



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği yayınıdır. 4 ayda bir yayınlanır. Ücretsizdir.



## KURUMSAL YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLAR



**KASIM AKDENİZ**  
KREDİ KAYIT BÜROSU  
YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE  
GENEL MÜDÜRÜ  
RÖPORTAJ



**AV. ÖZGÜR BÜLBÜL**  
MERKEZİ KAYIT KURULUŞU  
ELEKTRONİK YÖNETİM  
KURULU SİSTEMİ



**DAVIT KARAPETYAN**  
IFC LATİN AMERİKA VE  
KARAYİPLER KURUMSAL  
YÖNETİM PROGRAMI BÖLGE  
LİDERİ  
RÖPORTAJ



**AYŞEGÜL EKŞİT**  
MENA-OECD REKABETİN  
GÜÇLENDİRİLMESİ VE  
KURUMSAL YÖNETİM  
ÇALIŞMALARI

**TANIŞMA GÜNÜ:**  
24 Şubat Pazar 2019  
Saat: 11.00

# Geleceğimizle tanışmak için can atıyoruz!

SAINT-JOSEPH LİSESİ  
EĞİTİM VAKFI

**KÜÇÜK  
PRENS  
OKULLARI**

**0216 622 6510**  
**www.kp.k12.tr**





**FEYYAZ ÜNAL**  
Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,  
Değerli Okuyucular,

Son zirvemizde değişimi işlemiştik. Dünya, teknolojinin de etkisiyle sıra dışı bir değişim döneminde. Şirketler de bu değişime ayak uydurmak zorundalar. Bu süreç, doğal olarak beraberinde yenilenme zorunluluğunu getiriyor.

Dergide, geleceğin inşasında trendler nasıl okunur, değişim yönetimi, kurumsal yönetimde yeni tartışmalar, IFC'nin yeni araştırması, yabancı yatırımcılar açısından yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları ve OECD MENA toplantıları ile düzenlemelerde global trendler gibi, yenilikçi ve geleceğe dönük konuları okuyacaksınız.

Günümüzde gelişen teknolojilerin kurumsal hayata entegrasyonu yönetim kurulu toplantılarına da yansdı. Bu yönde yenilikçi bir uygulama olan e-YKS, önümüzdeki günlerde Merkezi Kayıt Kuruluşu tarafından hayata geçecek. Şirketlerimiz için yönetim kurulu süreçlerini kolaylaştıracak olan elektronik yönetim kurulu sistemi ile ilgili detayları size bu sayımızda aktarıyoruz.

Sayfalarımızda yer almayı kabul eden, IFC Kurumsal Yönetim Programı Latin Amerika Bölge Lideri Davit Karapetyan ve Harvard Law Corporate Governance Forum yazarlarına, röportaj konuğumuz olmayı kabul eden kıymetli üyemiz Kredi Kayıt Bürosu Genel Müdürü Kasım Akdeniz'e teşekkür ediyoruz. Finansmana erişimin önemli olduğu bu dönemde keyifle okuyacağınız pek çok bilgiye yer verme imkanını bulduk.

Mart ayında seçilen yeni yönetim kurulumuzla gündemdeki gelişmeleri takip etmeyi ve önceki dönemlerde olduğu gibi sizlerle buluşturmayı önemsiyoruz. Bize duyduğunuz güveni umuyorum çalışmalarımızla desteklemeye devam edeceğiz.

Ülkemizin saygın sivil toplum kuruluşları ve kurumları ile birlikte hareket edebilme şansını buluyoruz. Bu durum, üretilen bilgileri geniş çevrelere daha etkin bir şekilde ulaştırmamıza olanak tanıyor. Hem ulusal hem uluslararası alanda bu tür çabalarımız devam edecek.

Değerli Üyeler,

Gücümüzü sizlerden aldığımızı biliyor ve bundan sonraki dönemde de çalışmalarımızda aktif olarak rol almaya; sizleri, uluslararası alanda rekabetçi, iyi yönetilen kuruluşlar yaratma yönündeki çabamızda birlikte olmaya davet ediyorum.

Sevgi ve saygılarımla...

## TKYD HABERLER

6

- 2019 OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTISI
- TKYD ANKARA'DA TEMASLARDA BULUNDU
- YENİ YÖNETİM KURULUMUZUN ZİYARETLERİ DEVAM EDİYOR
- TKYD ÜYE TOPLANTISI DÜZENLENDİ
- YATIRIMCILAR ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİMDE NELERİ SORUYOR?" PANELİ DÜZENLENDİ
- ÜNİVERSİTELERDE KURUMSAL YÖNETİMİ ANLATMAYA DEVAM EDİYORUZ.
- TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

## TÜRKİYE'DEN

12

- REPMAN TÜRKİYE İTİBAR LİĞİ 2019 DÜZENLENDİ
- BEST MANAGED COMPANIES TURKEY 2019 BAŞVURULARI BAŞLADI

## DÜNYADAN

13

- AVRUPA'NIN İLK KURUMSAL YÖNETİM EVİ BRÜKSEL'DE KURULDU
- IOD INDIA: 2019 LONDON GLOBAL CONVENTION
- INSEAD DIRECTORS FORUM

## MAKALE /

MARK FENWICK (KYUSHU ÜNİVERSİTESİ),  
JOSEPH A. MCCAHERY (TILBURG ÜNİVERSİTESİ)  
ERIK P. M. VERMEULEN (TILBURG ÜNİVERSİTESİ)

14

- KURUMSAL YÖNETİM'DE YENİ YAKLAŞIMLAR  
"Kurumsal" Yönetimin Sonu: Merhaba "Platform" Yönetimi

## MAKALE / ŞEBNEM GÜRÜN ÖZEREN

18

- KURUMSAL YÖNETİM İLE DEĞİŞİMİ YÖNETMEK  
Günümüzde belirsizliğin, değişkenliğin, muğlaklığın ve karmaşıklığın olduğu VUCA dünyasında organizasyonumuzda hayata geçirilmesi gereken bir projeyi, değişimi; kurumsal yönetimin temeli olan iyi paydaş vekillliği ile nasıl yapabiliriz? Şebnem Gürün Özeren dergimiz için kaleme aldığı yazısında bu soruya yanıt veriyor.

## MAKALE / AV. ÖZGÜR BÜLBÜL

20

- MERKEZİ KAYIT KURULUŞU ELEKTRONİK YÖNETİM KURULU SİSTEMİ

Gelişen teknolojilerin kurumsal hayata entegrasyonu yönetim kurulu toplantılarına da yansımış, zaman ve maliyet tasarrufu yanında yöneticilerin bilgiye erişimini de kolaylaştıran sistemler bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. MKK'nın geliştirdiği ve ülkemizde kurumsal yönetim kalitesinin artmasına önemli bir katkı sağlayacak e-YKS sistemini MKK Hukuk Hizmetleri Direktörü Av. Özgür Bülbül bizlere aktarıyor.

## RÖPORTAJ / KASIM AKDENİZ

22

- "KURUMLARA ÖNERİMİZ HER YIL STRATEJİK PLANLAMALARI İÇİNDE İLGİLİ RİSKLERİ ADRESLEYEN, GÜVENLİK VE SÜREKLİLİK ALANLARINDA OLGUNLUK SEVİYELERİNİ YÜKSELTECEK ÇALIŞMALARA KAYNAK VE BÜTÇE AYIRMALARIDIR."
- Kredi Kayıt Bürosu (KKB), finans sektörü ile reel sektörün finansal ihtiyaçlarını karşılayan bilgi ve teknolojiyi en iyi şekilde sunmak, kurumların operasyonel verimliliklerini artırmak misyonu ile çalışmalarını yürütüyor. KKB Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Kasım Akdeniz ile kurumun mevcut çalışmalarını ve gelecek projelerini konuştuk.



## RÖPORTAJ / DAVIT KARAPETİYAN

28

- YÜKSELEN PİYASALARDA KURUMSAL YÖNETİM VE PERFORMANS  
International Finance Corporation (IFC), yükselen piyasalarda yönetim ve performans üzerine bir çalışmayı yakın zamanda yayınladı. IFC Latin Amerika ve Karayipler Kurumsal Yönetim Programı Bölge Lideri Davit Karapetyan ile bu çalışmayı ve çarpıcı sonuçlarını konuştuk.

## MAKALE / AV. DUYGU GÜLTEKİN

30

- YABANCI YATIRIMCILAR AÇISINDAN YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUĞU, RİSK ANALİZİ VE GRUP İÇİ DÜZENLEMELERDE GLOBAL TRENDLER

Av. Duygu Gültekin yazısında global bir ağız parçası olan yabancı sermayeli şirketlerde grup ilkelerine uygun ve yerel mevzuatın zorunlu gerekliliklerini göz arda etmeyen işlevsel bir yapı ile yönetim kurulu üyelerinin yetki ve sorumluluklarının nasıl kurgulanabileceğini ele alıyor.

## MAKALE / SONER ALTAŞ

34

- YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ŞİRKET İŞLEMLERİ HAKKINDA BİLGİ ALMA VE İNCELEME YAPMA HAKLARI\*

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş'ın dergimizin bu sayısı için kaleme aldığı yazısı ile anonim şirket yönetim kurulu üyelerine bireysel olarak tanınan şirket işleri ve işlemleri hakkında bilgi alma ve inceleme yapma haklarını ele alıyoruz.

## MAKALE / ZEHRA ELİF ZEVULUN

38

- GELECEĞİN İNŞASI İÇİN TRENDLER NEDEN ÖNEM TAŞIR?

Bu bir gerçek: İşimizde ne kadar iyi olursak olalım, her zaman daha ileriye gidebilmek için fırsat vardır. İleriye ve yeniyel... Peki hangi yöne? Geleceğin inşasında trendlerin önemini Trend Danışmanı Zehra Elif Zevulun dergimizin bu sayısı için kaleme aldı.

## MAKALE / AV. ARB. FIRAT BARIŞ KAVLAK

42

- E-SPOR VE DÜNYADAKİ YANSIMALARI

Av. Arb. Fırat Barış Kavlak'ın kaleme aldığı bu makalede ülke bazında özellikle Güney Kore, Fransa ve Türkiye'de son yıllarda oldukça gündemde olan E-spor'un hukuktaki yerini inceleyeceğiz.

## MAKALE / AYŞEGÜL EKŞİT

46

- MENA-OECD REKABETİN GÜÇLENDİRİLMESİ VE KURUMSAL YÖNETİM ÇALIŞMALARI

MENA-OECD kurumsal yönetim çalışma grubu, sermayeye erişim, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma, yönetimde cinsiyet dengesi, kamu işletmelerinde kurumsal yönetim olmak üzere başlıca dört ana tema altında MENA bölge ülkelerinin kurumsal yönetimin iyileştirilmesine yönelik çalışmalarına katkıda bulunma, OECD ve katılımcı ülkeler arasında bilgi ve tecrübe paylaşımı hedefleri doğrultusunda çalışmalarına devam ediyor. Söz konusu çalışmalara yönelik OECD Proje Danışmanı Ayşegül Ekşit'in dergimiz için kaleme aldığı yazısını aktarıyoruz.

## BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ

48

## BASINDAN HABERLER

50

## KİTAPLIK

52



*Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi*  
FEYYAZ ÜNAL

*Genel Yayın Yönetmeni*  
BETÜL AYGENSU  
baygensu@tkyd.org

*Haber Müdürü*  
HANDE GÜRTEPE  
hgurtepe@tkyd.org

*Üye Hizmetleri ve Dağıtım*  
AHMET BALCILAR  
abalcalar@tkyd.org

*Yönetim Adresi*  
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği  
Gayrettepe Mahallesi, Yıldız Posta Caddesi  
No:6 Akın Sitesi 1. Blok K:7 D:14 Beşiktaş/ İstanbul  
Tel: 0 212 347 62 00  
www.tkyd.org

*Yayın Türü*  
Yaygın, süreli, Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin dört ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır. 2000 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır.  
Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz. Haziran 2019'da dijital olarak yayınlanmıştır.

ISSN 1308-1780

# 2019 OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTISI



Derneğimizin 28 Mart 2019 tarihinde gerçekleşen IX. Olağan Genel Kurulu'nda yeni yönetim kurulu seçildi. Genel Kurul sonrası ilk toplantısını

gerçekleştiren yeni Yönetim Kurulu, TKYD Başkanlığı'na Feyyaz Ünal'ı getirdi. Derneğin başkan yardımcılarını ise Tamer Saka, Onur Çevikel ve Duygu

Yılmaz oldu. TKYD'nin Genel Kurulu öncesi, 3 dönem üst üste TKYD Yönetim Kurulu Üyeliği yapan isimler için bir ödül töreni düzenlendi.

## TKYD IX. DÖNEM YÖNETİM KURULU

- Feyyaz Ünal - Yönetim Kurulu Başkanı
- Tamer Saka - Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
- Onur Çevikel - Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
- Duygu Yılmaz - Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
- Kayra Üçer - Yönetim Kurulu Üyesi / Sekreter
- Ümit İhsan Yayla - Yönetim Kurulu Üyesi / Sayman
- Nursel İlgen - Yönetim Kurulu Üyesi
- Cüneyt Sezgin - Yönetim Kurulu Üyesi
- Ece Börü - Yönetim Kurulu Üyesi
- Selim Oktar - Yönetim Kurulu Üyesi
- Dorukhan Acar - Yönetim Kurulu Üyesi
- Güray Karacar - Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
- Nihal Mashaki - Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
- Ali Kamil Uzun - Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
- Burak Koçer - Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
- Ozan Altan - Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
- Tanyer Sönmezer - Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
- Eray Akdağ - Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
- Adnan Akan - Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
- Erkin Erimez - Yönetim Kurulu Yedek Üyesi

# TKYD ANKARA'DA TEMASLARDA BULUNDU

Derneğimizin Feyyaz Ünal başkanlığındaki yeni yönetimi, 22 Mayıs 2019 tarihinde Ankara'da bir dizi temaslarda bulundu. Feyyaz Ünal ve Duygu Yılmaz, Ümit İhsan Yayla, Kayra Üçer, Ozan Altan, Eray Akdağ, Ali Kamil Uzun, Güray Karacar, Nihal Mashaiki'den oluşan TKYD heyeti, Ankara'da Yasama Derneği (YASADER), DÜNYA Bankası Türkiye Direktörlüğü ve T.C. Ticaret Bakanlığı'nda temaslarda bulunarak, Anıtkabir'i ziyaret etti.

Ankara ziyaretlerimiz YASADER ile başladı. TBMM'de gerçekleşen toplantıda, YASADER Yönetim Kurulu ile



çalışmalarımız hakkında görüş alışverişisi imkanı yakaladık.

Ankara temaslarmızda Dünya Bankası Türkiye Direktörü Auguste Koame ile bir araya gelme imkanı bulduk. Nezaket ziyaretimizde karşılıklı iş birliği alanlarını değerlendirdik. Öğleden sonra Anıtkabir'i ziyaret eden heyet, Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün mozolesinde saygı duruşunda bulunurken, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, Anıtkabir Özel Defteri'ni imzaladı.

TKYD Yönetim Kurulu Üyeleri, Ankara temaları kapsamında son olarak T.C. Ticaret Bakan Yardımcısı Rıza Tuna Turagay ile bir araya geldi. Nezaket ziyaretlerinde heyet, TKYD'nin yeni dönem faaliyetleri ve hedefleri konusunda bilgi verirken, karşılıklı iş birliği fırsatları da masaya yatırıldı.



# YENİ YÖNETİM KURULUMUZUN ZİYARETLERİ DEVAM EDİYOR



TKYD yeni dönem yönetim kurulu Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Sayın Ali Fuat Taşkesenlioğlu'na 22 Nisan 2019 tarihinde nezaket ziyaretinde bulundu. Toplantıda derneğimizin çalışmaları ve kurumsal yönetim konusunda görüş alışverişinde bulunuldu.

Diğer ziyaretlerimiz ise Borsa İstanbul, TÜSİAD ve TÜRKONFED'e oldu. Yeni yönetim kurulumuzla 8 Mayıs 2019 tarihinde TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Simone Kaslowski'ya ve TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan'a, 9 Mayıs 2019 tarihinde Borsa İstanbul Genel Müdürü Murat Çetinkaya'ya nezaket ziyaretlerimiz gerçekleşti. Toplantıda derneğimizin çalışmaları ve kurumsal yönetim konusunda görüş alışverişinde bulunuldu. TÜRKONFED ziyaretinde derneğimizin SEDEFED üyeliği ile ilgili olarak temsili imza töreni gerçekleşti.





# TKYD ÜYE TOPLANTISI DÜZENLENDİ



Üye toplantımız Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ev sahipliğinde 30 Nisan 2019 tarihinde Cennet Bahçesi'nde düzenlendi.

Toplantının konuk konuşmacısı TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Management Center Türkiye Hissedar ve Kıdemli Ortak Tanyer Sönmezer oldu. Sönmezer "Dijital dünyada iş yapmanın yeni dinamikleri ve yeni dönemde liderleri neler bekliyor" üzerine bir sunum yaptı. Sunumun ardından düzenlenen kokteyilde üyelerimiz bir araya gelerek görüş alışverişinde bulunma imkanı yakaladı.



# "YATIRIMCILAR ŞİRKETLERDE KURUMSAL YÖNETİMDE NELERİ SORUYOR?" PANELİ DÜZENLENDİ

"Yatırımcılar Şirketlerde Kurumsal Yönetimde Neleri Soruyor?" paneli 11 Nisan 2019 tarihinde TSKB ev sahipliğinde yüksek bir katılım ile düzenlendi. TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal'ın açılış konuşması ile başlayan program TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Başkanı Ozan Altan'ın TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu tarafından

hazırlanan "Yatırımcılara Yönelik Türkiye'de Kurumsal Yönetime Genel Bakış" sunumu ile devam etti.

Sunumun ardından "Yatırımcılar, Şirketlerde Kurumsal Yönetimde Neleri Soruyor?" panelinde birbirinden değerli konuşmacılar TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Başkanı Ozan Altan moderasyonunda görüş ve tecrübe-

lerini aktardılar. Panelin konuşmacıları; Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) Başkan Vekili Şule Topçu Kılıç, Franklin Templeton Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. CEO'su Erman Kalkan-delen, Yatırımcı İlişkileri Derneği Başkan Yardımcısı ve Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Yatırımcı İlişkileri Direktörü Başak Öge, Bireysel Yatırımcı Atilla Onur oldu.



## ÜNİVERSİTELERDE KURUMSAL YÖNETİMİ ANLATMAYA DEVAM EDİYORUZ.

### **İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi Bölümü Öğrencileri ile Bir Araya Geldik**

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, 3 Mayıs 2019 tarihinde İstanbul Ticaret Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi ve İşletme Bölümü ortak etkinliğinde "Kurumsal Yönetim"i anlattı.

### **İstanbul Aydın Üniversitesi Tarafından Düzenlenen Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumu'nda Yer Aldık**

İstanbul Aydın Üniversitesi (İAÜ) Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (KURSAM), Afet Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (AFAM) ve Enerji Politikaları ve Piyasaları Uygulama ve Araştır-



ma Merkezi (EPPAM) iş birliğinde 8 Mayıs 2019 tarihinde "Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumu" düzenlendi. TKYD Başkanı Feyyaz Ünal sempozyumda bir açılış konuşması yaptı.

# TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

## Şirket Genel Sekreteri Eğitimi

Şirket Genel Sekreteri eğitimi 18 Nisan 2019 tarihinde Intercontinental Otel'de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları; TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Ümit Yayla Avukatlık Bürosu Yönetici Ortağı Av. Ümit Yayla, TKYD Üyesi ve Kurum Artı Yönetici Ortağı Arzu Çakmakçioğlu ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Şişecem Genel Müdür Danışmanı Av. Nihal Mashaki oldu. Eğitimde; şirket genel sekterinin kurumsal yönetim çerçevesinde yeri ve şirket içindeki önemi, görev ve sorumlulukları, sahip olması gereken özellikler ve yetkinlikler, genel kurul ve yönetim kurulu toplantılarındaki görev ve sorumlulukları detaylı olarak ele alındı.



## "Yönetim Kurulu Toplantılarına İlişkin İyi Yönetim Uygulamaları" Eğitimi

Yönetim Kurulu Toplantılarına İlişkin İyi Yönetim Uygulamaları" eğitimi 29 Mart 2019 tarihinde Intercontinental Otel'de düzenlendi. Eğitim konuşmacıları TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Şişecem Genel Müdür Danışmanı Av. Nihal Mashaki ve Balçioğlu Selçuk Akman Keki Avukatlık Ortaklığından Av. Yasemin Saris oldu.

## "Şirket Yöneticileri İçin Ekonomi Gündemini Okumak" Eğitimi

"Şirket Yöneticileri İçin Ekonomi Gündemini Okumak" konulu eğitim ekonomist Haluk Bürümcekçi katılımı ile 28 Şubat 2019 tarihinde düzenlendi. Programda; küresel ekonomi, Türkiye ekonomisi, büyüme hızı, Merkez Bankası'nın izlediği politika, kur ve faizlerin durumu gibi ekonomiye dair konular gündeme taşındı.



TKYD Eğitimleri hakkında detaylı bilgi için ofisimizi arayabilir (0212 347 62 00) veya [egitim@tkyd.org](mailto:egitim@tkyd.org) adresimize mail atabilirsiniz.

# REPMAN TÜRKİYE İTİBAR LİĞİ 2019 DÜZENLENDİ

RepMan Türkiye Ligi 2019 ve En İyi Uygulamalar Zirvesi 17 Mayıs 2019 tarihinde Orjin Maslak'ta düzenlendi. RepMan İtibar Araştırmaları Merkezi Kurucu Başkanı Salim Kadıbeşgil tarafından yapılan açılış konuşması ardından ZENNA Kurumsal Marka

Araştırmaları Şirketi Başkanı Nuran Aksu tarafından Türkiye İtibar Ligi Araştırması Sunumu yapıldı. Program, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal'ın konuşmacı olduğu RepMan Lig Masası tartışması ile devam etti. Feyyaz Ünal konuşma-

sında "kurumsal yönetim itibarın güvencesi"ni vurguladı. Programın sonunda itibar yönetiminde en iyi uygulamaların ödüllendirildiği bir plaket töreni gerçekleşti.



## BEST MANAGED COMPANIES TURKEY 2019 BAŞVURULARI BAŞLADI

Deloitte Private Türkiye tarafından, bu yıl ülkemizde ikinci kez gerçekleştirilen Best Managed Companies (En İyi Yönetilen Şirketler) programı, Türkiye'deki şirketlerin uluslararası en iyi uygulamalar çerçevesinde yönetim performanslarının değerlendirilmesini temel alıyor. Program ile ilgili detaylı bilgi ve başvuru şartlarına buradan ulaşabilirsiniz.

<https://bestmanagedcompanies.deloitte.com.tr/>



# AVRUPA'NIN İLK KURUMSAL YÖNETİM EVİ BRÜKSEL'DE KURULDU



The European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) and the European Confederation of Directors Associations (ecoDa) tarafından kurulan oluşum ile Avrupa ve ötesinde kurumsal yönetimi geliştirmeye dair çabalarında birlikte hareket edecek. ECIIA ve ecoDa diğer yandan kendi faaliyet alanlarındaki çalışmalarına devam edecek.

## IOD INDIA: 2019 LONDON GLOBAL CONVENTION

IoD India tarafından "2019 London Global Convention" 13-16 Kasım 2019 tarihleri arasında Londra'da düzenlenecek. TKYD üyelerinin %20 indirimli katılabileceği organizasyonun detaylarına buradan ulaşabilirsiniz.

