



TÜRKİYE YÖNETİM KURULU BAROMETRESİ

2023

İstanbul, 15 Şubat 2024



TÜRKİYE YÖNETİM KURULU BAROMETRESİ 2023

BAIN & COMPANY 

 Yönetim Kurulu
Uyeleri Derneği
Board Directors
Association

Yuvarlak masa toplantısı

Oyunun kuralları değişiyor

KONUŞMACILAR



Mehmet Sami

Yönetim Kurulu Başkanı,
Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği



Volkan Kara

Ortak, Bain & Company



Özlem Özyiğit

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı,
Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği



Onur Candar

Ortak, Bain & Company

TÜRKİYE YÖNETİM KURULU BAROMETRESİ 2023



Mehmet Sami
Yönetim Kurulu Başkanı,
Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği

TÜRKİYE YÖNETİM KURULU BAROMETRESİ 2023



Volkan Kara
Ortak,
Bain & Company

**TÜRKİYE
YÖNETİM
KURULU
BAROMETRESİ**

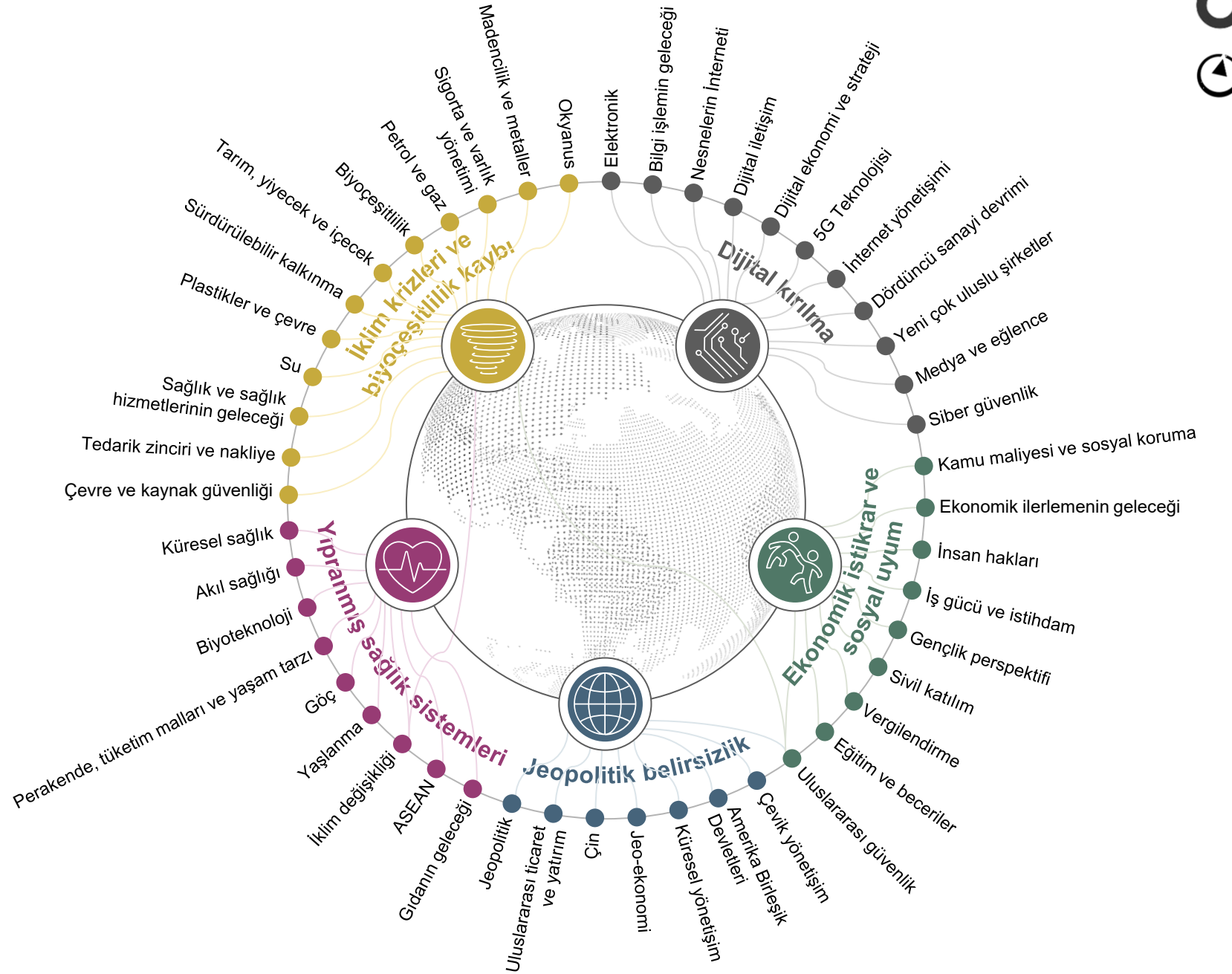
Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği ve Bain & Company, Türkiye'de bu sene ikinci sefer, yüz otuz beş yönetim kurulu üyesi ve üst yöneticiyle Türkiye'de faaliyet gösteren yönetim kurullarının nabzını tuttu

