

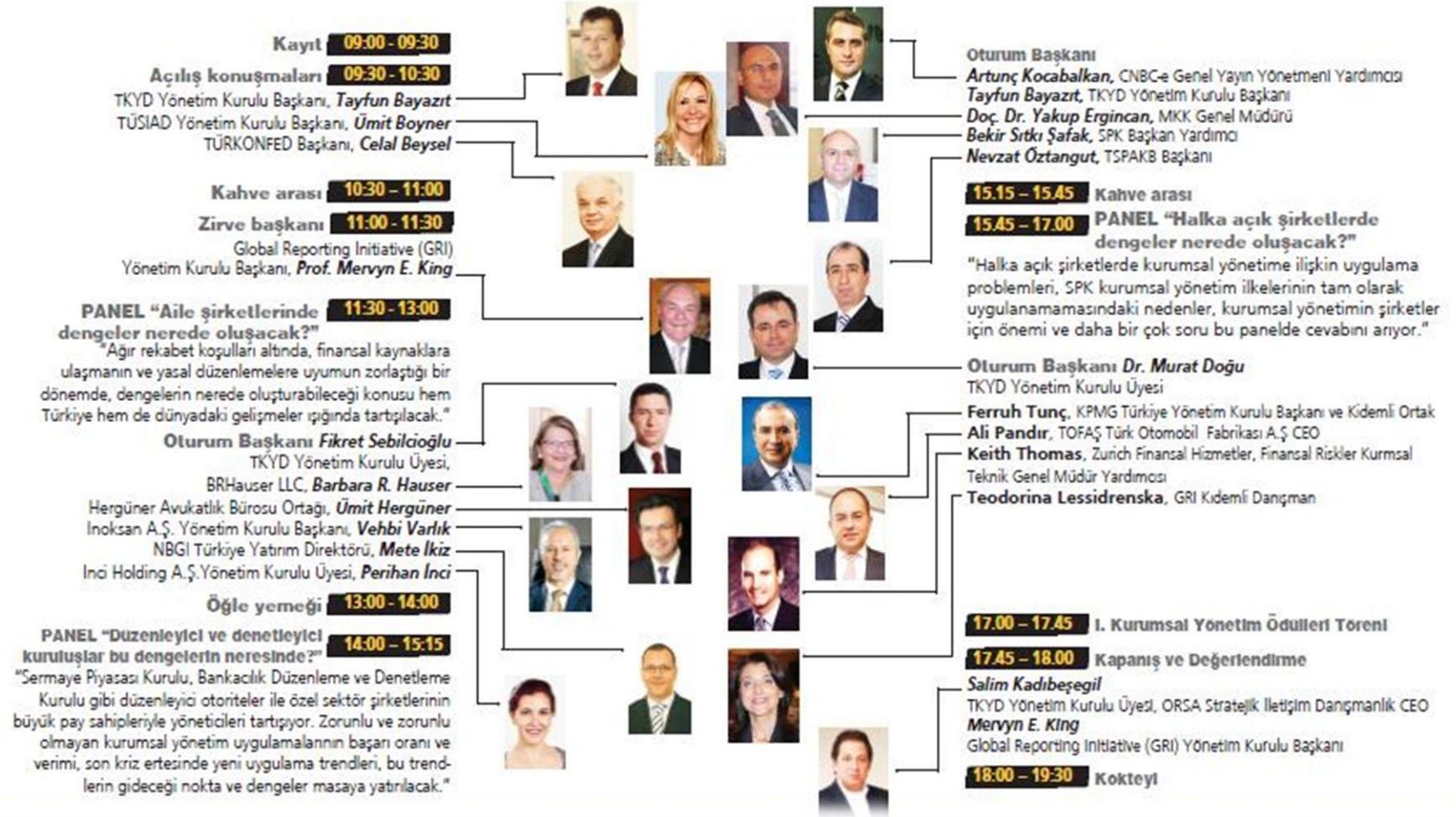


**DENGELER
NEREDE
OLUŞACAK ?**

ZİRVENİN ARDINDAN 2011

"Dengeler nerede oluşacak?"