<https://www.iodglobal.com/london-global-convention-2019.html>

**2019 London Global CONVENTION**  
on Corporate Governance & Sustainability

**November 13 - 16, 2019**  
London (UK)

also presentation of  
**GOLDEN PEACOCK AWARDS**

**Global Business Meet**  
at House of Lords

## INSEAD DIRECTORS FORUM

INSEAD Directors Forum "Dönüşümsel Yönetim için Yenilenen Yönetim Kurulları" teması ile 27-28 Eylül 2019 tarihlerinde düzenlenecek. Yönetim kurulu yöneticileri ve üst düzey yöneticileri, yöneticilerin organizasyonel dönüşümü nasıl getirebileceği ve küresel makroekonomik ve teknolojik değişimden kaynaklanan zorlukların üstesinden gelmek için yönetim kurulu liderliği yenilemesinden nasıl yararlanabileceği konuları Forum'da gündeme taşınacak.



# KURUMSAL YÖNETİM'DE YENİ YAKLAŞIMLAR

## “Kurumsal” Yönetimin Sonu: Merhaba “Platform” Yönetimi

Yeniden basılan bu yazı, *Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation*'da yayınlanmıştır.

Mark Fenwick (Kyushu Üniversitesi), Joseph A. McCahery (Tilburg Üniversitesi) ve

Erik P. M. Vermeulen (Tilburg Üniversitesi) tarafından hazırlanmıştır.

**S**on yirmi yılda küresel ekonomide gerçekleşen önemli bir gelişme, kendilerini “platform” olarak tanımlayan ve organize eden işletmelerin ortaya çıkması oldu. Platformdan kastımız, iki veya daha fazla kullanıcı grubu arasındaki bağlantıları kolaylaştırarak değer yaratmak için dijital ve diğer yeni teknolojileri kullanan her türlü organizasyondur. Amazon, Facebook veya Uber’i düşünün.

Bağlantının tipi, platforma göre değişir. Bazı platformlar, malların alıcısı ile satıcısı arasındaki bağlantıları kolaylaştırır (Amazon); bazıları hizmet isteyenler ile hizmet verenler arasındaki bağlantıları kolaylaştırır (Uber) ve diğerleri de sadece arkadaşlar arasındaki bağlantıları (bilgi alışverişi) kolaylaştırır (Facebook). Platform modeli için çok çeşitli kullanım senaryoları vardır: döviz platformları, servis platformları, içerik platformları, yazılım platformları, sosyal platformlar, yatırım platformları ve akıllı sözleşme platformları. Ancak, tüm platformların ortak noktası, değer “yaranlar” ve “kullanıcılar” arasında bağlantı kurmaları ve platformun, bir komisyon olarak ya da reklam yoluyla bu bağlantıları kurmaktan kar elde etmesidir.

2008’in dünyanın en büyük şirketlerinin listesini 2018’in aynı listesiyle karşılaştırsak, platformun yükselişi açıktır. 2008 yılında, listedeki şirketlerin hiçbiri platform değildi. Şimdi ise dünyanın en büyük on şirketinin altı ya da muhtemelen yedisinin platform olarak organize edildiği ya da en azından gelirin önemli bir dilimini

platform işlemlerinden elde ettiklerini iddia edebilirsiniz (örneğin, Alibaba, Amazon, Apple, Facebook, Google ve Tencent).

Platformların ortaya çıkışı ve büyümesi, özellikle bu kadar kısa bir süre içinde günlük yaşamın rutin bir özelliği haline geldiklerinden önemli bir gelişmedir. Bu yükselişi göstermek için, radyonun 50 milyon kullanıcıya ulaşmasının 38 yıl aldığını hatırlayın. Televizyon için aynı derecede piyasa penetrasyonuna ulaşmak ise 13 yıl aldı. Ancak Facebook’un aynı sayıda kullanıcı kazanması “sadece” iki yılını aldı. Şimdi, 2 milyardan fazla aktif bir kullanıcı tabanına sahip.

Platformların dikkat çekici başarısı, bir dizi birbirine bağlı dijital teknolojinin, en açık şekliyle kişisel bilgisayar ve

akıllı telefonların, internetin, algoritmaların ve bulut bilişiminin ortaya çıkmasıyla mümkün kılındı.

Bu teknolojilerin kitlesel yaygınlığı, daha fazla kullanıcıyı ve diğer hizmet sağlayıcılarını bir platforma katılmaya teşvik ediyor, bu da daha fazla “içerik” ekleyerek “yaratıcıları” ve “tüketicileri” çeker. Bu önem taşır çünkü platformlar “ağ etkisinden” çokça yararlanırlar; bir platformu ne kadar çok kişi kullanırsa, o platform, aynı platformu kullanan herkesin o kadar işine yarar.

Ayrıca, dijital teknolojilerin ve iletişim ağlarının küresel olarak yayılması, platformların her yerde kurulabileceği anlamına gelir. Çin (Alibaba) veya Endonezya’da (GoJek) oldukça başarılı platformların ortaya çıkması, bu iş modelinin evrensel çekiciliğini ve



uyarlanabilirliğini göstermektedir. Ayrıca, az gelişmiş ekonomilerin platformları, ekonomik gelişmenin önceki bir (endüstriyel) aşamasının “üzerinden atlayıp” doğrudan dijital çağa “sıçrama” aracı olarak nasıl kullanabileceğini göstermektedir. En azından, birçok hükümet ve uluslararası kuruluş buna inanıyor.

Platformların çeşitliliği ve uyarlanabilirliği, ekonominin herhangi bir sektöründe (ve sadece teknoloji şirketlerinde değil) ve tüm dünyada (ve sadece “gelişmiş” ekonomilerde değil) çekici olabilecekleri anlamına gelir. Ayrıca, platformların ticari başarısı ile kanıtlandığı gibi platformlar, hem tüketiciler (ve diğer paydaşlar) hem de yatırımcılar tarafından oldukça sevildi.

Platformların başarısı, yerleşik organizasyonları iş modellerini yeniden incelemeye zorladı. Örneğin birçok geleneksel perakendeci, ürünlerinin dağıtım kanallarını “mağazalardan” çevrimiçi platformlara kaydırıyor. Artık birçok sanayi kuruluşu, (basitçe veya sadece) mal üreticileri olmak yerine, kendilerini platform servis sağlayıcıları olarak yeniden icat etmek istiyor. General Electric, yirminci yüzyılın örnek teşkil eden sanayi devi, kendisini bir donanım üreticisinden platformlar, yazılımlar, uygulamalar ve büyük veri analitiği kullanan bir veri bilimi şirketine dönüştürmeye çalıştı. Ve daha yakın bir zamanda, yeni Fintech girişimleri finansal hizmetler sektörüne girerken, birçok yerleşik banka, platform hizmetlerini nasıl sunabileceklerini düşünüyor.

Aslında, her organizasyon artık platform fikirlerini ve deneyimini faaliyetlerine entegre etmeyi düşünmek zorundadır. Bunu bir düşünün. Gelişen teknolojiler, yalnızca değer yaratıcıların ve kullanıcıların yönetim ve koordinasyonunu sağlamakla (mevcut iş modellerine ve organizasyonlara meydan okuyarak) kalmayıp, aynı zamanda ürünleri büyük ölçüde daha dayanıklı yaptılar ve bu da organizasyonların bağlı ve sürdürülebilir hizmetlere daha fazla odaklanmaya ya da ürünlerine daha fazla platform/ağ işlevselliği eklemeye zorladı.

Yirminci yüzyılda, kapitalizm büyük sanayi şirketleri etrafında örgütlenirken, günümüz ekonomisinin büyük bir kıs-



mı artık yazılım güdümlü platformlar etrafında örgütleniyor. Bir kuşak içinde, platformların ve kurucu sahiplerinin muazzam derecede ekonomik güç ve kültürel etki elde ettiği küresel kapitalizmin yeniden yapılandırılmasını deneyimledik (Jeff Bezos veya Mark Zuckerberg'i düşünün).

Hal böyle olunca, platformların tartışmalı tarafları da var. En belirgin görülenleri, gizlilik (Facebook veya Google'ı düşünün) ve sağlıksız pazar hakimiyeti (Amazon veya Google'ı düşünün) hakkındaki endişeler ortaya çıkarmalarıdır. Platformlar büyüdükçe ilk vaatlerini yerine getirmekte zorlandılar ve bir zamanlar yıkıcı olan markalar ıhltılarının büyük kısmını yitirdi. Sonuç, birçok insanın platformlar hakkında derinden çelişkili duygular taşımasıdır. Bir taraftan, bunları günlük (hatta saatlik) olarak kullanıyoruz, ancak diğer taraftan, etkilerine karşı temkinliyiz, platform liderlerinin sorumlu bir şekilde bu yeni gücü kullanmalarını sağlamak için yetenek ve istekliliklerinden de şüphe duyuyoruz. Platformlara duyulan güven hızla azalıyor.

Platformlarla ilgili kaygıların, bir işletmeyi bu şekilde organize etme potansiyeline karşı bizi kör etmesine izin vermemeliyiz. Platformların özü bağlantılar ve bağlamaktır. Teknolojiyi, mal, bilgi ve hizmetlerin serbest akışını kolaylaştıran taraflar arasında, güven oluşturmak için kaldıraç olarak kullanırlar. Daha verimli ve açık pazarlar ile daha açık bir toplumu teşvik ederler. Bu nedenle, bu yeni işletme

biçiminin vaadi ile potansiyelini ve (en iyi ihtimalle) teşvik ettikleri açıklık ve kapsayıcılık değerlerini emniyet altına alacak yolları aramalıyız. Enerjimizi, “daha iyi” platformları, yarının sürdürülebilir platformlarını beslemeye yardımcı olabilecek bir ortam geliştirmeye odaklamalıyız.

Platformların küresel ekonomideki önemi göz önüne alındığında, bu yeni işletme biçimi hakkındaki anlayışımızı derinleştirmek ve düzenleyicilerin yenilikçi ve sosyal açıdan daha sorumlu platformları teşvik etmede oynayabilecekleri rolü sorgulamak mantıklıdır. Bu yeni düzenleyici yönü tanımlarken, araştırmamız, başarılı platformlar geliştirmek için firmaların benimsemesi gereken stratejilere odaklanmaktadır. Her türlü düzenleyici yaklaşım, kendisini bu hedeflerle aynı hizada tutmaya çalışmalıdır.

Her ne kadar “Tek beden herkese uyar” bir çözüm olmasa da çalışmamız, platform faaliyetleri için çok önemli olan birbirine bağlı üç stratejiyi açıklamaktadır: (i) daha “topluluk odaklı” organizasyon biçimleri oluşturmak için mevcut ve yakın gelecekteki dijital teknolojilerden yararlanmak; (ii) “açık ve erişilebilir bir platform kültürü” oluşturmak ve (iii) anlamlı “içerik” oluşturulmasını, bunun iyileştirilmesini ve tüketimini kolaylaştırmak. Bu stratejileri benimseyemeyen platformlar, kullanıcı göçü riskine açıktır.

Bu nedenle, platformların geleneksel bir şirketten farklı organize edildiği fikrini araştırıyoruz. Özellikle, platformlar,



kendilerini daha düz, daha açık ve kapsayıcı “ekosistemler” olarak organize etmek için birçok teşvikle karşı karşıya. Elbette, tüm platformlar bu ideale ulaşamıyor, hatta tam tersi geçerli, ancak yine de bu platform kavramı, iş modelleri ve düzenlemeleri, özellikle de kurumsal yönetim üzerinde etkisi olan, normatif bir ideal olarak faydalıdır.

Kurumsal yönetim uygulamaları ya da oyunun kuralları da diyebilirsiniz, açıkça platform öncesi bir dönemde geliştirilmiş ve öncelikli olarak büyük, endüstriyel şirketlerinin ihtiyaçlarına dayalıdır. Platformların aksine bu şirketler, kapalı, hiyerarşik, içeriden bölümlere ayrılmış sistemler olarak organize edilmiştir. Bu nedenle, platformların işletme ihtiyaçları ve değerleri ile çağdaş işletme ve düzenleyici modeller arasında bir “kopukluk” var. Hatta, mevcut düzenlemelerin,

birçok platformun belirli bir ölçüğe ulaştığında yaşadıkları ve geleneksel şirketler olarak organize olma baskısı altında kaldıkları zorluklara katkıda bulunabileceği söylenebilir. Bu kopukluğun üstesinden gelinmesi, yani, platformların düzenleyici modellerle “yeniden birleştirilmesi”, platformların ve genel olarak küresel ekonominin geleceği için çok önemlidir.

Bu stratejilerin desteklenmesine dayanan, yeni tarz “platform yönetimi” geliştirmede en başarılı olan idari alanları, dijital dönüşümün temel faydalanıcıları olacaktır. Tabii ki, bunu söylemek kolay ama yapmak zor. Hükümetin tüm seviyeleri, ağ tabanlı çağın hızlı değişen gerçekliklerine uyum sağlamakta zorlanıyor. Hızlı teknolojik değişim, uygun bir düzenleyici çerçevenin tanımlanmasını ve üzerinde anlaşılmasını zorlaştırır.

Ancak, mevcut kurumsal yönetim

yapılarının sorunun bir parçası olduğu da açıkça ortada. Geleneksel kurumsal yönetim modelleri, hiyerarşik ve merkezileştirilmiş organizasyonlar dünyasının bir adaptasyonudur ve daha düz ve daha açık işletme organizasyonu biçimlerinin örgütsel ve işletme ihtiyaçlarına uygun gözükmemektedir. “Kurumsal yönetim”, şirketlerin dinamik olmaları ve sürekli değişen teknolojilere, pazarlara ve değişen tüketici taleplerine uyum sağlamaları gereken bir dünyada ters etki yapan kısa vadeli, uyum odaklı ve temkinli bir kurumsal tutumu besler. Kısacası, platform yönetiminin gelişimi, şartlı ve dinamik çözümler sağlamak için ortaklık içinde çalışan daha farklı aktörlerin güç birliğini gerektirecektir. Bu şekilde, herkes bu önemli yeni işletme biçiminin avantajlarından yararlanabilir.

Yazının tamamını [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3232663](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3232663) indirebilirsiniz.



# 2019 London Global Convention

on **Corporate Governance & Sustainability**

November 13 - 16, 2019, London (UK)

also presentation of  
**GOLDEN PEACOCK AWARDS**  
& Global Business Meet  
at House of Lords

Theme: **'Board's Opportunities and Challenges** for Corporate Governance and Sustainability

PAST SPEAKERS



**Prof. Mervyn E. King SC**  
Chairman, King Committee  
on Corporate Governance  
(South Africa) & former Judge  
Supreme Court of South Africa



**Donald H. Brydon CBE**  
Chairman  
London Stock Exchange Group  
and The Sage Group plc



**David Cruickshank**  
Global Chairman  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited



**Ann Cairns**  
Vice Chairman  
MasterCard Inc.



**Michael Eckhart**  
Managing Director & Global  
Head- Environmental Finance  
and Sustainability, Citigroup Inc., USA



**Dr. M. Cüneyt Sezgin**  
Board of Directors Member and  
Chairman, Audit Committee  
Garanti Bank, Garanti Pension and  
Life and Garanti Securities, Turkey

## Conference Highlights:

- Three days of information packed, interactive sessions
- Top technical speakers loaded with professional experience from across industries
- Learn Best Practices from top companies- Business case study presentations on 'Corporate Governance' & 'Sustainability'
- Meet & Greet with Winners of Golden Peacock Awards on 'Corporate Governance' & 'Sustainability' (National & Global) @ a special presentation ceremony
- Special Session @ Global Business Meet at House of Lords (UK Parliament)
- Network with leaders and experts from business, government and policy makers

**75+ Speakers | 500+ Business Participants | 15+ Countries**

## Convention Topics:

- Future of the Strategic Board: Preparing for a Complex World
- Effective Corporate Governance for Sustainability
- Sustainability: The New Business Paradigm & Global Dimensions
- Board Committees and their Composition: Getting it Right
- The Diversity Differentiator: Managing Board Dynamics & Achieving Effectiveness
- Navigating Risks and Opportunities, in a Volatile World
- Debugging Digital Governance: The Future Ahead

SPECIAL FEE FOR  
**TKYD MEMBERS**  
**\$404**

**Non Residential**

**Limited  
Seats** **Register Today**

for assistance contact:  
[bdm.del@iodglobal.com](mailto:bdm.del@iodglobal.com)

**INSTITUTE OF DIRECTORS**

New Delhi: M-56 A, Greater Kailash Part- II (Market), New Delhi- 110048, INDIA  
Tel: +91-11-41636294 / 717, 41008704

[www.iodglobal.com](http://www.iodglobal.com)



**Şebnem Gürün  
Özeren**

Intent To Change  
Koçluk-Eğitim-Danışmanlık

# KURUMSAL YÖNETİM İLE DEĞİŞİMİ YÖNETMEK

*Günümüzde belirsizliğin, değişkenliğin, muğlaklığın ve karmaşıklığın olduğu VUCA dünyasında organizasyonumuzda hayata geçirilmesi gereken bir projeyi, değişimi; kurumsal yönetimin temeli olan iyi paydaş vekilliği ile nasıl yapabiliriz? Şebnem Gürün Özeren dergimiz için kaleme aldığı yazısında bu soruya yanıt veriyor.*

Okumak yerine makeleyi dinlemek isterseniz <https://www.intenttochange.com/audioblog> tıklayabilirsiniz.

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Feyyaz Ünal "Kurumsal Yönetimi" şöyle tanımlamış:

*"Kurumsal yönetim, büyük veya küçük tüm hissedarların çıkarları korunurken çalışanların, müşterilerin, bayilerin, kredi verenlerin, toplumun, çevrenin kısacası tüm tarafların menfaatlerine de saygı gösterildiği iyi şirket yönetim biçimidir. Yöneticilerin sadece hissedarların vekili olarak değil tüm tarafların vekili olarak hareket etmeleri felsefesine dayanır."*

Bu tanımdaki bir sözcüğe dikkatinizi çekmek istiyorum: "Vekil" sözcüğü.

TDK'ya bakacak olursak vekil kelimesinin anlamı, "başkasının adına, yerine söz söyleme, davranma, işlem yapma yetkisi olan kimse"dir. Yani aslında kurumsal yönetim felsefesini benimsemiş yöneticilerden tüm paydaşların vekili olmalarını, tüm paydaşların yerine onların haklarını, menfaatlerini en iyi gözetecek şekilde işlerini yönetmelerini, kurumun geleceği, sürekliliği için gereken değişimleri etkin bir şekilde hayata geçirmelerini bekliyoruz.

Günümüzde belirsizliğin, değişkenliğin, muğlaklığın ve karmaşıklığın olduğu VUCA dünyasında organizasyonda hayata geçirilmesi gereken bir projeyi, değişimi; en iyi vekillik ile nasıl yapabiliriz? Çoğu zaman kurumların üst yönetimi paydaş vekilliğinin de vermiş olduğu sorumluluk duygusu ile günlerce, gecelerce kafa patlatıp gerçekleştirilmesi gereken değişim için tüm paydaşların menfaatlerini optimize edecek bir çözüm için uğraşır. Ve gün gelip de paydaşlara projeyi, bu değişimin nasıl ele al-



nacağını paylaştıklarında, çoğu zaman aldıkları tepki "neden şunu şunu dikkate almadınız" olur. Tüm emekler ve herkesi memnun etme, herkesin menfaatini savunma çabası ve niyeti anlaşılmadığı için de çoğu zaman hayal kırıklığı yaşatır bu tecrübe. "Dinleme" rolünde olanlar planın, projenin hatalarını, eksiklerini bulan, eleştiren rolünde olurlarken, "Anlatan" rolünde olanlar ise kendini "savunan, nedenlerini anlatan" rolde bulurlar çoğu zaman.

Peki bu belirsizlikler içinde hayata geçirmek istediğimiz değişimleri etkili paydaş vekilliği ile hayata geçirebilmek için neleri farklı yapabiliriz? Eski bir proje lideri, Ar-Ge müdürü, İK müdürü, bir koç ve organizasyonel ve ilişki sistemleri koçu, takım koçu olarak en kritik bulduğum noktaları ifade etmek isterim:

**1.** Diğer paydaşların değişimi nasıl ele alacağına odaklanmadan önce, kendinize odaklanın:

Önce kendinize samimi ve şeffaf olun ve bu değişimle olan ilişkinize bakın. Şu ve benzeri sorulara samimiyetle yanıt verin:

- Bu değişime gerçekten 'neden' ihtiyaç duyuyorsunuz?
- Bu değişimin hayata geçmesi ile kurumunuz ve tüm paydaşlarınız için neler mümkün olacak?
- Bu değişimi hayata geçirmezseniz neler size bekliyor?
- Bu değişim ile ilgili en yüksek hayaliniz ve en büyük korkunuz ne?
- Kendinizi her bir paydaşın yerine koyduğunuzda onların tarafında bu değişim nasıl görünüyor? Neleri bilmeye ihtiyaç duyarlar?

Bu ve benzer soruları yanıtladıktan sonra bu değişimin nedenini, arka planını paydaşlara en iyi şekilde açıklayabilmek için 'görünmeyeni görünür yapın'. Az kelime, bol grafik ve tablo ile gerçeklik herkes için sizde olduğu şekliyle net olabilsin.

Bu değişim ile ilgili ne hissettiğiniz ve neye ihtiyaç duyduğunuzu da cebinize koyun. Çünkü paydaşlarla yapacağınız görüşmelerde, iletişim toplantılarında bu samimi duygu ve düşünceleriniz size destek verecek.

**2.** İnsanlar ile direk paylaşım girmeden önce bilinçli niyetinizi netleştirin:

Niyet o kadar önemli ki, olma halimizi, konuları ele alma biçimimizi, hal ve tavırlarımızı şekillendiriyor.

İnsanlar ile temas etmenin ardındaki niyetinize samimiyetle bakın. Niyetiniz sadece aktarmak, direktif vermek yani tek taraflı bir iletişim mi; yoksa karşılıklı etkileşimin olacağı, sizin de onları duyacağınız bir ortam yaratmak mı? Etkileşimin olacağı, onları da duyacağınız bir ortam yaratmaya dair kaygılarınız, önyargılarınız varsa bunların gerçeklik düzeyine ve bu engelleri ortadan kaldırmak için neye ihtiyacınız olduğunu tanımlayın.

**3.** Paydaşlarınıza rağmen değil, paydaşlarla birlikte süreci yönetin:

Değişim, daha çok da değişim sürecinde ve değişimin sonunda neler yaşanacağına dair belirsizlikler, geçmişte yaşanmış değişimlerin olumsuz etkileri, sürece dair varsayımlar, kişilerin kendileri ve diğerleri ile ilgili kaygıları değişim süreçlerinde direnç göstermelerine neden olabilir. Değişime direnç çok normal bir olgudur. Dirence karşıt bir dirençle tepki göstermek 'ne var bunda kaygılanacak', 'zaten hep neyin olmayacağını söylersiniz' vb. söylemler insanlarda anlaşılma duygusu yaratır ve direnci daha da arttırarak değişim sürecini zorlaştırır.

Oysa direncin normal olduğunu baştan kabul etmemiz, kişilerin kaygılarını, varsayımlarını, değişimi destekleyen değil destekleyen tarafta olabilmeleri için ihtiyaç duyduklarının ne olduğunu samimiyetle anlamaya çalışmamız ile ancak değişime dair direnci değişime dair motivasyona çevirebiliriz. Duygunun İngilizcesi e-motion'dır. İnsanların duyguları kendileri ve başkaları tarafından kabul gördüğünde ancak hareket eder ve yerini başka bir duyguya bırakabilir.

Örneğin, bir küçülme döneminde insanların işsiz kalabileceklerine dair kaygı duymaları çok normaldir. Siz de bu süreci yürütmek zorunda olduğunuz için üzgün olabilirsiniz. Samimiyetle paylaşmaktan çekinmeyin. Samimiyet, samimiyeti; şeffaflık şeffaflığı ve bunlar da güveni doğurur. Ve küçülme kaçınılmazsa, en ideal nasıl yapılabileceğini (kişilerin adil bir şekilde seçimi, çıkış sonrası iş bulmaları için destek verilmesi, vb.) tanımlamak hala mümkündür.

