

Bağımsız Üyenin Gözünden Aylık YK Takvimi | #2

Sektör Odağı: Sanayi — Ticaret — Hizmet

Bu Haftanın Dışarısı YK Gündemine Girdi mi?

Toplantı yaklaşıyor. Ama yönetim ajandayı göndermeden önce dışarıya baktı mı?

Prof. Dr. Davut Pehlivanlı

AI-Driven Risk & Strategy | GRC | Board Member | Professor

Giriş

Bu serinin birinci sayısında Mart'ın hesabını sorduk. Hürmüz Krizi patlak vermişti, enerji fiyatları uçmuştu, CDS 270 baz puana çıkmıştı. Model şoku öngörememişti — zaten öngöremezdi. Ama asıl soru şuydu: yönetim kurulları o şoku masaya taşıyabildi mi?

Bu sayıda farklı bir soru soruyorum.

Nisan ortasındayız. Bu hafta dünyanın dört bir yanında olan biteni izledim. Bazı şeyler YK gündemine kendi başına girmez — birinin taşınması gerekir. Bu yazı, bağımsız üyenin o toplantıya girerken cebinde taşınması gereken başlıkların listesi.

Beş başlık. Hepsi bu hafta. Hepsi gerçek.

1. İki Haftalık Ateşkes — Şirketiniz Hangi Senaryoya Göre Planlıyor?

Sekiz Nisan sabahı Pakistan'ın arabuluculuğuyla ABD-İran ateşkesi açıklandı. Brent bir gecede 103 dolardan 92 dolara indi. Borsa İstanbul yüzde dörtle açıldı. Türkiye'nin CDS puanı 239'a geriledi.

Piyasalar nefes aldı. Ama dikkat edin: bu iki haftalık bir ateşkes. Müzakereler 11 Nisan'da İslamabad'da başlıyor. Anlaşma çıkmazsa çatışmalar yeniden başlayabilir. Petrol 92'den tekrar 110'a gidebilir.

Şirketinizin enerji maliyeti bütçesi hangi brent fiyatına göre yapıldı? Tedarik zinciri planlaması ateşkesi mi yoksa çatışmanın devamını mı baz alıyor? İhracat projeksiyonları bu oynaklığı içeriyor mu, yoksa yıl başı rakamları hâlâ masada mı duruyor?

"Gelişmeleri izliyoruz" cümlesi bir gündem maddesi değildir. Bağımsız üyenin yapması gereken, o cümleyi alıp masanın ortasına koymak.

YK'ya taşıyın: Ateşkes kalıcı değilse B planımız nedir? İki senaryolu finansal projeksiyon var mı?

2. Trump Tarifeleri Birinci Yılı Doldurdu — Fırsat Mı, Tehlike Mi?

İki Nisan 2026. Trump'ın karşılıklı gümrük tarifelerinin birinci yıl dönümü. Türkiye o tarifelerde en hafif grupta kaldı: yüzde 10. Çin yüzde 125'te, AB yüzde 20 üzerinde. ABD, Türkiye'nin en büyük ikinci ihracat pazarı — 2024'te 16,4 milyar dolarlık satış.

Bu bir risk değil, iş dünyasının gözden kaçırdığı bir pencere. Çin ve AB mallarının ABD pazarındaki rekabet gücü zayıfladıkça, alternatif tedarikçi arayan Amerikalı alıcılar Türk üreticilere bakıyor. Tekstil, metal işleme, tarım ürünleri, makine.

Şirketiniz bu pencereyi gördü mü? ABD'ye doğrudan ya da üçüncü ülke üzerinden ihracat stratejisi var mı? Eğer yoksa bu bir strateji boşluğudur.

Öte yandan tehlike de var. Çelik, alüminyum, otomobil parçaları, ilaç — bu sektörlerde Türkiye yüzde 10'un dışında ek tarifelere tabi. Şirketinizin ABD'den ithal ettiği ya da ABD pazarına satmayı planladığı ürünler bu tabloda nerede duruyor?

YK'ya taşıyın: Tarife arbitrajı fırsatını biz değerlendirdi mi? Yoksa fırsatı başkası mı kapıyor?

3. TCMB 22 Nisan'da Ne Yapar? — Asıl Soru O Değil

Para Politikası Kurulu 22 Nisan'da toplanıyor. Politika faizi yüzde 37'de. Piyasanın ağırlıklı görüşü: sabit kalacak. Ateşkesle birlikte gelen enflasyon baskısı azalması, faiz artışı beklentisini erteledi.

Ama asıl soru bu değil.

Piyasa faizi 42 baz puan üzerinde seyrediyorken politika faizinin sabit kalması şirketin kredi maliyetini değiştirmiyor. İki yıllık gösterge tahvil faizi 42,4 seviyesinde. Şirketinizin değişken faizli borçları var mı? Faiz riskine karşı korunma yapılmış mı? Yeni yatırım finansmanı bu ortamda nasıl planlanıyor?

22 Nisan kararı bir haber olacak. Asıl gündem maddesi şirketin bilançosundaki faiz pozisyonunun bugün nerede durduğudur.

YK'ya taşıyın: Faiz kararından bağımsız olarak şirketin finansman maliyeti bu ortamı kaldırıyor mu?