**TÜRKİYE YÖNETİM KURULU BAROMETRESİ
2023**

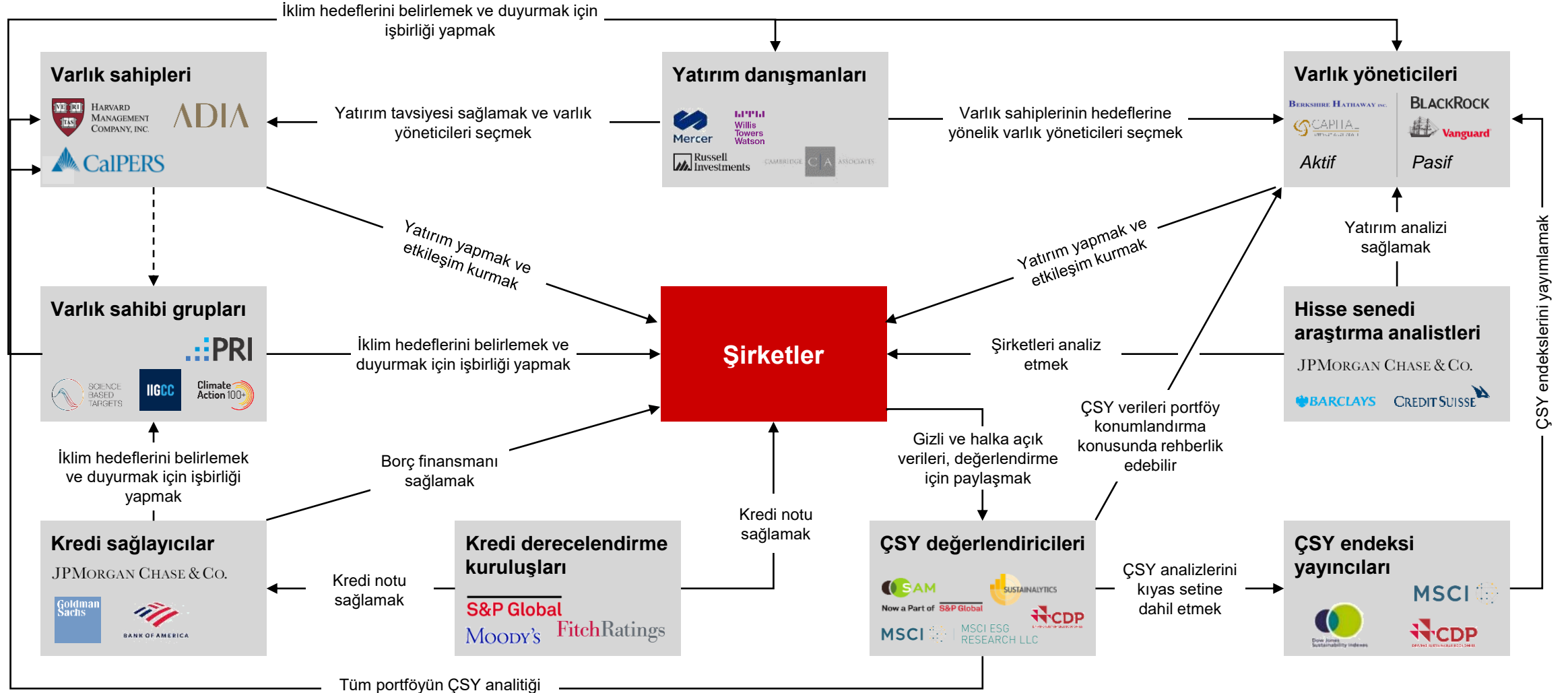
BAIN
& COMPANY

**Yönetim Kurulu
Üyeleri Derneği**
Board Directors
Association

Bugün iş
liderleri, daha
önce hiç
olmadığı kadar
karmaşık bir dizi
sorunla karşı
karşıya



Finansal ekosistem yeni yatırımları seçici olarak finanse etme gücüne sahip ve giderek karmaşıklılaşıyor



Sürdürülebilirliğin arkasındaki itici güç, tüm paydaşlarda gelişmeye devam ediyor

Regülatörler

~190

Küresel ısınmayı 1,5°C ile sınırlamak için Paris anlaşmasında imzası bulunan ülke sayısı

+125

Plastik poşetlere vergi veya yasak getiren ülke sayısı

Yatırımcılar

~%80

5 yıl öncesine göre **ÇSY'ye daha çok önem verdiği** belirten yatırımcıların oranı

~%65

ÇSY'nin önümüzdeki beş sene içinde standart uygulama haline geleceğini düşünen yatırımcıların oranı

Tüketiciler

~%90

Eşit fiyat ve kalite sağlandığında, **sürdürülebilir markaları tercih eden** tüketicilerin oranı

~%70

Mağazaya gelmeden önce **daha kısa bir yolculuk yapmış** olan ürünleri satın almayı tercih eden Avrupalı tüketicilerin oranı

Çalışanlar

~%70

Sürdürülebilir şirketlerdeki işlere başvurusu yapmaya daha istekli olan çalışanların oranı

~%40

Başvuracağı **şirketin sürdürülebilirliğini** göz önünde bulundurarak işe giren Y kuşağı çalışanlarının oranı

Toplum

~%50

12 ay öncesine kıyasla **sürdürülebilirliğe daha çok önem veren** insanların oranı

~%75

Markaların, insanlara **daha duyarlı olmaları konusunda yardımcı olmasını** bekleyen AB vatandaşlarının oranı

Bu karmaşık güçler beraberinde şirketlerin yönetiminde **yeniden dengeleme gerekiyor**

Yıllık stratejik planlar



Değişken ortama ayak uyduran **dinamik stratejiler**

Regülasyonla uyumlu operasyonlar



Paydaşlar beklentileriyle uyumlu, **topluma duyarlı ve sürdürülebilir operasyonlar**

Pazar payı ve statüko koruma



Yeni teknolojiler ve iş yapış biçimlerini kullanarak değer yaratmak

Ölçek ekonomisi ve varlık bazı üzerinden rekabet



Müşteri ihtiyacına en hızlı cevap verebilmek üzerine rekabet

Hissedar çıkarları gözetimi



Tüm paydaşların çıkarlarını gözetme

Oyunun kuralları değişiyor

Yönetim kurulları bu gibi belirsizlik durumlarında pusula görevi görür

Yönetim Kurulu Rehberi

A

Geleceğe Hazır Yönetim Kurulu Gündemi

(Nasıl değer yaratılıyor?)

Geleceğe dönük stratejinin denetlenmesi ve onaylanması

Çevresel, sosyal ve yönetim performansının takip edilmesi

CEO ve üst yönetimin seçim süreçlerinin ve teşviklerinin yönetilmesi

Finansal performans dahil olmak üzere sonuçların değerlendirilmesi

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık performansının denetlenmesi

Dayanıklılık oluşturmak için kurumsal risk yönetiminin ve uyumluluğun sağlanması

B

Yönetim Kurullarının İşletme Modeli

(Nasıl hareket edilmeli?)

Yönetişim

Yönetim Kurulu yapısı

Yönetim Kurulunun büyüklüğü ve kompozisyonu

Kolektif deneyim ve bilgi çeşitliliği

Etkin İntibak

Yapılanma ve süreçler

Uygun şekilde yapılandırılmış yönetim kurulu ve alt komiteler

Etkili bilgi paylaşımı ve etkin karar verme mekanizması

Liderlik ve kültür

Yönetim Kurulu başkanının liderliği

Eşgüdüm sağlamak

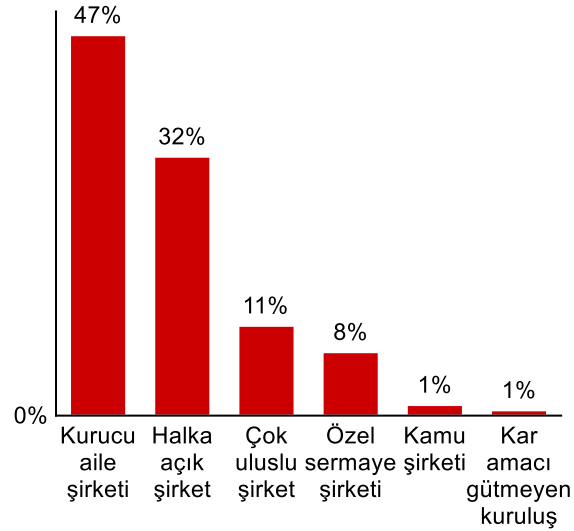
Yönetim Kurulu değerlendirmeleri ve geri bildirim

CEO ve üst yönetimle etkileşim

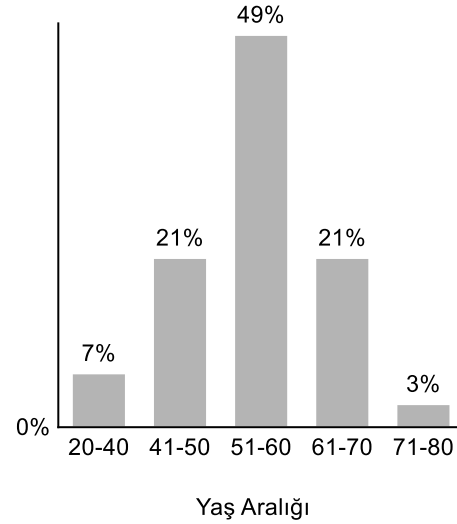
Paydaşlarla etkileşim

Türkiye'nin önde gelen halka açık ve aile şirketlerinin aktif yönetim kurulu üyeleri ve CEO'ları ile Türkiye'nin yönetim kurullarının etkinliğini değerlendirdik ve 2022'ye göre gelişmeleri takip ettik

