

Şirketler ve 2026

Prof. Dr. Melsa Ararat

Türkiye hem finansal sermaye hem de beşeri (insan) sermaye açısından zor bir dönemde. Belli başlı finansman kaynağı olan borç sermayesine hem tüm şirketler erişemiyor, hem de maliyeti yüksek. Diğer yandan son on yılda giderek hızlanan beyin göçü Türk şirketlerini büyük ölçüde vasat bir yetenek havuzuna mahkum etti. Avrupa şirketlerinde Türkiye kökenli orta düzey ve üst düzey yöneticilerde ve üniversitelerde Türkiye'den gelen öğrencilerde büyük bir artış var. Bunun sonucu olarak öğrenci ve akademisyen kalitesi ortalamasındaki düşüş bundan sonraki dönemlerde şirketlerimiz için önemli bir yetenek sorunu yaratıyor. İşgücünün çeşitlenmesi, farklı ülkelerden yeteneklerin işgücüne katılması sürdürülebilirlik stratejisinin bir parçası olmak zorunda. Şirket kültürü bu çeşitlenmeyi desteklemeli. Üniversitelerimiz de bölgedeki iyi öğrencileri cezbedecek politikalar benimseyerek bu stratejiyi destekleyebilirler.

Türkiye finansal ve insan sermayesi sorunları ile uğraşırken COP 30'de taraflar, mevcut gidişata bakarak, sera gazı emisyon azaltım ve sınırlama stratejileri yoluyla küresel ısınmanın 1.5 derecenin altında kalmasının mümkün olmadığını saptadı. Bu saptama azaltım yerine küresel ısınmaya uyum sağlama (adaptasyon) stratejilerinin finansmanını öne çıkardı. Adaptasyonun teşviki bilim ve teknolojiye atılımları desteklese de yapay zeka ile katlanan ek sosyal sorunlar yaratacak. Üretimin ön koşulu olan işyerinde barışı sağlamak kolay olmayacak.

Tüm bunlar jeopolitik risklerin tepe yaptığı, silahlanma yarışının hızlandığı bir peyzajda olmakta. Uygulama ile iç içe çalışan bir yönetim bilimleri akademisyeni olarak şirket davranışlarını nelerin şekillendirdiğine ve işletmelerin yönetim pratiklerine sahada bakmaya çalışıyorum. Tüm dünyada hükümetlerin yönetim kapasitesine ve kurumlara olan güvenin aşındığını ve vatandaşların bu boşluğu finansal ve politik olarak giderek güçlenen özel sektör şirketlerinin doldurmasını talep ettiklerini gözlemliyorum. Özellikle illiberal demokrasilerde vatandaşlar bir yandan devlete yabancılaşırken diğer yandan çalışan, yönetici, müşteri veya tedarikçi ve sivil toplum olarak şirketleri daha fazla sorumluluk almaya zorluyorlar. 'Corporation' kelimesinin Türkçe karşılığının 'şirket' olmasına rağmen Türkçe'ye 'kurum' olarak yerleşmesinin ardında kanımca kısmen bu ikame talebi var. Şirketlerin önümüzdeki dönemdeki en önemli meselesi işte bu nedenle başta çalışanlar olmak üzere paydaş yönetimi. Farklı paydaşlar farklı ve bazen birbirine zıt talepler öne sürebilirler. Başarılı bir paydaş yönetiminin ilk koşulu paydaş taleplerinin dengelenmesinde şirket stratejisini ve değerlerini baz almak ve ahlakî üstünlüğü elde tutmak.

Şirket yönetmek bugün her zamankinden daha fazla entellektüel derinlik, jeopolitik riskleri anlama, yapay zeka ve teknolojiye gelişmeleri takip etme, bilinmezleri dikkate alan bir vizyon ve sağduyu gerektiriyor. Şirketlerin sadece bilim ve teknoloji alanında

yaratıcılığa değil, sosyal ve etik alanda da bugüne kadar karşılaşmadıkları sorunları ele alacak ahlakî olgunluğa ve hayal gücüne (moral imagination) ihtiyaçları olacak. Geçmişin etik kodları yol gösterici olmayacak. Nitekim akademik ve uygulama alanlarında ekonomik, çevresel ve yönetime dair (ESG) performans kategorilerine yeni kısaltmalar ekleniyor. Kimileri ESG + G (geopolitical) kısaltmasını, kimisi ESG + P (political) kısaltmasını, kimileri E²SG önermesiyle hem çevre hem etik kriterlere vurgu yapıyor. Trump'ın ESG'ye düşman politikaları çok daha derin bir tartışmayı başlatarak geri tepme olasılığını da içeriyor. Akademik çevreler yeni dünya ile uyumlu bir şirket hukuku çerçevesinin ne olacağını tartışıyor.

Şirketlerimizin 2026'da atacakları en kıymetli adım 2026 genel kurulunda aday gösterecekleri yönetim kurulunu bu genel eğilimleri dikkate alarak belirlemek ve etkin ve yetkin, ve daha genç bir kurulu seçtirmek olacak. Farklı görüşlere ve hararetli tartışmalara olanak veren ama ortak değerlere sarılarak hızlı karar veren bir kurul... Ve en önemlisi cesur, girişimci, risk alan ama hesap veren bir CEO...

Şirketler rekabeti zedeleyen kestirme yollardan uzak durarak, yolsuzluklara sıfır tolerans göstererek, fikir özgürlüğünün ve insan haklarının hayata geçirildiği bir işyeri kültürü yaratarak ESG'yi yeni döneme uyarlayabilirler. Ancak şirketlerin sorumluluğuna aşırı bel bağlamanın ve devletin rolünü arka plana atmanın paydaşlara orta vadede fiilen zarar verebileceğini de unutmamak gerekir.