



Sürdürülebilirlikte Değerleme



Açığını Kapatmak

KPMG Türkiye

kpmg.com

KPMG. Make the Difference.



İçindekiler

03

Sürdürülebilirlik Perspektifiyle
Önsöz

04

Değerleme Perspektifiyle
Önsöz

05

Genel Çerçeve

10

Sektörel Bakış: Neden Bazı
Sektörler Önde?

13

Yol Haritası

16

Sonuç ve Sonraki
Adımlar: Neden Şimdi?



Sürdürülebilirlik Perspektifiyle Önsöz



Sertuğ Özkan,
KPMG Türkiye
Sürdürülebilirlik,
Şirket Ortağı
sozkan@kpmg.com

Günümüzde sürdürülebilirlik, yönetim kurullarının gündeminde giderek daha merkezi bir yer edinirken, bu gündemin finansal planlama ve yatırım kararlarıyla aynı hızda entegre edilemediğini görüyoruz. Raporun da ortaya koyduğu üzere, yöneticilerin %72'si sürdürülebilirlik stratejileri, ölçütleri ve performans göstergelerine hâkim olduğunu ifade ederken, bu konunun finansal etkisini ölçülebilir biçimde ortaya koyabilenlerin oranının yalnızca %19 seviyesinde kalması, mevcut yaklaşımın sınırlarını açık biçimde ortaya koyuyor.

Sürdürülebilirliğin “finansal dile” çevrilememesi, yalnızca metodolojik bir eksiklik değil; aynı zamanda stratejik bir kırılma noktası. Yönetim ekiplerinin hâlâ “bu riski ele almak bize ne kazandırır?” ve “harekete geçmemenin maliyeti nedir?” sorularına net yanıtlar üretememesi, sürdürülebilirlik yatırımlarının kurumsal önceliklendirme süreçlerinde geri planda kalmasına neden oluyor.

Bilimsel temellerin ve hedef belirleme mekanizmalarının büyük ölçüde yerleşmiş olduğu mevcut ortamda asıl ihtiyaç; sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların yatırım kararları, kaynak kullanım öncelikleri ve stratejik planlama süreçleriyle doğrudan ilişkilendirilebildiği bir finansal çerçevenin oluşturulmasıdır.

Özellikle iklim değişikliği gibi sistemik riskler söz konusu olduğunda, belirsizliği gerekçe göstererek aksiyon almamak giderek daha yüksek bir maliyet doğuruyor. Raporun da vurguladığı gibi, asıl risk eylemsizliktir. Bu nedenle kurumların mükemmel veri setlerini beklemek yerine, mevcut veriler ve gelişen metodolojilerden yararlanarak sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların finansal etkilerini ölçmeye ve karar alma süreçlerine yansıtmaya başlaması kritik önem taşıyor.

KPMG olarak, sürdürülebilirlik yatırımlarının finansal gerekçesi ile şirket değeri arasındaki bağı güçlendirilmesini, yalnızca raporlama açısından değil; finansal planlama ve yatırım kararlarının dönüşümü açısından da kritik görüyoruz. Bu doğrultuda geliştirdiğimiz metodolojiler ve iş birlikleriyle kurumların sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarının finansal etkilerini ölçülebilir hale getirmelerine ve bu etkileri finansal planlama ile yatırım kararlarına yansıtmalarına destek oluyoruz.

Önümüzdeki dönemde rekabet avantajı, sürdürülebilirliği doğru anlatan değil; doğru ölçebilen, finansal sonuçlara entegre edebilen ve bu doğrultuda aksiyon alabilen kurumların elinde olacaktır.



Değerleme Perspektifiyle Önsöz



Burak Şahin,
KPMG Türkiye
Değerleme ve Modelleme,
Şirket Ortağı
bsahin@kpmg.com

Şirket değerini belirleyen unsurlar artık yalnızca geçmiş finansal performans, büyüme beklentileri ve nakit akışı yaratma kapasitesiyle sınırlı değildir. İklim değişikliği, düzenleyici dönüşüm, karbon maliyetleri, tedarik zinciri riskleri, müşteri tercihleri ve yatırımcı beklentileri; risk profili, sermaye maliyeti, nakit akışlarının sürdürülebilirliği ve uzun vadeli değer yaratma kapasitesi üzerindeki etkileri nedeniyle, değerlendirme açısından dikkate alınması gereken temel unsurlar haline gelmiştir.

Bu raporun ortaya koyduğu en önemli bulgulardan biri, sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların finansal planlama süreçlerinde giderek daha fazla dikkate alınmasına rağmen, bu unsurların değerlendirme modellerine aynı ölçüde yansıtılamamasıdır. Ankete katılan şirketlerin %60'ı sürdürülebilirlik kaynaklı risk ve fırsatları finansal planlama süreçlerine entegre ettiğini belirtirken, yalnızca %19'u bu etkileri ölçülebilir hale getirmek ve değerlendirme çalışmalarına yansıtmak için gelişmiş analitik yöntemler kullandığını ifade etmektedir.