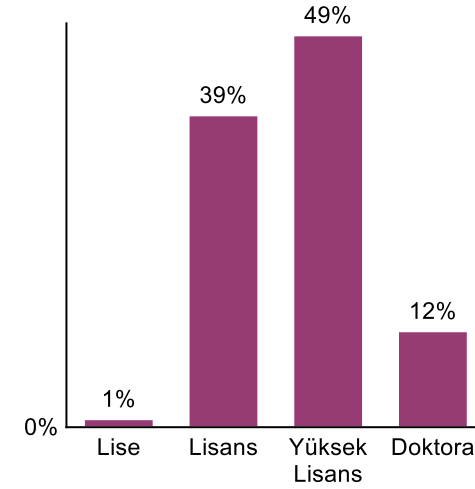
Şirket yapısı dağılımı



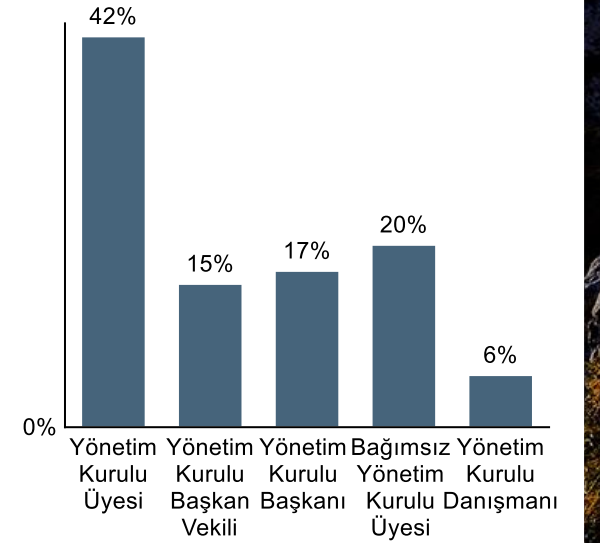
Yaş dağılımı



Eğitim dağılımı



Rol dağılımı



TÜRKİYE YÖNETİM KURULU BAROMETRESİ 2023



Onur Candar
Ortak,
Bain & Company

Araştırmamızda beş ana konu ön plana çıktı



Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru 2022'ye kıyasla %8'lik artışla 3,9 düzeyinde gerçekleşti

1

İklim krizi ve sosyal riskler, en belirgin risk olarak yönetim kurullarının gündeminde

2

ÇSY anlayışını kapsayan yönetim yapısına geçiş, hızlanmasına rağmen henüz gereken düzeyde değil

3

Yönetim kurulları şirketlerin dijital dönüşümlerine hız kesmeden devam etme yöneliminde

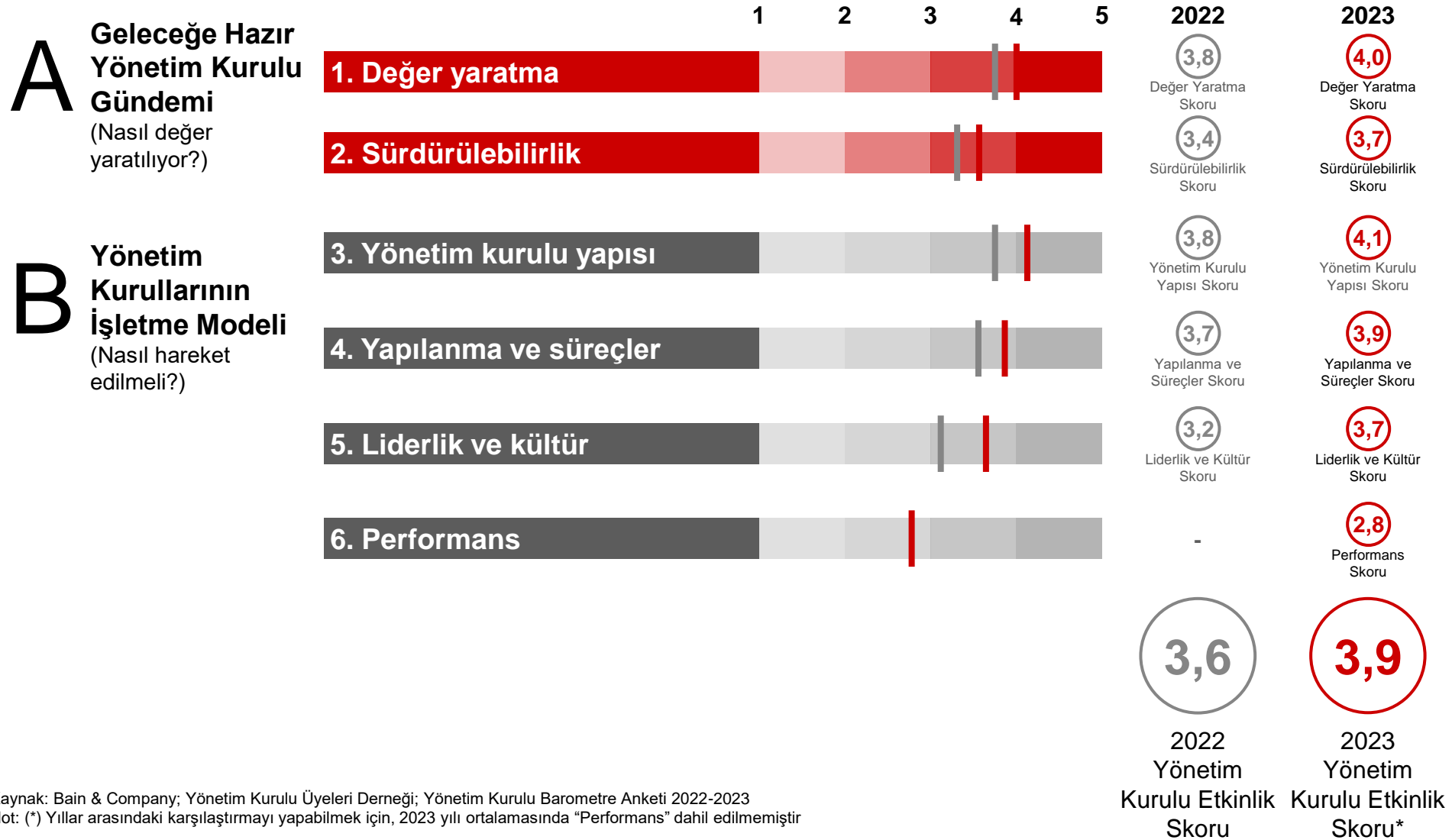
4

Üyeler etkin ve tesirli bir kurul için hem süreçlerin hem de performans yönetiminin etkili yapılması gerekliliği inancında