13 Ocak 2011, Conrad Hotel İstanbul





AÇILIŞ KONUŞMALARI

TAYFUN BAYAZIT

TKYD / YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Değerli Başkanlar, değerli konuklar, değerli basın mensupları, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından düzenlenen IV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne hoş geldiniz. Türkiye'nin uluslararası alanda rekabetçi ve iyi yönetilen kuruluşlara sahip olması yönündeki çabalarımıza, bugüne kadar olduğu gibi gelecek dönemde de ilgi ve desteğinizin devam etmesini temenni ediyoruz.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 2003 yılında kuruldu ve bugün 450 bireysel, 12 kurumsal üyesi var. Kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemizde tanınması, benimsenmesi ve en iyi uygulamaları hayata geçirilmesi konusunda çalışmalar yapmaktayız; sizlerden aldığımız destekle bu önemli misyonu yerine getirmeye çalışıyoruz.

Aslında, kurumsal yönetim kavramı krizlerle şekilleniyor. Kurumsal yönetim ilkeleri, yeni düzenlemeler ve uygulamalarla yeni yaşam düzeninin bir aracı olarak gündemdeki yerini de koruyor. İlkeler, düzenleyicilere, hükümetlere, kuruluşlara, kamu iktisadi teşebbüslerine, sivil toplum kuruluşlarına yeni rol ve sorumluluklar yüklüyor ve bu sorumluluklar arasında denge noktasını oluşturuyor. "Dengeler Nerede Oluşacak?", gündemdeki bu tartışmalara ışık tutmak amacıyla, Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin ana teması olarak belirlendi. Bugün dördüncüsünü düzenlediğimiz zirve, ülkemizin önde gelen şirketlerinin yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yöneticileri ve hissedarlarını bir araya getiriyor. Aynı zamanda zirve kurumsal yönetim alanındaki en güncel bilgileri ve uluslararası gelişmeleri de bizlerle buluşturmayı amaçlıyor.

"Kurumsal yönetim ilkeleri, aile şirketlerinin bir sonraki kuşaklara ulaşan yolculuğunun sigortasıdır. "

"Kurumsal yönetim ilkeleri, düzenleyicilere, hükümetlere, kuruluşlara, kamu iktisadi teşebbüslerine, sivil toplum kuruluşlarına yeni rol ve sorumluluklar yükliyor ve bu sorumluluklar arasında denge noktasını oluşturuyor."

Bu sene bir ilki daha gerçekleştiriyoruz: kurumsal yönetim zirvesi, ilk kez düzenlenecek "Kurumsal Yönetim Ödülleri"ne de ev sahipliği yapacak. 29 şirketimizin yer aldığı, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan kuruluşlarımızın derecelendirme notları dikkate alınarak yapılacak ödüllendirmede amacımız, kurumsal yönetimin bilinirliğine katkıda bulunurken en iyi uygulamaları

tanıtılabilmek ve diğer halka açık şirketlerimizi de motive etmektir.

Bugün zirveye internet televizyonu yayını aracılığıyla ülkemizden ve diğer ülkelerden katılan konuklarımız da var. 2010 yılı başında düzenlemiş olduğumuz zirvede, yaklaşık 1.500 kişi internet üzerinden zirveyi takip ederek tartışmaların bu salonun dışına da ulaşmasını sağlamıştı. Bugün, internet yayını aracılığıyla bizlerle birlikte olan misafirlerimizi selamlıyor, gün boyunca soru ve önerileriyle tartışmalara katılımlarını da beklediğimizi belirtmek istiyorum.

Kurumsal yönetim ilkeleri, aile şirketlerinin bir sonraki kuşaklara ulaşan yolculuğunun sigortasıdır. Adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik uygulamaları, kendi işlerine sahip olan patronların akşamları rahat uyumalarını sağlayacak temel düzenlemelerdir. Bu uygulamaların daha iyi tanıtılmasını sağlamak amacıyla, 2006 yılından bu yana Anadolu'nun 19 ilinde 1.200 hissedar ve yöneticinin katılımıyla düzenlediğimiz programları bundan sonra TÜSİAD, TÜRKONFED ve TİDE işbirliğiyle daha etkin bir şekilde sürdürmeyi planlıyoruz.

Yeni Türk Ticaret Kanunu taslağı üzerinde, siyasi partilerimizin uzlaştığı ve bunun kısa zamanda Meclisin gündemine geldiği haberini memnuniyetle karşıladık. Tasarının kanunlaşması durumunda kurumsal yönetim uygulamalarına önemli katkıda bulunacağını ve kurum kültürü olarak yerleşmesine önemli

"2008 Wall Street finansal krizi sonrasında kurumsal yönetim uygulamaları doğrudan yatırımların pusulası olmuştur. Günümüzde yatırımcılar, kendi güvenliklerini kurumsal yönetim şemsiyesi altında görmektedirler"

ölçüde etki edeceğini düşünüyoruz.

