



Yeniden Yapılandırma ve Kurumsal Dayanıklılığı Artırma

Mentoro Strateji Grubu

30 Ağustos 2026

Türkiye'de reel sektör üzerindeki mali baskı 2026'da rekor seviyede...

1.240

2026'nın ilk yarısında konkordato başvurusunda bulunan şirket sayısı; yıllık bazda %30-35 artış

Forbes Türkiye, 2026

%37

TCMB politika faizi (Ağustos 2026) reel sektörde finansmana erişimi zorlaştırıyor.

TCMB, Ağustos 2026

3.529

2026'nın ilk 7 ayında verilen konkordato kararı, 2024'ün tam yıl toplamını (3.497) şimdiden geride bıraktı

Not: Verilen kararlar geçmiş dönem başvurularını ve süreçteki ara mahkeme kararlarını kapsamaktadır.

T.C. Basın İlan Kurumu İlan Portalı

115+

2026 ilk yarıda konkordato sürecini tamamlayamayıp iflas eden şirket sayısı

Forbes Türkiye, 2026

Başvuruların büyük kısmı İstanbul, Ankara ve Bursa gibi sanayi illerinden geliyor; inşaat ve tekstil sektörleri başı çekiyor.

Ekonomistler yüksek kredi maliyetlerini ve daralan iç talebi belirleyici faktör olarak gösteriyor.

Yapısal problemler, geçmişte başarılı olan birçok kurumu kırılğan hale getiriyor

Performans	Stratejik	Organizasyonel	Finansal
• Sürekli Marj Erozyonu • Satış ve Müşteri Kaybı • Negatif Nakit Akışı • ROIC Azalması • Marka İmajı Kaybı	• Rekabet Avantajının Kaybı • Pazar Yapısının Değişmesi • Yeni Ürünler, Çözümler • Hedef Müşteriler • Coğrafi Lokasyonlar • Teknoloji Değişimi • Müşteri Beklentilerinin Değişmesi • Gelir Modelinin Bozulması • Yanlış Ürün ve Müşteri Karması • Yüksek Karmaşıklık • Düşük Sermaye Verimliliği	• Kararların Yavaşlaması • Aşırı Bürokrasi • Yetki-Sorumluluk Belirsizliği • Kritik Kurumsal Yetkinlik Kaybı	• Yüksek Borç • Likidite Problemi • İşletme Sermayesi Baskısı

Yeniden yapılandırma ve kurumsal dayanıklılık birbirinden farklı kavramlar

YENİDEN YAPILANDIRMA

*“Kriz sırasında maliyetleri kısmak değil; **şirketin sürdürülebilir değer yaratmasını engelleyen stratejik, ticari, operasyonel, organizasyonel ve finansal yapılarını yeniden tasarlaması**” olarak tanımlıyoruz.*

KURUMSAL DAYANIKLILIK

*“Kriz anında ayakta kalma becerisi değil, **tasarlanan yeni yapının değişen koşullara uyum sağlayarak uzun vadede performans üretmeye devam etmesi durumu**” olarak tanımlıyoruz.*

Yeniden yapılandırma projelerinde **birçok konu** detaylı olarak incelenir...

Stratejik Yapı

- Müşteriler, Tedarikçiler, Tamamlayıcılar, Etkileyiciler, Sektör Dışı Oyuncular
- Gelir Kaynakları
- Satış Modeli
- Paydaş Değer Önerileri
- Hedefler ve Hedef Belirleme Mekanizmaları
- Gerçekten Para Kazandıran Pazar Unsurları
- Fiyatlandırma
- Kanal Yapısı vb.
- Faaliyet Gösterilen Pazar Unsurları
- Ürün, Ürün Sistemi, Çözüm, Hizmet
- Rekabet Avantajının Durumu ve Boyutu
- Gerekli Kurumsal Yetkinlikler

Operasyonel Yapı

- Üretim
- Tedarik
- Lojistik ve Teslimat
- Kalite
- Kapasite
- Verimlilik
- Süreçler vb.

Organizasyonel Yapı

- Organizasyon
- Karar mekanizmaları
- Roller
- Yönetim katmanları
- Yetkiler
- Kurumsal yetkinlikler vb.

Finansal Yapı

- Kârlılık
- İşletme Sermayesi
- Borçluluk
- Likidite
- Sermaye Yapısı
- Para Kullanımı
- Yatırım Öncelikleri vb.

