

Dönüşen Yatırım Dünyasında

Yeni Düzenin Kazananlarını Seçmek



Dr. Tamer SAKA

*Goldfinch Global Capital
Yönetim Kurulu Başkanı ve
İcra Kurulu Başkanı*

*Türkiye Kurumsal Yönetim
Derneği Yönetim Kurulu
Başkanı*

2025 yılında yaşanan gelişmeler, küresel ekonominin “tek pazar” varsayımından uzaklaşarak; güvenlik ve sanayi politikalarıyla şekillenen, rakip ekonomik etki alanlarına ayrışan bir düzene evrildiğini açık biçimde gösteriyor. Bu dönüşümde yalnızca ticaret rotaları değil; teknoloji transferi, enerji ve finansman kararlarına kadar geniş bir alanda sermayenin yönü yeniden belirleniyor. Böyle bir yatırım ortamında kararları sadece büyüme–getiri potansiyeli ve geleneksel finansal metriklerle almak artık yeterli değil. Doğru yatırım; konumlandığı ekonomik etki alanı, tabi olduğu kurallar ve süreklilik güvenceleri birlikte dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bu dönüşümle birlikte “yüksek getiri” kavramı da yeniden tanımlanıyor; değer yaratımı, yeni düzenin koşullarına uyum sağlayabilen, şoklara dirençli portföyler kurabilen ve risk analizini doğru yapan aktörlerin öne çıktığı bir alana dönüşüyor.

Bu yeni düzende değer yaratımı, “uygunluk–erişim–dayanıklılık” ekseninde şekilleniyor. Uygunluk, şirketin yeni kurallara ve regülasyonlara uyum sağlama kapasitesini ifade ediyor. Yerleşme şartları, lisans rejimleri, veri regülasyonları, yaptırım riskleri ve ESG gereklilikleri; yalnızca bir uyum maliyeti değil, aynı zamanda rekabet avantajı ya da dezavantajı yaratan belirleyici unsurlar haline geliyor. Erişim, şirketin stratejik pazarlara, kritik tedarik ağlarına ve sanayi politikalarının desteklediği değer zincirlerine sürdürülebilir biçimde erişebilmesidir. Bu durum yalnızca satış kanalı genişliğiyle değil, hangi coğrafyalarda ve hangi müşteri gruplarında “meşru ve tercih edilen tedarikçi” olarak konumlanabildiğiyle ilgilidir. Dayanıklılık ise şirketin çoklu senaryolara dayanıklı bir iş modeli kurabilmesi; jeoekonomik gerilimler, lojistik kırımlar ve regülasyon şokları gibi dışsal streslerde performansını ve sürekliliğini koruyabilmesidir.

Bu üçlü, yatırımın “bugünün iyi görüneni” olmaktan çıkıp “yakın geleceğin kazananı” olma potansiyelini analiz eden etkili bir filtre işlevi görüyor.

Küresel trendlere bakıldığında, ayrışan etki alanlarında tedarik zincirleri ve üretim coğrafyaları yeniden kuruluyor; üretim sanayi, kritik altyapı, stratejik hammaddeler, enerji ve teknoloji gibi alanlar yeni değer ekseninin merkezine yerleşiyor. Sermaye artık yalnızca finansal getiri üzerinden değil, stratejik dayanıklılık, bölgesel üretim kapasitesi ve teknolojik bağımsızlık boyutlarıyla da değerlendiriliyor. Buna paralel olarak dijitalleşme ve teknolojik dönüşüm üretim ve operasyonlarda verimliliği artırırken, enerji geçişi sürdürülebilirliği ekonomik kararların merkezine taşıyor. Kısacası yatırımcılar için “yenilik” ve “dayanıklılık”, birlikte anlam kazanan bir değer yaratım zemini oluşturuyor.

Türkiye özelinde ise bu dönüşümü hızlandıran güçlü itici unsurlar bulunuyor. Emisyon hedefleri, teşvik mekanizmaları, bölgesel gelişmeler ve yatırımcı beklentileri sanayideki dönüşümü desteklerken; artan verimlilik ve kârlılık baskısı robotik, otomasyon, IoT ve akıllı fabrikalar gibi yeni nesil teknoloji alanlarına olan yatırım iştahını artırıyor. Türkiye'nin coğrafi ve stratejik konumu, bölgesel üretim üssü olma potansiyelini güçlendirerek tedarik zincirlerinin yeniden şekillendiği bu dönemde ülkeyi yatırımcılar için daha cazip kılıyor. ABD-Avrupa

2025 yılında yaşanan gelişmeler, küresel ekonominin “tek pazar” varsayımından uzaklaşarak; güvenlik ve sanayi politikalarıyla şekillenen, rakip ekonomik etki alanlarına ayrışan bir düzene evrildiğini açık biçimde gösteriyor.

ekseninin Çin'e yönelik stratejik pozisyonlanması yeni tedarik zinciri akışlarında fırsatlar yaratırken; Avrupa'nın savunma sektöründeki büyüme planları Türkiye'deki savunma sanayi ve destekleyici şirketler açısından talep ve ölçeklenme imkanları doğuruyor. Bu tablo, “uygunluk-erişim-dayanıklılık” yaklaşımının Türkiye'de neden özellikle anlamlı olduğunu da ortaya koyuyor. Şirketlerde dönüşümün yalnızca teknoloji yatırımıyla değil; pazar erişimini koruyan ve çoklu senaryoda ayakta kalabilen bir iş modeli mimarisıyla ele alınması gerekiyor.

