

SANAYİ DÜNYASI İÇİN GİDİŞATA DAİR NOTLAR

TRENDS UPDATE

15.12.2025(Periyodik Yayın Değildir)

Vehbi Koç, anı kitabında yönetim kurulu üyelerinin toplantılara mutlaka hazırlıklı gelmesi gerektiğini; bunun hem yöneticilere, hem şirkete, hem de alınan kararlara duyulan saygının temel şartı olduğunu vurgulayarak anlatır. Toplantıya “habersiz” ya da “ezbere” gelmeyi profesyonelce bulmaz; her üyenin gündemi önceden okuyup rakamları, raporları ve dosyaları inceleyerek gelmesini bir yönetim kültürü standardı haline getirir. Kararların şahsi kanaatle değil, bilgi ve belgeyle desteklenerek alınması gerektiğini söyler.

Anılarında, yönetim kurulu üyelerinin “sırf isim olsun” diye değil, gerçekten katkı vermek için o masada oturması gerektiğini; bunun da ancak ciddi bir dosya ve gündem hazırlığıyla mümkün olacağını belirtir. Üyelerin rakamları, yatırımları, riskleri ve alternatifleri önceden inceleyip, toplantıda somut öneriler ve eleştiriler getirmesini iyi yönetişimin şartı olarak görür.

Hazırlıksız gelen üyeleri, zaman kaybına yol açan, karar kalitesini düşüren ve şirkete saygısızlık anlamına gelebilecek bir tutum içinde değerlendirir. Yönetim kurulu toplantılarını, “formalitenin ötesinde” bir çalışma platformu olarak gördüğü için, her üyenin kendini dersine çalışmış bir öğrenci gibi sorumlu hissetmesini ister.

Vehbi Koç, yönetim kurulu toplantılarına hazırlığın yalnızca toplantı günü değil, çok daha önce başlayan sistemli bir çalışma olması gerektiğini söyler. Üyenin masaya oturduğunda artık “öğrenen değil, tartışan ve karar veren” pozisyonda olmasını bekler.

Toplantı gündeminin ve ilgili raporların önceden gönderilmesini, her üyenin bu dokümanları dikkatle okuyup notlar alarak gelmesini ister. Gündemi ancak toplantıdan önce sindiren bir kurulun, stratejik konulara zaman ayırabileceğini ve gereksiz ayrıntılarla vakit kaybetmeyeceğini vurgular.

Mali tabloların, faaliyet raporlarının ve yatırım dosyalarının satır satır incelenmesini; üyelerin özellikle anlamadıkları veya risk gördükleri noktaları önceden işaretlemesini önerir. Böylece toplantıda “genel laflar” yerine, belirli kalemler, göstergeler ve performans

sapmaları üzerinden somut tartışmalar yapılmasını bekler.

Üyelerin, toplantıya gelmeden önce kendi soru listelerini ve alternatif önerilerini yazılı hale getirmesini; hatta mümkünse yönetimle ön temas kurarak bazı teknik noktaları netleştirmesini tavsiye eder. Bu sayede kurulda sorulan sorular daha derinlikli olur, karar taslakları da önceden düşünülmüş argümanlara dayanır.

Toplantıların zamanında başlaması, gereksiz uzatılmaması ve kararların dağınık değil, önceden hazırlanmış gündem üzerinden netleştirilmesi gerektiğini savunur.



Toprak Mahsulleri ofisi verilerine göre kuraklık Kasım ayı itibariyle de devam ediyor.