Teknoloji ve Veri Yapısı

- Sistemler
- Veri Görünürlüğü
- Otomasyon
- Dijital Süreçler vb.

Kültür ve Liderlik

- Çalışan ve Lider Davranışları
- Hesap Verebilirlik
- Karar Mekanizmaları
- Kaynak Tahsisi
- Değişime Açıklık
- Performans Kültürü
- Sürekli İyileştirme Kültürü
- Yönetişim Sistemleri vb.

...gerçekçi ve 3 aşamalı bir dönüşüm planı ile yapısal kırılganlıklar giderilir

	Hızlı Kazanımlar 	Yapısal İyileştirmeler 	Stratejik Dönüşüm 
Amaç	Nakit ve performans üzerindeki mevcut baskıları kontrol altına almak ve en yüksek etkili sorunlara hızla müdahale etmek.	Şirketin sürdürülebilir performans üretmesini engelleyen yapısal sorunları ortadan kaldırmak.	Şirketi yalnızca mevcut sorunlarından kurtarmak değil, gelecekte sürdürülebilir değer yaratabilecek bir yapıya taşımak.
Süre	0 – 3 Ay	3 – 12 Ay	3 – 24 Ay
Önemli Temel Faaliyetler	- Nakit akışının ve kritik likidite risklerinin kontrol altına alınması - Ürün, müşteri ve iş kolu bazında kârlılık ve nakit katkısının analiz edilmesi - Hızlı maliyet ve verimlilik fırsatlarının belirlenmesi - Kritik operasyonel darboğazların giderilmesi - Düşük değer yaratan veya zarar üreten faaliyetlerin durdurulması - Acil kaynak tahsisinin yeniden önceliklendirilmesi	- Ürün, müşteri, pazar ve iş portföyünün yeniden yapılandırılması - Değer yaratmayan süreçlerin kaldırılması ve kritik süreçlerin yeniden tasarlanması - Organizasyon, rol ve yetki yapısının yeniden düzenlenmesi - Tedarik, üretim ve dağıtım modelinin iyileştirilmesi - Fiyatlandırma, satış modeli ve kanal yapısının gözden geçirilmesi - Kaynak tahsis ve performans yönetim sistemlerinin yeniden tasarlanması - Veri, teknoloji ve dijital süreçlerin geliştirilmesi	- Stratejik konumlanmanın ve hedef pazarların yeniden belirlenmesi - Yeni ürün, çözüm, müşteri ve coğrafi büyüme alanlarının değerlendirilmesi - Rekabet avantajını destekleyecek kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesi - İş modelinin ve gelir yaratma mekanizmasının dönüştürülmesi - Sermaye ve kaynak tahsis modelinin yeniden tasarlanması - Yeni işletme modelinin kurum kültürü, liderlik ve yönetim sistemlerine yerleştirilmesi
Ana Çıktı	Finansal ve operasyonel denge	Sağlıklı ve daha verimli bir işletme modeli	- Sürdürülebilir rekabet avantajı - Daha yüksek kurumsal dayanıklılık

Yeniden yapılandırma projelerinde kaynakların hatasız tahsisi önemli konuların başında gelir



Tahsis Edilecek Kaynaklar

- Finansal Kaynaklar
- İnsan Kaynağı
- Yönetim Zamanı
- Üretim Kapasitesi
- Ar-Ge Kaynakları
- Pazarlama ve Satış Kaynakları



Kaynak Tahsis Kriterleri

- Firma için Yaratılan Değer
- Stratejik Öncelik ve Rekabet Avantajına Katkı
- Risk-Getiri Dengesi
- Planlanan Etkiye Ulaşma Hızı
- Fırsat Maliyeti



Kaynak Tahsisinde Sıkça Yapılan Hatalar

- Geçmiş yılın bütçesinin otomatik olarak devri (“Atalet Bütçeleme” adı verilir)
- Tüm birimlere eşit oranda kaynak dağıtımı
- Düşük getirili işlere kaynak kilitlemesi
- Tahsisin yalnızca yıllık tahsis döngüsüyle sınırlı kalması
- Kısa vadeli baskı altında karar alınması

Kaynak tahsisi yapılırken, gerekli kurumsal yetkinliklerin kaynak yoğunluğu ve kuruma sağladığı değer seviyesi önceliklendirmeye yardımcı olur



Yeniden yapılandırmanın **başarısı**, birçok **metrik** ile takip edilebilir

Stratejik Sonuçlar

- Çok Miktarda Yeni Yetkinlik Gerektiren İşlerden Çıkış
- Finansal Kaynakların Yeniden Dağılımı
- Stratejik Müşterilerin Ciro Payı
- Yeni Ürün ve Müşteri Segmentlerinin Katkısı vb.