5

Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru 3,9 ile 2022'ye göre %8 artış gösterdi

Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru



Kaynak: Bain & Company; Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği; Yönetim Kurulu Barometre Anketi 2022-2023
Not: (*) Yıllar arasındaki karşılaştırmayı yapabilmek için, 2023 yılı ortalamasında "Performans" dahil edilmemiştir

Araştırmamızda beş ana konu ön plana çıktı



Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru 2022'ye kıyasla %8'lik artışla 3,9 düzeyinde gerçekleşti

1

İklim krizi ve sosyal riskler, en belirgin risk olarak yönetim kurullarının gündeminde

2

ÇSY anlayışını kapsayan yönetim yapısına geçiş, hızlanmasına rağmen henüz gereken düzeyde değil

3

Yönetim kurulları şirketlerin dijital dönüşümlerine hız kesmeden devam etme yöneliminde

4

Üyeler etkin ve tesirli bir kurul için hem süreçlerin hem de performans yönetiminin etkili yapılması gerekliliği inancında

5

İklim krizi ve sosyal riskler, en belirgin risk olarak yönetim kurullarının gündeminde

2

2022 yılında şirketler açısından en önemli 3 risk nedir?



İklim krizi ve sosyal riskler, en belirgin risk olarak yönetim kurullarının gündeminde

2

2023 yılında şirketler açısından en önemli 3 risk nedir?



Araştırmamızda beş ana konu ön plana çıktı

Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru 2022'ye kıyasla %8'lik artışla 3,9 düzeyinde gerçekleşti

1

İklim krizi ve sosyal riskler, en belirgin risk olarak yönetim kurullarının gündeminde

2

ÇSY anlayışını kapsayan yönetim yapısına geçiş, hızlanmasına rağmen henüz gereken düzeyde değil

3

Yönetim kurulları şirketlerin dijital dönüşümlerine hız kesmeden devam etme yöneliminde

4

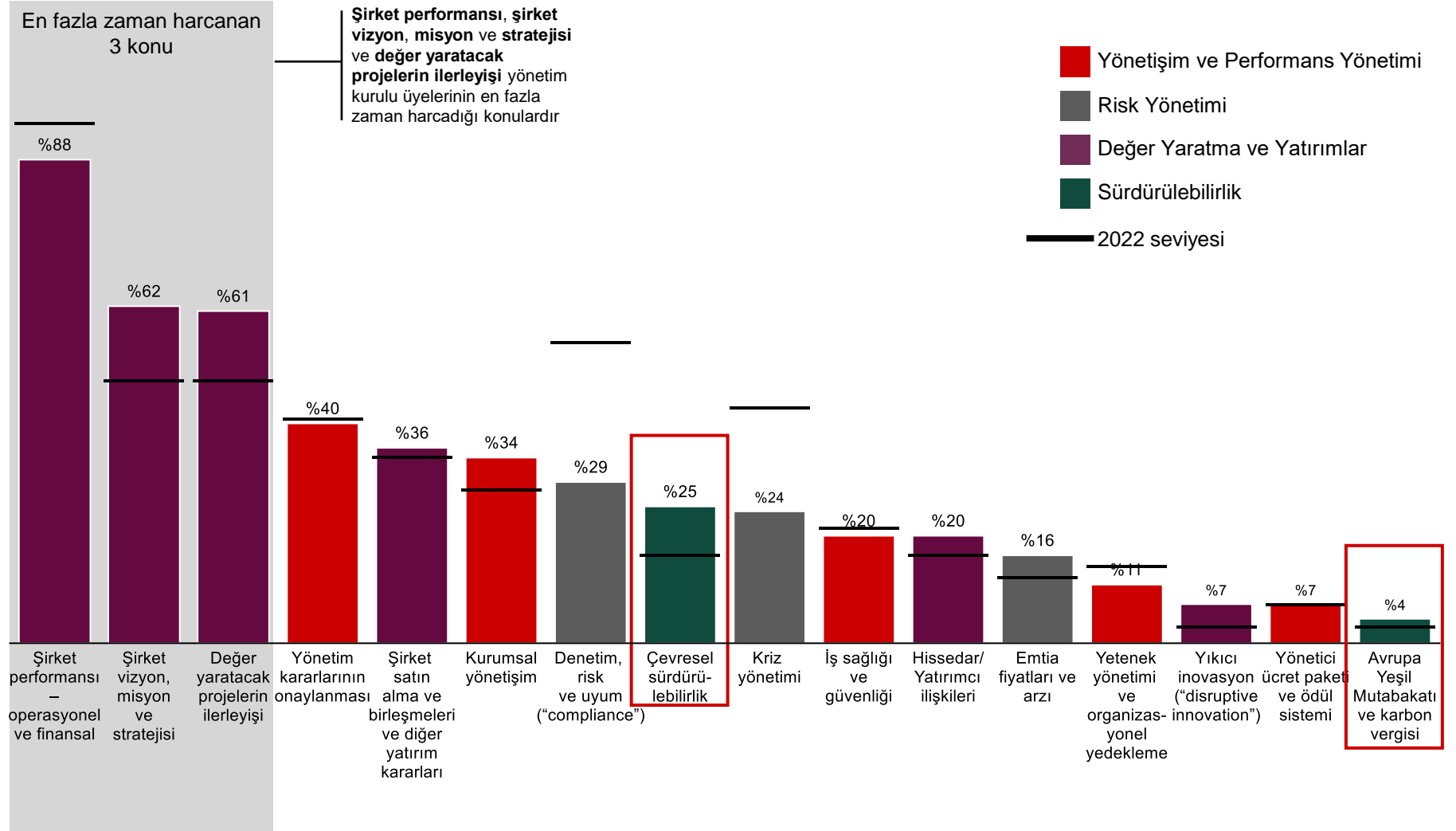
Üyeler etkin ve tesirli bir kurul için hem süreçlerin hem de performans yönetiminin etkili yapılması gerekliliği inancında

5

Sürdürülebilirlik
ele alınan
fakat yeterli
süre
ayrılmayan
bir gündem
maddesi

3

Yönetim kurullarında en fazla zaman harcanan konular



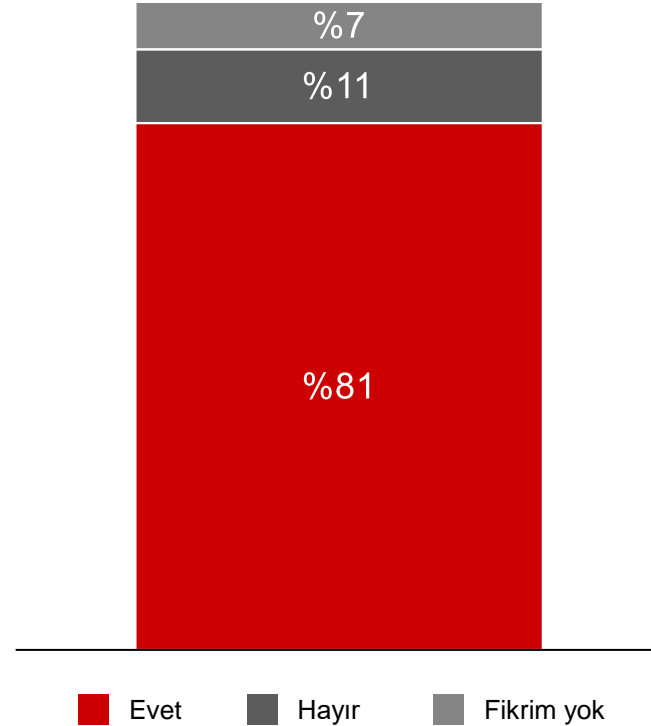
Not: Topluma katkı ve filantropi (%10) ve siber güvenlik (%4) grafiğe dahil edilmemiştir.