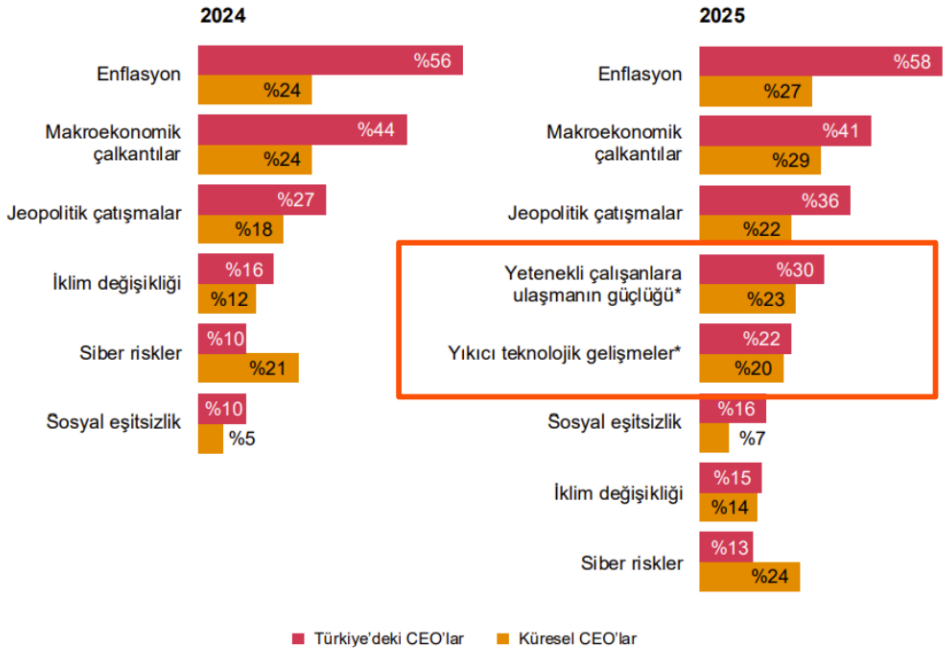
Putin ile yapılan toplantının hemen ertesinde Rusya dört Türk sivil gemisini vurunca risklerimiz yeniden yükseldi. Öncelikle Karadeniz artık gemiler için güvenli bir alan değil. Rusya uzun süredir Türkiye'yi Ukrayna'ya İHA satıp Rusyanın vuruluşunda rol oynamak ile suçluyordu. Afrika ve Orta Doğu'da 400 milyon insanı besleyen Karadeniz tahıl koridoru artık aktif ateş altında faaliyet gösteriyor.

Türk denizcilik sigorta primleri artacaktır. Buğday fiyatları artacaktır. Türkiye buğdayının çoğunu Ukrayna ve Rusya'dan satın alır.

NATO'nun 5. Maddesi, üyelere yönelik silahlı saldırıları kapsıyor. Türkiye NATO üyesi. Bunlar Türk gemileriydi. Türk mürettebatı. Türk kargosu.

EVREN SEZER (PwC Risk Güvence Hizmetleri ve Sürdürülebilirlik Lideri – Değişen Riskler Karşısında Güçlü Yönetim Kurulları, Güçlü Şirketler adlı sunumundan):

CEO'lar için değişen risk evreni şöyle:



Aile şirketi liderlerinin kendi şirketlerini ve iş ortamını nasıl algıladıklarını daha iyi anlamak amacıyla 60'tan fazla ülkede, 1.325 şirket sahibi ve üst düzey liderlerle gerçekleştirilen Northwestern Üniversitesi'ne bağlı Kellogg School of Management bünyesindeki John L. Ward Aile Şirketleri Merkezi iş birliğiyle PwC adına yapılan araştırmaya göre:

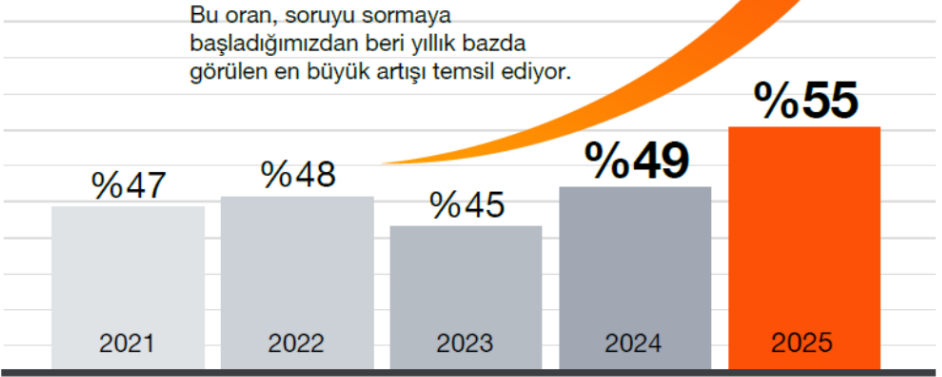
- Piyasa değişimlerine, müşteri taleplerine ve operasyonel zorluklara daha hızlı yanıt veren aile şirketleri, çok daha güçlü ticari sonuçlar elde etti.
- Uzun vadeli bakış açısına sahip aile şirketleri, kısa vadeli odaklı şirketlere kıyasla daha istikrarlı bir performans sergiliyor.

- İtibar kırılmağı daha yüksek olan şirketler, genellikle daha az çevik, finansal açıdan daha kısıtlı ve kriz anlarında daha çok hasar alıyor.