Operasyonel Sonuçlar

- Toplam Ekipman Etkinliği (OEE)
 - Kullanılabilirlik, Performans ve Kalite Boyutları ile
- Zamanında ve Eksiksiz Teslimat (OTIF)
- Hurda ve Atık Malzeme
- Akış Zamanı (Lead Time)
- Stok Devir Hızı vb.

Finansal Sonuçlar

- Net Satışlar (Ciro)
- Brüt Marj
- EBIT ve EBITDA
- Serbest Nakit Miktarı
- ROIC
- Net Borç/EBITDA
- Nakit Dönüşüm Süresi (CCC)
- İşletme Sermayesi/Ciro Rasyosu vb.

Kültür ve Liderlik

- Çalışan Bağlılığı Skoru (eNPS)
- Kritik Yetenekli Çalışanları Kurumda Tutma Oranı
- Liderlik 360° Değerlendirme Skoru
- İç Terfi Oranı
- Değişim Programlarının Benimseme Oranı vb.

Ticari Sonuçlar

- Ciro Büyümesi
- Fiyatlama Etkisi
- Ürün Karması Etkisi
- Müşteri Kârlılığı
- Müşteri Kayıp Oranı
- Yeni Müşteri Kazanımı
- Pazar Payı vb.

Organizasyonel Sonuçlar

- Ortalama Karar Süresi
- Yönetim Katmanı Kriterleri (SoC vb.)
- Çalışan Başına Ciro ve Kâr
- Kritik Kurumsal Yetkinliklerde Derinleşme vb.

Teknoloji ve Veri Yapısı

- Otomasyon Oranı
- Veri Doğruluğu ve Kalitesi
- Gerçek Zamanlı Raporlama ve Kapsamı
- Sistem Entegrasyon Oranı
- Dijital Yatırımların Geri Dönüş Süresi vb.

Başarı Metrikleri



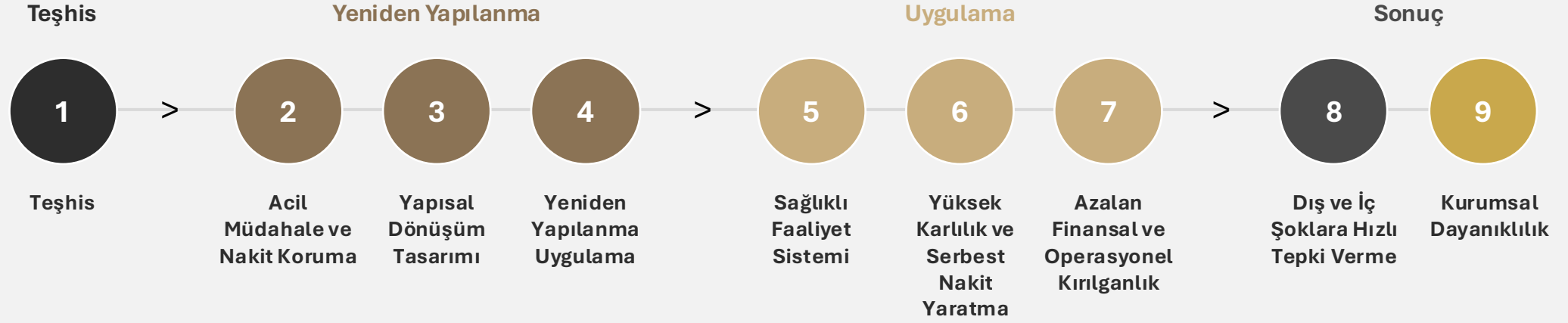
Yapısal dönüşümün başarısı; doğru sorumluluk dağılımı, hızlı karar alma ve sonuçların sürekli izlenmesine bağlıdır – I