Günümüz yatırım evreninde yatırım seçim kriterleri ve bakış açısı da bu üçlü filtre etrafında hızla değişiyor. Jeoekonomik, regülasyon, itibar ve arz güvenliği risklerini yeterince fiyatlamayan portföyler dezavantajlı hale gelirken; erişim hakkını koruyabilen, uyumluluk risklerini ve maliyetlerini yönetebilen, etki alanları arasında stratejik geçiş kabiliyetine sahip şirketlerde değer yaratımı çok daha



güçlü gerçekleşiyor. Finansal performans hâlâ vazgeçilmez bir önkoşul, ancak tek başına yeterli değil. Yatırım kararlarının merkezine, şirketin hangi etki alanında nasıl konumlandığı, regülasyon ve sanayi politikalarının hangi yöne evrildiği ve şirketin bu evrime ne hızla uyum sağlayabildiği yerleşmelidir.

Bu çerçevenin pratik karşılığı, yatırımcılar açısından sistematik bir “sinyal izleme ve stratejiye dönüştürme” disiplini. Ticaret savaşları, tarifeler, faiz ve büyüme görünümü, emtia dinamikleri gibi küresel ekonomik değişimleri okumak; jeopolitik gelişmeler, yeşil teşvikler ve sermaye yeterliliği gibi politika sinyallerini öngörmek ve bu sinyalleri erken pozisyon alma, risk optimizasyonu ve güvenli sermaye akışı gibi stratejik kararlara çevirmek giderek daha kritik hale geliyor. Bu yaklaşım sayesinde yatırım

seçimi yalnızca getiri hedefiyle değil, sürdürülebilir erişim ve dayanıklılık perspektifiyle yapılmış oluyor. Portföy bu anlayışla tasarlandığında, yatırımcı hem şoklara karşı daha korunaklı bir getiri profiline hem de stratejik alıcılar açısından önceden “çekiciliği inşa edilmiş” varlıklara erişim sağlıyor.

Bu noktada portföy tasarımının ana hedefi netleşiyor: Sanayi politikalarıyla uyumlu, erişim hakları güçlü, lisans ve regülasyon riskleri yönetilebilir ve çoklu pazarlara ölçeklenebilir şirketlerden oluşan bir yapı kurmak. Ayrışma sürecini risk yerine kaldıraç olarak kullanabilen şirketler; tedarik zinciri, teknoloji altyapısı, kurumsal yönetim ve iş modelini çoklu senaryoya göre kurgulayabildikleri ölçüde öne çıkıyor. Bu nedenle yatırım evreni belirlenirken yalnızca yüksek büyüme potansiyeli sunan girişimler değil; regülasyon geçişlerine hazırlıklı,

riskleri gerçekçi biçimde fiyatlanmış ve pazar erişimini sürdürülebilir kılmış şirketler tercih edilmelidir. Bu yaklaşım, portföyün hem ekonomik etki alanları arasındaki uyumunu hem de şoklara karşı dayanıklılığını güçlendiriyor.

Özetle, küresel ayrışma çağında başarılı yatırım yalnızca “iyi şirket” bulmakla değil; şirketi yeni düzenin kuralları içinde doğru konumlandırmak ve bu konumu sürdürülebilir kılmakla mümkün oluyor. Uygunluk-erişim-dayanıklılık yaklaşımı, yatırımın geleceğe dönük rekabet standardını tanımlayan pratik bir çerçeve sunuyor. Türkiye gibi dönüşüm ivmesi yüksek ve stratejik konumu güçlü bir ülkede bu çerçeve; doğru şirketlerle ve aktif değer yaratımıyla birleştiğinde portföyün şoklara karşı korunaklı ve sürdürülebilir bir getiri profili üretmesini sağlıyor.

Finansal performans hâlâ vazgeçilmez bir önkoşul, ancak tek başına yeterli değil. Yatırım kararlarının merkezine, şirketin hangi etki alanında nasıl konumlandığı, regülasyon ve sanayi politikalarının hangi yöne evrildiği ve şirketin bu evrime ne hızla uyum sağlayabildiği yerleşmelidir.





**Sermaye piyasaları politikalarına
katkıda bulunmak için kurulduk**

www.sepam.org.tr