Günümüzde doğrudan yabancı sermaye yatırımının çekim alanlarının başında kurumsal yönetim ilkeleri gelmektedir. Özellikle 2008 Wall Street finansal krizi sonrasında kurumsal yönetim uygulamaları doğrudan yatırımların pusulası olmuştur. Günümüzde yatırımcılar, kendi güvenliklerini kurumsal yönetim şemsiyesi altında görmektedirler. Wall Street sonrası hemen gelen Avrupa Birliği'ndeki finansal kaos bu konuda Türkiye'nin de önünü açmıştır. Türkiye, bu fırsatı Türk Ticaret Kanunu kapsamındaki kurumsal yönetim uygulamalarıyla mutlaka değerlendirmeli ve pekiştirmelidir.

Planlama çalışmalarını tamamladığımız bir diğer çalışma, "Ekonomi Gazeteciliği Projesi"dir. Bu projeye iş dünyasının yakın iletişim içinde olduğu siz ekonomi basınının kurumsal yönetim ilkeleri konusunda daha fazla bilgilendirilmesini amaçlıyoruz. Bu amaçla, Ekonomi Gazetecileri Derneği işbirliğiyle yayın ve seminer programlarının hazırlığı içerisindeyiz. Yılın ikinci yarısında, bu proje sayesinde sizlerle daha yakın iletişim içinde olmayı arzu ediyoruz.

2010 yılında gerçekleştirdiğimiz zirve'de tanıtımını yaptığımız Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Rehberi, Londra'da düzenlenen lansman toplantısı, Anadolu illerini kapsayan seminerler ve araştırma projeleri de sürüyor. Büyük ilgi gören bu proje için düzenlenecek çalışmalara da katkılarınızı bekliyoruz.

Bugün şirketlerin yönetsel alandaki en temel ihtiyacı, kredi, finansal enstrümanlar değil, stratejik kararların verildiği yönetim kurullarında kalpleri ve beyinlerinin sesiyle görev yapacak olan bağımsız yönetim kurulu üyeleridir. Bu üyelerin bağımsızlığı sayesinde şirketlerin yatırımları da güvence altına alınabilecektir diye düşünüyoruz. Kurumsal yönetim, fantezi değil bir gerekliliktir. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak umarız ki 2011 yılında ve sonraki yıllarda kurumsal yönetimin önemi daha iyi anlaşılır. Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.

"Kurumsal yönetim, fantezi değil bir gerekliliktir."



AÇILIŞ KONUŞMALARI

ÜMİT BOYNER

TÜSİAD / YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Değerli Konuklar, Saygıdeğer Basın Mensupları,

Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği adına sizleri saygıyla selamlıyorum.

TÜSİAD ve TÜRKONFED'in desteği ile Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından düzenlenen "IV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi"ne hoş

geldiniz. Kurumsal Yönetim anlayışının ülkemizde yaygınlaşmasını hedefleyen kurumlar olarak bugün bu önemli Zirve'yi gerçekleştirmekten mutluluk duyuyoruz.

Bildiğiniz gibi kurumsal yönetim yaklaşımı 90'lı yılların sonunda yaşanan Asya finansal krizi ve 2000'li yılların başında dünyada örnek olarak gösterilen şirketlerde birbiri ardına yaşanan skandallar neticesinde, iş dünyasının gündeminde önemli bir yere sahip oldu. Bu gelişmeler, zedelenen yatırımcı güveninin yeniden tesis edilebilmesi için zamanında, doğru ve eksiksiz bilgiye ulaşılabilen, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışının hedeflenmesini sağladı. Böylelikle, kurumsal yönetim, güven artırıcı özelliği ile yatırımcılar ve paydaşlar tarafından talep edilen bir yaklaşım haline geldi.

2008 yılında başlayan küresel daralma ile birlikte kurumsal yönetim anlayışının en üst düzeyde olduğu şirketlerin dahi peşi sıra iflas etmeleri, bizlere önemli bir ders daha verdi: Kurumsal yönetim, kağıt üzerinde ilkelere uyum sağlamaktan öte, içselleştirilmeli, tüm paydaşları kapsayacak bir kurum kültürü haline getirilmeli... Ancak bu sayede, şirketlerin tüm iletişim kanalları şeffaflaşacak ve şirket paydaşlarına hesap verebilir bir hale gelecektir. İşte bu yapı bize sürekli başarıyı getirecektir.