**4.** Tüm projeyi küçük bir ekiple tüm detaylarına kadar planlamak yerine pay-


## Öğrenen ve Yargılayan Soruları

**Yargılayan Soruları:**

- Yanlış olan ne?
- Bu kimin hatası?
- Nasıl kontrolü ele alabilirim?
- Neden istediğim olmadı?
- Nasıl oldu da bu benim başıma geldi?
- Nasıl düşünemedim?
- Neden uğraşayım?

**Öğrenen Soruları:**

- Ne oldu?
- Doğru olan ne?
- Bu konuda yararlı olan ne?
- Neden sorumluyum?
- Şu an neye ihtiyacım var?
- Seçeneklerim neler?
- Ne öğrenebilirim?
- Bu durumu nasıl fırsata çevirebilirim?
- Mümkün olan ne?

daşları dahil ederek birlikte planlayın ve yürütün:

İster hissedar ister üretim operatörü ister sendika başkanı ister müşteri olsun; her paydaşın duyulmaya, değer verilmeye, dikkate alınmaya, anlaşılmaya ve takdir edilmeye ihtiyacı vardır. Projenin, değişimin hedefleri tanımlı olabilir. Bununla birlikte "nasıl"ını mümkün olduğu kadar fazla paydaşı bir araya getirerek, tüm paydaşların sesinin duyulmasını sağlayarak, birbirlerinin bakış açılarını ilk ağızdan duymaları için ortam yaratarak, çelişen ve ortak menfaatleri gözeterek nasıl bir plan yapılabileceğini birlikte ortaya çıkaracak çalıştaylarla tanımlayın.

**5.** Sadece sizi ve değişimi destekleyenleri değil; direnç gösterenleri de sürece dahil edin:

Çalıştaylarda sadece konuyu destekleyenleri değil, hala direnç gösteren kişileri de alın. Samimiyetle onları da anlamaya çalıştığınızda, onların ihtiyaçlarını da karşılayacak adımlar planladığınızda hem projeye dair farkında olmadığınız risklerin farkında olacaksınız, hem de tepki gösterenleri değişim sürecindeki en güçlü destekçileriniz haline getirebileceksiniz.

Onlara rağmen bu değişimi yapmaya çalışmak bir feli hareket ettirmeye çalışmaya benzer. İstemezse hareket etmeyecektir. Onlara rağmen değil, onlar ile birlikte değişimi yönetmeye niyet edin.

**6.** Güçlü ve her şey kontrol altında gibi hissettirmeye çalışmak yerine; samimi ve dahil edici olun:

Her cevabı bilmiyor olabilirsiniz. Siz de zaman zaman bu değişimle ilgili kaygıya düşebilirsiniz. Güçlü görünmeye çalışmak yerine samimi olmaya ve tüm paydaşların katkısına liderlik etmeye niyet edin. Hesap verecek olanın siz olduğunuzun altını çizerek sorumluluğu onlar ile paylaşın.

Samimiyetiniz, onların size güvenini, onları duymaya açıklığınız alacağınız kararlara bağlılıklarını ve sorumluluk duygularını tetikleyecektir.

**7.** Yargılayan Zihniyet Yerine Öğrenen Zihniyette Olun:

VUCA dünyasında planlar çoğu zaman ilk başta hedeflendiği gibi gitmez, öngörülmemiş problemler çıkabilir. Bu durumlarda yargılayan zihniyette olup; bu kimin hatası, nasıl oldu da bu bizim başımıza geldi gibi sorular sormak yerine yeni olasılıkları, merakı uyandıracak öğrenen zihniyet soruları sorun. Doğru olan ne, sorumluluğumuz ne, ne öğrenebiliriz, seçeneklerimiz neler, ne mümkün gibi sorular ile. Agile yani çevik zihniyetin de temeli budur.

Organizasyonlarda, takımlarda hal ve davranışlar bulaşıcıdır. Özellikle de liderlerin tavırları tüm paydaşlar tarafından takip edilir ve rol model olarak alınır.

Tüm paydaşlarınızın en iyi şekilde vekilliğini yaparak değişimleri etkin ve olumlu bir atmosferde yönetebilmek için bilinçli bir niyetle ortamınıza getireceğiniz samimiyet, güven, öğrenen zihniyet yol-  
daşınız olsun.



**Av. Özgür Bülbül**

Merkezi Kayıt Kuruluşu  
Hukuk Hizmetleri Direktörü

# MERKEZİ KAYIT KURULUŞU ELEKTRONİK YÖNETİM KURULU SİSTEMİ

*Gelişen teknolojilerin kurumsal hayata entegrasyonu yönetim kurulu toplantılarına da yansımış, zaman ve maliyet tasarrufu yanında yöneticilerin bilgiye erişimini de kolaylaştıran sistemler bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. MKK'nın geliştirdiği ve ülkemizde kurumsal yönetim kalitesinin artmasına önemli bir katkı sağlayacak e-YKS sistemini MKK Hukuk Hizmetleri Direktörü Av. Özgür Bülbül bizlere aktarıyor.*

Ülkemizde genel kurul toplantılarından sonra anonim ortaklık yönetim kurulu ve diğer şirketlerin müdürler kurulu<sup>1</sup> toplantıları Merkezi Kayıt Kuruluşu tarafından geliştirilen ulusal bir yazılımla elektronik ortamda yapılabilir hale geldi. Gelişen teknolojilerin kurumsal hayata entegrasyonu yönetim kurulu toplantılarına da yansımış, zaman ve maliyet tasarrufu yanında yöneticilerin bilgiye erişimini de kolaylaştıran sistemler bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde farklı yerlerdeki yönetim kurulu üyelerinin aynı yerleşkede bir araya gelmesi zaman açısından sıkıntılara yol açmakta ve şirketlere ciddi mali külfetler yüklemektedir. Özellikle ülke sınırları dışında da faaliyet gösteren çok uluslu ya da yabancı sermayeli anonim ortaklıklarda farklı ülkelerde yerleşik yönetim kurulu üyelerinin aynı lokasyonda bir araya gelmesi daha büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile günümüz teknolojisindeki gelişmeler de dikkate alınarak yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda yapılabilmesine imkân tanınmıştır. Yönetim kurulunun görevlerini etkin olarak yerine getirebileceği sıklıkta toplanması, üyelerin her toplantıya katılmaya ve toplantılarda görüş bildirmeye özen göstermesi, elektronik ortamda yönetim kurulu toplantısı yapılmasına imkân sağlanması aynı zamanda Sermaye Piyasası Kurulu-

nun Kurumsal Yönetim İlkelerinden biridir.

TTK'da benimsenen sistem ile yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurulu toplantılarında fiziken katılabilmelerinin yanı sıra elektronik yöntemle de katılabilmeleri mümkün kılınmıştır. TTK'nın 1527'nci maddesine göre, şirket sözleşmesinde veya esas sözleşmede düzenlenmiş olması şartıyla, sermaye şirketlerinde yönetim kurulu ve müdürler kurulu tamamen elektronik ortamda yapılabileceği gibi, bazı üyelerin fiziken mevcut buldukları bir toplantıya bir kısım üyelerin elektronik ortamda katılması yoluyla da icra edilebilir. Söz konusu düzenleme ile fiziki ortamda üyelerin bir araya gelmesi sureti ile gerçekleştirilen yönetim kurulu toplantıları yapılması uygulamasına son verilmemiş, bununla beraber dileyen şirketlere diledikleri yönetim kurulu toplantılarını elektronik ortamda yapmalarına imkân sağlanmıştır. Böylelikle şirketler yönetim kurulu üyelerinin yoğunluk ve programlarına uygun olarak yönetim kurulu toplantılarını fiziken veya elektronik katılım yöntemleriyle yapma imkanına sahip olmuşlardır.

Elektronik yönetim kurulu toplantısının gerçekleştirilebilmesi bazı şartların gerçekleşmesi halinde mümkündür. TTK'nın 1527'nci maddesi uyarınca elektronik yönetim kurulu toplantısının yapılabilmesi için yerine getirilmesi gereken ilk şart şirket sözleşmesinde veya esas sözleş-

mede yönetim kurulu toplantılarına elektronik ortamda katılıma izin verilmiş olmasıdır. Söz konusu sözleşmelerde yer alması gereken hüküm örneği Ticaret Şirketlerinde Anonim Şirket Genel Kurulları Dışında Elektronik Ortamda Yapılacak Kurullar Hakkında Tebliğin 6'ncı maddesinde<sup>2</sup> yer almaktadır. Bu çerçevede TTK'nın 1527'nci maddesi uyarınca yönetim kurulu veya müdürler kurulu toplantısına elektronik ortamda katılma ve oy kullanma sistemini uygulayacak sermaye şirketlerinin şirket sözleşmesinde anılan hükmün yer alması zorunludur.

Elektronik yönetim kurulu toplantısının yapılabilmesi için yerine getirilmesi gereken ikinci şart Tebliğde belirlenen teknik ve güvenlik kriterlerini haiz, yönetim kurulu toplantılarına elektronik ortamda katılmayı, öneride bulunmayı, görüş açıklamayı ve oy vermeyi sağlayacak olan bilişim sistemi olarak tanımlanan Elektronik Toplantı Sistemine sahip olunması veya bu konuda destek hizmeti alınmasıdır.

## E-YKS: ELEKTRONİK YÖNETİM KURULU SİSTEMİ

Merkezi Kayıt Kuruluşu tarafından yazılımı tamamlanan ve Ticaret Bakanlığı tarafından tescil edilen e-YKS: Elektronik Yönetim Kurulu Sistemi, yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda hukuken geçerli olarak yapılabileceği bir bilişim sis-

<sup>1</sup> Yazının devamında "müdürler kurulu" ayrıca belirtilmeyecek olup, "yönetim kurulu" kavramı her iki kurulu kapsar şekilde kullanılacaktır.

temidir. Genel kurul toplantılarının elektronik ortama aktarıldığı Elektronik Genel Kurul Sisteminden sonra MKK'nın geliştirdiği başlıca dijital şirket uygulamalarından bir diğeri olan e-YKS'nin tasarım ve geliştirme aşamalarında, dünyada en iyi uygulama örneği olarak gösterilen sistemler ve gelişmiş piyasaların uyum göstermek için çalışmalar yürüttüğü uluslararası standartlar ve düzenlemeler örnek alınmış, ilgili uluslararası düzenlemelere ve standartlara tamamen uyumlu, muadil sistemlerden daha fazla özellik barındıran bir sistem geliştirilmiştir. Tamamıyla MKK'da geliştirilen bu yerli yazılım, yabancı ülkelere ihraç edilecek ve kolaylıkla kullanılabilir bir altyapıda hazırlanmıştır.

MKK tarafından tüm şirketlerin hizmetine sunulan e-YKS, yönetim kurulu üyelerinin sadece toplantı anında görüşlerini iletip, oylarını elektronik ortamda kullanabildiği bir sistemden öte, isteyen şirketlerin yönetim kurulu toplantı sürecinin ve işlemlerinin tümünün tek bir merkezden yapılabilmesine imkân veren dinamik ve özgün bir bilişim sistemi olarak dizayn edilmiştir. İsteyen şirketler sistemde elektronik ortamda eşzamanlı toplantı yapmaksızın sadece yönetim kurulu kararlarının elektronik olarak imzalanması özelliğini de kullanabilmektedir.

e-YKS uygulaması şirketlerin kendi sistemlerinde barındırılacaktır. Yönetim kurulu üyeleri sisteme güvenli bir tünel üzerinden (Virtual Private Network) ve sadece 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nda tanımlanan elektronik imza ile (mobil imza dahil) girebilmektedir. Sisteme kimlerin erişeceği bir diğer ifade ile yönetim kurulu üyelerinin kimler olduğu bir defaya mahsus olarak ilgili şirket tarafından sisteme tanımlanacaktır. Bu tanımlama sonrasında e-YKS'yi kullanıp toplantıya elektronik ortamda katılmak isteyen üyenin sahip olması gereken tek şey elektronik imzadır.

e-YKS ile hem anonim şirket yönetim kurulları hem limited şirketlerin müdürler kurulu toplantıları yapılabilmektedir. Yönetim kurulu üyeleri dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar internet bağlantısı olan herhangi bir yerden toplantıya e-YKS ile görüntülü olarak katılabilmekte ve tüm katılımcılar birbirlerini görebilmektedir. Toplantıya elektronik ortamda katılan üyeler görüşlerini sesli ve veya yazılı olarak iletebilmekte, oylama yapıldığında da oylarını eşzamanlı olarak kullanabilmektedir. Yönetim kurulu kararları e-YKS'ye yüklendikten sonra gerek toplantıya elektronik ortamda katılan üyeler gerek toplantıya fiziken katılan üyeler tarafından elektronik imza ile hukuken geçerli olacak biçimde imzalanabilecektir. Bu sayede yönetim kurulu kararları



*MKK'nın geliştirdiği başlıca dijital şirket*

*uygulamalarından bir diğeri olan e-YKS'nin tasarım ve geliştirme aşamalarında, dünyada en iyi uygulama örneği olarak gösterilen sistemler ve gelişmiş piyasaların uyum göstermek için çalışmalar yürüttüğü uluslararası standartlar ve düzenlemeler örnek alınmış, ilgili uluslararası düzenlemelere ve standartlara tamamen uyumlu, muadil sistemlerden daha fazla özellik barındıran bir sistem geliştirilmiştir.*



çok hızlı bir biçimde alınıp geçerlilik kazanabilecektir. Günümüz rekabet koşullarında anlık olarak kararların hukuken geçerli olacak şekilde alınabilmesi ile şirketlere büyük bir avan-

taj sağlanmaktadır. Yönetim kurulu kararlarından başka toplantı tutanaklarının da e-YKS'den imzalanabilmesi mümkündür. Sistemde yapılan tüm işlemlerden (toplantı çağrısı, belge yükleme, bilgi belge güncelleme vb.) yönetim kurulu üyeleri anlık olarak sistem tarafından otomatik olarak bilgilendirilmektedir.

Diğer yandan yönetim kurulu toplantılarının yanı sıra yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komite toplantılarının da aynı şekilde e-YKS'den yapılabilmesi teknik olarak imkânlı kılınmıştır. Sistemin sunduğu bu özellik ile komitelerin toplanmasının önündeki güçlükler sona ermiştir. Komite üyeleri aynı yerleşkede bir araya gelmeden hukuken geçerli olacak biçimde toplanıp karar alabileceklerdir. e-YKS yukarıda belirtildiği üzere yönetim kurulu toplantısını yapacak şirketin kural olarak yönetim kurulu üyelerinin işlem yapacağı bir bilişim sistemidir. Kural olarak toplantılara yönetim kurulu üyeleri katılabilecek olmakla birlikte şirket esas sözleşmelerinde üyeler dışındaki kişilerin toplantıya katılabileceği yönünde düzenlemeler yapılabilmektedir. Bunun yanında toplantıda görüşülecek herhangi bir gündemle ilişkili olarak bir uzman/ilgili tarafından yönetim kuruluna bilgi verilebilmektedir. TTK'nın 392'nci maddesinin ikinci fıkrasında yönetim kurulu toplantılarında, yönetim kurulunun bütün üyeleri gibi, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişiler ve komiteler de bilgi vermekle yükümlü tutulmuştur. Bir üyenin bu konudaki istemi de reddedilemez; soruları cevapsız bırakamaz. Bu bağlamda yönetim kurulu toplantılarına elektronik ortamda katılmaya imkân verilmesi ile hedeflenen amaç gözetildiğinde e-YKS'ye yönetim kurulu üyeleri dışındaki kişilerin de farklı rollerle girebildiği teknik bir yapıyı haiz olması faydalı görülmüştür. Bu sayede sadece yönetim kurulu üyeleri değil, görüşülen gündemle ilgili tüm ilgililer "sisteme giriş yetkisi verilmiş olması kaydıy-

<sup>2</sup> "Şirketin yönetim kurulu/müdürler kurulu toplantısına katılma hakkına sahip olanlar bu toplantılara, Türk Ticaret Kanunu'nun 1527'nci maddesi uyarınca elektronik ortamda da katılabilir. Şirket, Ticaret Şirketlerinde Anonim Şirket Genel Kurulları Dışında Elektronik Ortamda Yapılacak Kurullar Hakkında Tebliğ hükümleri uyarınca hak sahiplerinin bu toplantılara elektronik ortamda katılmalarına ve oy vermelerine imkân tanıyacak Elektronik Toplantı Sistemini kurabileceği gibi bu amaç için oluşturulmuş sistemlerden de hizmet satın alabilir. Yapılacak toplantılarda şirket sözleşmesinin bu hükmü uyarınca kurulmuş olan sistem üzerinden veya destek hizmeti alınacak sistem üzerinden hak sahiplerinin ilgili mevzuatta belirtilen haklarını Tebliğ hükümlerinde belirtilen çerçevede kullanabilmesi sağlanır."

la” toplantıya elektronik imzaları ile e-YKS’den katılabilecek, görüşlerini açıklayıp toplantıyı takip edebilecektir. Bu sayede örneğin toplantıya herhangi bir nedenle fiziken katılmayacak olan mali işler sorumlusu da toplantıya katılıp üyeleri bilgilendirebilecektir.

Sistemin sunduğu özelliklerden bir diğeri TTK’nın 390 ıncı maddesinin dördüncü fıkrasına uygun olarak üyelerin eş zamanlı olarak toplanmaksızın da elektronik ortamda karar alınabilmesinin sağlanmasıdır. Bilindiği üzere TTK’nın 390 ıncı maddesinin dördüncü fıkrasında üyelerden hiçbiri toplantı yapılmaması isteminde bulunmadığı takdirde, yönetim kurulu kararlarının, kurul üyelerinden birinin belirli bir konu-

*e-YKS, ülkemizin kurumsal yönetim kalitesinin artmasına, kurumsal yönetim düzeyimizin yükselmesine ve yabancı yatırımların ülkemize yönelmesine önemli katkılar sağlayacaktır.*

da yaptığı, karar şeklinde yazılmış önerisine, en az üye tam sayısının çoğunluğunun yazılı onayı alınmak suretiyle de verilebileceği hükmüne bağlanmıştır. Bu kapsamda alınacak kararın e-YKS’ye teklif sahibi üye tarafından yüklenmesi ile söz konusu karar üyeler tarafından anlık olarak e-YKS’den imzalanabilecektir. Bu sayede ivedilik arz eden bir karar vakit kaybetmeksizin alınabilecektir.

e-YKS’nin önemli özelliklerinden ve sağlandığı temel faydalardan bir diğeri güvenli veri paylaşımıdır. Birçoğu şirket sırrı niteliğinde olan bilgi / belgenin yönetim kurulu toplantıları öncesi ve veya sonrasında çok da güvenli olmayan (e-posta vb.) yöntemlerle üyelerle paylaşıldığı bir gerçektir. Yönetim kurulu toplantılarında e-YKS’nin kullanılması ile birlikte artık toplantı belgeleri sadece e-YKS’ye



yüklenerek ve sisteme yüklenen tüm bilgi/belge uygulama içinde şifreli olarak tutulacaktır. Yüklenen bu belgeler sadece yönetim kurulu üyeleri tarafından sisteme ancak güvenli elektronik imza ile girilmek suretiyle görüntülenebilecektir. Diğer yandan bilgi belge bu şekilde e-YKS’ye yüklenirken yönetim kurulu üyesi bazında kimlerin hangi belgeyi görüntüleyebileceği de seçilebilecektir. Sistemdeki tüm fonksiyonlar rol bazlı özelleştirilebilmekte, sisteme erişen üyeler sadece kendi yetkileri ile sınırlı olarak işlem yapabilmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere sistemdeki tüm bilgi belgeler şifreli olarak saklanmaktadır. Bu bağlamda yönetim kurulu toplantılarına ilişkin bilgi belgeler güvenli bir ortamda arşivlenmektedir. e-YKS’nin sunduğu gelişmiş arama ve akıllı raporlar ile geçmiş tarihli yönetim kurulu belgelerine sahip olunan yetki çerçevesinde ulaşmak mümkün olacaktır.

## YÖNETİM KURULU KARARLARININ TESCİL SÜRECİ

Yönetim kurulu kararları toplantıya fiziken katılan üyeler tarafından elle imzalanırken elektronik ortamda katılanlar kararı e-YKS’den imzalayacaktır. Bununla birlikte kararların hazırlanma süreci uzayabileceğinden toplantıya fiziken katılan bir üyenin de kararı e-YKS’den elektronik ortamda toplantı sonrasında imzalayabilmesi de mümkün kılınmıştır. İmza sürecinin tamamlanması sonrasında kararın e-YKS’den kimler tarafından

imzalandığına ilişkin bilgi sistem tarafından karara ek olarak otomatik olarak üretilmektedir. Yönetim kurulu kararının karar defterine yapıştırılması işlemi ise varsa elle imzalanmış karar metninin ve kararı elektronik ortamda imzalayanlara ilişkin üretilen bu elektronik imza belgesinin yapıştırılması suretiyle yapılmaktadır. Ticaret sicili tescil edilecek bir karar ise tescil işlemi karar ve ekinin sicile sunulması ile yapılmaktadır. Diğer yandan e-YKS ile Ticaret Bakanlığı’nın MERSİS sistemi ile entegre çalışabilmesine ilişkin çalışma kararları e-YKS üzerinden doğrudan tescil için ticaret sicil müdürlüğüne gönderilebilecektir.

e-YKS ile, ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin yönetim kurulu toplantıları üyelerin aynı yerleşkede bir araya gelmesine gerek olmadan hukuken geçerli olarak yapılabilecek, şirketlere zaman ve maliyet tasarrufu sağlanacaktır. Bunun dışında, şirketlerde ivedi olarak karar alma gerekliliği ortaya çıktığı durumlarda e-YKS’de kararlar anlık olarak alınabileceğinden, şirketlerin elinde e-YKS gibi bir uygulama bulunması fiziksel güçlüklerin aşılmasında veya fırsatların yakalanmasında şirketlerimize ilave hız kazandırarak karlılıklarını arttıracaktır. e-YKS, ülkemizin kurumsal yönetim kalitesinin artmasına, kurumsal yönetim düzeyimizin yükselmesine ve yabancı yatırımların ülkemize yönelmesine önemli katkılar sağlayacaktır.



# KASIM AKDENİZ

**“Kurumlara önerimiz her yıl stratejik planlamaları içinde ilgili riskleri adresleyen, güvenlik ve süreklilik alanlarında olgunluk seviyelerini yükseltecek çalışmalara kaynak ve bütçe ayırmalarıdır.”**

*Kredi Kayıt Bürosu (KKB), finans sektörü ile reel sektörün finansal ihtiyaçlarını karşılayan bilgi ve teknolojiyi en iyi şekilde sunmak, kurumların operasyonel verimliliklerini artırmak misyonu ile çalışmalarını yürütüyor. KKB Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Kasım Akdeniz ile kurumun mevcut çalışmalarını ve gelecek projelerini konuştuk.*

## **KKB hakkında bilgi alabilir miyiz?**

Sektörün önde gelen 9 bankasının ortaklığı ile 1995 yılında kurulan Kredi Kayıt Bürosu (KKB), kanunen verilmiş olan yetkiye dayanarak Türkiye Bankalar Birliği adına Türkiye'deki tüm banka ve finans kuruluşları arasında kredi müşterilerine yönelik bilgi paylaşımını sağlamakta. İleri seviyede güvenlik önlemleri ve teknolojiyi kullanarak, analiz ettiği risk bilgilerini ihtiyaca yönelik finansal ürün ve hizmetlere dönüştüren KKB'nin bankalar, finans kuruluşları, leasing, faktoring, alacak sigortası ve tüketici finansman şirketleri olmak üzere 200'e yakın üyesi bulunuyor.