Bu durum, sürdürülebilirlik performansı ile şirket değeri arasındaki ilişkinin henüz yeterince ölçülebilir hale getirilemediğini ve sürdürülebilirlik ile değerlendirme arasındaki açığın devam ettiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Değerleme perspektifinden bakıldığında, bu açığın etkisi yalnızca teknik bir ölçüm eksikliği ile sınırlı değildir. Sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların FAVÖK, nakit akışları, iskonto oranları, devam eden değer ve değerlendirme çarpanları üzerindeki etkilerinin yeterince analiz edilememesi, şirket değerinin doğru şekilde belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum, yatırım kararları, kaynak kullanım öncelikleri ve stratejik karar alma süreçlerinde ek belirsizlikler yaratırken, kaynakların etkin kullanımını ve uzun vadeli değer yaratımını da olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu nedenle sürdürülebilirlik, yalnızca raporlama veya uyum perspektifiyle ele alınacak bir konu olmaktan çıkmış; finansal planlama, değerlendirme, yatırım değerlendirmesi ve kaynakların önceliklendirilmesine ilişkin kararların ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Şirketlerin bugün yanıtlaması gereken temel soru, sürdürülebilirliğin önemli olup olmadığı değil; sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların şirket değerine nasıl yansıtacağı, hangi değer yaratma unsurlarını etkileyeceği ve harekete geçmemenin maliyetinin ne olacağıdır.

KPMG olarak, sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların şirket değeri üzerindeki etkilerinin ölçülmesini, şirketlerin uzun vadeli değer yaratma kapasitelerini daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirebilmeleri açısından kritik görüyoruz. Sürdürülebilirlik etkilerini ölçebilen, finansal modellere yansıtabilen ve bu içgörülerini karar alma süreçlerine taşıyabilen şirketlerin; risklerini daha etkin yönetebileceğine, yatırımcılar nezdinde güvenilirliğini artırabileceğine ve daha dayanıklı, tutarlı ve ikna edici bir değer hikâyesi oluşturabileceğine inanıyoruz.



Genel Çerçeve





Genel Çerçeve

Yöneticilerin sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatlara ilişkin farkındalığı artmaktadır; bu durum büyük ölçüde artan düzenlemeler ve zorunlu raporlama gerekliliklerinden kaynaklanmaktadır.

Bununla birlikte, bazı sektörler diğerlerine kıyasla daha fazla ilerleme kaydetmiş olsa da sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatlar, finansal modellere, yatırım değerlendirmelerine ve stratejik planlama süreçlerine henüz tutarlı ve güvenilir biçimde yansıtılmamaktadır. Bu durum, sürdürülebilirliğin iş kararları üzerindeki etkisinin sınırlı kalmasına neden olmaktadır.

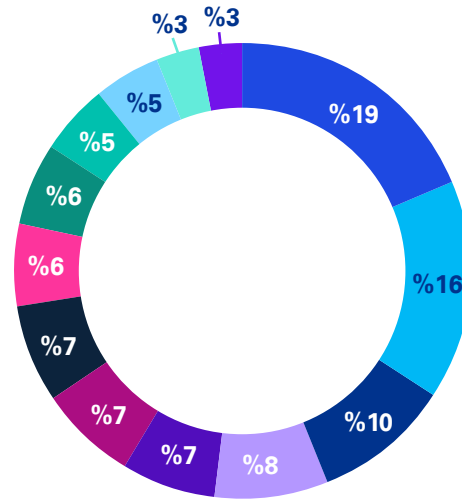
Bu rapor, yeni KPMG anket verilerinden hareketle sürdürülebilirlikte değerlendirme açığını ortaya koymakta; bu açığın nasıl kapatılabileceğine ilişkin KPMG uzmanlarının değerlendirmelerini ve şirketler için öne çıkan uygulama alanlarını sunmaktadır.

Sürdürülebilirlik artık yalnızca bir uyum veya söylem konusu değil; yatırım kararları, kaynak kullanım öncelikleri ve risk yönetimiyle doğrudan ilişkilendirilmesi gereken finansal bir konudur.

Anket Hakkında

Anket, yıllık geliri en az 100 milyon ABD doları olan kuruluşlarda görev yapan 2.024 üst düzey yönetici ve karar alıcının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, Kasım 2025 ile Mayıs 2026 tarihleri arasında Amerika, Avrupa, Orta Doğu, Afrika ve Asya-Pasifik bölgelerindeki 19 ülkeden — ABD, Birleşik Krallık, Almanya, İtalya, Fransa, Hindistan, İspanya, Çin, Hollanda, Avustralya, Suudi Arabistan, Brezilya, Singapur, Meksika, Kanada, Japonya, Güney Afrika, İsviçre ve İrlanda dâhil — çevrimiçi anket yoluyla araştırmaya katılmıştır. Anket katılımcıları; Teknoloji, Finansal Hizmetler, İmalat, Profesyonel Hizmetler, Sağlık ve Kamu Sektörü dâhil olmak üzere 20’den fazla farklı sektörü temsil etmektedir.