Kaynak: Bain & Company; Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği; Yönetim Kurulu Barometre Anketi 2023 (N=~135)

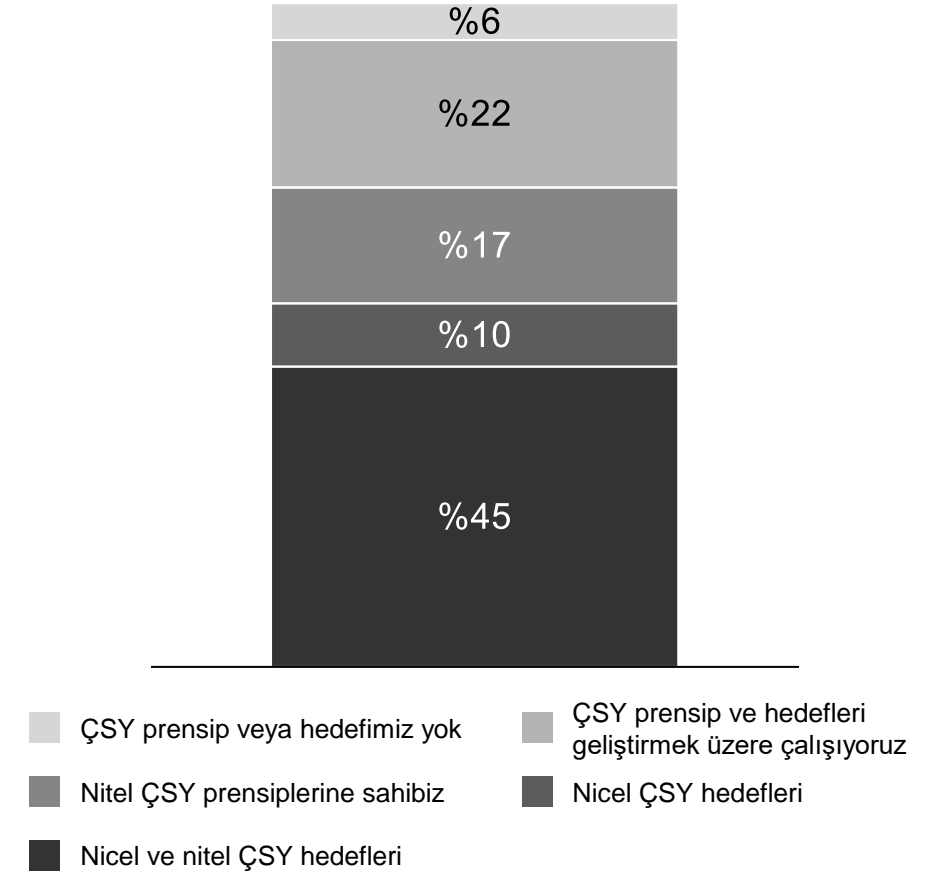
ÇSY teması,
bir büyüme
fırsatı olarak
değerlendirili-
yor; hedefler
belirlenmiş
durumda

3

ÇSY temasını temel işinizin ötesinde bir büyüme fırsatı olarak görüyor musunuz?

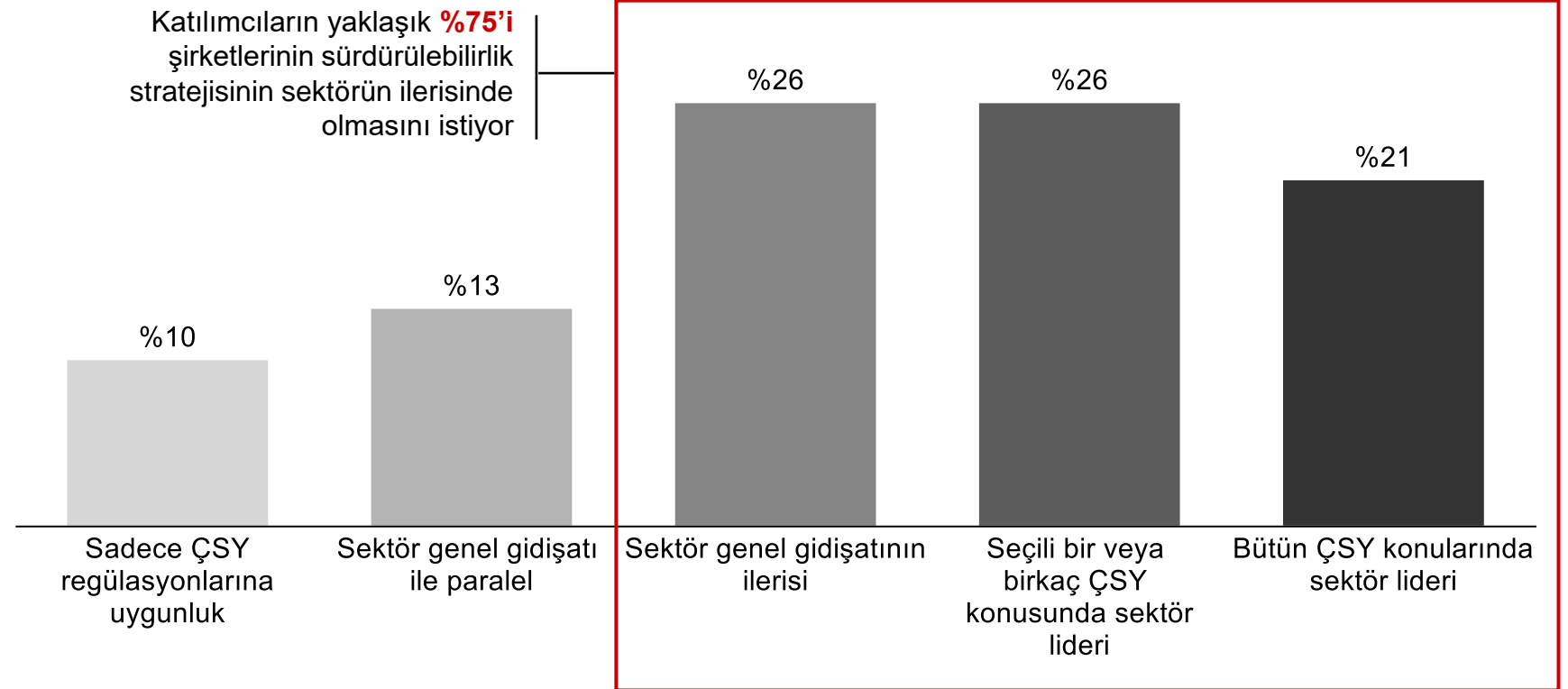


ÇSY hedeflerinizi belirlediniz mi ve yaklaşımınız nedir?