" Kurumsal yönetim anlayışı, sınırlı kaynakların etkin yönetimi, finansman kaynaklarına hızlı ulaşımın sağlanması ve insan kaynağını kendisine çeken yapısı ile şirketlerimizin rekabet gücünü attırmaktadır. "

Saygıdeğer Konuklar,

Günümüz iş dünyasında içselleştirilebilen iyi kurumsal yönetim uygulamalarının önemli bir misyonu daha var: Şirketlerin rekabet gücünü arttırması.

Kurumsal yönetim anlayışı, sınırlı kaynakların etkin yönetimi, finansman kaynaklarına hızlı ulaşımın sağlanması ve insan kaynağını kendisine çeken yapısı ile şirketlerimizin rekabet gücünü attırmaktadır. Bu açıdan baktığımızda, küresel rekabet şartlarında yer edinmeye çalışan ve hızlı bir dönüşüm sürecindeki Türk iş dünyasının da kurumsal yönetim yaklaşımını benimsemesi, Türk şirketlerinin rekabet gücünün artırılmasında kritik öneme sahiptir. Bir başka deyişle, küresel boyutta rekabet edebilmemiz ve potansiyelimizi gerçek anlamda ortaya koyabilmemiz için dünya ile aynı dili konuşmalıyız. Yaptıklarımızı ve yapabileceklerimizi dünyaya başka türlü nasıl anlatabilir, küresel rekabete başka türlü nasıl entegre olabiliriz? İşte kurumsal yönetim ilkeleri bize bu yolda rehberlik ediyor, dünya ile aramızda köprü kuruyor. Bu değişime kulak asmayanlar ve geride kalanlar ise dünya ekonomisine entegre olamayacak ve sistemin dışında kalmaya mahkum olacaktır.

Bu doğrultuda, güven arttırıcı yönünü rekabet gücüne katkısı ile birlikte değerlendirdiğimizde; kurumsal yönetim anlayışı şirketlerimizin sürdürülebilirlik politikalarının, diğer bir deyişle sahip oldukları değerleri geleceğe taşıyabilmelerinin temel taşı olarak görülmelidir.

Bugün gerçekleştirilen IV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin hedefi de sürdürülebilirlik politikaları ışığında; şirketler, finansman kaynakları, düzenleyici otoriteler, kamu kurumları ve aslında tüm paydaşlar arasında kurulacak dengenin anahtarı olan kurumsal yönetim ilkelerinin oynadığı rolü, farklı bakış açılarıyla inceleyebilmek.

Değerli Konuklar,

Uluslararası yatırımlar ve pazar yapıları itibariyle coğrafi sınırların kalktığı, ülke ekonomilerinin hiç olmadığı kadar dış etkilere açık olduğu ve küresel rekabetin kızıştığı bir dönemi yaşıyoruz. Böyle bir ortamda yatırım kararları alınırken küresel ekonominin baş aktörleri olan özel sektör şirketlerinin mercek altında alındığı kadar ülkelerin yatırım ortamları da inceleniyor.

Bu bağlamda, Sayın Ünal Tekinalp'in tanımı ile kurumsal yönetimin ana yaklaşımları ve kurallarını somutlaştıran Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nı önemli bir fırsat olarak görüyoruz. TÜSİAD olarak her platformda desteğimizi dile getirdiğimiz Tasarı'nın yasalaşması yönünde partilerimizin vardıkları uzlaş, bizler için bir umut kaynağı oldu. Bu itibarla, Tasarı'nın yürürlüğe girmesinin kurumsal yönetim anlayışının şirketlerimizde ve ülkemizde bir kültür olarak yerleşmesini sağlayacağına inanıyoruz.

Dileriz partilerimiz tarafından gösterilen bu irade, ülkemiz yatırım ortamının iyileştirilmesi, dolayısıyla doğrudan dış yatırımların ülkemize daha fazla çekilebilmesi ve şirketlerimizin uluslararası piyasalardaki güvenilirliğinin artırılması ile sonuçlanır.