Sektörlerin Yüzdesel Dağılımı



- Teknoloji ve Telekomünikasyon
- Tüketici Piyasaları, Perakende ve Eğlence
- Finansal Hizmetler - Bankacılık, Sermaye Piyasaları ve Diğer Alt Sektörler
- Endüstriyel Üretim
- Finansal Hizmetler - Varlık Yönetimi veya Gayrimenkul
- Sağlık
- Yaşam Bilimleri
- Yapı Malzemeleri, İnşaat veya Ulaşım
- Otomotiv
- Finansal Hizmetler - Sigorta
- Enerji, Doğal Kaynaklar veya Kimyasallar
- Devlet ve Kamu Sektörü
- Özel Sermaye



Yönetici Seviyesinde Farkındalık ve Ölçülebilirlik Açığı

KPMG'nin anket verileri, dünya çapında yönetim kurullarında sürdürülebilirlikle ilgili riskler ve fırsatlar konusunda **kapsamlı bir farkındalık** mevcut olsa da bu durumun **finansal planlama ve yatırım kararları** üzerinde henüz somut bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır.

Ankete katılan yöneticilerin:

%72

'si sürdürülebilirlik stratejisi, göstergeleri ve performansları hakkında **kapsamlı bilgiye** sahip veya temel unsurlara aşinadır.

%60

'ı finansal planlama süreçlerinde sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatları dikkate almaktadır.

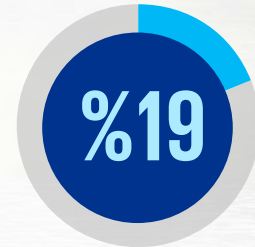
%50

'si sürdürülebilirliğin kurumsal stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu ifade etmektedir.

%40

'ı sürdürülebilirliği inovasyon ve ürün geliştirme süreçlerine entegre etmektedir.

Buna karşın, yalnızca



'u sürdürülebilirliğin finansal performans, operasyonel kazanımlar ve inovasyon üzerindeki etkisini ölçülebilir hale getirmek için gelişmiş analitik yaklaşımlar kullandığını belirtmektedir.

Analitik yaklaşımlar, sürdürülebilirlik etkilerinin finansal kararlarla ilişkilendirilmesini sağlar.

KPMG verileri, birçok şirketin sürdürülebilirlikle bağlantılı risklerden kaynaklanabilecek potansiyel kayıpları ölçülebilir hale getirmek için hâlâ yeterince gelişmiş analitik yaklaşımlara sahip olmadığını ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde, pek çok şirketin sürdürülebilirlikle bağlantılı risklerin azaltılmasıyla elde edilebilecek yatırım getirisini değerlendirmek veya fırsatlardan yararlanmak amacıyla finansal modellerini henüz güncellemediği görülmektedir.

Ayrıca, harekete geçmemenin yol açtığı değer kaybının maliyeti de sıklıkla göz ardı edilebilmektedir.



İş modeli ile şirket değeri arasında bir köprü kurmak

KPMG'nin araştırmasına göre, liderlerin bugün yanıtlaması gereken temel soru artık sürdürülebilirliğin gerekli olup olmadığı ya da hangi sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarıyla karşı karşıya kalındığı değildir. Bu bilgiler büyük ölçüde mevcuttur ve üst yönetim nezdindeki farkındalık önemli ölçüde yerleşmiştir. Şirketlerin büyük bir bölümü, sürdürülebilirliği kurumsal stratejilerine entegre ettiklerini ve finansal planlama süreçlerinde sürdürülebilirlikle bağlantılı riskleri dikkate aldıklarını belirtmektedir.

Asıl sorun, bu bilgilerin çoğu zaman finansal kararları destekleyecek ölçülebilir analizlere dönüştürülememesidir. Birçok kuruluş, şu kritik soruları yanıtlamakta zorlanmaktadır:

- Bu riski ele almak veya o fırsatı geliştirmek bize ne kazandırır?
- Harekete geçmemenin maliyeti nedir?

Bu tür sorular, sürdürülebilirlik unsurlarının finansal performans ve şirket değeri üzerindeki etkilerinin ölçülebilir hale getirilmesine katkı sağlayarak, sürdürülebilirlik ile değerlendirme arasındaki bağlantının güçlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Asıl risk, eylemsizlik

Sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatlara yönelik kapsamlı bir analiz yapılmadığı takdirde, şirketler stratejik, finansal ve rekabet açısından savunmasız bir duruma düşebilmektedir.

Yatırımcı davranışlarında bu eğilimin etkisi giderek daha görünür hale gelmektedir. Büyük yatırımcılar, yeterince yönetilmeyen sürdürülebilirlik risklerine karşı daha hassas yaklaşmakta ve bu risklere karşı gerekli dayanıklılığı gösteremeyen şirketlere yönelik yatırım kararlarını yeniden değerlendirmektedir. Bu kapsamda, sürdürülebilirlikle bağlantılı riskleri etkin şekilde yönetemeyen şirketlere yatırımcı ilgisinin azalması ve sermayenin daha dayanıklı şirketlere yönelmesi, piyasalarda giderek daha belirgin hale gelen bir eğilimdir.



