belirsizlikleri ve riskleri birer fırsata çevirmek elimizde. Kurumsal yönetim, şirketleri “iyi”den “mükemmel” taşıyacak anahtar görevi görüyor.

Değişen dünyayla birlikte paydaş beklentileri ve ihtiyaçları da dönüşüyor. Bu beklenti ve ihtiyaçlara cevap verebilmenin yolu “kapsayıcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik” ilkelerini benimsemekten geçiyor. Bugün kurumsal yönetim, bir kesim tarafından sadece halka açık şirketlerin uyması gereken bir takım yasal zorunluluklar olarak görülebilir. Kurumsal yönetimin salt mevzuata uyumdan öte; büyük veya küçük tüm şirketler için daha iyi risk ve fırsat yönetimi, daha yüksek karlılık ve dış finansman ve daha çok rekabetçilik anlamına geldiğini her fırsatta anlatmamız gerekiyor. Bu kapsamda, önümüzdeki

dönemde şirketlerimizin kurumsal yönetim gündeminde olmazsa olmaz bazı konulardan bahsetmek isterim.

**Öncelikle, daha çeşitli ve kapsayıcı yönetim kurulları şart:** Yeni nesil yönetim kurullarında başarının anahtarı 'çeşitlilik'. Farklı cinsiyet, yaş grubu, deneyim ve sosyal kimliklerden oluşan doğru bir bileşimi sağlamamız gerekiyor.

**Sürdürülebilirlik odaklı Temel Performans Göstergeleri belirlenmesi de gerekli:** 'Çevresel, sosyal ve yönetim' performansına bağlı teşvik sistemi uygulayan şirket sayısı, dünya genelinde 2018 yılına göre iki kattan fazla arttı. Çeşitlilik, iklim değişikliği gibi konular artan oranda şirket yönetim kurulları ve CEO'ların performans kriterleri arasında yerini alıyor.

**Risk temelli yönetim anlayışı da artık yeni normalin olmazsa olmaz bir unsuru.** Kısa vadeli sonuçlar ve getiriler elde ettiğimiz stratejiler işlevini yitiriyor; yerini uzun vadeli "değer yaratan" yönetim anlayışlarına bırakıyor.

**Kurumsal yönetim gündeminde bir diğer olmazsa olmaz konu ise iklim eylemi.** İklim eylemi konusunda daha kararlı adımlar atılmalı. Önümüzdeki 10 yıl içinde dünyanın yeni düzeni; iklim değişikliği ile mücadele, yeşil ve döngüsel ekonomi, kaynak verimliliği ve buna bağlı olarak eşitsizliklerin azaltılması gibi konular ekseninde yeniden inşa edilecek. Giderek artan sayıda büyük kurumsal yatırımcı, şirketleri çevre veya iklim konusunda uzmanlığa sahip bir yönetim kurulu üyesi atamaya ve bu konuda somut adımlar atmaya çağırıyor. Bu çağrıya kulak verilmeli.

Değerli Katılımcılar,

Kurumsal yönetim sadece şirketleri ilgilendiren bir anlayış olmaktan öte, çağdaş dünyanın hukuki, siyasi ve ekonomik düzeninin bir gerekliliğidir. TÜSİAD'ın 50. Yılı olan geçen yıl kamuoyuyla paylaşılan "Yeni Bir Anlayışla Geleceği İnşa" çalışmamızda da kurumların öneminin altı çizilmişti. Günümüzde refahın asıl belirleyicisi bir ülkenin maddi olmayan kaynaklarıdır. Bu maddi olmayan kaynaklara kısaca "insan, bilim ve kurumlar" dedik. Ekonomiden demokrasiye tüm alanlarda güvenilir ve kapsayıcı kurumlara, insanın yetkinliklerine, bilim ve teknolojiye dayalı bir kalkınma anlayışını hayata geçirmeliyiz. Ancak bu üç unsuru yani insan, bilim ve kurumları önceliklendirerek gelişmiş, saygın, adil ve çevreci bir Türkiye hedefine ulaşabileceğimize inanıyoruz.

Değerli Konuklar,

Kurumsal yönetimi iş yapma biçimi haline getiren Kurumsal Yönetim Zirvesi, ülkemizde bu bilincin yerleşmesinde ve gelecek vizyonunun şekillenmesinde çok önemli bir rol oynuyor. TKYD'ye ve bugünkü Zirve'nin hazırlanmasında da emeği geçen herkese teşekkürü bir borç biliyorum. Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum, herkes için ilham verici ve keyifli bir gün olmasını diliyorum.