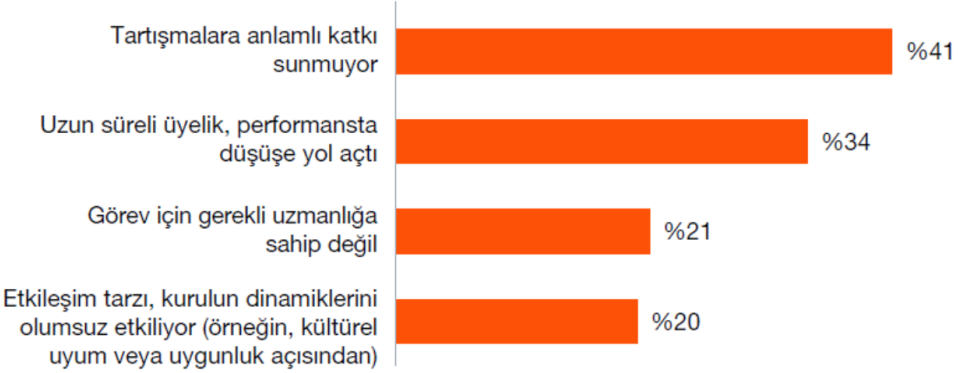
Yönetim Kurulu kendinden memnun değil: en az bir üye değişmeli demişler. Üstelik bu talep yıldan yıla artıyor.

Yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlası, kuruldaki bir üyenin görevden alınması gerektiğini düşünüyor.

Kurulundaki en az bir üyenin değiştirilmesini isteyen yönetim kurulu üyelerinin oranı



Yönetim kurulu üyelerinin bir meslektaşının değiştirilmesini istemesinin başlıca nedenleri



Kurulun düşük performans gösteren üyeleri değiştirme konusunda adım atmamasının başlıca nedenleri



Yönetim Kurulu üyelerinin % 88'i kurulun etkinliğini artırmak için birşeyler yapılmalı diyorlar. Mesela: ek eğitim almak, diğer YK üyeleri ile ilişkileri geliştirmek, yenilikçiliği ve çeşitli bakış açılarını geliştirmek, tartışmalarda söz almaya istekli olmak.

Yönetim kurulu üyeleri, kurulun etkinliğini artırmak için somut adımlar atabilecekleri konusunda hemfikir.

Yönetim kurulu
üyelerinin

%88'i,

kurulun etkinliğini artırmak için
en az bir adım atabileceklerini
ifade ediyor.



En sık belirtilen adımlar şunlar:



%45

Önemli konularda
ek eğitim veya
gelişim fırsatları
aramak



%33

Diğer yönetim
kurulu üyeleriyle
ilişkileri
güçlendirmek



%25

Daha çeşitli bakış
açılarını veya
yenilikçiliği teşvik
etmek



%24

Tartışmalarda söz
almaya daha
istekli olmak

Berk Dicle “..... hakkında konuştuk karşıma reklamları çıktı” acaba telefonum beni dinliyor mu? Hatta konuşmadık bile sadece aklımdan geçirdim ama karşıma reklamları çıktı; “telefon düşüncelerimi mi okuyor”? Sorularının çeşitli cevapları var:

1. Dijital ikizinizin olduğunu biliyor musunuz? Bazı sistemler sizin haberiniz olmadan sizin dijital ikizinizi yaratıyorlar.
2. Algıda seçicilik: Gerçekte başka zaman hiç dikkatimizi çekmeyen hukuksal bir sorun; o sorunu yaşayan bizzat kendimiz olunca hemen dikkatimizi çekiveriyor.

Oğlu askere giden anne her yerde asker görür hale geliyor.

3. İstatistik ve matematik: Sistemler çeşitli istatistik ve matematik verileri birleştiriyorlar. Örnek olarak; ileri yaş grubu ve erkek kişilerin hepsine ... hastahanesinde prostat tedavisi yapıldığı reklamı gönderiliyor. Sizi tanımıyorlar ama istatistiksel olarak doğru yerdeler.

Tahmine dayalı yapay zeka, geçmiş verilerden öğrenip gelecekte ne olacağını veya kişinin neye ilgi duyacağını tahmin eden (sizi simüle eden) sistemlerdir. İlgili alanlarına paralel reklamlar görmemiz de bunun tipik ve çok yaygın bir uygulamasıdır. Örnekler;

- Daha önce baktığınız ürünleri, arama geçmişini ve sepete ekleyip almadıklarını analiz edip, karşına “şunu da beğenirsin” tarzı ürünler ve reklamlar çıkarılması.
- Sosyal medya veya Google’daki tıklama geçmişinize ve ilgi alanlarınıza bakarak hangi reklamı görme ve tıklama olasılığınız yüksekse onu göstermesi (tahminli teklif verme, kişiselleştirilmiş hedefleme).
- Eğer her sene okulların tatil olduğu tarihten sonra maaşınızı aldığınız ilk hafta Bodrumda’ki bir otele rezervasyon yapıyorsanız ve dijital ikiziniz yaratıldı ise tam da tatil fikrinin aklınıza geldiği gün karşınıza daha önce gittiklerinize benzer Bodrum otellerine dair reklamlar gelebiliyor.