Saygıdeğer Konuklar,

TÜSİAD, Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nu 1999 yılı Yüksek İstişare Konseyi'nde aldığı karar ile kurarken, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ışığında şirketlerimize bir yol haritası çizilmesini hedefliyordu. Bu doğrultuda, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri henüz yayınlanmamışken, TÜSİAD'ın 2002 yılında hazırladığı "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" başlıklı çalışma bu konuda üstlendiği liderliğin en açık göstergelerinden biriydi.

Bugün ise Kurumsal Yönetim anlayışının ülkemizde yaygınlaşmasını hedefleyen kurumlar ile işbirliği içinde çalışmanın mutluluğunu yaşıyoruz. Bu kapsamda, sizlere gelecek dönemde gerçekleştireceğimiz önemli bir projeden bahsetmek istiyorum.

Bildiğiniz gibi ülkemiz şirketlerinin büyük bir kesimini aile şirketleri oluşturmakta. Aile şirketlerimizin yaşam çizgilerini uzatmak, ikinci ve üçüncü kuşaklara devrolmalarını sağlayabilmek ve özellikle rekabet güçlerini arttırabilmek adına kurumsal yönetim yaklaşımı tartışılmaz şekilde önemini koruyor. Ancak, bu yaklaşımın içselleştirilmesi elbette şirketlerimiz için bilinen konfor alanlarının dışına çıkmayı, yeni bir bakış açısını kazanabilmeyi gerektiriyor.

"Gelecek dönem faaliyetlerimizde "Aile Şirketleri"ne odaklı bir projeye yer vereceğiz. Bu kapsamda, TÜSİAD ve TKYD olarak TÜRKONFED ve TİDE'nin de destekleri ile ilki İstanbul'da olmak üzere, Kayseri, Gaziantep ve Ankara'da, TKYD'nin yıllardır gerçekleştirdiği Anadolu Seminerleri'ni de birlikte gerçekleştireceğiz."

"İyi kurumsal yönetim sadece kural ve düzenlemelere bağlanmakla değil, entelektüel dürüstlikle ilgilidir. Sermaye kaynakları bu şekilde iyi yönetim gösteren şirketlere yönelmektedir."

Bizler de Sivil Toplum Kuruluşları olarak üzerimize düşen görevi gerçekleştirmek için gelecek dönem faaliyetlerimizde "Aile Şirketleri"ne odaklı bir projeye yer vereceğiz. Bu kapsamda, TÜSİAD ve TKYD olarak TÜRKONFED ve TİDE'nin de destekleri ile ilki İstanbul'da olmak üzere, Kayseri, Gaziantep ve Ankara'da, TKYD'nin yıllardır gerçekleştirdiği Anadolu Seminerleri'nde birlikte gerçekleştireceğiz.

Saygıdeğer Konuklar,

Sözlerime son verirken sizlere şu anda aramızda bulunan değerli konuşmacımız Mervyn King'den konuşmamı özetleyen bir alıntı ile veda etmek istiyorum:

"İyi kurumsal yönetim sadece kural ve düzenlemelere bağlanmakla değil, entelektüel dürüstlikle ilgilidir. Sermaye kaynakları bu şekilde iyi yönetim gösteren şirketlere yönelmektedir."

Beni dinlediğiniz için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.



AÇILIŞ KONUŞMALARI

CELAL BEYSEL

TÜRKONFED / YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Sayın Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı, Sayın TÜSİAD Başkanı, değerli dernek üyeleri ve katılımcılar, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından bu yıl dördüncüsü düzenlenen Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde hepinizi saygıyla selamlarım.

2008 yılından bu yana düzenlenen bu zirveler, hızla gelişmekte olan özel sektörümüz için büyük önem arz eden kurumsallaşma konusuna dikkat

çekiyor. Dikkat çekmekle de kalmıyor, Türk özel sektöründe kurumsallaşmayı hızlandırıcı bir işlevi olduğu da açıktır. Şirket içi demokratik katılım kanallarının açık olduğu, keyfilikten uzak, hukuka ve kurallara bağlı, şeffaf yönetim anlamına gelen kurumsal yönetim, ülkemizde her geçen gün daha çok şirket tarafından uygulanıyor. Bu durumu yakıda izliyor, gelişmelerden mutluluk duyuyoruz.

Kurumsal yönetim bir teknik ya da uygulamadan önce zihniyet değişimi gerektiren bir sistemdir ve tabii en zor olan da kafaların değişmesidir. Tüm olumlu gelişmelere rağmen, gidecek çok yolumuz olduğunun farkındayız. Bu zirve ve benzer etkinlikler, eksikliklerin bilincinde olmamızdan kaynaklanıyor.