## **KKB'nin faaliyetleri ve sunduğu hizmetler hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?**

Bankaların tasarrufların yatırımlara dönüşüm sürecinde üstlendikleri temel fonksiyon ekonomi için son derece önemli. KKB, bu sürecin en önemli aşaması olan yatırımların ve tüketimin kredilendirilmesi ile kredi

riskinin etkin yönetimi tarafında kritik bir görev üstlenmekte ve bankalar arası bilgi paylaşım hizmeti vermektedir.

20 yılı aşkın süredir faaliyetlerini sürdüren bir kurum olarak 2012 yılına kadar bankalar arası bilgi paylaşımı sağlarken, gerçekleştirdiğimiz bir strateji değişikliği ile bankaların yanı sıra banka dışı finansal sektör ile reel sektörü de destekleyen katma değerli ürün ve hizmetler sunmaya başladık.

Bu strateji değişikliğinin arkasındaki en önemli gerekçe; reel sektörün alacak riskini daha etkin yönetmesinin ve bireylerin finansal okuryazarlığının artırılmasının ülke ekonomisi açısından önemiydi. Bu ihtiyaçtan hareketle hem reel sektörün hem de bireylerin yararlanabileceği ürün ve hizmetler ile bunların etkin ve güvenli paylaşılabilmesi kanallar yarattık. Ocak 2013'te hizmete sunmaya başladığımız Çek Raporu, Risk Raporu ve Elektronik Rapor Sistemi

ile bireylere ve reel sektöre yönelik hizmetleri de hayata geçirdik.

Eylül 2014 tarihi itibarıyla kullanıma sunduğumuz Findeks finansal hizmet platformu ile bireyler ve reel sektöre yönelik ürünleri tek bir çatı altında topladık. Bunun yanı sıra 2015 yılında hayata geçirdiğimiz, 2016 yılında yasa ile kullanımı zorunlu hale gelen ve 1 Ocak 2017 itibarıyla yürürlüğe giren Karekodlu Çek Sistemi ile reel sektörün alacak riskini yönetebilme yeteneğini yeni bir seviyeye taşıdık. Böylece daha şeffaf ve daha güvenli bir ticari hayat için önemli bir adım atmış olduk.

2016 Aralık ayında ise başta bankacılık ve finans sektörü olmak üzere tüm sektörlerle yönelik olarak veri merkezi, olağanüstü durum merkezi ve bulut hizmetlerinin yanı sıra kurumlara özel yapılandırılmış merkezi ürün ve teknolojik altyapı hizmetleri sunmak üzere KKB Anadolu Veri Merkezi'ni faaliyete geçirdik.

## **Bankacılık sektörüne yönelik sunduğunuz temel hizmet ve önemli projelerden kısaca bahsedebilir misiniz?**

KKB'nin yapı taşı olan Kurumsal Büro Sistemi (KRM) ve Bireysel Büro Sistemi (KRS) ürünleri ile yaklaşık 25 yıldır bankacılık ve finans sektörüne hizmet veriyoruz. Geline bu noktada, başlangıçta bankalara tek



bir ürün ile hizmet sağlarken, bugün 70'in üzerinde ürün ve hizmet ile geniş bir yelpazede faaliyetlerimizi farklılaştırarak geliştirdik.

KRS ve KRM'ye yapılan kredili hesap bildirimlerinden hazırladığımız ve kredili müşterilerin ödeme performanslarının özeti niteliğinde olan Bireysel Kredi Notu (2004), Ticari Kredi Notu'nu (2009) ve daha birçok ürün ve hizmeti bankaların kredi tahsis ve değerlendirme süreçlerinde kullanmaları için sunmaya başladık. Ürün portföyümüzdeki bu büyüme doğal olarak işlem hacimlerimize de yansarak toplam yıllık işlem sayısı 2018 yılında 1.5 milyar adede ulaştı. Ürün yelpazemiz ve ulaştığımız bu işlem hacmi bizi Avrupa'nın en büyük kredi bürosu haline getirdi.

Bankacılık sektöründe maliyetleri azaltmak ve finansal hayatta sürdürülebilirliği sağlamak adına KKB olarak katma değer üreten ürün ve hizmetler geliştirmeyi ilke edindik. Bankacılık sektörüne yönelik olarak geliştirdiğimiz tüm ürünlerde bu ilkeyi esas alarak çalışmalarımızı sürdürmeye devam ediyoruz.

Öte yandan toplumsal faydaya yönelik ve sosyal sorumluluk yönü öne çıkan ürünlerimiz de bulunuyor. Tarım Kredileri Değerlendirme Sistemi (TARDES) buna verebileceğimiz en önemli örnekler arasında yer alıyor. TARDES bankalarımızın tarım sektörünü kredilendirebilmeleri için gereksinim duydukları alt yapıyı sağlayan bir sistem. Karar destek sistemi, ÇKS entegrasyonu, beş binin üzerinde ürün maliyet cetveli gibi tarımın finansmanı için bankalarımızın ihtiyaç duyacağı tüm unsurları kapsayan bu sistem sayesinde daha önce tarımı kredilendirmeyen birçok bankamız tarım kredisi kullanılabiliyor hale geldi.

Diğer taraftan bankaların yedekleme ve ana veri merkezi hizmeti ihtiyaçlarını karşılamak üzere finans sektöründe altyapı maliyetlerinin paylaşılacağı, operasyonel uygulamaların merkezileştirileceği şekilde konumlandığımız KKB Anadolu Veri Merkezi'ni 2016 Aralık ayında hizmete sunduk. Veri merkezini hizmete sunduğumuz günden bu yana kesintisiz olarak, en ileri teknoloji ve

son seviye güvenlik ile hizmet veriyoruz. Veri merkezimizi planlarken yapının çevreci bir bina olmasının yanı sıra özellikle iş sürekliliği, güvenliğini aksatmayacak bir şekilde olmasına oldukça özen gösterdik. Bunu yaparken de veri merkezlerinin ihtiyaç duyduğu enerjiyi en verimli şekilde kullanmayı, yeşil ve çevreci bir bina yapmayı da ihmal etmedik. Aldığımız LEED Platinum Yeşil Bina Sertifikası ve yüksek kullanılabilirlik standardı olan TIER IV Sertifikası ile de tüm dünyanın örnek aldığı bir veri merkezi olarak bu alanda artık dünya standartlarında olduğumuzu belgeledik. Hali hazırda finans sektörünün önemli oyuncularını olağan üstü durum merkezi hizmeti sunmaktayız.



### **Finans sektörü, kamu otoriteleri ve reel sektöre yönelik mevcut ya da potansiyel projelerinizden söz edebilir misiniz?**

KKB olarak alacak riskinin ve finansal alandaki operasyonel risklerin azaltılmasına ve bu bağlamda ticaretin hızlı ve güvenli şekilde gerçekleşmesine yönelik inovatif çalışmalarımıza her geçen gün yenisini ekliyoruz.

Bu çalışmalarımız arasında 'Elektronik Teminat Mektubu' projesi yer alıyor. Ülkemizde her yıl yaklaşık 1 milyon adet teminat mektubu düzenlendiğini göz önünde bulundurduğumuzda özellikle teminat mektupları ile ilgili yapılan sahtecilik girişimleri başta bankacılık

sektöründe büyük risk yaratırken, bu hizmeti kullanan reel sektör ve kamu otoritesinde ciddi iş yükleri yaratıyor. Bu nedenle bankacılığın en geleneksel ürünlerinden biri olan teminat mektuplarının günümüz teknolojisi ile bütünleştirilmesi ve dijitalleşmesi için 2017 yılında oldukça yoğun mesai harcadık. Böylece, bankacılık sektörünün, reel sektörün ve kamunun teminat mektupları ile ilgili operasyonel risklerini ve maliyetlerini azaltmayı hedefleyen Elektronik Teminat Mektubu projesi ile ilgili çalışmalarımızı tamamladık ve hayata geçirdik. Bir diğer önemli dijitalleşme uygulaması da bankacılık sektörünün uzaktan müşteri edinimi ve kimlik doğrulamasıdır. Bu alanda yoğun şekilde AR-GE faaliyetlerimiz

devam ediyor. Geline noktada kanuni altyapının izin vermesi halinde finansmana erişimle ilgili devrim niteliğindeki birtakım çözümleri bankalar tüm müşterilerine sunabilir hale gelecek.

Ayrıca, finans sektöründe sahteciliğin en aza indirilmesini ve operasyonların güvenli şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlamak adına hayata geçirilen KKB Fraudnet adlı cihaz tanıma algoritması üzerinden sahteciliklerin engellenmesine yönelik ürünümüzün de kullanım alanı genişletilerek finans sektörü başta olmak üzere tüm sektörlerde siber güvenlik risklerinin azaltılmasını amaçlıyoruz.



2013 yılından itibaren bireyler ve reel sektöre hizmet vermek için oluştur-

duğumuz Findeks finansal hizmet platformumuz ile kişilerin ve reel sektörün risk yönetim süreçlerini iyileştirmek için yeni sistemler üretmeye devam ediyoruz. Kullanıcılarına geniş bir ürün yelpazesi sunan Findeks çatısı altında Kredi Notu, Risk Raporu ve Çek Raporu gibi birbirinden avantajlı hizmetler yer alıyor.



### Reel sektörün ihtiyaçları, KKB'nin verdiği hizmetler ve bu hizmetlerin reel sektör için öneminden bahsedebilir misiniz?

Reel sektörün alacak riski yönetimi yeteneğinin geliştirilmesi ve güvenli bir ticaret ortamı oluşturulması noktasında KKB olarak ciddi adımlar atıyoruz. Günümüzde reel sektör açısından sermayelerini korumanın ve güvenli bir ticaretin yolu karşımızdaki iş yaptığınız kişi ve kurumu iyi tanımaktan geçiyor. KKB olarak biz de reel sektörün risklerini etkin yönetmek için gereksinim duyacakları bilgileri ve araçları en iyi şekilde sunma yönündeki çalışmalarımızı tüm hızıyla sürdürüyoruz. 2013 yılından itibaren bireyler ve reel sektöre hizmet vermek için oluşturduğumuz Findeks finansal hizmet platformumuz ile kişilerin ve reel sektörün risk yönetim süreçlerini iyileştirmek için yeni sistemler üretmeye devam ediyoruz. Kullanıcılarına geniş bir ürün yelpazesi sunan Findeks çatısı altında Kredi Notu, Risk Raporu ve Çek Raporu gibi birbirinden avantajlı hizmetler yer alıyor. Findeks hizmetlerinin sağladığı avantajlar ışığında reel sektör, sermaye ve itibarını koruyarak satışlarını güvenli bir şekilde artırırken, bireyler de finansal geleceklerini yönetebiliyor.

KKB olarak Findeks platformunda reel sektöre sunmakta olduğumuz en önemli araçlar arasında Risk ve

Çek Raporları yer alıyor. Risk Raporlarımız kişi ve kurumların finans sektörü ile olan ilişkisini, kredi kullanımı ve borç ödeme alışkanlıklarını net ve kapsamlı şekilde gösteriyor. Diğer yandan Karekodlu Çek Raporu dahil olmak üzere Çek Raporları ile kişi ve kurumların piyasaya olan ödeme alışkanlıkları konusunda kapsamlı bilgiler sunuyoruz. Ayrıca mevcut verilere dayalı olarak hesaplanan ve Risk Raporu içerisinde sunulan Findeks Kredi Notu ile kişilerin gelecek 12 ay içerisindeki gecikmeye düşme olasılıkları hesaplanıyor.

Buna ek olarak hali hazırda finans sektörü tarafından kullanılan Ticari Kredi Notu'nun Risk Raporları aracılığı ile reel sektör ile de paylaşımı da planlarımız arasında. KKB olarak sunduğumuz tüm bu katma değerli ürünler sayesinde ticari hayatta tarafların daha güvenilir ve sürdürülebilir ilişkiler kurmasına olanak sağladığımızı söyleyebiliriz.

### Ticari hayatta itibarın simgesi haline gelen Karekodlu Çek ürünü ve sağladığı fayda ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

Ülkemizde çek, ticari hayat için son derece önemli ödeme araçlarından biri olarak yerini korumaya devam ediyor. Diğer ülkelerden farklı olarak vadeli şekilde keşide edilen çek yoluyla satıcı alıcıyı yani keşideciyi finanse ediyor. Çek, ülkemizde oldukça yaygın olarak kullanılıyor ve her yıl 21 milyon adet çek keşide ediliyor. Her çekin ortalama 5 kez el değiştirdiği varsayıldığında 100 milyon adede yakın alışveriş işleminde ödemenin çekle yapıldığı görülüyor. Geçtiğimiz yıl 1 trilyon TL tutarında çek ibraz edildiği ve tüm bankacılık sektörünün ticari kredi hacminin 2 trilyon TL civarında olduğu düşünüldüğünde çek ile yapılan ödemelerin reel sektör açısından ne derece önemli olduğu anlaşılıyor.

Ticari hayat için bu derece kritik bir öneme sahip olan vadeli çeklerin yarattığı en büyük risk ise "karşılıksız çekler" olarak karşımıza çıkıyor. Bu sorunun çözümüne yönelik olarak, ürettiğimiz çek raporlarını 2013 yılından itibaren reel sektörün kullanımına sunduk. Çek Raporu içerisinde geçmişte düzenlenen çek tutarı, bu

çeklerden ne kadarının ödendiği, kaç yıldır çek düzenlendiği, karşılıksız çıkan çekin olup olmadığı gibi çek keşidecisinin çek ödeme alışkanlıklarını gösteren pek çok bilgi yer alıyor. 2014 yılında kullanıma sunduğumuz finansal hizmet platformu Findeks.com ile de bu raporlara tamamen dijital ortam aracılığı ile erişimi mümkün hale getirdik. Ancak bu süreçte çeki elinde bulunduran, çek keşidecisinin çek raporuna erişebilmesi için rapor sahibinin muvafakat vermiş olması gerekiyordu. Yani izin alınmadan rapora erişim sağlanamıyordu. Aynı zamanda çeklerdeki ciranta zinciri dikkate alındığında çeki keşide eden ile çeki elinde bulunduran kişilerin birbirini iyi tanımadığı veya ticari ilişkilerden dolayı muvafakat talebinde bulunmaktan çekinmesi nedeniyle çek raporlarındaki muvafakat oranı oldukça düşük kaldı. Bu sorunu aşabilmek adına da 2015 yılında Karekodlu Çek Sistemi'ni hayata geçirdik.

Karşılıksız çek keşide edenlerin geçmiş çek ödeme performanslarını analiz ettiğimizde yaklaşık %80'inin son 12 ayda en az 1 tane karşılıksız çeki olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla çeki kabul etmeden önce keşidecinin Karekodlu Çek Raporunun, sadece 1-2 dakika alan bir işlemle alınarak incelenmesi, karşılıksız çek riskini %80 oranında azaltıyor. Karekodlu Çek Raporları, Çek Raporlarında yer alan bilgilerin hemen hepsini içerirken buna ek olarak çek sahteciliklerinin önlenmesine yönelik bilgileri de barındırıyor. Findeks Mobil Uygulaması'na giriş yapıp Karekodlu Çek Raporu adımına geldiğinizde, açılan telefon kamerası aracılığı ile çeklerin üzerindeki karekodu okutarak rapora erişim sağlanabiliyor. Bu aşamadan sonra çekin ait olduğu bankaya anında ulaşarak karekodu okutulan çekin varolan bir çek olup olmadığı, ilgili çekler hakkında kayıp-çalıntı bildirimini olup olmadığı gibi durumlar kontrol edilebiliyor. Böylece çeklerin dolaşımında olup olmadığı kolayca anlaşılıyor. Çek dolaşımında ise ve çekin üzerinde herhangi bir tedbir kararı yoksa Karekodlu Çek Raporu oluşturularak bu raporun detayları görüntülenebilir. Bu raporda çek sa-

hibinin son 5 yıl içinde, zamanında ya da gecikmeli ödediği veya halen ödemediği çeklerin adet ve tutarları, ileri vadeli çekleri, ödediği çeklerin ortalama tutarı ile çek endeksi gibi bilgiler yer alıyor. Belki de en önemlisi çeki elinde bulunduran kişi, keşidecinin muvafakatına gereksinim duymaksızın, Kanun'un verdiği bir hak ile Karekodlu Çek Raporu'na ulaşabiliyor.

### **Bireylere verilen hizmetleriniz arasında finansal okuryazarlık çalışma yürüttüğünüz bir alan. Bu yöndeki çalışmalarınızdan bahsedermisiniz?**

Finansal okuryazarlık KKB olarak önemseydiğimiz ve üzerinde pek çok çalışma yürüttüğümüz bir alan. Özellikle bireysel müşterilerin finansal okuryazarlıklarının gelişmesinin bankacılık sektörünün aktif kalitesine de olumlu yönde yansıtacağını değerlendiriyoruz.

Bu amaçla 2014 yılında finansal hizmet platformu Findeks.com'u hayata geçirdik. Türkiye'deki finansal hayatın daha sağlıklı işleme hedefiyle hizmet sunan Findeks sayesinde reel sektörün olduğu gibi bireylerin de risk yönetimi bilincini ve finansal okuryazarlıklarını arttırmak için oldukça önemli bir adım attık. Kullanıcılarına geniş bir ürün yelpazesi sunan Findeks; web sitesi, internet şube, Findeks Mobil Uygulaması, müşteri iletişim merkezi, bankalar ve stratejik iş ortaklıkları gibi farklı kanallar vasıtasıyla müşterilerine ulaşıyor.

Önde gelen tüm kredi risk göstergelerini kapsayan Findeks ürün ailesi altında; Findeks Kredi Notu, Findeks Risk Raporu, Findeks Çek Raporu ve Findeks Karekodlu Çek Raporu'nun yanı sıra kişiye özel olarak kredi notunun iyileştirilmesini sağlayan Not Danışmanlığı, kişilerin finansal ve kimlik bilgilerinin internette istenmeyen ortamlarda bulunup bulunmadığının tespit edildiği "Takipçi" ve kişinin belirlendiği finansal hareketler gerçekleştiğinde uyarı veren "Uyarı Hizmeti" gibi katma değerli hizmetler sunuluyor. Tüm bu hizmetler ile amacımız bireylerin finansal hayatlarına ayna tutarken ihtiyaç duydukları alanlarda da yar-

dım almalarını sağlayacak bir ekosistem oluşturmaktır.



*Geçen sene itibarıyla süreçler ve çalışan farkındalığı konusunda gelinen*

*olguluk seviyesi ve gerçekleştirdiğimiz yatırımlar sayesinde güvenlik sektörünün en prestijli ödülllerinden biri olan Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgesinin "En İyi Güvenlik Ekibi" ödülünü Türkiye'ye getirme gururunu yaşadık.*



### **İş sürekliliği oldukça önemli bir konu, özellikle veri güvenliği ve iş sürekliliği için şirketlere önerileriniz neler olur?**

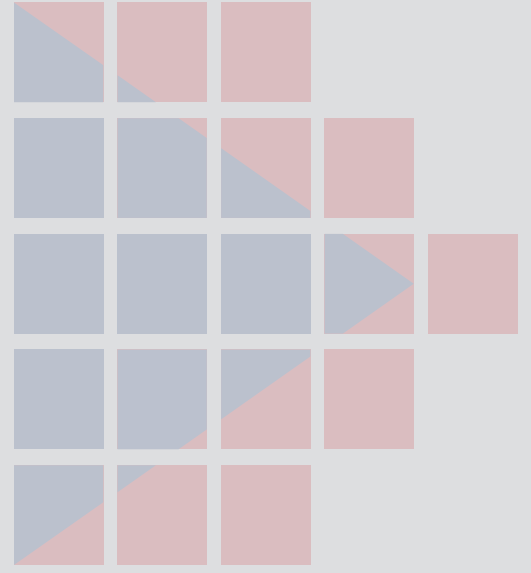
"Veri güvenliği" ve "iş sürekliliği" sonu olmayan iki yolculuk. Bu iki alanda da riskler ve etkileri sürekli değişirken, bunlara karşılık olarak yapılabilecekler de her gün derinleşmekte. Bu sebeple veri güvenliği ve iş sürekliliği risklerinin en azından kabul edilebilir seviyeye indirilebilmesi ancak sürekli iyileştirme ile mümkün. Her zaman bir sonraki adımı düşünmek, güncel gelişmeleri takip etmek, kendinize uygun terzi işi çözümü bulmak ve bu iki konuya dair tatbikat ve simülasyonları sürekli olarak tekrarlamak en doğru yaklaşımdır.

Özellikle finans kurumları ve bizim açımızdan veri güvenliği ve iş sürekliliği kesinlikle taviz verilemeyecek iki alan. Bu alanlarda çalışanların farkındalıklarını en üst düzeye taşımak ve daha iyileştirilmesi için gerekli kaynağı sağlamak da yönetimlerin en büyük sorumlulukları arasındadır. Özellikle üst yönetim buradaki mesajı ne kadar güçlü verirse, kurum içi çalışanların farkındalığı ve hassasiyeti de o kadar yüksek olacaktır. Şirketlerin bu konularda zarar görmeden önce proaktif olarak harekete geçmeleri ve sürekli iyileştirmeyi hayatlarının bir parçası haline getirmeleri gerek-

mekte. Öte yandan bütün bunlar en ince detayına kadar hassasiyetle gerçekleştirilse bile bu riskleri sıfırlamak maalesef mümkün olmamakta. Bu sebeple kurumlara önerimiz her yıl stratejik planlamaları içinde ilgili riskleri adresleyen ve güvenlik ve süreklilik alanlarında olgunluk seviyelerini yükseltecek çalışmalara kaynak ve bütçe ayırmalarıdır.

Kredi Kayıt Bürosu bulunduğu konum gereği emanetçisi olduğu verilerin güvenliğini en üst seviyede tutmak zorunda. Bu kapsamda alanında önde gelen firmalardan güvenlik ürün ve hizmetleri konusunda destek alıyoruz. Veri güvenliğine ilişkin oluşturulan süreçler, kurulan sistemler ve çalışan farkındalığı kurum olarak en önem verdiğimiz konular arasında yer alıyor. Geçen sene itibarıyla süreçler ve çalışan farkındalığı konusunda gelinen olgunluk seviyesi ve gerçekleştirdiğimiz yatırımlar sayesinde güvenlik sektörünün en prestijli ödülllerinden biri olan Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgesinin "En İyi Güvenlik Ekibi" ödülünü Türkiye'ye getirme gururunu yaşadık. Bu ödülün gelmesindeki en büyük etken, oluşturduğumuz güvenlik programı içerisinde insan faktörünü modelimizin tam ortasına koymamızdı. Benzer bir şekilde iş sürekliliği anlamında da kurum olarak üyelerimize sağladığımız ürün ve hizmetlerin kendileri için ne kadar kritik olduğunu dikkate alarak tasarladığımız iş sürekliliği modelimizi, üyelerimizin tüm ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde oluşturmaya çabalyoruz. Ankara'da inşa ettiğimiz ve erişilebilirlik ve güvenilirlik alanında Tier IV sertifikasına sahip olan Anadolu Veri Merkezi'miz vasıtasıyla finans sektörü öncelikli olmak üzere kurumların olağanüstü durumlarda ayakta kalabilmeleri için gerekli olan sistemlerini konumlandırmaları için gereken alt yapıları sağlıyoruz. İnanıyoruz ki bu yatırımımız sektörün iş sürekliliği konusundaki olgunluk seviyesini bir kademe üste çıkararak üyelerimizi şoklara karşı daha dayanıklı hale getirecektir.