- Instagram'daki fotoğraflar yapay zeka ile incelendiğinde göz altında morluk olan ve cinsiyeti kadın olanlar saptanıp sadece onlara göz altı cilt kremi reklamı gösterilebiliyor. Saç problemi ile ilgili arama yapanlara da elbette saç bakım ürünleri reklamları gösteriliyor.

Şant Manukyan (x.com): Çok uzun süreli olmayacak ise de ısrarla doların zayıflayacağından bahsediyorum. Sebep; diğer para birimlerinden kaynaklanan bir kuvvetlenmeden ziyade doların bilinçli zayıflatılması.

Şant Manukyan (YouTube):

- Çin'de bölgesel istihdam, yerel büyüme, yerel parti yöneticileri için prestij kaynağı bu yüzden ne kadar karsız olurlarsa olsunlar; aynı ürünü üreten çok sayıda fabrika için iflas mekanizması çalışmıyor.
- Verimsiz kapasitenin tasfiye edilmemesi nedeniyle Çin'in ürünlerini düşük fiyatla ihraç ederek küresel pazar payını büyütüyor. Örnek olarak güneş panelleri ve otomotiv sektöründe Çin'in düşük fiyatları rakipleri oyundan düşürüyor. (Daha düşük maliyetle üretebilen

Çin'in karsız veya zararına satış fiyatları karşısında diğer ülkelerdeki üreticiler kendi maliyetlerinin altındaki bu fiyatlar karşısında ayakta kalamıyorlar)

Dünya çapında yapay zekaya aşırı yatırım yapıldığı doğru. Yapay zekadan gelir elde etme konusunda da tüm şirketlerde bir sorun olduğu doğru. Bu iki veri birarada değerlendirildiğinde yapılan yatırımların karşılığının alınıp alınamayacağı konusunda bir sorun olduğu da doğru. Şu sıralar yapay zeka sayesinde gelir gerçekleştirmeleri tahminlerden on kat daha az.

Alphan Manas (x.com): Yapay Zeka'ya tutunup yaşamlarını sürdürmeye çalışan bazı Teknoloji şirketleri; 2001'deki Internet balonu gibi patlayacak."

OpenAI, 2027'den itibaren 5 yılda Oracle'a \$300 milyar ödeyecek. Ancak OpenAI henüz kâr etmiyor ve mevcut geliri (~\$13 milyar) bu yükü taşımaya yetmiyor. Oracle'ın Serbest Nakit Akımı negatife döndü. Moody's kredi rating'ini Baa2'ye çevirdi. Çünkü Sabit Yatırımı iyice arttı. Teknoloji şirketleri resmen "Trencilik (Kapalı Yatırım Sistemi)" oynuyor. Çip üreten, yazılım yapan, yapay zeka şirketleri vb birbirlerinden alım yapıp yatırım yapıyorlar

Para sistem içinde dönüyor ama gerçek son kullanıcı talebi sınırlı.

Şirketlerinin %95'i "üretken yapay zeka"dan ölçülebilir bir yatırım geri dönüşü (ROI) öngöremiyor. McKinsey'e göre bu şirketlerin %80'inde yapay zekanın kâr hanesine etkisi yok.

YAPAY ZEKA ekosisteminde gelirden çok borç, taahhüt ve iç döngülere dayalı bir balon oluştu. Eğer gerçek talep oluşmazsa sistem toplu şekilde kırılabilir.

Barış Soydan (x.com): Dünya piyasalarının yeni korkusu: Oracle'ın iflası. İflas sigortası risk primi geçen hafta sıçrayıp 120'nin üzerine çıktı. Bütün Türk şirketlerinin toplam dış borcu: 206 milyar dolar. Teknoloji devi Oracle'ın toplam borcu: 108 milyar dolar. Aşağıda Oracle firmasının borç riski

Oracle Debt Risk Jumps to Highest Since 2009

End-of-month levels for Oracle 5-year CDS



Source: Bloomberg

Note: This month's reading is as of Dec. 11

Bloomberg