Düzenlemelerin Rolü ve Bölgesel Farklılıklar

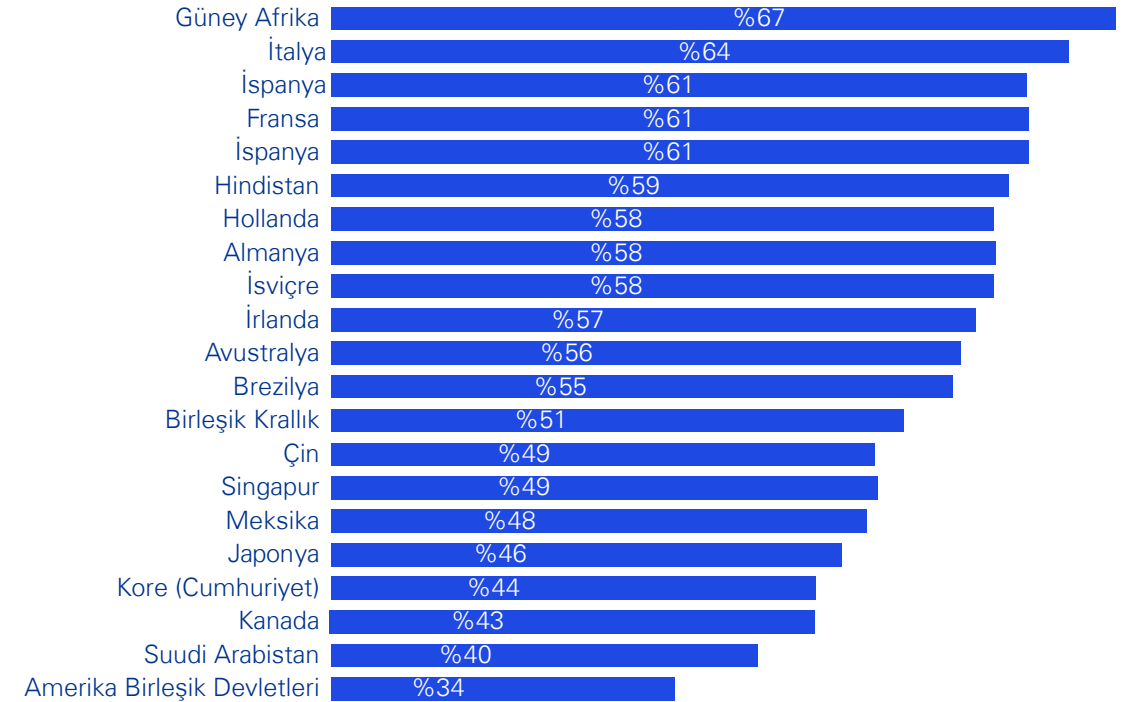
KPMG'nin anketine göre düzenlemeler, yöneticilerin sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığını artırmada kilit bir rol oynamaktadır.

Avrupa'daki düzenlemelerin etkisi açıkça görülmektedir.

Avrupa Birliği'nin Yeşil Mutabakat stratejisi, iklim nötr hedefi doğrultusunda sermayenin sürdürülebilir faaliyetlere yönlendirilmesini teşvik ederken; sürdürülebilir finansman, kurumsal sürdürülebilirlik özen yükümlülüğü, karbon piyasaları ve karbon fiyatlandırması, vergi teşvikleri ile kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması gibi alanları kapsayan geniş bir düzenleme ekosisteminin oluşmasına öncülük etmiştir. Bu düzenlemeler, sürdürülebilirliği şirketlerin stratejik gündeminin merkezine taşımıştır. TCFD, ISSB ve CSRD gibi çerçeveler ise şirketlerin sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatları stratejik ve finansal planlama süreçleri ile yatırım kararlarına entegre etmelerini teşvik etmektedir. Aynı zamanda bu çerçeveler, şirketlere ve yatırımcılara sürdürülebilirlik faktörlerinin finansal performans ve şirket değeri üzerindeki etkilerini daha sistematik şekilde değerlendirebilecekleri bir yapı sunmaktadır.