Yönetim
kurulları,
sürdürülebilirlik
stratejilerinin
kendi
sektörlerinin
ilerisinde
olmasını istiyor

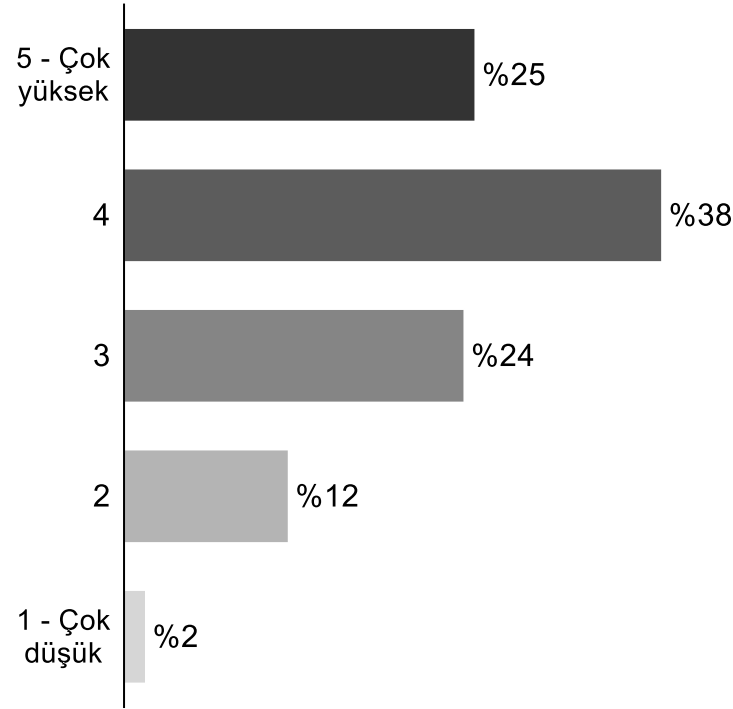
Şirketinizin gelecek dönemde ÇSY odaklı stratejisi hangi seviyede olmalı?



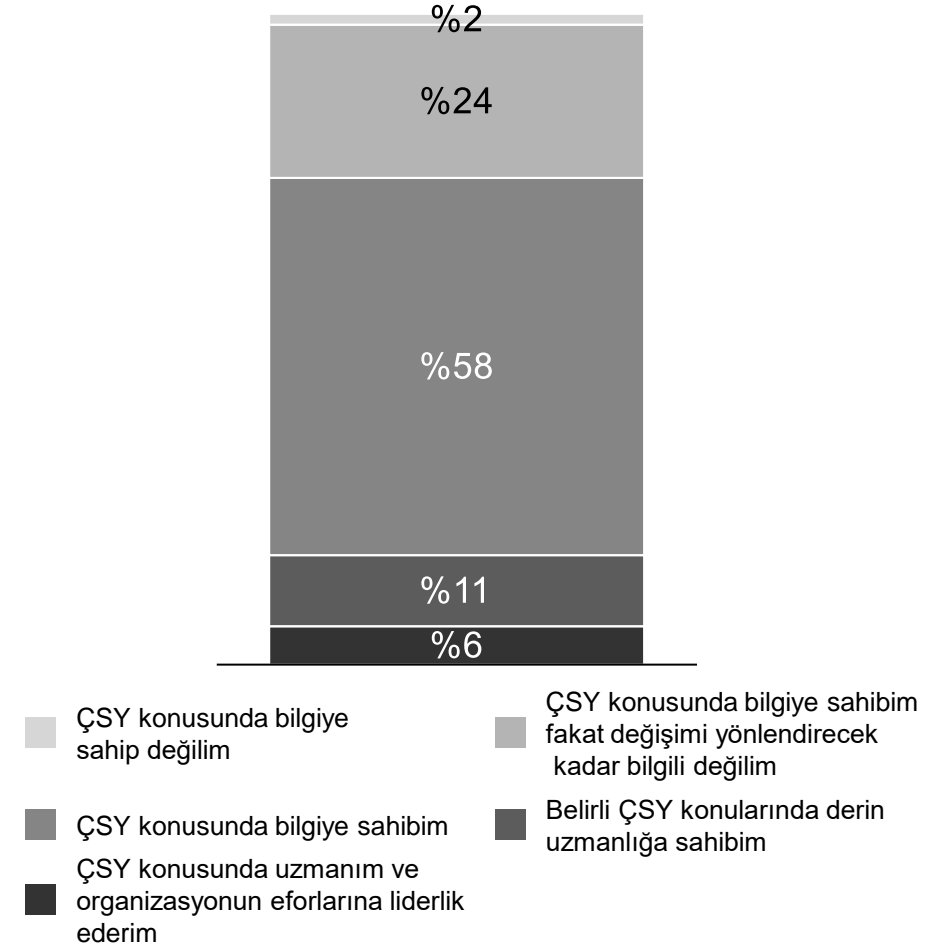
Yönetim
kurullarının
ÇSY
farkındalığı
artmış olsa da
yetkinliklerde
hala gelişim
fırsatı
bulunuyor

3

Yönetim kurulunuzun sürdürülebilirlik / Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) farkındalığını nasıl değerlendirmektesiniz?



Yönetim kurulu üyesi olarak Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) konularına dair bilgi birikimi ve yetkinliklerinizi değerlendiriniz:



Araştırmamızda beş ana konu ön plana çıktı

Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru 2022'ye kıyasla %8'lik artışla 3,9 düzeyinde gerçekleşti

1

İklim krizi ve sosyal riskler, en belirgin risk olarak yönetim kurullarının gündeminde

2

ÇSY anlayışını kapsayan yönetim yapısına geçiş, hızlanmasına rağmen henüz gereken düzeyde değil

3

Yönetim kurulları şirketlerin dijital dönüşümlerine hız kesmeden devam ettirme yöneliminde