Pozisyon	Ana Rol	Açıklama
Yönetim Kurulu	Stratejik Yönlendirme ve Kritik Karar Verme	• Dönüşümün kapsamını ve stratejik hedeflerini onaylar • Kritik kaynak tahsisi ve yapısal kararları onaylar • CEO'nun dönüşüm performansını izler • Şirket değerinin korunmasını ve artırılmasını gözetir
CEO/Genel Müdür	Dönüşüme Sahiplik Yapmak	• Dönüşüm vizyonunu ve önceliklerini belirler • Fonksiyonlar arası öncelik çatışmalarını çözer • Kritik kararların hızla alınmasını sağlar • Organizasyonu dönüşüme liderlik edecek şekilde yönlendirir • Toplam dönüşüm sonuçlarından hesap verir
Dönüşüm Ofisi <i>Dönüşümün Bütünsel Değer Yaratmasından Sorumlu Koordinasyon Makamı</i>	Entegrasyon, Koordinasyon, Sonuç Takibi ve Eskalasyon	• Dönüşüm programının bütününe yönetir • İş paketlerini ve öncelikleri koordine eder • Fonksiyonlar arası bağımlılıkları yönetir • Dönüşüm KPI'larını ve kilometre taşlarını izler • Gerçekleşen faydaları planlanan faydalarla karşılaştırır • Risk, gecikme ve kritik sorunları CEO'ya eskale eder • Yönetim kuruluna düzenli dönüşüm raporlaması yapar
CFO/Finans Müdürü	Finansal Sürdürülebilirlik ve Finansal Kaynak Tahsisi	• Finansal ve nakit durumunu teşhis eder • Likidite ve finansal senaryoları yönetir • Sermaye tahsisini dönüşüm öncelikleriyle uyumlandırır • Dönüşüm girişimlerinin finansal etkisini ölçer • Gerçekleşen finansal faydayı doğrular

Yapısal dönüşümün başarısı; doğru sorumluluk dağılımı, hızlı karar alma ve sonuçların sürekli izlenmesine bağlıdır – II

Pozisyon	Ana Rol	Açıklama
COO/Operasyon Müdürü	Operasyonel Dönüşüm Yönetimi	• Süreç, kapasite ve verimlilik dönüşümünü yönetir • Üretim, tedarik ve lojistik yapısını yeniden düzenler • Operasyonel darboğazları ve gereksiz faaliyetleri ortadan kaldırır • Yeni operasyonel işletme modelini uygular
CSO/Satış Müdürü	Satış Gelirleri ve Müşterilerin Dönüşümünün Yönetimi	• Müşteri, ürün ve pazar portföyünü değerlendirir • Fiyatlandırma ve satış modelini yeniden tasarlar • Müşteri ve ürün kârlılığını iyileştirir • Kanal yapısını ve gelir yaratma mekanizmasını dönüştürür
CHRO/İnsan Kaynakları Müdürü	Organizasyonun ve Çalışanların Dönüşümünün Yönetimi	• Organizasyon yapısını yeni işletme modeline göre tasarlar • Rol, yetki ve sorumlulukları netleştirir • Kritik kurumsal yetkinlikleri belirler ve geliştirir • Liderlik, performans ve ödüllendirme sistemlerini uyumlandırır • Değişimin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar
CIO/CTO/BT Müdürü	Veri ve Dijital Altyapı Dönüşüm Yönetimi	• Veri görünürlüğünü ve karar destek altyapısını geliştirir • Sistem entegrasyonunu sağlar • Manuel ve düşük verimli süreçleri dijitalleştirir • Dönüşümün teknoloji gereksinimlerini yönetir
İş Birimleri ve Proje Ekipleri	Dönüşüm Programlarının Uygulamaya Alınması ve İş Sonuçlarının Gerçekleşmesi	

Kurumsal dayanıklılık, teşhisle başlayan ve sürekli yenilenen bir sürecin ürünüdür



Süreçin Başarısı için 3 Temel Kaldıraç:

- **Üst Yönetim Kararlılığı:** Dönüşümün sadece operasyonel değil, stratejik bir öncelik olarak sahiplenilmesi.
- **Hız ve Disiplin:** Hızlı kazanımlarla moral sağlayıp, yapısal dönüşümde disiplini korumak.
- **Kültürel Benimseme:** Dönüşümü sadece süreçlerde değil, çalışan davranışlarında kalıcı kılmak.

Sonuç

Kurumsal dayanıklılık bir varış noktası değil; teşhisle başlayan, doğru yönetimle sürdürülen ve değişen piyasa koşullarına sürekli uyum sağlayan canlı bir kurum kültürüdür.



**Kurumunuzun Kurumsal
Dayanıklılığını
Güçlendirmek için
Mentoro ile İletişime
Geçin.**

www.mentorplatform.com
info@mentorplatform.com

Teşekkür ederiz.

İstanbul | Amsterdam | Boston

www.mentorplatform.com

info@mentorplatform.com