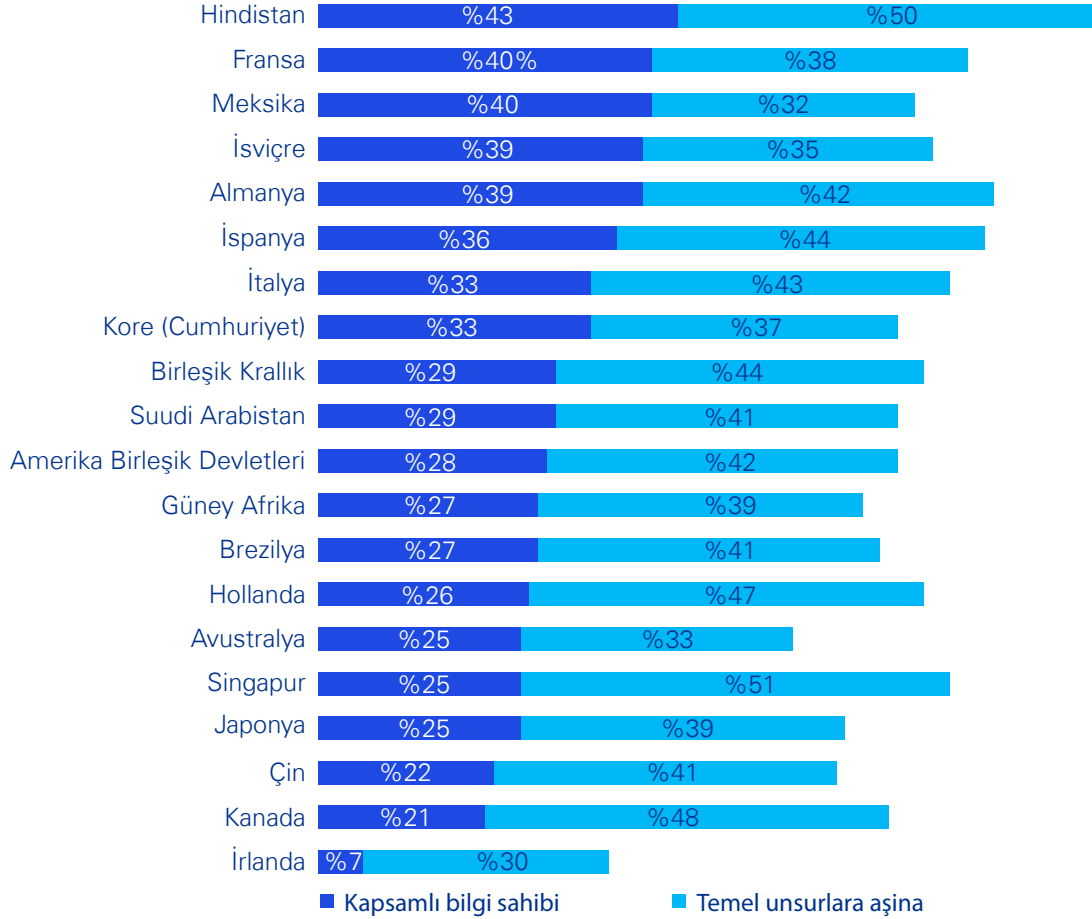
Bölgesel olarak bakıldığında, KPMG anketi, Avrupa'daki yönetim kurullarında sürdürülebilirliğe ilişkin genel anlayışın dünyanın diğer bazı bölgelerine kıyasla önemli ölçüde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Örneğin İtalya'da, yöneticilerin yaklaşık üçte ikisi (%64) sürdürülebilirliğin şirket stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve yönetim kurulu toplantıları ile yıllık raporlarda yer aldığını belirtmektedir. İspanya'da ve Fransa'da da yaklaşık aynı oranda (%61) yönetici aynı görüşü paylaşmaktadır.

Sürdürülebilirliği stratejilerine entegre eden şirketlerin ülke dağılımı





Yöneticilerin sürdürülebilirlik stratejisi, göstergeleri ve performansı konusundaki anlayışı



Finansal Göstergeler ile Sürdürülebilirlik İlişkisi

KPMG'nin araştırması, sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatları; yönetim kurulları ve finans ekiplerinin karar alma süreçlerinde kullandığı FAVÖK, nakit akışları, yatırım planları, bilanço etkileri ve risk senaryoları gibi ölçülebilir finansal göstergelerle ilişkilendirebilen kuruluş sayısının halen sınırlı olduğunu göstermektedir.

Tüm sektörler genelinde ankete katılanların **yalnızca %19'u**, sürdürülebilirlik etkilerinin finansal sonuçlar, operasyonel kazanımlar ve inovasyon üzerindeki yansımalarını ölçmek amacıyla dijital ikizler, Monte Carlo simülasyonları ve benzeri ileri senaryo modelleme araçlarını kullandığını belirtmiştir.

Özellikle bankacılık ve finansal hizmetler (%33), enerji ve doğal kaynaklar (%31) ile otomotiv (%27) sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin, bu tür modelleme ve değerlendirme tekniklerini kullanma olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Buna rağmen veriler, sürdürülebilirlik stratejilerine ilişkin farkındalık düzeyi ile sürdürülebilirlik etkilerini finansal analiz ve değerlendirme modellerine sistematik biçimde entegre edebilme kapasitesi arasında belirgin bir fark olduğunu göstermektedir.

Bu durum, sürdürülebilirlik yatırımlarının değer yaratma potansiyeli ile şirket değeri arasındaki bağlantının yeterince kurulamadığına işaret etmektedir. Bu ayrışma, sürdürülebilirlik ve finans ekipleri arasında ortak bir finansal dil ve analitik çerçevenin bulunmamasından kaynaklanabilmektedir.

Bunun sonucunda, sürdürülebilirlik etkilerinin ölçülebilir olmaması önemli bir kör nokta yaratmakta; değer yaratan projelerin göz ardı edilmesine veya ekonomik gerekçesi yeterince desteklenmeyen kararların uygulanmasına yol açabilmektedir.



Sektörel Bakış: Neden Bazı Sektörler Önde?





Sürdürülebilirlik etkilerini ölçmeye ve finansal modellere yansıtmaya yönelik gelişmiş analitik yöntemlerin kullanımı, bankacılık, enerji ve otomotiv sektörlerinde diğer sektörlerle kıyasla daha yaygındır. Bunun temel nedeni, sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların bu sektörlerin finansal performansını ve değer yaratma dinamiklerini daha doğrudan etkilemesidir.