Türkiye  
Kurumsal  
Yönetim  
Derneği  
Corporate  
Governance  
Association  
of Turkey



SERMAYE PİYASASI ÇALIŞMA GRUBU



AİLE ŞİRKETLERİ ÇALIŞMA GRUBU



SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI ÇALIŞMA GRUBU



YÖNETİM KURULU ÇALIŞMA GRUBU



# TKYD ÇALIŞMA GRUPLARI



/KurumsalYonetim



/TKYD\_dernek



/turkiye-kurumsal-yonetim-derneği



/TKYDdernek

[www.tkyd.org](http://www.tkyd.org)



**Davit Karapetyan**

International Finance Corporation (IFC)  
Latin Amerika ve Karayipler Kurumsal Yönetim Programı  
Bölge Lideri

# YÜKSELEN PİYASALARDA KURUMSAL YÖNETİM VE PERFORMANS

*International Finance Corporation (IFC), yükselen piyasalarda yönetim ve performans üzerine bir çalışmayı yakın zamanda yayınladı. IFC Latin Amerika ve Karayipler Kurumsal Yönetim Programı Bölge Lideri Davit Karapetyan ile bu çalışmayı ve çarpıcı sonuçlarını konuştuk.*

**Yatırımcıların ve finansman sağlayanların yaklaşımı, kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirme konusunda önemli bir itici güçtür. IFC, yatırım değerlendirmelerinde, kurumsal yönetimi nasıl ve neden uyguluyor?**

Dünya Bankası Grubu'nun özel sektör kolu olan IFC, çeyrek yüzyıldan beri küresel sürdürülebilirlik gündeminin en ön saflarında yer almaktadır. Kendi yatırımlarımız için geliştirdiğimiz risk yönetimi çalışma çerçeveleri- Çevresel ve Sosyal Performans Standartları ve Kurumsal Yönetim (KY) Metodolojisi- son on yılda bu çerçeveye bağlı yapılan 4,5 trilyon USD'den fazla yatırımla pazar standardı haline geldi.

IFC, Kurumsal Yönetim Metodolojisini 2000'lerin başında yatırımcıların ve şirketlerin kendilerini iyi uygulama parametrelerine göre değerlendirmesi için oluşturdu: iyi kurumsal yönetime bağlılık, yönetim kurulunun işlerliği, kontrol ortamı, raporlama ve şeffaflık, azınlık hissedarlarının haklarının korunması ve paydaş katılımının yönetimi. Çalışma çerçevesi sayesinde IFC'nin iç politikaları, KY analizini yatırım sürecinin yaygın bir parçası haline getirdi. Bu yaklaşım kapsamında tüm yatırım işlemleri, derinlemesine bir KY incelemesine tabidir. Bu inceleme, KY riskinin seviyesine bağlı olarak, özel uzmanlığın derinliği ve katılımına göre değişmektedir. KY analizinin

yatırım sürecimizle kaynaştırılması, KY'nin kurumsal performansta ve karar verme sürecinde oynadığı ikili rolün kabul edilmesine dayanıyor: riski yönetmeye ve hafifletmeye yardımcı olmak; yatırımcılar ile şirketler için değer oluşturmak.

**Yükselen piyasalarda yönetim ve performans üzerine yapılan bu çalışmanın en önemli sonucu nedir?**

İyileşen kurumsal performansta iyi KY'nin rolü üzerine yapılan deneysel araştırma, yükselen piyasalardan edinilen ve borsada işlem görmeyen, az hissedarlı şirketlerle ilgili veri ve kanıt boşluğu olduğunu gösteriyor. İyi KY'nin değerine olan inancımızı doğrulamak ve yatırım camiası ile şirketlere iyi KY'nin faydalarını göstermek için KY ve performans arasındaki bağlantı üzerine bir çalışma başlattık. Amacımız, IFC müşterilerinin daha iyi bir kurumsal yönetim uygulaması halinde, bu müşterilerin yatırım süreci boyunca daha iyi finansal, ekonomik, çevresel ve sosyal performans ve gelişim sonuçlarına erişip erişmediklerini araştırmaktır. Çalışmanın kilit sonuçları bu inancı doğruladı:

**1.** Daha iyi KY uygulayan şirketlere yatırım yaptığınızda, yatırım dönemi boyunca ortalama kredi riskinin 1,5 puan daha az olduğunu gördük (IFC'nin 11 aşamalı Kredi Riski Derecelendirmesi ölçeğine göre).

**2.** Yatırım süreci boyunca ku-

rumstal yönetimi daha fazla geliştiren şirketler, ortalama finansal ve ekonomik göstergeler açısından %20 daha yüksek performans göstermiştir (IFC'nin, Özkaynak verimliliği ve Ekonomik-getiri hesaplamalarını-ROE/EROE- içeren, Gelişim Sonucunu Takip Sistemi iç çalışma çerçevesini kullanarak).

**3.** En yüksek KY performansına sahip ilk çeyreğe dahil olan şirketler, en alt KY performansına sahip çeyrekteki şirketlere göre yaklaşık 3 kat daha yüksek ortalama ROE (%18,56'ya karşı %6,91) göstermektedir (sınırlı KY göstergeleri seti kullanılarak).

Çalışma, ayrıca KY ile Çevresel ve Sosyal performans kalitesi arasındaki karşılıklı ilişkiyi de tespit ediyor (IFC'nin Çevre ve Sosyal Performans Standartlarını ve risk derecelendirmesi çerçevesini kullanılarak) - daha iyi kurumsal yönetime sahip şirketler, yaklaşık %10 daha düşük Çevresel ve Sosyal risk göstermektedir.

**IFC bu deneysel çalışmayı nasıl yaptı? Hangi veriler, hangi dönem için kullanıldı? Kaç şirket değerlendirildi?**

Çalışma, IFC'nin tüm dünyadaki müşterileri olan şirketlerin performansıyla ilgili iç bilgilere ve doğrudan portföy müşterilerinden toplanan (ve portföy yetkililerimiz tarafından doğrulanan) ankete dayalı KY bilgileriyle (KY Endeksi) yapıldı. Çalışma, IFC'nin çalışma süresi boyunca (2011 ve 2012 mali



*“Yatırım süreci boyunca kurumsal yönetimi daha fazla geliştiren şirketler, ortalama finansal ve ekonomik göstergeler açısından %20 daha yüksek performans göstermiştir.”*



yılları) yeni yatırımlarının yüzde 20'sinden fazlasını ve yaklaşık 1,5 milyar USD'lik toplu IFC yatırımlarını temsil eden, farklı bölgelerden (45 ülke) ve endüstrilerden (yüzde 49'u finans sektöründen ve kalanı finans dışı sektörlerden) seçilen 61 şirketi kapsıyor. Çalışma örneği, 1 Temmuz 2010'dan 30 Haziran 2012'ye kadar IFC'nin yatırım yaptığı şirketlerden oluşuyor. Çalışma dönemi, hiçbir harici ve sıra dışı küresel olayın KY'yi veya şirket seviyesindeki performans göstergelerini etkilemediğinden emin olacak (örneğin 2007 finans krizinin etkilerinin dinmeye başlaması) şekilde seçildi ve IFC'nin portföyündeki beş ila altı yıllık bir süre boyunca tutulan şirketlerden, IFC ve müşteriler arasındaki yatırım ilişkisinin etkilerinin sonuç vermesini sağlayacak şekilde seçildi (çalışma süresinin sonu 30 Haziran 2016 olarak belirlenmiştir). İkinci amaç için geleneksel deneysel araştırma metodolojisi uygulandı ve IFC'nin 40'tan iç ve dış paydaşı, akademisyenler ve yatırım topluluğunun temsilcileri tarafından çalışma bulgularının emsal değerlendirilmesi yapıldı.

### **Finansal performansla en yüksek korelasyona sahip, önde gelen kurumsal yönetim uygulamaları hangileridir?**

Çalışmanın diğer bir amacı da şirketlerin ve benzer şekilde yatırımcıların, en yüksek etkiyi oluşturacak KY adımlarını önceliklendirmesine yardımcı olmak için, şirketlerin finansal başarısında daha yüksek



## Governance and Performance in Emerging Markets

Empirical Study on the Link Between Performance and Corporate Governance of IFC Investment Clients



korelasyona sahip belirli KY göstergelerini tanımlamaktı. Çalışmaya dahil olan örnek şirketlerde finansal performansla en yüksek korelasyona sahip CG uygulamaları şunlardır:

- Kendi iç tüzüğü ve referans koşulları yapılandırılmış, bir iç denetim fonksiyonuna sahip olmak
- İç kontrolde uluslararası kabul edilmiş standartları izlemek
- Yetkin bir bağımsız denetim şirketi tarafından mali bilançoların incelenmesi
- Yazılı mesleki etik/davranış kurallarına sahip olmak
- Denetim komitesi olan bir yönetim kuruluna sahip olmak
- İlgili taraf işlemlerinin onayı

için yazılı bir politikaya sahip olmak

Çalışmanın sonucunu göz önüne alırsak, yatırımcılar için IFC hangi mesajı vermek ister?

Çalışmanın bulguları, sürdürülebilirlik ve iyi yönetimin değer yarattığını doğruladı. Bu durum, IFC'nin her zaman inandığı, müşterilerimizin geri bildirimlerinde tutarlı olarak bize ilettiği ve sayısız akademisyenin de gösterdiği bir mesajdır. Konuyla ilgili tüm taraflar için; şirket sahipleri ve yönetim, çalışanlar ve yükselen piyasadaki ekonomiler, komşu topluluklar ve diğer paydaşlar ve en önemlisi, yatırımcılar için; bir kazan-kazan senaryosudur.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc-cg/resources/newsletters/governance+and+performance+in+emerging+markets](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc-cg/resources/newsletters/governance+and+performance+in+emerging+markets)



**Av. Duygu Gültekin**

Esin Avukatlık Ortaklığı  
Şirketler Hukuku Departman  
Yöneticisi

# YABANCI YATIRIMCILAR AÇISINDAN YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUĞU, RİSK ANALİZİ VE GRUP İÇİ DÜZENLEMELERDE GLOBAL TRENDLER

*Av. Duygu Gültekin yazısında global bir ağın parçası olan yabancı sermayeli şirketlerde grup ilkelerine uygun ve yerel mevzuatın zorunlu gerekliliklerini göz arda etmeyen işlevsel bir yapı ile yönetim kurulu üyelerinin yetki ve sorumluluklarının nasıl kurgulanabileceğini ele alıyor.*

**B**ir şirketin kuşkusuz ki en itibarlı pozisyonlardan biri olan yönetim kurulu üyeliği geniş yetkilerinin yanı sıra beraberinde getirdiği sorumluluklar ile hukuki açıdan da derinlemesine değerlendirilmesi gereken bir görevdir. Farklı sektörlerde, farklı büyüklükte, farklı sermaye ve pay sahipliği yapıları altında, farklı ticari hedeflere ulaşmak için faaliyet gösteren şirketlerin, yönetim kurulu üyelerinden beklentilerinin de farklılaşması ve şirket yönetim organı olarak "yönetim kurulunu" değişik yapılar ile kurgulaması doğal bir yaklaşımdır. Ancak bu yazımız özelinde, global bir ağın parçası olan yabancı sermayeli şirketler için hem grup ilkelerine uygun hem de yerel mevzuatın zorunlu gerekliliklerini göz arda etmeyen bir işlevsel yapı ile yönetim kurulu üyelerinin yetki ve sorumluluklarının nasıl kurgulanabileceğini inceleyeceğiz.

Türkiye'de iştiraki olan yabancı şirketlerin profillerine baktığımızda içlerinde 30 veya üzeri farklı yargılama alanında iştirakleri olan, oldukça geniş bir organizasyon şemasına sahip dünya devi şirketlerin de yer aldığını görmek mümkündür. Kanaatimizce bu tip şirketlerin uyguladığı yöntemler, hem daha küçük ölçekli yabancı yatırımlar hem de 100% yerli sermayeli şirketler için güzel örnekler teşkil etmektedir.

## MERKEZİ BİR HUKUK DEPARTMANININ GEREKLİLİĞİ

Yabancı grup şirketleri, yönetim kurulunun faaliyetlerine ilişkin her ne kadar yeknesak grup ilkeleri benimsemiş olsa da bunların her zaman yerel mevzuat açısından işlemeyeceğinin farkında oldukları için öncelikle her bir ülkenin mevzuatını en doğru şekilde anlama, gerekli durumlarda grup ilkelerini buna uygun olarak adapte etme veya ek düzenlemeler çıkarma yoluna gitmektedir. Yerel bazda doğru hukuki desteği almanın yanı sıra bunu merkezi olarak da gözetme ve kontrol etme yöntemi benimsenmiştir, bu birçok benzer şirket için "coordinated centrally, delivered locally" şeklinde ifade edilebilir.

Bilindiği üzere Türk hukuku açısından yönetim kurulu üyesi bağımsız olarak hareket etmelidir, öyle ki yönetim kurulu toplantılarına vekaleten dahi katılmak mümkün değildir. Bu kapsamda hukuki açıdan merkezi bir kontrol sisteminin olmasından kastımız, örneğin EMEA bölgesi için Türkiye'deki iştirakin yönetim kurulu üyesine ana merkezden talimatlar verilmesi ve bu üyenin ancak söz konusu talimatlara uygun olarak hareket edip karar alabilmesi şeklinde yorumlanmamalıdır. Türk hukuku açısından bu şekilde bir yönetim kurulu kurgusunun mümkün olmayacağı bilinmelidir. Merkezi bir hukuk departmanının görevi yönetim

kurulu üyelerine gerekli eğitimlerin verilmesi, üyelerin teknik konularda yardıma ihtiyacı olması durumunda bunun sağlanması, yerel mevzuata uygun olarak hareket edilip edilmediğinin denetlenmesi, hukuka uyumluluk (compliance) alanlarında verimliliği arttırmaktır. Benzer bir merkezi kontrol yapısının, Türkiye'de birden fazla şehirde şube veya iştirakleri olan 100% Türk sermayeli şirket grupları için de aynı amaç ile uygulanması gittikçe yaygınlaşmaktadır.

## YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN PROFESYONEL YÖNETİCİ OLMASI

Organizasyonunda fazla sayıda grup şirketi bulunan yapılarda şirketin ihtiyaçlarına uygun tecrübe ve uzmanlıkta profesyonel yönetim kurulu üyeleri seçilmektedir. Bu kişiler çoğu zaman mobilize olarak farklı dönemlerde farklı ülkelerde görev yapar. Bu kapsamda, Türkiye'deki iştirake yönetim kurulu üyesi olarak atanan bir yabancı, öncelikli ihtiyacı Türk mevzuatı kapsamında yetki ve sorumluluklara ilişkin doğru eğitim ve oryantasyonu almasıdır. Uygulamada yabancı yatırımlı şirketlerde yönetim kurulu üyelerine yetki ve sorumluluklarına ilişkin düzenli eğitimler verildiği görülmektedir. Kanaatimizce bu yöntem, 100% Türk sermayeli şirketler için de benimsenip uygulanmalıdır. Zira,

İlgili mevzuat kapsamındaki sorumluluklarını tam olarak bilmeyen bir yönetim kurulu üyesinin gerçekleştireceği işlemler karşısında hem şirketin hem pay sahiplerinin hem de şirket alacaklılarının büyük zararlara uğraması riski söz konusudur. Örneğin, öz varlığı eksiye düşmüş bir şirketin yönetim kurulu üyesinin bu durumu düzeltmek için Türk Ticaret Kanunu'nda düzenlenen adımları derhal atması beklenir, aksi bir durum şirketi iflasa götürebilecek bir riskin ortaya çıkması anlamına gelir. Türk hukuku tahtında, yönetim kurulu üyeleri için de öncelikle kusura bağlı sorumluluk esastır. Eski Ticaret Kanunu'nda kabul edilen "kusur karinesi" 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu metninde yer almasa da sözleşmeye aykırılık durumlarında yönetim kurulu üyesinin kendisinin kusuru olmadığını ispat etmesi ancak haksız fiile bağlı sorumluluk hallerinde ispat yükünün davacıda olduğu genel kabul edilen görüştür. Bu kapsamda kanuni sorumluluk ve yükümlülükleri tam olarak bilmiyor olmak ya da yukarıdaki örnek özelinde özvarlığın eksiye düştüğüne ilişkin muhasebe ekibinden gerekli uyarıyı almadığını söylemek kanaatimizce kusursuzluğu ispat etmekte yeterli olmayacaktır.

## YETKİ SINIRLARI VE DEVREDİLEMEZ YETKİLERİN BİLİNMESİ

Her ülkenin mevzuatında şirket tipleri ve bu şirketlerin zorunlu kanuni organları ile bunların görevleri fark-

*Türkiye'de iştiraki olan yabancı şirketlerin profillerine baktığımızda içlerinde 30 veya üzeri farklı yargılama alanında iştirakleri olan, oldukça geniş bir organizasyon şemasına sahip dünya devi şirketlerin de yer aldığını görmek mümkündür. Kanaatimizce bu tip şirketlerin uyguladığı yöntemler, hem daha küçük ölçekli yabancı yatırımlar hem de 100% yerli sermayeli şirketler için güzel örnekler teşkil etmektedir.*

lılık gösterebilir. Türk hukukunda bu kapsamda yönetim kurulu ile genel kurulun görevleri ve devredilemez yetkileri farklıdır. Örneğin esas sözleşme tadili, bu kapsamda sermaye azaltımı veya artırımı genel kurulun devredilemez yetkileri arasındayken yıllık faaliyet ve bağlılık raporlarının hazırlanması ya da genel kurulun toplantıya daveti -istisnai durumlar dışında- yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasındadır. Bazen aradaki farklar daha gri ve hassasiyet gösteren konularda olabilir. "Önemli miktarda mal varlığının devri" buna güzel bir örnek teşkil eder. Malvarlığının devri için yöne-

tim kurulu kararı yeterli iken, önemli miktarda olduğu nitelendirilen mal varlığının devrinin ancak bir genel kurul kararı ile yapılması esastır. Aksi durumda yönetim kurulu üyeleri yetkilerini aşan bir işlem gerçekleştirmiş olacaktır.

## FAALİYET GÖSTERİLEN ALANA ÖZGÜ ÖZEL SORUMLULUK HALLERİ

Özel mevzuata tabi bir bankanın ya da faktöring şirketinin yönetim kurulu üyesi olmak kuşkusuz ki ek sorumluluk ve yükümlülükleri de beraberinde getirecektir. Genel anlamda faaliyetlerini sürdürmek için belli bir izin veya ruhsat kapsamında hareket eden şirketlerin yönetim kurulu üyeleri, görevlerini kanuna uygun şekilde sürdürmek ve tabi oldukları ek sorumluluklara ilişkin riskleri minimize etmek içi daha ihtiyatlı davranmak konusunda özel bir özen yükümlülüğü tahtında hareket etmelidir. Elektrik Piyasası Kanunu, Bankacılık Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu, Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun, Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Türk Ceza Kanunu ve benzeri kanunlardan gelen düzenlemeler kapsamında yönetim kurulu üyeleri için özel sorumluluk halleri söz konusu olabilecektir.

Hatta yabancı sermayeli şirketler için, yolsuzlukla mücadele mevzuatları (FCPA, The UK Bribery Act) kapsamında grup şirketlerinin faaliyet gösterdiği başka ülkelerin kanunları uyarınca dahi Türkiye'deki yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu söz konusu olabilecektir.

## GÖREV DAĞILIMININ DOĞRU DELEGE EDİLMESİ

Türk Ticaret Kanunu uyarınca, şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi, şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi, muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde finansal planlama için gerekli düzenin kurulması, müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden







alınmaları, yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi gibi konular yönetim kurulunun yetkileri olarak belirlemiştir. Sayılan bu yetkilerden anlaşılacağı üzere yönetim kurulu aslında en üst düzey yönetim organıdır ve görevi yönetsel, muhasebe, finans gibi konularda şirketin işleyişinin ana çerçevesini belirlemek ve gerekli gözetim yükümlülüğünü yerine getirmektir. Aksi bir mantıkla en ufak işlemlerin bile yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmesi günlük operasyonları çıkmaza sokacak bir hal alır. Zira bir yönetim kurulu üyesinden ne kadar tecrübeli olursa olsun, her bir teknik konuda uzman olmasını beklemek gerçekçi olmayacaktır.

Bu nedenle de spesifik teknik konularda imza yetkisini haiz üçüncü kişiler belirlenmeli, kurumsal yönetim açısından yönetim kuruluna raporlama yapacak alt komiteler oluşturulmalı, teknik konularda o konuda hizmet sağlayan üçüncü kişi danışmanlardan bilgi alınmalı, hatta yönetim kurulu içinde rahat azalar belirlenerek görev dağılımı ve dışarıya karşı temsil işlevsel şekilde sağlanmalıdır.

Yönetim kurulu üyelerinin basiretli ve özen yükümlülüğüne uygun olarak hareket etmeleri esastır. Kusurları olmadan görevlerini ifa ettiklerini her

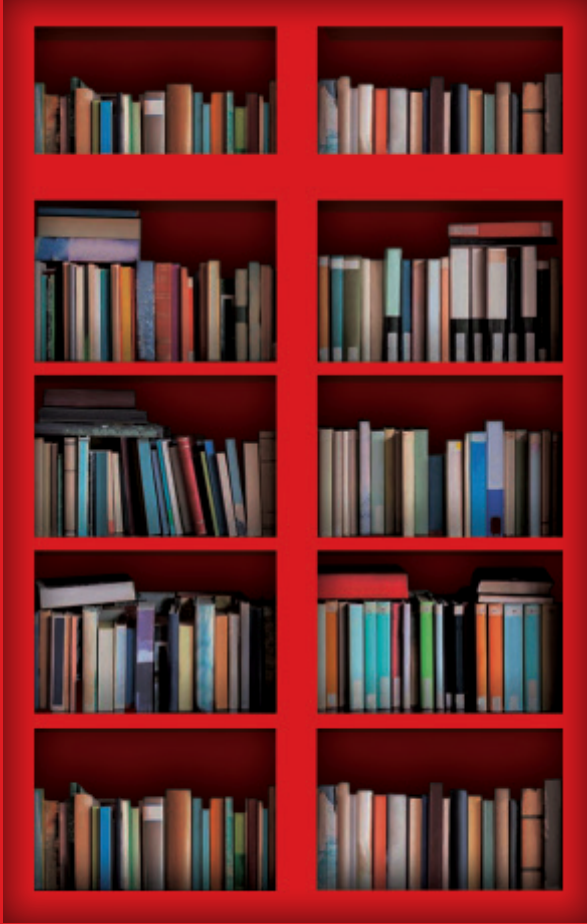
an kanıtlayabilecek bir sistem oluşturmaları şahsi sorumluluklarını minimize etmek konusunda en doğru yöntem olacaktır. Örneğin, Türk Ticaret Kanunu hükümleri kapsamında zorunlu bağımsız denetime tabi olmayan şirketler dahi, yıl sonu finansallarının ihtiyari olarak profesyonel denetim şirketlerine denetlenmesi ya da dağıtılacak karın tespitinde kanunun detaylı kurallarına uygun hareket edildiğinden emin olabilmek adına hukuki görüş alınması gibi tedbirler alabilmektedir.