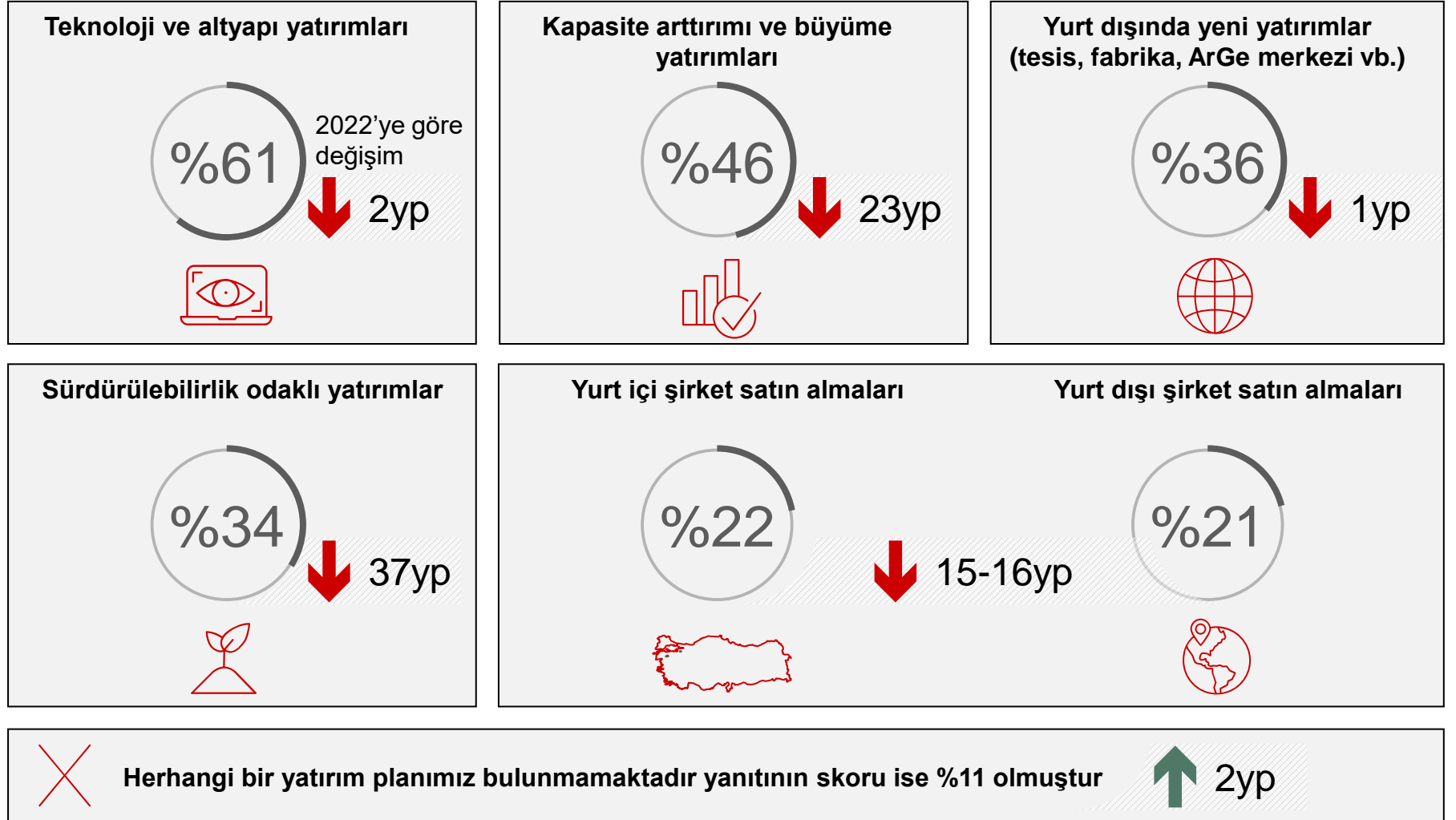
4

Üyeler etkin ve tesirli bir kurul için hem süreçlerin hem de performans yönetiminin etkili yapılması gerekliliği inancında

5

Yatırım
iştahında
genel bir
azalma olsa
da teknoloji
odaklı
yatırımlar hala
gündemde

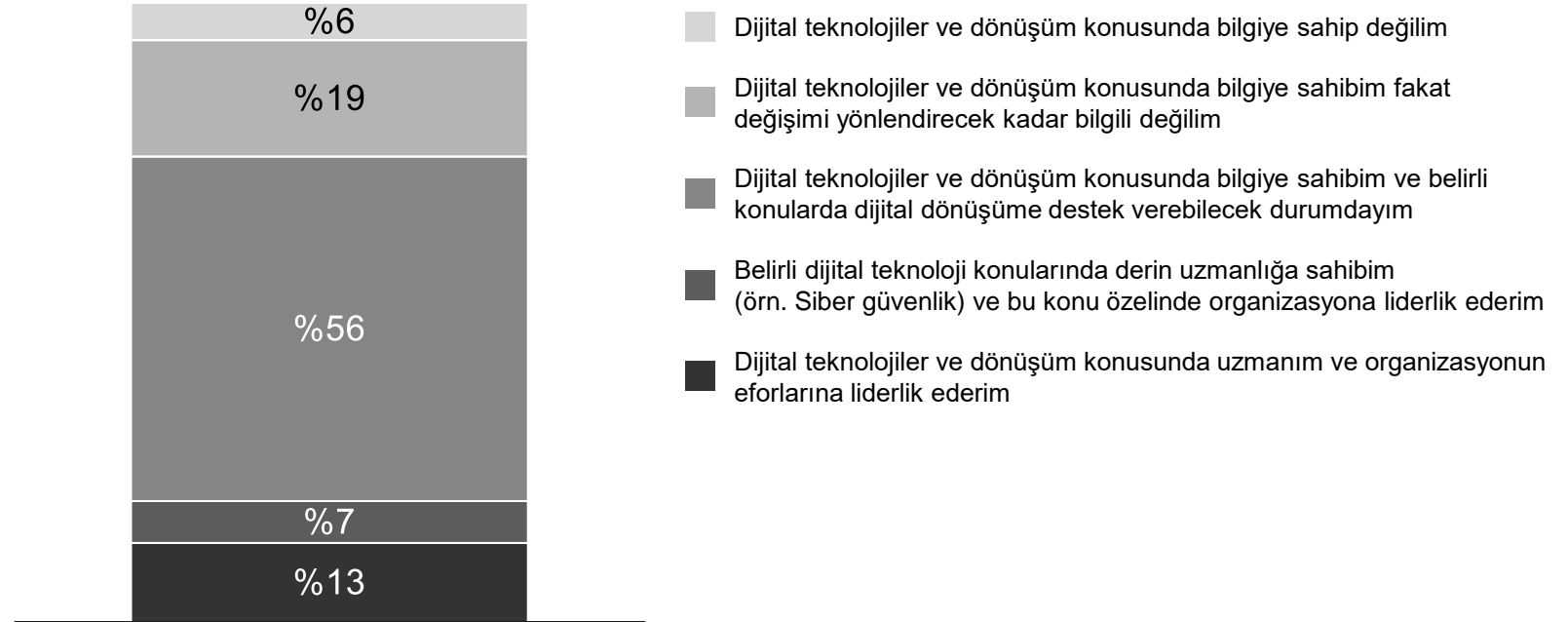
Bu sene yönetim kurulu toplantılarında hangi yatırım konuları gündeminizde olacaktır?