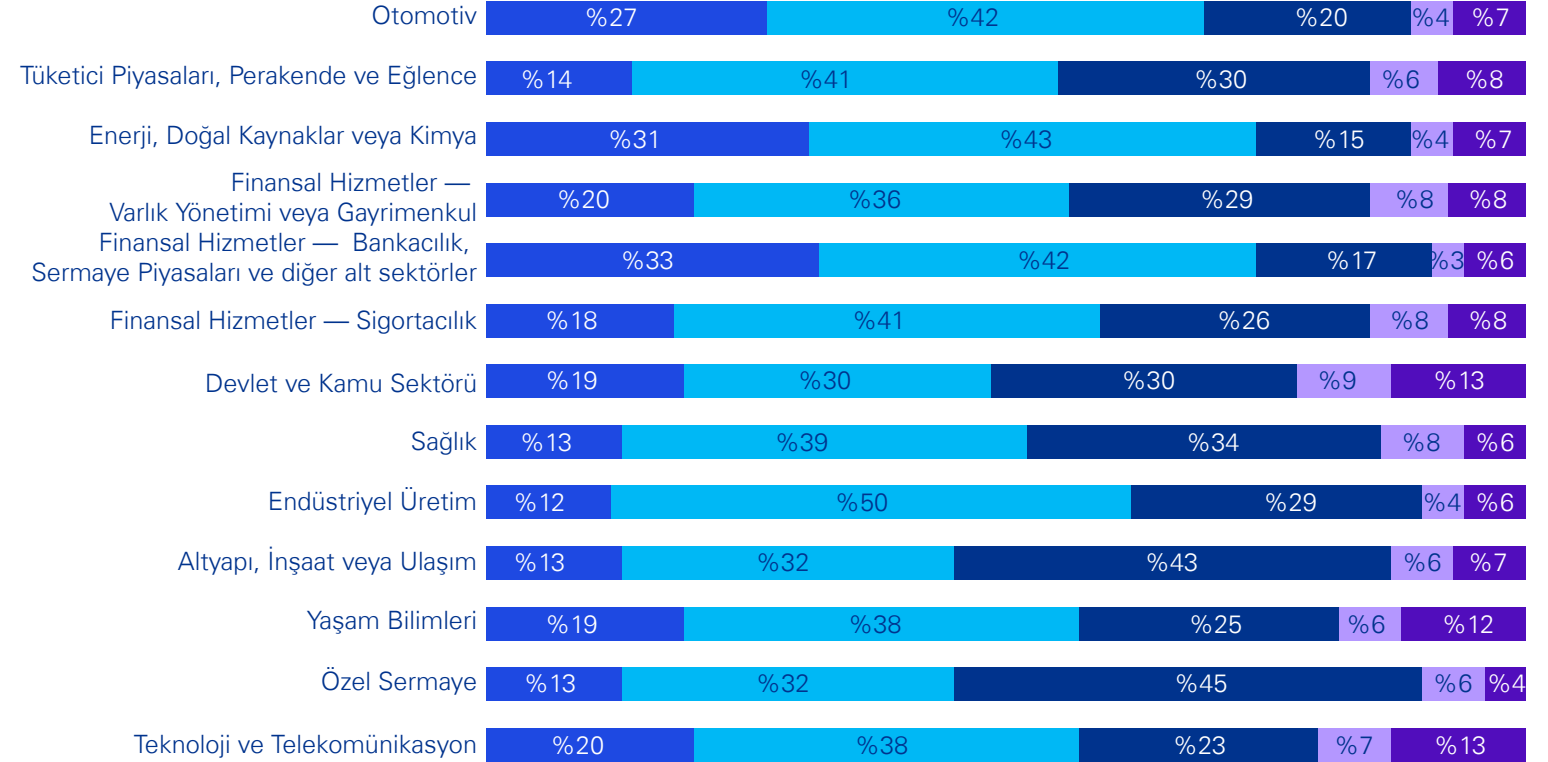
Bankalar ve diğer finansal kuruluşlar, kredi riski, sermaye yeterliliği ve stres testleri üzerinde etkili olabilecek sürdürülebilirlik kaynaklı riskleri değerlendirmek ve yönetmek amacıyla görece daha gelişmiş risk yönetimi çerçevelerine sahiptir. Enerji ve otomotiv şirketleri ise karbon fiyatlandırması, atıl varlık riski, enerji dönüşümü yatırımları ve düşük karbonlu teknolojilere geçiş gibi önemli sermaye gereksinimleri doğuran dönüşüm süreçleriyle karşı karşıyadır.

Bu çerçevede, yatırım kararlarının daha sağlıklı şekilde alınabilmesi için sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların finansal performans ve şirket değeri üzerindeki etkilerinin daha gelişmiş analitik yöntemlerle ölçülmesine ve daha güçlü senaryo analizlerinin geliştirilmesine duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır.

Özellikle enerji şirketleri, emtia fiyatlarının yatırım projelerinin ekonomik fizibilitesi ve beklenen getirileri üzerindeki belirleyici etkisi nedeniyle, uzun yıllardır senaryo analizlerinden yararlanmaktadır.