### TEKNOLOJİK ALT YAPILAR KULLANILARAK YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİ DOĞRU ZAMANDA BİLGİLENDİRME

Global ölçekte hareket eden şirketlerin birçoğu "corporate calendar"larını gelişmiş programlar vasıtasıyla tutmaktadır. Birçok ülkede faaliyet gösteren bir şirketin her bir ülke için örneğin ne zaman zorunlu yıllık olağan genel kurulunu yapması gerektiği artık bu amaca özgü geliştirilmiş programlar vasıtasıyla denetlenmekte, yönetim kurulu üyelerine makul süreler önce gerekli uyarılar yapılmakta, kanunen tutulması zorunlu defterler, bunların yıllık onayları, belirli zamanlarda alınması gereken kararların alınıp alınmadığı takip edilmektedir. Artık hayatımızın vazgeçilmez bir

“Yönetim kurulu üyelerinin basiretli ve özen yükümlülüğüne uygun olarak hareket etmeleri esastır. Kusurları olmadan görevlerini ifa ettiklerini her an kanıtlayabilecek bir sistem oluşturmaları şahsi sorumluluklarını minimize etmek konusunda en doğru yöntem olacaktır.”

parçası olan teknoloji hukuki sorumlulukları gereği gibi yerine getirme konusunda da büyük destek verecek önemli bir enstrüman haline gelmiştir. Kanaatimizce, global şirketler tarafından uygulanan bu tarz tedbir yöntemlerinin, 100% Türk sermayeli şirketlerde de benzer şekilde benimsenmesi, yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan kişilerin üzerindeki risk baskısını azaltacak ve Türk şirketlerinde daha verimli bir yönetim organizasyonu kurulmasının önünü açacaktır.



# TKYD KURUMSAL YÖNETİM KÜTÜPHANESİ DÜNYANIN BİLGİSİNİ BİR ARAYA GETİRİYOR

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışını yansıtan bilgi ve tecrübeyi bir araya getirerek faydaya sunmayı amaçlamaktadır. Bu alanda çalışmalar yapmakta olan uluslararası kuruluşların yanı sıra ilgili sivil toplum kuruluşları, akademik dünya ve iş dünyası tarafından üretilen makale, araştırma, görüş ve sunumlar yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi, Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmış olmakla birlikte, birçok farklı dildeki çalışmayı barındırmaktadır. Farklı dillerdeki çalışmalar İngilizce özet açıklamaları ile yer almaktadır.

Cihazınıza indirmek için QR COD'u okutun.



[www.kurumsalyonetimkutuphanesi.com](http://www.kurumsalyonetimkutuphanesi.com)



**Soner Altaş**

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı  
Başmüfettiş

# YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ŞİRKET İŞLEMLERİ HAKKINDA BİLGİ ALMA VE İNCELEME YAPMA HAKLARI\*

*Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi Soner Altaş'ın dergimizin bu sayısı için kaleme aldığı yazısı ile anonim şirket yönetim kurulu üyelerine bireysel olarak tanınan şirket işleri ve işlemleri hakkında bilgi alma ve inceleme yapma haklarını ele alıyoruz.*

**6** 102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK), anonim şirketin yönetim kurulu üyelerinin bireysel bilgi alma ve inceleme yapma haklarını kapsamlı bir şekilde düzenlemiştir. TTK'da yönetim kurulu üyelerinin bireysel olarak bilgi alma ve inceleme yapma hakları, yönetim kurulu toplantısında ve toplantı dışında olmak üzere farklı kurallara bağlanmıştır.

## BİLGİ ALMA VE İNCELEME YAPMA HAKKININ TOPLANTIDA KULLANILMASI

TTK'nın 392'nci maddesinin ilk fıkrası uyarınca, yönetim kurulu üyelerinden her biri şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteme, soru sorma ve inceleme yapma hakkına sahiptir. Bir üyenin istediği, herhangi bir defter, defter kaydı, sözleşme, yazışma veya belgenin yönetim kuruluna getirilmesi, kurulca veya üyeler tarafından incelenmesi ve tartışılması ya da herhangi bir konu ile ilgili yöneticiden veya çalışandan bilgi alınması reddedilemez. Bu hak, üyelik sıfatı sebebiyle tanınan bireysel bir hak olduğundan, ilgili kişinin yönetim kurulu üyeliğinden ayrılması ile birlikte anılan hak da son bulur.

Yönetim kurulu üyesi, talep ettiği bilgiyi yönetim kurulu toplantısında alır; yoksa doğrudan yöneticileri çağırarak veya onlara başvurarak bilgi isteyemez. Bilgi alma hakkı şirket iş ve işlem-

leri ile sınırlı olup, özel işleri kapsamaz. TTK'da alınacak bilginin niteliği ve gizliliği ile ilgili açık bir sınır getirilmemiştir. Bunun sebepleri düzenlemenin gerekçesinde belirtilmiştir. Birinci sebep şudur: Güvenilmeyen bir kişi yönetim kurulu üyesi seçilmemeli, seçilmişse uzaklaştırılmalıdır. İkincisi, yönetim kurulu üyelerine şirket menfaatlerini gözetken ciddi bir özen yükümünün getirilmiş olması, özen yükümünün sorumlulukla doğrudan ilgili bulunması ve ayrıca bilgi sızdırmanın cezaî yaptırımı bağlanmasıdır. Üçüncü sebep ise, somut olayın özelliği, istenilen bilginin verilmemesini gerekli kılıyorsa yönetim kurulu başkanının tedbir talebiyle mahkemeye başvurabilmesidir. Bununla birlikte, öğretide de kabul edildiği üzere, yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma ve inceleme hakkı; görev sınırı, orantılılık ilkesi sınırı, çıkar çatışması sınırı ve ticarî sır olmak üzere bazı sınırlandırmalara tabidir. Bu sınırlandırmalar uyarınca; bilgi edinme amaçlı sorunların uygun olmayan zamanda yöneltilmemesi (örneğin, yönetim kurulunda bir husus çok çetin bir şekilde müzakere edilirken) ve kapsamının geniş tutulmaması; üyenin kişisel çıkarlarını ilgilendiren konu, dava ve işlemlere ilişkin olmaması; üyenin kendi görevini ifa etmek amacıyla değil de başka amaçlar için kullanmasının söz konusu olmaması gerekir<sup>1</sup>.

Bilgi vermekle yükümlü olanlara dair

ise, TTK'nın 392'nci maddesinin ikinci fıkrasında "Yönetim kurulu toplantılarında, yönetim kurulunun bütün üyeleri gibi, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişiler ve komiteler de bilgi vermekle yükümlüdür. Bir üyenin bu konudaki istemi reddedilemez; soruları cevapsız bırakılamaz." hükmüne yer verilmiştir. Bu bağlamda, yönetim kurulu başkanı, üyeleri, şirketin tüm yöneticileri, ticarî mümessiller, vekiller, seyyar tacir yardımcıları, riskin erken teşhisi komitesi de dahil olmak üzere komite, komisyon ve alt kurullar bilgi vermekle yükümlüdür. Şirkete bağlı olmayan komisyoncuların, tellalların, aracı kurumların, rapor yazmakla görevlendirilen kişilerin ise kural olarak böyle bir yükümleri yoktur.

## BİLGİ ALMA VE İNCELEME HAKKININ TOPLANTI DIŞINDA KULLANILMASI

Yönetim kurulu üyelerinin, toplantı dışında bilgi alması ve inceleme yapması bazen, toplantıda bilgi alma ve inceleme hakkından daha önemli hale gelebilir. Yönetim kurulu toplantıları genelde ayda bir yapılmakta ve süresi de sınırlı olmaktadır. Yönetim kurulu toplantısı için günlerce beklemek zorunda kalınması ve toplantı gündemi haricindeki kısa sürede üyenin talep ettiği bilgilerin ve incelemek istediği hususların tam olarak temininin zorluğu, anılan hakkın etkin olarak kullanılmasını zayıflatabilir.

\* Bu yazıda belirtilen görüşler yazarına ait olup, çalıştığı Kurumunu bağlamaz.

<sup>1</sup> Pulaşlı, Hasan, Yeni Türk Ticaret Kanununa Göre Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi (Özel Sayı), C.18, S.2, 2012, s.591-592

Üyenin yönetim kurulu toplantısı dışında bilgi alma ve inceleme yapma hakkı, TTK'nın 392'nci maddesinin üçüncü fıkrasında düzenlenmiştir. Anılan fıkra-  
da "Her yönetim kurulu üyesi, yönetim



*Yönetim kurulu üyesi, talep ettiği bilgiyi yönetim kurulu*

*toplantısında alır; yoksa doğrudan yöneticileri çağırarak veya onlara başvurarak bilgi isteyemez. Bilgi alma hakkı şirket iş ve işlemleri ile sınırlı olup, özel işleri kapsamaz.*



*kurulu toplantıları dışında, yönetim kurulu başkanının izniyle, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişilerden, işlerin gidişi ve belirli münferit işler hakkında bilgi alabilir ve görevinin yerine getirilebilmesi için gerekliyse, yönetim kuru-*

*lu başkanından, şirket defterlerinin ve dosyalarının incelemesine sunulmasını isteyebilir."* hükmüne yer verilmiştir.

Böylece, yasa, anılan hakkın toplantı dışında kullanılmasında yönetim kurulu başkanının iznini şart koşmuştur. Bu itibarla, yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu başkanından izin almak kaydıyla, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişilerden, işlerin gidişi ve belirli münferit işler hakkında bilgi alabilir. Yönetim kurulu üyesinin, şirketin defter ve belgelerini incelemeyi talep edebilmesi ise ancak görevini, hesap verilebilirlik ilkesine uygun olarak yapması bakımından gerekliyse mümkün olabilir. Hükümdeki "şirket defterleri" ile kastedilen şirket tarafından tutulan ticarî ve malî defterler ile muhasebe kayıtlarına ilişkin belgeler; "dosyalar" ise şirketin dışarıyla yaptığı her türlü yazışmaya ilişkin belgeler ile iç işleriyle ilgili belgelerdir<sup>2</sup>.

Hükümde açıklığa kavuşturulması gereken diğer kavramlar da "işlerin gidişi" ve "belirli münferit işler"dir. Bu nedenle, anılan kavramlar üzerinde durmak

gerekir. Öğretide anılan kavramlar için getirilmiş ortak bir tanım bulunmamaktadır.

Bazı yazarlar işlerin gidişi kavramı ile, genel olarak, geçen zamana kadar işletmede ne olup bittiğine ilişkin bilgilerin, diğer bir ifade ile, işletmenin satış ve hasılat gelişmeleri, piyasa payı ve rekabet gücü hakkında genel bilgilerin kastedildiğini belirtirken<sup>3</sup>; diğerleri işlerin gidişi kavramı ile genel olarak işletmede belirli bir süre içinde yapılmış her türlü iş ve işlemlerin kastedildiğini ileri sürmekte<sup>4</sup>, bazılarına göre de, işletmenin satış ve hasılat gelişmeleri, piyasa payı, personel sayısı ve hareketliliği ve rekabet gücü hakkında genel bilgiler de kavramın kapsamına girmektedir<sup>5</sup>. Belirli münferit işler kavramı ise, işlerin gidişine göre daha dar bir kapsama sahip olup, somut ve özellikli işleri ifade eder. Münferit işlere örnek olarak, şirketin devam etmekte olan bir inşaatı, katıldığı bir ihale, şirketin belirli bir alandaki Ar-Ge faaliyetleri, akdedilen yahut feshedilen bir sözleşme, şirkete çekilen bir ihtarname gösterilebilir<sup>6</sup>.



<sup>2</sup> Pulaşlı, 2012, s.597

<sup>3</sup> Pulaşlı, 2012, s.594

<sup>4</sup> Kortunay, Ayhan, Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Ve Üyelerin Bilgi Edinme Hakkı, İstanbul, XII Levha Yayıncılık, 2015, s.355

<sup>5</sup> Kırca, İsmail, Manavgat, Çağlar, Şehirli Çelik, Feyzan Hayal, Anonim Şirketler Hukuku C.1, Ankara, Bankacılık ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 2013, s.717

## YÖNETİM KURULU ÜYESİNİN BİLGİ ALMA VE İNCELEME TALEBİNİN REDDİ ÜZERİNE YAPMASI GEREKEN İŞLEMLER

Yönetim kurulu üyesinin bilgi alma ve inceleme yapma hakkını kullanmak istemesi, toplantı esnasında kabul görmebileceği gibi toplantı dışında da reddedilebilir. Bu durumda talebi reddedilen üyenin şirket içi birtakım başvuru yollarını tüketmesi ve bundan sonuç alamaması halinde ise mahkemeye başvurması gerekir.

Öncelikle, toplantı esnasında bilgi alma ve inceleme yapma hakkı reddedilen üyenin izleyeceği yola değinelim. Yönetim kurulu üyesinin bilgi alma ve inceleme talebinin toplantı esnasın-

*Yönetim kurulu üyelerinin, bilgi alma ve inceleme haklarını*

*kullanırlarken yasadaki düzenlemelere dikkat etmeleri gerekir. Fakat, anılan hakların kullanımı, tabi oldukları prosedür gereği, özellikle aile şirketlerinde birtakım güçlüklerle yol açabileceği gibi yönetim kurulu üyeleri anılan hakkın kullanımında yargı yoluna başvurmayı arzu etmeyebilir.*

da kullanılmak istenmesi ancak kurul kararı ile bu talebinin reddedilmesi halinde, üye, bilgi alma, soru sorma ve inceleme yapma istemini yönetim kurulu başkanına iletir. Yönetim kurulu başkanı tarafından talebin kabulü halinde, üye bilgi alma ve inceleme hakkını toplantıda kullanır. Ancak, yönetim kurulu başkanının üyenin, bilgi alma, soru sorma ve inceleme yapma

istemini reddetmesi halinde, konu iki gün içinde yönetim kuruluna getirilir. Yönetim kurulunun anılan süre zarfında toplanmaması veya toplanmakla birlikte üyenin istemini reddetmesi hâlinde ise, üye, şirketin merkezine bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesine başvurabilir.

Üyenin bilgi alma ve inceleme hakkını toplantı dışında kullanmak istemesi, ancak yönetim kurulu başkanının, üyenin, yönetim kurulu toplantısı dışında bilgi alma, soru sorma ve inceleme yapma istemini reddetmesi durumunda ise, konu yine iki gün içinde yönetim kuruluna getirilir. Yönetim kurulunun kabul kararı halinde, üye, bilgi alma, soru sorma ve inceleme hakkını kullanabilir. Yönetim kurulunun anılan süre zarfında toplanmaması veya toplanmakla birlikte üyenin istemini reddetmesi hâlinde, müdür, şirketin merkezine bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesine başvurabilir. Her iki halde de yönetim kurulu söz konusu nitelikteki kararları, toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğuyla alır. Bilgi alma ve inceleme yapma talebinde bulunan üye de yönetim kurulu toplantısına ve oylamaya katılabilir. Yönetim kurulunun red kararına karşı, üye mahkemeye başvuruda bulunur. Mahkeme istemi dosya üzerinden inceleyip karara bağlar. Mahkemenin bu konuda vereceği karar kesindir.

Sonuç olarak, yönetim kurulu üyelerinin, bilgi alma ve inceleme haklarını kullanırlarken yasadaki düzenlemelere dikkat etmeleri gerekir. Fakat, anılan hakların kullanımı, tabi oldukları prosedür gereği, özellikle aile şirketlerinde birtakım güçlüklerle yol açabileceği gibi yönetim kurulu üyeleri anılan hakkın kullanımında yargı yoluna başvurmayı arzu etmeyebilir. Bu gibi durumlarda, anonim şirketin yasal inceleme ve bilgi alma haklarını genişletmesi mümkündür. Zira, TTK'nın 392'nci maddesinde "Yönetim kurulu üyesinin bu maddeden doğan hakları kısıtlanamaz, kaldırılmaz. Esas sözleşme ve yönetim kurulu, üyelerin bilgi alma ve inceleme haklarını genişletebilir." hükmüne yer verilerek, buna izin verilmiştir. Bu çerçevede, yönetim kurulunun alacağı bir karar ile üyelerinin bilgi alma ve inceleme haklarını genişleteceği ve prosedürü hafifletebileceği gibi genel kurulca esas sözleşme değişikliğine gidilerek üyelerin bilgi alma ve inceleme haklarını genişletmeye yönelik hükümler getirilmesi imkân dahilindedir.



<sup>6</sup> Kortunay, 2015, s. 355; Kirca (ŞehirAli Çelik/Manavgat), 2013, s.717



**Zehra Elif Zevulun**

TrendMiles Kurucusu,  
Trend Danışmanı

# GELECEĞİN İNŞASI İÇİN TRENDLER NEDEN ÖNEM TAŞIR?

*Bu bir gerçek: İşimizde ne kadar iyi olursak olalım, her zaman daha ileriye gidebilmek için fırsat vardır. İleriye ve yeniyel!... Peki hangi yöne? Geleceğin inşasında trendlerin önemini Trend Danışmanı Zehra Elif Zevulun dergimizin bu sayısı için kaleme aldı.*

**B**azı şirketler vardır ki sanki son-  
suza kadar var olacaktırlar gibi  
hissedersiniz. Fakat ansızın yep-  
yeni bir teknoloji gelişir, tüketici talepleri  
birden yön değiştirir... Ve oyun da  
kuralları da yeniden inşa edilir.

Bu durumlarda; ufuktaki değişimi dik-  
kate almamış, yeniliklere gözünü ka-  
pamış dev şirketlerin başına ne gelir?  
Ödenen ağır bedeller, iflaslar, mazide  
kalan markalar haline gelişleri bize ne  
gibi kurumsal yönetim dersleri verir?  
Örneklerimi akıllı telefonların ortaya  
çıkışı ile pazar değerini kaybeden üç  
dev markadan seçtim: Nokia, Kodak  
ve Sony.

## NOKIA

Finlandiya'nın yıldız markası Nokia,  
1990'larda fırtına gibi esiyor, mobil tele-  
fon cephesinin küresel liderliğini elinde  
tutuyordu. iPhone'un piyasaya çıktığı  
2007'ye kadar Nokia mobil telefon en-  
düstrisindeki kar hacminin yarısından  
fazlasına sahipti ve dünyanın en de-  
ğerli 10 markasından biriydi. Tüm dün-  
yada yankılanan bu başarının ardından  
ne oldu ki Nokia liderliğini kaybetti?

Zamanda geri saralım ve mobil tele-  
fonların yeni bir pazar olarak ortaya  
çıktığı döneme gidelim. Nokia cep  
telefonları bir moda aksesuarı haline  
gelmişti. Dönemin kült filmi The Mat-  
rix'te Neo (Keanu Reeves) Nokia 8110  
modelini kullanıyordu. Nokia'ya başarı  
getiren mühendislik temelli donanım  
becerisi iken, mobil telefonları akıllı te-  
lefonlara dönüştürmekte anahtar rol  
oynayan yazılım güçlü yanı değildi. Te-  
lefonlar güzel gözüküyordu fakat ko-  
nuşma ve mesaj atma ile sınırlı kalmıştı.



Tüketiciye kullanım esnasında fark ya-  
ratan, yeni bir deneyim yaşatmıyordu.  
Oysa ki Apple'in 2007'de ilk dokun-  
matik ekranlı iPhone'u lanse etmesi,  
2008'de Android telefonların hayati-  
mıza girmesi ile sektör mobil telefon  
kapsamından akıllı telefona evrilmişti.  
Uygulamalar, 'televonda konuşmanın'  
önüne geçmiş; yazılımın gücü dona-  
nımın krallığını yerle bir etmişti. Değiş-  
en pazar dinamikleri ve tüketici taleplerine göre stratejisini çevik şekilde  
yenilemek yerine Nokia, hali hazırda  
kullanıcısını elinden kaçırma endişesi  
ile telefon yapısında bir değişikliğe git-  
meye isteksiz bakıyordu. Halbuki sek-  
törde yenilik çanları çalıyordu. Trendler  
internetin yaygınlaşması ile veri payla-  
şımının önemine işaret ediyordu. Sesli  
konuşma geri plana düşmüştü.

Nokia yazılımda elini güçlendirecek bir  
yeniliğe gitmemekle geride kaldığını

fark ettiğinde ve piyasa dinamiklerini  
yakalamak için atak yaptığında; pazar  
çoktan dokunmatik ekran, uygulamalar,  
kullanıcı deneyimi, sesli iletişimden  
çok yazılı ve görüntülü iletişimin ön  
plana çıktığı bir düzende galip gelen  
akıllı telefon üreticilerinin elindeydi. Ve  
de öyle devam etti.

2014'te tamamlanan satış süreci ile  
Nokia'nın telefon bölümü 7.2 Milyar \$'a  
Microsoft'un oldu. Microsoft markayı  
iki sene bünyesinde tuttukten sonra  
2016 yılında Foxconn Technology ve  
HMD Global'a 350 Milyon \$'a sattı. No-  
kia'yı satın almak için ödediği fiyatla  
kıyaslandığında %95 azına! Trendlerin  
virajını göz ardı etmenin maddi zararı  
bir kenara, bu süreçte bir çok Nokia  
çalışanının da işini kaybettiğini üzüle-  
rek belirtelim.

Nokia'nın bugünkü durumuna bak-  
tiğimizde; marka cephesinden güzel

haberler geliyor. Brand Finance'in 2018 Marka Değeri listesinde bir önceki sene 335. sırada olan Nokia, marka değerini %70.8 arttırarak 188. sıraya yükseldi. CEO Rajeev Suri'nin çift kulvarlı stratejik kararı ile Nokia hem ağ hem de lisanslama alanında ataklar yaptı. Alcatel-Lucent'in satın alımı, ürün portfolyosunun genişlemesi ve mobil iletişimin 5G'ye geçişi ile ağ operasyonlarındaki gelişmeler bu ivmeye hız kattı. Brand Finance'in yöneticilerinden Bryn Anderson Nokia'yı 'küllerinden doğan Anka Kuşu'na benzetiyor. Doğru strateji ile konumlanarak yükselişin hazzını tekrar tadan Nokia, yenilenmeye ilham oluyor.

## KODAK

Baby Boomer ve X Jenerasyonu Kodak markasını çok iyi bilir. Lakin ardından gelen Millennial, Z ve Alpha jenerasyonları Kodak markasına aşına değil, neden?

1889 yılında kurulmuş olan The Eastman Kodak Company, fotoğraf ve kamera dünyasının lideri idi. Öyle ki 1976 yılında Kodak, Amerika piyasasındaki tüm fotoğraf makinelerinin %85'ine, tüm filmlerin 90%'ına hakimdi. 1999'da %27'lere inen bu pazar payı, 2010'da %7'ye kadar düştü. 2012 yılında ise 100 yıldan uzun bir tarihe sahip Kodak iflasını açıkladı.

'Kodak'ı iflasa götüren sebep sizce ne idi?' diye sorulsa, ilk akla gelen; analogda takılı kalıp dijitalde kayan fotoğraf ve kamera teknolojisinde geri kalması olurdu, değil mi? Tahmin mantıklı olsa da asıl sebep o değil. Çünkü Kodak dijital kamerayı herkesten önce, 1975 yılında tasarlamıştı. Kodak mühendislerinden Steve Sasson'un tasarladığı filmsiz kamera bir tost makinesi büyüklüğündeydi! Fotoğraf kalitesi çok düşüktü ve görüntünün aktarılması çok karmaşıktı. Yine de; geliştirilse çok ciddi bir potansiyel taşıdığı gözle görülür bir gerçektir. Bu potansiyele rağmen Kodak yöneticileri "Kimse fotoğraflarını televizyonda görmek istemez ki!", 'Film sektöründeki başarımıza ket vurur' diye düşünüyordu. Teknik olarak dijital fotoğrafçılık ile sektöre yeniliği ilk getiren olmasına karşın Kodak bunu geliştirecek yatırımı yapmadı. Başka bir ifadeyle; ilk adım doğruydu ama arkasından ikinci adım gelmedi.