4. S&P 17 Nisan'da Türkiye'yi Değerlendiriyor — Hazır mıyız?

17 Nisan Cuma. S&P Global, Türkiye'nin kredi notunu açıklıyor. Beklenti: BB- notu sabit kalacak, görünüm durağan. Ateşkes öncesinin belirsizliğini aştık — ama tam temiz bir hava da yok.

Bu karar Türkiye'nin genel borçlanma koşullarını etkiliyor. Dolaylı olarak şirketlerin dış finansmana erişimini. Ama daha yakın bir etkisi var: yabancı kurumsal yatırımcıların portföy kararları. Kredi görünümü "durağan"dan "pozitif"e dönerse ciddi bir sermaye girişi başlayabilir. "Negatif"e dönerse tam tersi.

Halka açık şirketler için bu bir YK gündem maddesidir. Yabancı yatırımcı ilişkileri bu tarihe hazır mı? Kamuya açıklama yükümlülükleri güncel mi? Büyük pay sahiplerinin beklentileri yönetildi mi?

Halka açık olmayan şirketler için de alakasız değil. Türkiye'nin risk primindeki değişim dış borçlanma maliyetini, tedarikçi kredi koşullarını ve uluslararası iş ortaklıklarını etkiler.

YK'ya taşıyın: 17 Nisan kararı şirketin finansal planlamasını nasıl etkileyebilir?

5. Genel Kurul Sezonu Açıldı — Bağımsız Üye Olarak Ne Kadar Hazırsınız?

Türkiye Sigorta, Vakıf Katılım, onlarca halka açık şirket bu hafta genel kurul yaptı ya da yapıyor. Türk Hava Yolları'nda üst yönetim değişti — yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlük aynı anda el değiştirdi. Bu büyüklükte bir geçiş, kurumsal yönetim riski açısından sektörün tamamı için bir vaka çalışması.

Nisan, bağımsız üyeler için yılın en yoğun dönemi. Faaliyet raporu, sürdürülebilirlik raporu, iç kontrol beyanı, ilişkili taraf işlemleri, denetim bulgularının takibi, genel kurulda pay sahiplerine hesap verme.

Ama bunların hepsinin üzerinde duran bir soru var:

Bu toplantıya girmeden önce bu haftanın gündemini okudunuz mu? Ateşkes belirsizliğini, tarife fırsatını, S&P tarihini, faiz pozisyonunu — bunları kendi sorularınıza dönüştürebildiniz mi?

Genel kurul formu tamamlanabilir bir şey. Bağımsız üyeliğin değeri forma değil, o formun arkasındaki bağımsız sorgulamaya bakarak ölçülür.

YK'ya taşıyın: Bu hafta dışarıda olan bitenden şirketin nasıl etkileneceğini hesapladık mı?


GRC Risk Barometresi — Nisan Ortası Aylık Okuma


İlk yazımızda mart verisini paylaşmıştım. Bileşik skor -0.311, tüm sektörler nötr bantta, hizmet -0.498 ile temkinli eşliğine en yakın konumdaydı.

Bu haftanın verilerine bakıyorum. Ateşkes haberi pozitif bir düzeltme getirdi — ama dikkatli okuyun: bu jeopolitik riskin çözülmesi değil, geçici askıya alınması.

Anlık Pozisyon (10 Nisan 2026):


 **Enerji & Emtia** Brent 92 dolar — ateşkes öncesi 103. Oynaklık yüksek, trend belirsiz

 **Türkiye CDS** 239 baz puan — hâlâ savaş öncesi 210 baz puanın üzerinde

 **BİST 100** 13.500 üzerinde tutunma — 22 Nisan PPK öncesi temkinli alım

 **İSO PMI** Mart 47,9 — 5 ayın en düşüğü. İmalat daralmaya devam ediyor

 **Trump Tarife Etkisi** Türkiye %10 grupta — AB ve Çin mallarına karşı rekabet avantajı sürüyor

 **Fed Beklentisi** Nisan'da faiz sabit — ateşkes sonrası enflasyon baskısı hafifledi

Nisan ortası barometresinin tek cümlelik özeti: Siyah kuğu ateşkesle görünmez oldu, ama kaybolmadı. İslamabad'dan çıkacak haber akışı, mayıs barometresinin hangi sinyali vereceğini belirleyecek.

Sonuç — Ajanda Siz Gelmeden Önce Hazır mı?

Her hafta dışarıda çok şey oluyor. Ateşkes açıklanıyor, tarife savaşı yıl dönümünü dolduruyor, kredi notu değerlendiriliyor, merkez bankası sinyal veriyor.

Bunların bazıları yönetim kurulu gündemine kendi başına girer. Çoğu girmez. Yönetim süreci yönetmekle meşguldür — dışarıyı gözlemek için bant genişliği her zaman yoktur. Bu tam olarak bağımsız üyenin devreye girdiği noktadır.

Beş başlık saydım. Hepsi bu haftadan. Hepsi gündem maddesi olabilir.

Ama bunları gündem maddesi yapacak olan siz değilseniz, kim?

Bağımsız üyelik bir unvan meselesi değil — ama bunu hatırlatmak da artık görevin bir parçası.

#YönetimKurulu #BağımsızÜye #KurumsalYönetim #RiskYönetimi #GRC #BoardGovernance #Sanayi #ETicaret
#HizmetSektörü #GRCRiskBarometresi

Prof. Dr. Davut Pehlivanlı | GRC Management | Nisan 2026