Buna karşılık, sürdürülebilirliğin kısa vadeli finansal performansla daha sınırlı ilişkilendirildiği sektörlerde, bu etkileri ölçmeye ve finansal sonuçlara yansıtmaya yönelik gelişmiş modelleme ve analiz araçlarına yatırım yapma ihtiyacı daha az acil görülebilir. Ancak bu şirketler açısından da asıl mesele, harekete geçmemenin maliyetini görünür ve ölçülebilir hale getirebilmektir. Mevzuat, yatırımcı baskısı ve rekabet dinamikleri, sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların finansal etkilerinin göz ardı edilmesini her sektör için giderek daha zor ve riskli hale getirmektedir.

Sürdürülebilirliğin değer yaratma üzerindeki etkisini — örneğin finansal sonuçlar, operasyonel kazançlar ve inovasyon — nasıl ölçüyorsunuz?



- Dijital ikizler ve Monte Carlo simülasyonları aracılığıyla ÇSY etkilerini modelliyor, sonuçları ve kazançları sayısallaştırıyoruz.
- ÇSY etkilerini, sonuçlarını ve kazanımlarını tahminlemeye yönelik tek bir model kullanıyoruz.
- Henüz ölçmüyoruz. Konseptle ilgileniyoruz ancak pratikte nasıl işlediğinden emin değiliz.
- Finansal sonuçlar, operasyonel kazançlar ve inovasyon üzerindeki etkisini ölçme planı yok
- Emin değilim



Sürdürülebilirliğin Eksik Halkası: Güçlü Bir Finansal Gerekçe

Sürdürülebilirliğin kurumsal karar alma süreçlerine gerçek anlamda entegre edilebilmesi için **güçlü bilimsel dayanaklar, net hedefler ve ikna edici bir finansal gerekçe** ile desteklenmesi gerekmektedir. Bu üç unsurdan herhangi birinin eksik kalması, sürdürülebilirlik gündeminin stratejik ve finansal kararlara etkin biçimde yansımını sınırlamaktadır.

Bugün itibarıyla bu unsurlardan ikisi büyük ölçüde mevcuttur. İklim değişikliğine ilişkin bilimsel dayanaklar uzun süredir ortaya konmuş olup, fiziksel iklim risklerinden geçiş risklerine kadar uzanan potansiyel etkiler yönetim kurulları nezdinde giderek daha fazla anlaşılmakta ve kabul görmektedir. Buna paralel olarak, iklim ve doğa arasındaki bağlantılara ilişkin bilimsel anlayış da hızla gelişmekte; bu gelişim, birbirini tetikleyen sistemik risklerin daha net biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Bu bilimsel dayanaklar; stratejik hedef belirleme ve geçiş planlamasını destekleyen düzenlemeler ile Bilim Temelli Hedefler Girişimi (Science Based Targets initiative – SBTi) gibi standart ve çerçeveler aracılığıyla daha uygulanabilir hale gelmiştir. Bu ivme, IFRS Sürdürülebilirlik Açıklama Standartları da dâhil olmak üzere, giderek daha fazla ülkede benimsenen sürdürülebilirlik raporlama çerçevelerine de yansımaktadır. Bu kapsamda şirketlerden artık yalnızca sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatları açıklamaları değil; aynı zamanda ölçülebilir hedefler belirlemeleri ve bu hedeflere yönelik ilerlemelerini düzenli olarak izlemeleri beklenmektedir.

Eksik Kalan Üçüncü Unsurlar: Harekete Geçmeyi Destekleyen Güçlü Bir Finansal Gerekçe

Bilimsel dayanakların oluşturulması ve hedef belirleme konusunda önemli ilerleme kaydedilmiş olsa da sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların finansal etkilerini ölçmeye yönelik değerlendirme yaklaşımları ve finansal analiz metodolojileri aynı ölçüde olgunlaşmamıştır. Sürdürülebilirlik hâlâ çoğu zaman niteliksel veya uyum odaklı bir konu olarak ele alınmakta; yatırım kararlarına, proje değerlendirme süreçlerine ve stratejik risk yönetimine yeterince entegre edilememektedir.

Sürdürülebilirliğin iş kararlarına gerçek anlamda entegre edilebilmesi için, bu risk ve fırsatların finansal etkilerinin ölçülebilir hale getirilmesi, sürdürülebilirlik yatırımlarının beklenen getirisinin değerlendirilmesi ve harekete geçmemenin maliyetinin netleştirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, amaca uygun değerlendirme yaklaşımları ve finansal modelleme araçları, sürdürülebilirlik ile finansal performans arasındaki bağlantının kurulmasında kritik bir rol oynamaktadır.



Yol Haritası





Yol Haritası: Sürdürülebilirlik Kaynaklı Değer Yaratımının Ölçülmesi

Kuruluşların sürdürülebilirlik ile şirket değeri arasındaki bağı kurabilmesi için sistematik bir yaklaşım benimsemesi gerekmektedir:

1

Değer yaratım alanlarının belirlenmesi

Sektör dinamikleri, düzenleyici eğilimler, benzer şirket uygulamaları ve şirketin mevcut performansı analiz edilerek sürdürülebilirlikle bağlantılı değer yaratma potansiyeli taşıyan alanlar belirlenir.