Dijital kameralara talebin roket gibi



“ 2010'da doğan Instagram, henüz 2. yaşını kutlarken 130 senelik Kodak'ın yatırımı Ofoto'nun 40 kat fiyatına satıldı. ”

yükselmesinin sebeplerinden biri kişisel bilgisayarların ve internetin 90'ları fethetmesinden kaynaklanıyordu. Tüketici artık dijital kameralarını kullanarak çektikleri fotoğrafları bilgisayarlarına aktarabiliyor ve internet sayesinde fotoğraflarını paylaşabiliyordu. 1990 - 2000 yılları arasında Kodak dijital kamera üretimi alanında geri kalmış değildi. Lakin dijital kameralarda çekilen fotoğrafların dijital ortamda kalacağını değil, insanların eskisi gibi fotoğraflarını bastıracağını düşünüyordu. Bu öngörü ile Kodak ürünlerinin yer aldığı mağazalara 10,000 adet kiosk yerleştirdi. Rakipleri, Hewlett-Packard, Canon ve Sony ise tam aksine tüketicinin evde çıktı almasını mümkün kılan ve onlara kolaylık sağlayan teknolojileri geliştirmeyi seçtiler.

Kodak 2001 yılında fotoğraf paylaşım websitesi, Ofoto'yu satın aldı. Eğer tüketicinin fotoğraflarının çıktısını almak isteyeceği ideolojisine takılı kalmıyorsa bu aslında harika bir fırsattır! Kodak Ofoto'yu dijital fotoğrafı bastırma alanında

odaklamak yerine dijital fotoğrafı dijital ortamda paylaşmak üzere odaklanıyordu, sadece fotoğrafların değil hikayelerinin de paylaşılması, kullanıcılar arasında iletişim kurulması gibi fonksiyonları Ofoto'ya ekleydi belki de bugünün Facebook'una, Facebook'tan 5 sene önce, Kodak kurmuş olacaktı. 2006'nın sonunda dünyaya açılan Facebook, sadece 1,5 ayda 12 Milyon kullanıcıya ulaştı. Ofoto'nun değerlendiremediği o fotoğraflar kendilerine Facebook duvarlarında ve albümlerinde yer buldular. İnsanlar fotoğraflarını bugün sadece Facebook üzerinden değil nice sosyal medya kanalı üzerinden paylaşıyor. Fotoğraf bastırmak ise mazide kaldı. En son ne zaman cep telefonunuzdaki bir fotoğrafı bastırınız ki?

Kodak stratejik olarak etkin değerlendirmediği Ofoto'yu 2012 yılındaki iflas sürecinde 25 Milyon \$'a Shutterfly'a sattı. Aynı sene Facebook'un 1 Milyar \$'a Instagram'ı satın aldığı da altını çizelim. 2010'da doğan Instagram, henüz 2. yaşını kutlarken 130 senelik Kodak'ın yatırımı Ofoto'nun 40 kat fiyatına satıldı. Kodak'ın Ofoto ile kaçırdığı potansiyeli bu rakam daha net ortaya koyacaktır.

1990'ların kilit trendi kişisel bilgisayarlar ve internet iken, 2000'lerin başındaki en önemli gelişme cep telefonlarına kameraların yerleştirilmesi oldu. Dijital fotoğrafçılık dijital kameralardan öteye geçip telefonlarımızı fethetti. Sonuçta elinizde akıllı telefon varsa bir de fotoğraf makinesi taşımanıza gerek yok,



değil mi? Mobil yazılımların gelişmesi ile fotoğrafların -hiç telefonda çıkmadan- dijital olarak aktarılması Kodak'ın konumlanmasına bir darbe daha vurdu.

Tüm rakiplerinden onlarca sene önce dijital kamerası geliştiren Kodak, elindeki kozu etkili değerlendiremedi. Dijital kameranın önemini fark edip manevra aldığı anda ise yatırımını yanlış kulvara: fotoğrafların baskısına yönlendirdi. Hatalı stratejilerin domino efekti ile 2012'de iflasını duyurdu. İflasının ardından, 2013 yılında Kodak sadece kurumsal müşterilere hizmet veren, eski kapasitesine göre çok daha küçük bir şirket olarak tekrar kuruldu.

## SONY

Sony Walkman dendiğinde nostalji yaşamayanımız var mı? Walkman 1979 yılında piyasaya çıktığında müzik dinleme şeklimizi tamamen değiştirmişti: Nereye gitsek yanımızda götürülebiliyordükümüz, havalı Sony Walkman! Onun ardından Discman gelmişti. Kasedin topu dama atılmış, yerini CD'lere bırakmıştı. Takibindeki yenilik Mp3 çalarların piyasaya çıkmasıydı. Artık kaset ve CD gibi aktarıcılara ihtiyaç duyulmuyor, müzik dijital ortamdan aktarılabilirdi.

İlk Mp3 1997 yılında Güney Koreli bir şirket olan Saehan Information Systems tarafından "MPMan" ismi ile satışa çıkmıştı. Peki, Mp3 çaları ilk çıkaran,

Walkman ve Discman ile sektörü şekillendiren Sony olamaz mıydı? Sony bunu geliştirebilecek teknolojiye sahipti lakin dijitalleşme trendini ve internet tabanlı müziğin liderliğini yakalayamamıştı.

Mp3'ün ortaya çıkmasından sonraki kırılım Apple'ın 2001'de iPod'u lanse etmesi ile yaşandı. 2003'te iTunes Music Store'u kuran Apple, online olarak şarkı/album satın almayı ve iPod'lara indirmeyi mümkün kıldı. iTunes Library sadece 2 sene içinde 1,5 Milyon şarkılı hacme ulaştı.

“ 1955 yılındaki Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerden sadece 60 tanesinin listede kaldığını biliyor muydunuz? ”

iPod'ları tahtından indiren ise yine Apple'ın kendisi oldu: 2007'de iPhone ile müziği cep telefonunun parçası haline getirdi. iPhone'un basın bülteninde "iPhone, iPod'un geniş ekranlısıdır" diye tabir ediliyordu. Dinlemek istediğiniz şarkıyı dokunmatik ekran ile seçmenin yanı sıra albümlerin kapakları da

ekranda görülebiliyordu. (Şu anda dönüp geriye baktığımızda bu özellikler ne kadar basit kalıyor değil mi?)

## YENİLİĞİ KUCAKLAMAK

1955 yılındaki Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerden sadece 60 tanesinin listede kaldığını biliyor muydunuz? Zamanının top 500 şirketinin %88'i artık yok veya hatırlanmıyor. Avrupa ve Amerika'da 500 C-seviyesi yönetici ile yapılan bir araştırmada, yöneticilerin üçte ikisi, 10 sene içinde Fortune 500 şirketlerden %40'ının yok olacağını öngörüyor. Değişime adapte olamayıp, başarısızlığa sürüklenecek şirketlerin öngörülen yüksek oranı, kurumsal yönetim seviyesinin vizyonlarına katması gereken global tüketim hareketleri ve gelecek pazar öngörülleri konusunda bilgilenmesinin kritikliğini vurguluyor. Üstelik geleceğin inşasında adı geçsin isteyen bugünün şirketlerinin her zaman tetikte olması gereken husus sadece kendi sektöründeki dinamiklerden ibaret değil. Başarılı yöneticiler, tüm global tüketici trendlerini ve tüketicinin yenilik taleplerini, en sessiz hallerindeyken bile keskince duyanlar arasından çıkacaktır. Öngörülen trendlerin stratejik etkilerinin tespitinin ardından, aksiyon ayağının çevikçe ve sağlamca kurulması, etkin uygulanması ve bir an bile duraklamayan yenilik devriminde gözün daima açık tutulması başarının mutlak garantisi olacaktır.





**Av. Arb. Fırat Barış Kavlak**

Kavlak Avukatlık Bürosu  
Kurucu Ortak, Avukat,  
Arabulucu

# E-SPOR VE DÜNYADAKİ YANSIMALARI

*Av. Arb. Fırat Barış Kavlak'ın kaleme aldığı bu makalede ülke bazında özellikle Güney Kore, Fransa ve Türkiye'de son yıllarda oldukça gündemde olan E-spor'un hukuktaki yerini inceleyeceğiz.*

**E**-spor, Elektronik Spor'un kısaltılmış halidir ve profesyonel organizasyonlar ile profesyonel oyuncuların bir araya gelmesiyle bu spor dalı oluşmaktadır.

E-spor'un spor dalı olup olmadığı hususu hala tartışılmakta olup söz konusu bu durum hali hazırda gelişmekte olan E-spor Hukuku'nu da etkilemektedir. Küresel oyun, spor ve mobil pazarları kapsayan pazar araştırmalarının lider sağlayıcılarından biri olan Newzoo'nun araştırmasına göre dünya genelinde Küresel Oyun Pazarı'nın 2020 yılında \$128,5 milyar dolar gelir elde etmesi beklenmekte ve bunun yanı sıra yine aynı kurumun yaptığı bir diğer araştırmaya göre ise 2021 sonunda E-spor dünya nüfusunun çeyreğinden fazlasının (2 milyar kişinin) dikkatini çekerken 580 milyon izleyici kitlesine de sahip olması beklenmektedir. Her ne kadar verilere göre E-spor dünyası büyük bir ekonomiye ve popüleriteye sahip olsa dahi birçok ülke tarafından bir spor branşı olarak tanınmadığından dolayı E-spor'un spor hukukuna yönelik olan yönetmelik ve kanunlara da tabi olup olmadığı, söz konusu dalın içinde yer alan öğelerin hukuki durumunu muallakta bırakmaktadır. Bu makalede ülke bazında özellikle Güney Kore, Fransa ve Türkiye'de son yıllarda oldukça gündemde olan E-spor'un hukuktaki yerini inceleyeceğiz.

## GÜNEY KORE'DE E-SPOR

Söz konusu muallaklığı gideren ülkelerden ve yönetmeliklerinden bahsetmek gerekirse bunların en başında Uluslararası E-spor Federasyonu'nun ana merkezi olan Güney Kore gelmektedir.

Güney Kore, çevrimiçi oyunlar gibi E-spor'un dalı olan yaratıcı endüstriler ile Asya'da güçlü bir ekonomi geliştirmiştir. Güney Kore yaklaşık 20 yıllık E-spor geçmişiyle E-spor alanında gerek takımlara gerekse oyunculara hukuki anlamda en kapsamlı yönetmelik ve yasalar ile hak tanıyan ülkelerin başında gelmektedir.

Güney Kore'de E-Spor'un başarısında devletin desteği de yadsınamaz seviyededir. E-Spor'u tanıtmak ve yönetmek için hükümete bağlı bir kurum olan Kore E-Spor Birliği'nin (KeSPA) en güçlü yanı ülkenin Kültür, Spor ve Turizm Bakanlığı tarafından destekleniyor olmasıdır. Bunun yanı sıra, KeSPA bu kapsamda, E-spor oyuncularına, takımlarına ve E-spor kuruluşlarına lisans verme ve onları regüle etme yetkisine de sahiptir. Devlet tarafından KeSPA'ya sağlanan bu destek, yarışmalar, oyuncular ve takımların gelişmesine yardımcı olmasından dolayı Güney Kore'de E-spor pazarını diğer tüm dünya ülkelerinden başka bir seviyeye taşımaktadır.

Güney Kore Devleti'nin destekleyici uygulamalarının yanı sıra aynı zamanda dünyada ilk kez video oyun bağımlılığının önüne geçmek adına

linik kampanya, destek grupları ve "Jump up Internet Rescue School" olarak bilinen rehabilitasyon kamplarının yanı sıra durumu bir adım daha ileri götürerek 2011 yılında "Cinderella Law" olarak bilinen yasayı onaylamıştır. Söz konusu bu yasaya göre 16 yaşından küçüklerin 00:00 - 06:00 saatleri arası video oyunu oynamaları yasaklanmaktadır. Bu yasaya uymayan aileler ise kanun gereği 10 yıla kadar yargılanabilmektedirler. Fakat bu durum Güney Kore'de oyun üreticileri tarafından dava edilmiş ve Eylül 2014'ten itibaren söz konusu Cinderella Law'dan kaynaklanan kısıtlamalar ebeveynlere yapacakları talep üzerine bu yasayı çocukları üzerinde uygulamama hakkı vermektedir.

## FRANSA'DA E-SPOR

Güney Kore her ne kadar E-spor'un başkenti sayılsa da Avrupa ülke-leri takımları son yıllarda dünyanın en iyi liglerinde Güney Kore takımlarını elemeye başlamıştır. Buna 3 Kasım 2018'de gerçekleşen League of Legends Dünya Şampiyonası Final takımlarından Avrupa takımı Fnatic'in, Çin takımı Invictus Gaming'e karşı yarışması örnek verilebilir.

Avrupa takımlarının E-spor'da gösterdiği bu üstün başarı da Avrupa ülkelerinin ilgisini çekmiş olmalı ki Fransa Hükümeti, Mayıs 2017 yılında E-spor kapsamında 2 ulusal kararname çıkarmıştır. Bunlardan ilki; Fransa'da gerçekleştirilecek olan E-spor yarışmalarını resmileştirmek ve orga-



nizasyonların belli koşulları sağlayıp sağlamadığının kontrolünü gerçekleştirmek adına söz konusu organizasyonların düzenlenme tarihinden 30 gün önce yetkili mercilere bildirmenin yapılması gereklidir.

İkinci kararnamenin amacı ise; E-spor oyuncularını çalıştırmak için şirketler

*E-spor'u sporcular, kulüpler, yatırımcılar, yayın kuruluşları ve sponsor şirketler bütününde değerlendirdiğimizde iç içe geçmiş yapının şeffaf, hesap verilebilir, adil ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda kurgulanması ve yönetilmesi gereklidir.*

ve birliklere Dijital İşlerden Sorumlu Fransa Ekonomi Bakanlığı tarafından verilecek yetkinin koşullarını belirlemektir. Oyuncular ve şirketler arasında yapılan sözleşmeler Fransa Hükümeti tarafından 2016 yılında "Digital Republic Law" kapsamına alınması sağlanmıştı ancak söz konusu oyuncular profesyonel bir şekilde işe almak isteyen takımlar ve ligler artık Bakanlık tarafından özellikle eğitim koşulları, oyuncuların zihinsel/fiziksel gözetimi ve meydana gelebilecek riskleri en aza indirmek için kullanılan

araçların tarifi gibi birçok şartı karşılamaları halinde yetki belgesi alabileceklerdir. Bu iki kanun ile birlikte Fransa, Avrupa'da E-spor'u bir spor branşı olarak gören az sayıdaki ülkelerden biri olmaktadır.

### TÜRKİYE'DE E-SPOR

Güney Kore ve Fransa'nın yanı sıra, ülkemizde E-spor'un yerine gelirse, Türkiye'nin konumunu E-spor'da geliştirmekte olan ülkeler kategorisine sokmamız mümkündür. Keza Türkiye E-spor Federasyonu 2018'in Nisan ayında kurulmuş olmasına rağmen League of Legends Profesyonel Lig'de Türkiye Şampiyonlar Lig'i Dünya sıralamasında Okyanusya ve Japonya'da gerçekleştirilen Şampiyonlar Lig'ini geride bırakarak 8. Sıraya yerleşmiştir. Bu da Türkiye'nin kısa zamandaki başarısını göstermektedir.

### TÜRKİYE' DE E-SPOR OYUNCULARININ HUKUKİ DURUMLARI

Spor Genel Müdürlüğü (SGM) 07.12.2001 tarihinde yayınladığı "Sporcu Lisans, Tescil, Vize ve Transfer Yönetmeliği" ile "...beden eğitimi ve spor çalışmaları yapacak kişiler ile spor yarışmalarına katılacaklarla ilgili usul ve esasları belirlemektedir." Söz konusu yönetmelik uyarınca da Spor Genel Müdürlüğü, sporcuların tescil, lisans, vize ve transfer işlemlerine ilişkin usul ve esasların belirlenmesinde ilgili federasyonları yetkili kılmıştır. Bu denklemden yola çıkarak Türkiye E-Spor Federasyonu 25 Eylül 2018'de

yayınladığı "E-Spor Federasyonu Sporcu, Lisans, Tescil, Vize ve Transfer Talimatı" ile E-spor oyuncularının tescil, lisans, vize ve transfer işlemlerine ilişkin usul ve esasları belirlemektedir diyebiliriz.

Belirtilen 4 konu için federasyonun bir çerçeve belirlediğini görmek mümkündür. Peki ya sporcular ile yapılacak gerek federasyonun gerek takımların gerek sponsorların gerekse de Twitch gibi yayın akışını elinde bulunduran kurumların arasındaki sözleşmenin çerçevesi belli midir? Bu hususta da yine SGM'nin yayınladığı ilgili yönetmelikte "Sözleşme" başlığını taşıyan 18. Madde'ye baktığımızda şu hükmü görmekteyiz; "Ligleri bulunan federasyonlarda yer alan kulüpler sporcularıyla, federasyonca hazırlanıp Genel müdürlükçe onaylanan talimatta belirlenecek esaslar doğrultusunda sözleşme imzalayabilir."

Söz konusu madde ile SGM, sözleşme konusunda da ilgili federasyonları yetkili kılmıştır. Fakat E-spor oyuncuları için şu an yeni kurulmuş olan Türkiye E-Spor Federasyonu'nun sözleşme için belirlediği bir çerçeve bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bahsetmiş olduğumuz karşılıklı menfaatlerin korunması adına, yani gerek oyuncuyu gerek takımı gerek federasyonu gerekse yayın organlarını, özetle E-spor'da süje olabilecek hem gerçek hem tüzel kişilikleri korumak adına sözleşme hazırlayan biz avukatların dikkat etmesi gereken çeşitli hususlar mevcuttur.

Son olarak; dünyada hızlı şekilde gelişen ve ekonomik değer yaratan E-spor, kurumsal yönetim alanında adımların atılması ve tüm süreçlerinde uygulanabilir olması sürdürülebilirlik açısından önemlidir.

E-spor'u sporcular, kulüpler, yatırımcılar, yayın kuruluşları ve sponsor şirketler bütününde değerlendirdiğimizde iç içe geçmiş yapının şeffaf, hesap verilebilir, adil ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda kurgulanması ve yönetilmesi gereklidir.

Bu kapsamda tüm paydaşların aynı vizyon ve misyon doğrultusunda hareket etmesi E-spor'un gelişmesi için önemlidir.



**Ayşegül Ekşit**

OECD Proje Danışmanı

# MENA-OECD REKABETİN GÜÇLENDİRİLMESİ VE KURUMSAL YÖNETİM ÇALIŞMALARI

*MENA-OECD kurumsal yönetim çalışma grubu, sermayeye erişim, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma, yönetimde cinsiyet dengesi, kamu işletmelerinde kurumsal yönetim olmak üzere başlıca dört ana tema altında MENA bölge ülkelerinin kurumsal yönetimin iyileştirilmesine yönelik çalışmalarına katkıda bulunma, OECD ve katılımcı ülkeler arasında bilgi ve tecrübe*

*paylaşımı hedefleri doğrultusunda çalışmalarına devam ediyor. Söz konusu çalışmalara yönelik OECD Proje Danışmanı Ayşegül Ekşit'in dergimiz için kaleme aldığı yazısını aktarıyoruz.*

İyi kurumsal yönetim uygulamaları, rekabetin güçlendirilmesi, özel sektör gelişiminin desteklenmesi ve sermaye çekimi için gerekli önemli bileşenlerden birisini oluşturmaktadır. Birçok ülkede bu konudaki reform çalışmaları son dönemde hız kazanmıştır. Orta Doğu Kuzey Afrika (MENA) bölge ülkeleri de özellikle 2002 yılında ilk kurumsal yönetim kodunun Oman'da kabulünden sonra kurumsal yönetim alanındaki çalışmalarını hızlandırmış olup, 2011 yılına kadar 14 bölge ülkesi kurumsal yönetim kodu yayınlamıştır. 2012 yılından itibaren ise MENA bölgesinden 8 ülke Şirketler Kanununda, 9 ülke Sermaye Piyasası Kanununda değişiklik yapmıştır.<sup>1</sup> Yapılan bu düzenlemelerle ilişkili taraf işlemleri, kamuyu aydınlatma, azınlık pay sahibi hakları, yönetim kurulunun görevleri gibi kurumsal yönetim konularında iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir.

Uluslararası kuruluşlar tarafından yapılan değerlendirmeler de MENA bölgesinde kurumsal yönetime yönelik düzenlemelerin geliştiğini teyit etmektedir. Dünya Bankası 2019 İş Yapma Kolaylığı Raporunda azınlık haklarının korunması alanında 190 ülkenin sıralamasında Suudi Arabistan 7'nci, Birleşik Arap Emirlikleri 15'inci konumdadır. Ancak Dünya Bankası raporunda azınlık haklarının korunması ile ilgili

olarak MENA bölgesi ortalamasının 51.83, sıralamasının ise 101 olması, bu alanda daha fazla yapılacak çalışma olduğuna da işaret etmektedir.

Kurumsal yönetimin geliştirilmesi amacıyla bölge ülkeleri uluslararası kuruluşlarla da iş birlikleri gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda MENA ülkelerinin talebi çerçevesinde oluşturulmuş MENA - OECD Rekabet Programı da 2016 yılından itibaren sürdürülmekte olup, programa 16 ülke (Bahreyn, Birleşik Arap Emirlikleri, Cezayir, Cibuti, Fas, Filistin, Irak, Katar, Kuveyt, Libya, Lübnan, Mısır, Moritanya, Oman, Suudi Arabistan, Tunus, Ürdün, Yemen) katılım sağlamaktadır. Programın amacı MENA bölgesinde ekonomik büyüme ve istihdamın artırılması amacıyla yatırım, özel sektör ve girişimciliğin geliştirilmesidir. MENA-OECD Rekabet Programının önemli çalışma gruplarından birisi de MENA bölgesindeki reform çalışmalarını destekleyen Kurumsal Yönetim çalışma grubudur.

MENA-OECD kurumsal yönetim çalışma grubu, sermayeye erişim, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma, yönetimde cinsiyet dengesi, kamu işletmelerinde kurumsal yönetim olmak üzere başlıca dört ana tema altında MENA bölge ülkelerinin kurumsal yönetimin iyileştirilmesine yönelik çalışmalarına katkıda bulunma, OECD ve katılımcı



ülkeler arasında bilgi ve tecrübe paylaşımı hedefleri doğrultusunda çalışmalarına devam etmektedir. Çalışmalarda "G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri", "OECD Kamu İşletmeleri için Kurumsal Yönetim Rehberi" ve "OECD Cinsiyet Eşitliği Tavsiye Kararı" referans olarak kullanılmaktadır.

Ekonomilerindeki farklılıklara rağmen düşük büyüme oranları, sınırlı ekonomik çeşitlilik, yüksek işsizlik gibi ortak zorlukları paylaşan MENA ülkeleri, sorunların çözümü amacıyla sermaye

<sup>1</sup> OECD (2019), OECD Survey of Corporate Governance Frameworks in the Middle East and North Africa 2019.

piyasaının ve kurumsal yönetimin geliştirilmesine özel önem vermektedir. Yapılan çalışmalarla yatırımcı güveninin artırılması, piyasa itibarının yükseltilmesi, sermaye akımlarının artırılması ve sonuçta ekonomik büyümeye katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Ancak mevcut durumda MENA bölge ülkelerinin finansal piyasaları banka ağırlıklıdır. Dünya ortalamasının altındaki toplam kredilerin gayrisafi yurt içi hasılaya oranları, yüksek konsantrasyon oranları, yüksek teminat oranları da özellikle büyüyen şirketlerin (growth company) krediye erişimdeki zorluklarına işaret etmektedir. İstihdam, yenilik ve değer yaratmada önemli olan büyüyen şirketlerin özellikle uzun vadeli sermaye piyasası kaynaklarından yararlanması önemlidir. Ancak MENA bölgesinde sermaye piyasasında gelişim farklılık göstermekle birlikte, bölge ülkelerinde genel olarak piyasa kapitalizasyonunun gayrisafi yurt içi hasılaya oranı benzer ülkelere oranla düşüktür. Ayrıca gelişen işletmelerin toplam halka arzlar içindeki payının düşüklüğü, hisse senedi piyasasında sektörel çeşitliliğin azlığı da gelişen şirketlerin sermaye piyasasından faydalanmasında zorluklarla karşılaştığına işaret etmektedir.