Dijital dönüşüm konusunda farkındalık yüksek olsa da uzmanlık geliştirilmesi gerekmektedir

4

Dijital yatkınlık kapasitesi



Araştırmamızda beş ana konu ön plana çıktı



Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru 2022'ye kıyasla %8'lik artışla 3,9 düzeyinde gerçekleşti

1

İklim krizi ve sosyal riskler, en belirgin risk olarak yönetim kurullarının gündeminde

2

ÇSY anlayışını kapsayan yönetim yapısına geçiş, hızlanmasına rağmen henüz gereken düzeyde değil

3

Yönetim kurulları şirketlerin dijital dönüşümlerine hız kesmeden devam ettirme yöneliminde

4

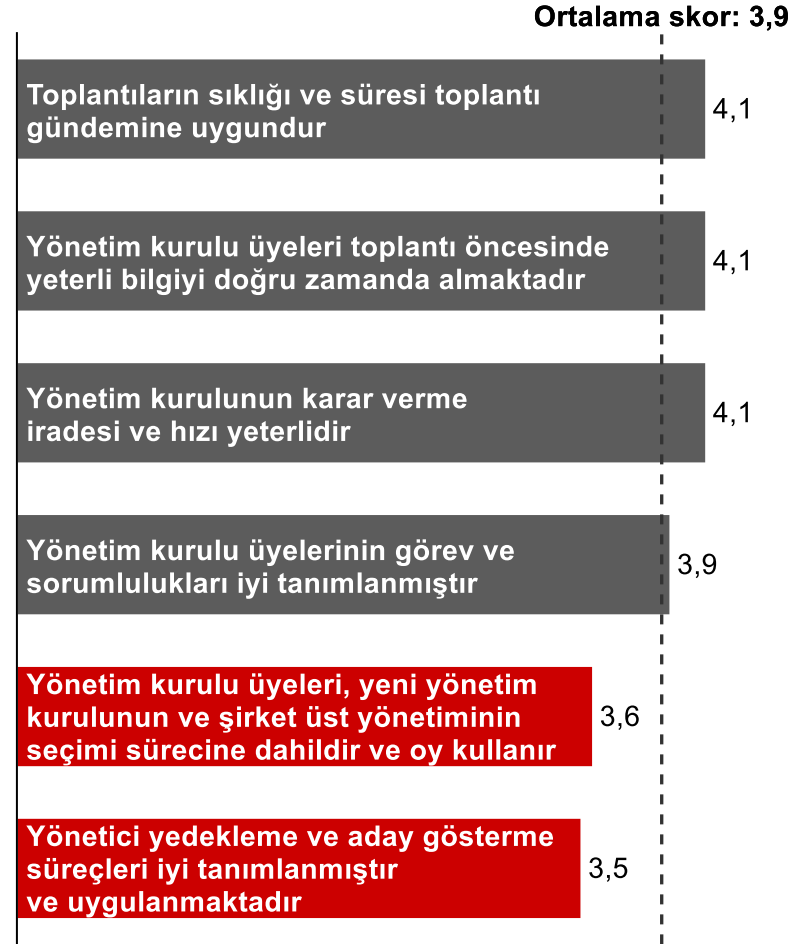
Üyeler etkin ve tesirli bir kurul için hem süreçlerin hem de performans yönetiminin etkili yapılması gerekliliği inancında

5

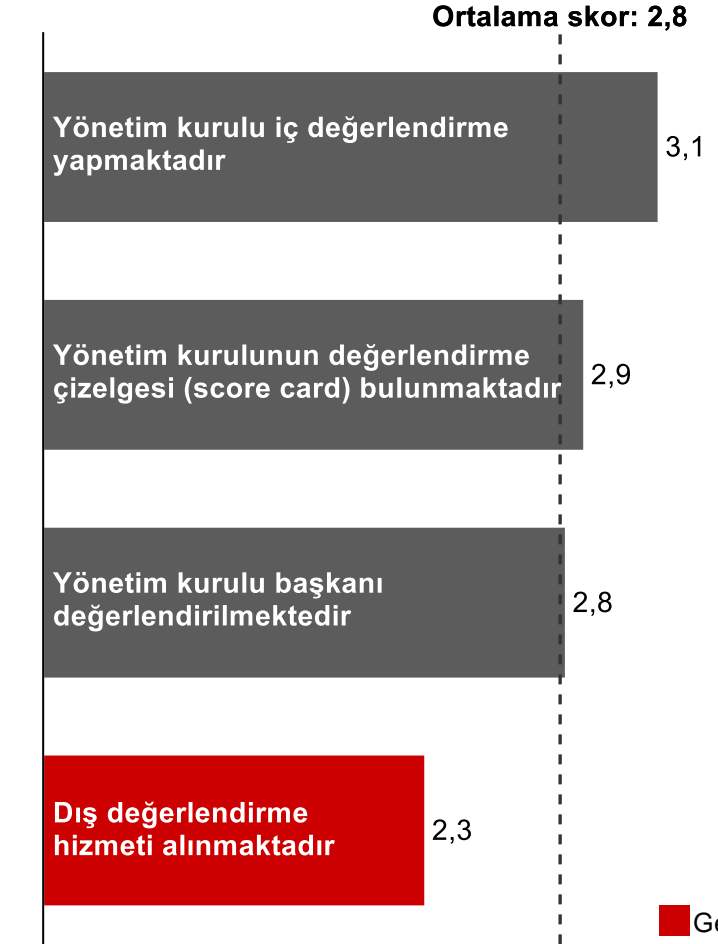
Etkin ve tesirli
bir yönetim
kurulu için YK
işletim
modelinin
geliştirilmesi
gerekli

5

Yapılanma ve Süreçler



Performans



Gelecek için ana gelişim alanı

Araştırmamızda beş ana konu ön plana çıktı



Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru 2022'ye kıyasla %8'lik artışla 3,9 düzeyinde gerçekleşti

1

İklim krizi ve sosyal riskler, en belirgin risk olarak yönetim kurullarının gündeminde

2

ÇSY anlayışını kapsayan yönetim yapısına geçiş, hızlanmasına rağmen henüz gereken düzeyde değil

3

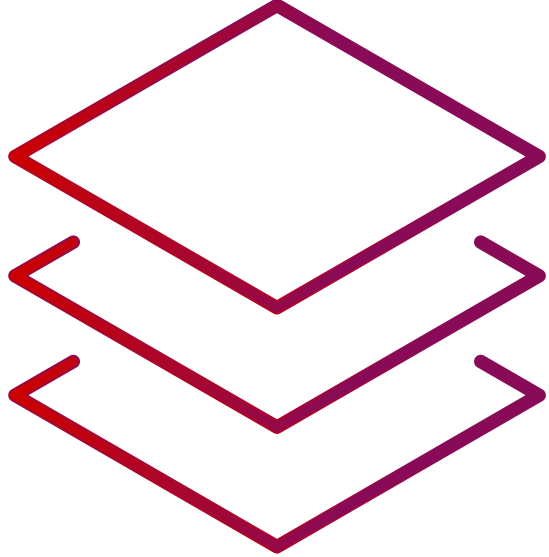
Yönetim kurulları şirketlerin dijital dönüşümlerine hız kesmeden devam ettirme yöneliminde

4

Üyeler etkin ve tesirli bir kurul için hem süreçlerin hem de performans yönetiminin etkili yapılması gerekliliği inancında

5

Yeni oyunun
kurallarına
adaptasyon



01

ÇSY ve dijital konularda şirket yönetimlerine rehberlik edecek seviyede bilgi ve beceri sahibi misiniz?

02

Yönetim kurulunuz performansını ölçüyor ve tesirini arttırmaya yönelik tedbirler uyguluyor mu?



Teşekkürler

Raporumuza ulaşmak için kayıt olabilirsiniz



TÜRKİYE
YÖNETİM
KURULU
BAROMETRESİ
2023



TÜRKİYE YÖNETİM KURULU BAROMETRESİ 2023

BAIN & COMPANY 

 Yönetim Kurulu
Uyeleri Derneği
Board Directors
Association



TÜRKİYE YÖNETİM KURULU BAROMETRESİ

2023

Istanbul, 15 Şubat 2024