2

Sürdürülebilirlik unsurlarının finansal performans ve değer yaratımıyla ilişkilendirilmesi

Belirlenen sürdürülebilirlik unsurları; büyüme, rekabet avantajı, operasyonel verimlilik, pazar konumu ve risk profili gibi şirket değerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen unsurlarla ilişkilendirilir.

3

Finansal etkilerin modellenmesi

Sürdürülebilirlikle bağlantılı girişimlerin kârlılık, gelir yaratma kapasitesi ve şirket değeri üzerindeki potansiyel etkileri aşağıdaki başlıklar altında analiz edilir:

Kârlılık potansiyeli

- **Önlenen maliyetler:** Para cezaları, tedarik zinciri kesintileri veya operasyonel aksaklıklar gibi risklerden kaynaklanabilecek maliyetlerin önlenmesi.
- **Maliyet azaltımı:** Enerji verimliliği, kaynak optimizasyonu veya süreç iyileştirmeleri yoluyla operasyonel maliyetlerin düşürülmesi ve kârlılığın desteklenmesi.

Gelir potansiyeli

- **Önlenen gelir kaybı:** Değişen müşteri beklentilerine, düzenleyici gerekliliklere ve pazar koşullarına uyum sağlanması sayesinde risk altındaki gelirlerin korunması.
- **Gelir artışı:** Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, sürdürülebilir ürünlere yönelik talebin karşılanması veya fiyat farklılaştırması yoluyla ek gelir yaratılması.

Şirket değeri ve yatırımcı algısı üzerindeki potansiyel etki

- Şirketin dayanıklılığının, finansal performans görünümünün ve yatırımcılar nezdindeki cazibesinin güçlenmesiyle şirket değeri üzerinde olumlu etki yaratılması.

Bu yaklaşım, sürdürülebilirlikle bağlantılı girişimlerin yalnızca operasyonel ve finansal performans üzerindeki etkilerini değil; aynı zamanda yatırımcı algısı, risk profili ve şirket değeri üzerindeki potansiyel katkılarını da bütüncül bir şekilde değerlendirmeye olanak sağlamaktadır.



Sonuç ve Sonraki Adımlar: Neden Şimdi?



Sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatların şirket değeri, finansal planlama ve yatırım kararları üzerindeki etkilerinin doğru şekilde değerlendirilmesi, şirket içi karar mekanizmalarından tedarik zincirlerine, yatırımcı beklentilerinden finansmana erişim koşullarına kadar geniş kapsamlı bir dönüşüm gerektirmektedir.

Ancak bu dönüşümün yerleşik piyasa uygulamalarına dönüşmesi zaman alacaktır. Bu nedenle şirketlerin harekete geçmek için piyasa uygulamalarının değişmesini beklemesi, geleceğe dönük dayanıklılıklarını güçlendirme, rekabet avantajı yaratma ve uzun vadeli değer üretme açısından önemli bir fırsatın kaçırılmasına yol açabilir.

Şirketler, mevcut koşullar altında dahi somut adımlar atabilir. Hızla gelişen veri kaynakları, araçlar ve yöntemlerden yararlanılarak sürdürülebilirlikle bağlantılı risk ve fırsatlar; **yatırım kararlarına, proje değerlendirme süreçlerine, stratejik planlamaya ve finansal modellemeye** entegre edilebilir.

Bu etkiler doğru şekilde ölçülebilir hale getirilip finansal planlama ve değerlendirme süreçlerine yansıtıldığında, sürdürülebilirlik büyümeyi destekleyen, kurumsal dayanıklılığı artıran ve uzun vadeli şirket değerine katkı sağlayan stratejik bir unsur haline gelebilir.



İletişim



Sertuğ Özkan,
KPMG Türkiye
Sürdürülebilirlik,
Şirket Ortağı
sozkan@kpmg.com



Burak Şahin,
KPMG Türkiye
Değerleme ve Modelleme,
Şirket Ortağı
bsahin@kpmg.com

Detaylı bilgi için:
KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul
İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara
The Paragon İş Merkezi Kızılırmak
Mah. Ufuk Üniversitesi Cad. 1445
Sok. No:2 Kat:13 Çukurambar 06550
Ankara
T : +90 312 491 7231

İzmir
Folkart Towers Adalet Mah. Manas
Bulvarı No:39 B Kule Kat: 35 Bayraklı
35530 İzmir
T : +90 232 464 2045

Bursa
Odunluk Mahallesi, Liman Caddesi,
Efe Towers, No:11/B, 9-10
Nilüfer / Bursa
T : +90 232 464 2045

Antalya
Altınova Corner İş Merkezi B Blok,
6.Kat No:21-24 Altınova Sinan mah.
Ulu Sokak, No:3
T : +90 242 333 0909

Adana
Sunar Nuri Çomu İş Merkezi A Blok
No: 18 İç Kapı No:13 Seyhan
T : +90 322 450 2120

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



© 2026 KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG adı ve KPMG logosu, bağımsız üye şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonun lisansı altında tescilli ticari markalardır. KPMG International Limited ve ilişkili kuruluşları müşterilere herhangi bir hizmet sunmamaktadır. © 2026 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.