Bölge ülkeleri, sermaye piyasasının gelişmesi için istikrarlı ekonomi, güçlü kurumsal ve yasal yapı, iyi işleyen bir finansal altyapının yanı sıra iyi kurumsal yönetimin sağlanması için çalışmalarını sürdürmektedir. İyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirket performansı, finansman maliyeti, sermayeye erişim, şirket değerlemelerine olumlu etkileri sermaye piyasasının gelişiminde katkıda bulunacak, sonuçta şirketlerin finansmana erişimini artıracak ve ekonomik büyümeye etki edecektir. MENA-OECD kurumsal yönetim grubu 2017-2019 döneminde gerçekleştirdiği çalışmalarda, MENA bölgesinde kurumsal yönetimin güçlendirilmesi için temel olarak aşağıdaki hususların önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır<sup>2</sup>:

- **Sermayeye erişim:** Sermaye piyasasının gelişimi için ulusal strateji geliştirilmesi, düzenleyici otoritelerin kapasitelerinin güçlendirilmesi, piya-



sa bazlı finansman olanaklarının artırılması, yabancı yatırımcı kısıtlarının gevşetilmesi de dahil olacak şekilde yatırımcı tabanının geliştirilmesi sermayeye erişimi kolaylaştıracaktır.

- **Şeffaflık ve kamuyu aydınlatma:** Uluslararası iyi uygulamaların kabulü, bölge ülkelerinin kurumsal yönetim çerçevesinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. MENA ülkelerindeki kamuyu aydınlatma uygulamalarının analizi, özellikle ortaklık yapısı ve gerçek ortak bilgisi (beneficial ownership) ile ilişkili taraf işlemlerine dair kamuya açıklamaların önemine işaret etmektedir. Gerçek ortak bilgisi, ilişkili taraf işlemleri ve yönetim kurulu üyelerinin ücretlerine yönelik açıklamalarda gelişme sağlanması, şirketlerin kamuyu açıklamalarının etkin bir şekilde gözetim ve denetimi, kurumsal yönetim raporlarının faaliyet raporlarında yer alması,

ortaklık haklarının kullanımının teşvik edilmesi yatırımcı güvenini artıracaktır.

- **Yönetimde cinsiyet dengesi:** Politika dökümanlarına cinsiyet çeşitliliği ilkesinin eklenmesi önemlidir. Cinsiyet dengesine yönelik hedefler belirlenmesi, ulusal hedeflerin şirket stratejileri ile birleştirilmesi, değişime yönelik eğitimler gerçekleştirilmesi kadının şirket yönetimlerinde yer almasını kolaylaştıracak, teşvik edecektir.

- **Kamu işletmelerinde kurumsal yönetim:** Hesap verebilirlik ve performansın güçlendirilmesi amacıyla öncelikle kamu sermayeli işletmelere ilişkin bilgilerin toplanması ve kamuya açıklanması uygun olacaktır. MENA ülkelerindeki kamu kurumlarının ve bakanlıkların kamu işletmelerinde hem ortak hem de düzenleyici, denetleyici otorite rolleri olabilmektedir. Kamu işletmelerinin kurumsal yönetim ve kamuyu aydınlatma standartlarının harmonize edilmesi, finansal ve finansal olmayan hedeflerinin ve performanslarının açıklanması, operasyonları ile ilgili konsolide raporların hazırlanması kamu işletmelerinin ekonomik gelişime katkılarının artırılmasına katkı sağlayacaktır.



#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

OECD (2019), Corporate Governance in MENA: Building a Framework for Competitiveness and Growth, <http://www.oecd.org/daf/ca/corporate-governance-in-mena-2a6992c2-en.htm>

OECD (2019), OECD Survey of Corporate Governance Frameworks in the Middle East and North Africa, 2019, <http://www.oecd.org/daf/ca/oecd-survey-of-corporate-governance-frameworks-in-mena.htm>

World Bank (2019), World Bank Doing Business 2019, <http://www.doingbusiness.org>

<sup>2</sup> OECD (2019), Corporate Governance in MENA: Building a Framework for Competitiveness and Growth.

# BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

**B**IST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D isteleri hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur.

Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin başlangıç değeri 48.082,17'dir.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme"si olarak BİST'e bildirmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır;

1. Pay sahipleri (%25 ağırlık ile)
2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (%25 ağırlık ile)
3. Menfaat sahipleri (%15 ağırlık ile)
4. Yönetim Kurulu (%35 ağırlık ile)

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodoloji-

ye göre yasal değişikliklerle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemde, SPK ilkelerinde yer alan kural ve uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır. İkinci aşamada asgari unsur olan kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru baskılamıştır.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 47 şirket yer almaktadır.



<b>Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	95,87	21.02.2019	SAHA	<b>Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.</b>	92,71	16.11.2018	SAHA	<b>Pasha Bank (Halka Açık Değil)</b>	91,87	2.07.2018	SAHA
<b>Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.</b>	92,04	2.11.2018	SAHA	<b>Türkiye Halk Bankası A.Ş.</b>	93,96	18.12.2018	SAHA	<b>Garanti Finansal Kiralama A.Ş. (Halka Açık Değil)</b>	90,00	3.09.2018	KOBİRATE
<b>Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.</b>	92,16	10.08.2018	SAHA	<b>Global Yatırım Holding A.Ş.</b>	90,60	23.11.2018	KOBİRATE	<b>Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (Halka Açık Değil)</b>	94,70	28.12.2018	KOBİRATE
<b>Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.</b>	92,67	19.09.2018	SAHA	<b>Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.</b>	93,90	16.08.2018	KOBİRATE	<b>Halk Sigorta (Halka Açık Değil)</b>	90,51	17.01.2019	SAHA
<b>Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.</b>	94,81	3.10.2018	SAHA	<b>ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.</b>	91,80	2.11.2018	SAHA	<b>SÜTAŞ (Halka Açık Değil)</b>	95,72	28.12.2018	SAHA
<b>Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.</b>	94,02	21.03.2019	SAHA	<b>Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.</b>	93,09	19.11.2018	SAHA	<b>Çağdaş Faktoring A.Ş.</b>	78,10	11.09.2018	KOBİRATE
<b>Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.</b>	95,84	17.05.2019	SAHA	<b>Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.</b>	92,04	12.12.2018	SAHA	<b>ÜNİSPED (Halka Açık Değil)</b>	91,69	25.04.2019	SAHA
<b>Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.</b>	95,75	28.12.2018	SAHA	<b>Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>	94,50	21.12.2018	KOBİRATE	<b>Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)</b>	94,60	28.12.2018	KOBİRATE
<b>Şekerbank T.A.Ş.</b>	94,23	23.01.2019	SAHA	<b>Creditwest Faktoring A.Ş.</b>	86,04	12.06.2018	JCR EURASIA RATING	<b>Türkiye İç Denetim Enstitüsü (Halka Açık Değil)</b>	93,00	26.12.2018	KOBİRATE
<b>Coca Cola İçecek A.Ş.</b>	94,52	2.07.2018	SAHA	<b>Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	95,00	21.11.2018	KOBİRATE	<b>Garanti Filo (Halka Açık Değil)</b>	85,30	30.05.2018	KOBİRATE
<b>Arçelik A.Ş.</b>	95,35	20.07.2018	SAHA	<b>Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.</b>	94,00	17.08.2018	KOBİRATE	<b>Moda Deniz Kulübü (Halka Açık Değil)</b>	90,80	20.12.2018	KOBİRATE
<b>TAV Havalimanları Holding A.Ş.</b>	96,25	17.08.2018	SAHA	<b>Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.</b>	97,02	20.07.2018	SAHA	<b>Toplum Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)</b>	92,70	27.12.2018	KOBİRATE
<b>Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)</b>	95,42	19.10.2018	SAHA	<b>Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>	95,36	21.11.2018	SAHA	<b>İstanbul Aydın Üniversitesi (Halka Açık Değil)</b>	83,96	10.04.2018	SAHA
<b>Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.</b>	94,18	5.11.2018	SAHA	<b>Türkiye Garanti Bankası A.Ş.</b>	95,95	11.12.2018	JCR EURASIA RATING				
<b>Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	91,14	17.12.2018	SAHA	<b>Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.</b>	95,28	14.12.2018	SAHA				
<b>Türk Telekomünikasyon A.Ş.</b>	92,87	12.12.2018	SAHA	<b>Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>	92,80	31.05.2018	KOBİRATE				
<b>Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri</b>	91,76	5.12.2018	SAHA	<b>Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.</b>	92,70	27.07.2018	KOBİRATE				
<b>Turcas Petrol A.Ş.</b>	95,80	1.03.2019	KOBİRATE	<b>Anadolu Sigorta</b>	95,11	7.11.2018	SAHA				
<b>Park Elektrik A.Ş.</b>	90,01	5.06.2018	SAHA	<b>Migros</b>	95,81	28.12.2018	SAHA				
<b>Aygaz A.Ş.</b>	93,99	22.06.2018	SAHA	<b>Akmerkez</b>	93,74	6.12.2018	SAHA				
<b>Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.</b>	89,23	11.07.2018	JCR EURASIA RATING	<b>Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.</b>	92,74	30.11.2018	SAHA				
<b>AG Anadolu Grubu (eski Yazıcılar Holding)</b>	95,28	9.07.2018	SAHA	<b>TAT Gıda</b>	93,08	28.12.2018	SAHA				
<b>İhlas Holding A.Ş.</b>	83,32	27.07.2018	JCR EURASIA RATING	<b>ABC Faktoring (Halka Açık Değil)</b>	79,11	5.01.2018	SAHA				
<b>İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	83,75	27.07.2018	JCR EURASIA RATING	<b>Darüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)</b>	95,40	21.03.2019	KOBİRATE				
<b>Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.</b>	96,41	17.12.2018	KOBİRATE	<b>Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)</b>	96,20	28.12.2018	KOBİRATE				



\* SPK'nın 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar uyarınca, şirketlerin 2013 yılı kurumsal yönetim derecelendirme notları belirlenen prensipler çerçevesinde yenilenmiştir.

\*\*Geçmişe dönük Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının tümüne [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org) adresli internet sitemizden ulaşabilirsiniz.

# TKYD Ankara'ya çıkarma yaptı

**GÜLTEN KURT**  
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 28 Mart 2019 tarihinde Ankara'da yeni başkanı seçildi. Seçim, Ankara'da düzenlenen toplantıda yapıldı. Yeni başkan olarak seçilen Feyyaz Ünal, konuşurken "TKYD'nin gelecekte Türkiye'nin en başarılı kurumsal yönetim derneği haline gelmesini hedefliyoruz" dedi.



**ATA'NIN HUZURUNDA**  
Sabah saatlerinde ilk olarak TBMM'de YASADER üyelerinin bir araya geldiği Dünya Bankası ikinci duruşma toplantısı yapıldı ve Türkiye Dünya Bankası Türkiye Direktörü Auguste Konome'yı makamında ziyaret etti. Öğle saatlerinde Gazeteci Mustafa Kemal Atatürk'ün mozeline saygı duruşunda bulunurken, TKYD Yürütme Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, Ankara'da Özel Defterer ve Muhasebe Derneği (YASADER) üyeleri, Ankara temsilatı kapandı. Üyelerle son olarak T.C. Ticaret Bakanlığı'nın Rıza Tunay'ın ziyaretilerinde heyet, Nezaket rüşyası ile bir araya geldi. Nezaket rüşyası ile bir araya geldi. TKYD'nin ziyaretlerinde heyet, Nezaket rüşyası ile bir araya geldi. TKYD'nin ziyaretlerinde heyet, Nezaket rüşyası ile bir araya geldi.

# Kurumsal yönetimi gündemde tutmak ve konuyu farklı yönleri ile ele almak için çalışmalarına devam eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, basın çalışmalarını aktardı.

## Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Genel Kurulunu Yapıldı



**TKYD'nin yeni başkanı Feyyaz Ünal oldu**  
Kurumsal yönetim anlayışının tanınması, gelişmesi ve en iyi şekilde faaliyet göstermesi için Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 28 Mart 2019 tarihinde Ankara'da genel kurul toplantısı yapıldı. Toplantıya katılan üyeler, Feyyaz Ünal'ı yeni başkan seçti. Ünal, konuşurken "TKYD'nin gelecekte Türkiye'nin en başarılı kurumsal yönetim derneği haline gelmesini hedefliyoruz" dedi.

## TKYD, Ankara'da temaslarda bulundu



**HABER MERKEZİ**  
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 28 Mart 2019 tarihinde gerçekleştirilen 19. Olağan Genel Kurul toplantısında, Feyyaz Ünal, Ankara'da basın temaslarda bulundu. Ünal, Dünya Bankası ve T.C. Ticaret Bakanlığı ile Ankara'da 1 ziyaret etti. Kurumsal yönetim anlayışını tanıtmak amacıyla düzenlenen toplantıda, Ünal, Ankara'da basın temaslarda bulundu. Ünal, Dünya Bankası ve T.C. Ticaret Bakanlığı ile Ankara'da 1 ziyaret etti.

## Ankara Holding'i yönetecek

**ANKARA HOLDİNG** için yeni başkan olarak Feyyaz Ünal seçildi. Ünal, Ankara Holding'in yönetim kurulu başkanlığına atandı. Ünal, konuşurken "Ankara Holding'in gelecekte Türkiye'nin en başarılı kurumsal yönetim derneği haline gelmesini hedefliyoruz" dedi.

## Feyyaz Ünal: "İyi kurumsal yönetim iyi yatırım çeker"

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Sermaye Piyasası Çalışma Grubu, yabancı yatırımcılara bir sunum hazırladı. TKYD Yürütme Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "Düzenli işleyen bir kurumsal yönetim iyi yatırım çeker" dedi.

## TKYD'nin yeni başkanı Feyyaz Ünal oldu

KURUMSAL yönetim anlayışının tanınması, gelişmesi ve en iyi şekilde faaliyet göstermesi için Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 28 Mart 2019 tarihinde Ankara'da genel kurul toplantısı yapıldı. Toplantıya katılan üyeler, Feyyaz Ünal'ı yeni başkan seçti. Ünal, konuşurken "TKYD'nin gelecekte Türkiye'nin en başarılı kurumsal yönetim derneği haline gelmesini hedefliyoruz" dedi.

## TKYD Başkanı Feyyaz Ünal: "İyi kurumsal yönetim yatırım çeker"

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Sermaye Piyasası Çalışma Grubu, yabancı yatırımcılara için "Yatırımcılara Yönelik Türkiye'de Kurumsal Yönetime Genel Bakış" adıyla bir sunum hazırladı. Açılış konuşmasını TKYD Yürütme Kurulu Başkanı Feyyaz Ünal, "Düzenli işleyen bir kurumsal yönetim iyi yatırım çeker" dedi.

"Düzenli işleyen bir kurumsal yönetim iyi yatırım çeker" dedi. İyi kurumsal yönetim, iyi yatırım çeker. Düzenli işleyen bir kurumsal yönetim, iyi yatırım çeker. Düzenli işleyen bir kurumsal yönetim, iyi yatırım çeker.

## Feyyaz Ünal, TKYD Başkanı seçildi

**EKONOMİ SERVİSİ**  
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 28 Mart 2019 tarihinde Ankara'da genel kurul toplantısı yapıldı. Toplantıya katılan üyeler, Feyyaz Ünal'ı yeni başkan seçti. Ünal, konuşurken "TKYD'nin gelecekte Türkiye'nin en başarılı kurumsal yönetim derneği haline gelmesini hedefliyoruz" dedi.

## Feyyaz Ünal: Yatırımcılar doğru modelle yönetildiğine güvenmediği şirketlerden uzak duruyor

**HABER MERKEZİ**  
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Sermaye Piyasası Çalışma Grubu, yabancı yatırımcılara için "Yatırımcılara Yönelik Türkiye'de Kurumsal Yönetime Genel Bakış" adıyla bir sunum hazırladı. Sunumun tamamını Feyyaz Ünal, "Düzenli işleyen bir kurumsal yönetim iyi yatırım çeker" dedi.



Feyyaz Ünal: "Yatırımcılar doğru modelle yönetildiğine güvenmediği şirketlerden uzak duruyor". İyi kurumsal yönetim, iyi yatırım çeker. İyi kurumsal yönetim, iyi yatırım çeker. İyi kurumsal yönetim, iyi yatırım çeker.

## Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Genel Kurulunu Yapıldı

Kurumsal yönetim anlayışının tanınması, gelişmesi ve en iyi şekilde faaliyet göstermesi için Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 28 Mart 2019 tarihinde Ankara'da genel kurul toplantısı yapıldı. Toplantıya katılan üyeler, Feyyaz Ünal'ı yeni başkan seçti. Ünal, konuşurken "TKYD'nin gelecekte Türkiye'nin en başarılı kurumsal yönetim derneği haline gelmesini hedefliyoruz" dedi.

## Feyyaz Ünal, TKYD Başkanı seçildi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 28 Mart 2019 tarihinde Ankara'da genel kurul toplantısı yapıldı. Toplantıya katılan üyeler, Feyyaz Ünal'ı yeni başkan seçti. Ünal, konuşurken "TKYD'nin gelecekte Türkiye'nin en başarılı kurumsal yönetim derneği haline gelmesini hedefliyoruz" dedi.

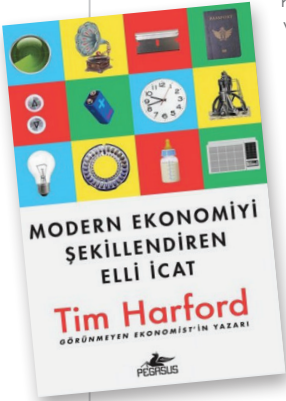
## PATRONLAR, CEO'LAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER İÇİN KURUMSAL DERSLER

İnsan ömrü göz açıp kapayıncaya kadar bitiyor. 30'lu yaşlara kadar öğreniyoruz, 50'lerimize kadar öğrendiklerimizi kullanıp, "hedef" dediğimiz yerlere ulaşabilmek için çalışıyoruz. Ve 50'lerden sonrası da "vitesi nasıl küçültürüz, nasıl sağlıklı kalırız, yaşamı nasıl uzatabiliriz" kurgusu-çabasıyla geçiyor.

Karakterimiz, bu kurguda baş rolü oynuyor. Ama, iş hayatında her şeyi tek başına biz yönetemeyiz. Çünkü bireyler kadar kurumların da karakteri vardır. Patronların ve üst yönetimdeki kişilerin karakterleri o şirketin kültürüdür ve kariyerimizle birlikte yolculuk yapar. Bu kitap kurum karakterlerinin kariyerimizin nerelerine dokunduğu ile ilgili örnek olaylarla dolu.



## MODERN EKONOMİYİ ŞEKİLLENDİREN ELLİ İCAT



Kâğıt para kimin fikriydi? Gutenberg baskı makinesini mümkün kılan gizli unsur neydi? Da Vinci'nin Şifresi ile Lehman Brothers'ın iflası arasında nasıl bir bağlantı vardı?

Küresel ekonomiyi anlamak kolay değil. Sürekli değişen, inanılmaz karmaşık bir sistem olan ekonomi, on milyar farklı ürün ve hizmet sunuyor, on beş yılda bir boyutunu ikiye katlıyor ve neredeyse gezegendeki yedi buçuk milyar insanın her birini birbirine bağlıyor.

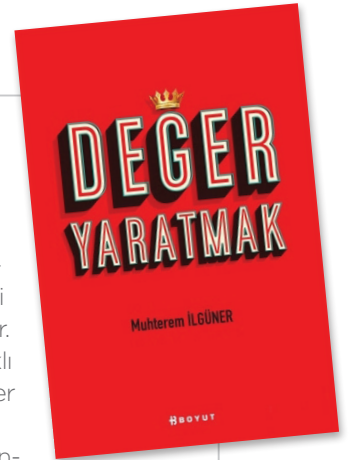
Hayatımızın bağlı olduğu bu şaşırtıcı sistemi nasıl kavrayabiliriz?

Tim Harford'ın bu etkileyici yeni kitabında yer verilen sabandan yapay zekâya, çetele çubuklarından barkoda, çivi yazısından betona, Gillette'in tek kullanımlık jiletlerinden IKEA'nın Billy kitaplığına kadar bütün icatların merak uyandıran, şaşırtıcı ve akılda kalıcı kısa hikâyeleri var, tıpkı devasa bir sahnenin perde arkasındaki küçük dekorlar gibi. Okurlar kitabın sayfalarını çevirdikçe bulunduğumuz durumu, bu hale nasıl geldiğimizi ve gelecekte bizi nelerin beklediğini çok daha iyi anlayacaklar.

## DEĞER YARATMAK

Türkiye ürün ve hizmetler alanında değer yaratmakta güçlük çekiyor ve bu durum dış ticaret açığının en önemli nedeni olmaya devam ediyor. Bunun temel nedeni, kısa dönemli fiziki varlıklara bağlı düşünce sisteminin uzun dönemli stratejik ve fiziki varlıklara bağlı olmayan düşünce sisteminden daha fazla benimseniyor ve rağbet görüyor olması. Her ekonomik kriz döneminde "katma değerli ürün ve hizmet" ihtiyacı tekrar-tekrar gündeme geliyor. "Katma değerli ürün ve hizmet" denilince akla ilk gelen ileri teknoloji ürünleri olmakta, ancak, Türkiye bu tür ürün ve hizmetlere kısa dönemde erişmekte zorluk çekiyor. Ürün ve hizmetlere değer kazandırabilme kabiliyeti önce değeri oluşturan unsurları sağlıklı bir şekilde tespit etmek ve bu unsurların hem bireysel hem de kurumsal alanda öncelikler olarak kabulü ile mümkün olabilecektir.

"Değer Yaratmak", değer süreçleri hakkında bilgi sahibi olmak ve harekete geçmek isteyenler için Türkiye'nin en önemli marka stratejistlerinden Muhterem İlgüner tarafından kaleme alınmış bir başucu kitabı niteliğinde.







AKBANK AKÇANSA



ANADOLU EFES



ANADOLU SİGORTA

Arçelik A.Ş.

ASSET GRUP  
GÜMRÜK MÜSAVİRLİĞİ  
GLOBAL LOJİSTİK

AYGAZ BATIÇİM

BORUSAN YATIRIM BRISA



ÇİMSA

Deloitte.

DOĞUŞ TURİZM

DOĞUŞ OTOMOTİV



Fibabanka



GLOBALTOWER



Hergüner Bilgen Özeke  
Avukatlık Ortaklığı  
Attorney Partnership

Hürriyet

İhlas Holding



İstanbul Bilgi Üniversitesi  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

İŞ YATIRIM

ISUZU



Kobirate®  
Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş.

KPMG

LOGO

mavi

MİGROS



PASHA Bank

SABANCI

SAHA



Şekerbank



Tepe Akfen  
TAV Havalimanları

TEKFEN  
TEKFEN HOLDİNG

LANCIA FIAT ALFA ROMEO Jeep  
TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

TSKB

TURKCELL

Tüpraş

Türk Telekom



YapıKredi

Yaşar

ZORLU ENERJİ

En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilebilmesi, daha sağlıklı yönetim yapılarına sahip olabilmemiz, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini bir kurum kültürü haline getirmemiz adına yürüttüğümüz çalışmalarda gösterdikleri ilgi ve değerli destekleri için kurumsal üyelerimize en içten teşekkürlerimizi sunarız.



# Hala TKYD Üyesi Değil misiniz?

Bireysel ve Kurumsal Üyelik için  
bizimle iletişime geçebilirsiniz.

**info@tkyd.org**  
**0212 347 62 00**

Üyelik başvuru formlarımıza  
<http://www.tkyd.org/tr/uye-iliskileri-uyelik.html>  
adresinden ulaşabilirsiniz.