Bu noktada sözü, yönetim kurulu başkanlığı'nı yürüttüğüm TÜRKONFED'e ve üyelerimizin kurumsallaşma sorunlarına getirmek istiyorum. Bir çoğunuzun bildiği gibi, TÜRKONFED, Türkiye'nin belirli bölgelerinden iş insanlarının hem sektörel hem de bölgesel olarak örgütlenerek oluşturdukları, 10.000'in üzerinde girişimciyi bir şemsiye altında toplayabilmiş bir konfederasyondur. Bağımsızlık ve gönüllülük, gururla ifade ettiğimiz en temel iki özelliğimizdir.

"Kurumsal yönetim bir teknik ya da uygulamadan önce zihniyet değişimi gerektiren bir sistemdir."

Türkiye’de tüm bu özellikleri bir arada toplayabilen en büyük iş örgütü olduğumuzu düşünüyoruz. Bizi çok destekleyen TÜSİAD da üyelerimiz arasında olmakla birlikte, TÜRKONFED’in üyelerinin %95’ini KOBİ’ler oluşturur.

KOBİ’ler, ülkemizdeki tanımı gereği 250 kişiden az insanı istihdam eden, yıllık net satış hasılatı 25 milyon lirayı aşmayan kuruluşlardır. Ülkemizde istihdamın %78’ini, üretimin %55’ini KOBİ’ler oluşturur. Dolayısıyla bu şirketler, bir taraftan ekonominin önemli birer aktörüken, diğer taraftan toplumsal huzurun ve barışın sağlanmasında önemli rolleri vardır. Ancak üzülererek kabul etmek zorundayız ki, biraz önce bahsettiğim kurumsal yönetimi uygulayan şirket arasında KOBİ’lere pek de rastlayamazsınız.

KOBİ’ler ağırlıklı olarak aile şirketleridir, ataerkil yönetim tarzı, profesyonelleşme oranının düşük kalmasının önemli bir sebebidir. Bunun sonucunda yönetim kararlarının katılımcı demokratik yönetim, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi konular, yani kurumsallaşma, arzu edilen seviyenin altındadır. Kayıtdışı ekonominin bir kısmının kaynağı sayısının TÜİK tarafından yaklaşık 2,5 milyon olduğu ifade edilen 250 kişiden az çalışanı olan girişimler olduğunu da kabul etmek gerekir.

Bu durum, hiç şüphesiz, kurumsallaşmanın önündeki en büyük engeldir. Yapılan çalışmalar gösteriyor ki, kurumsal yönetim sayesinde kaynaklar daha verimli yönetilebiliyor, finansman kaynaklarına ulaşım kolaylaşıyor, yatırım güvenilirliği gibi temel konular da önemli ve olumlu gelişmeler oluyor. Tam bu noktada tabii ki KOBİ’ler açısından adete kısır bir döngüyle karşı karşıyayız. Belirli bir ekonomik ve zihinsel düzeye gelmeden, kurumsal yönetim gerçekleştirilemiyor. Kurumsal yönetim gerçekleştirilemeden de istenilen ekonomik ve zihinsel düzeye erişmek de zor oluyor. Tavuk mu yumurtadan yumurta mı tavuktan çıkıyor?

Bugün büyük firmalar süratle kurumsallaşır, çağa ayak uydurur, büyüme yolunda önemli adımlar atarken KOBİ’lerimiz bu konuda neden geride kalıyor. Ülkemizde 20 ile 250 arasında çalışanı olan ve

"Yapılan çalışmalar gösteriyor ki, kurumsal yönetim sayesinde kaynaklar daha verimli yönetilebiliyor, finansman kaynaklarına ulaşım kolaylaşıyor, yatırım güvenilirliği gibi temel konular da önemli ve olumlu gelişmeler oluyor."

yine TÜİK tarafından sayıları yaklaşık 39.000 olarak verilen firmalar, kurumsal yönetime geçme konusunda önemli birer adaydırlar. Ancak bunların arasında KOBİ'ler, neden büyük firmaların becerilerini gösteremiyorlar? Bence, bu soru bu platformda sorulması gereken önemli bir sorudur. Zira KOBİ'ler, büyük firmalara hizmet verecek, onlarla kaliteli tedarikçi olarak çalışacak, onların inovasyon, Ar-Ge faaliyetlerini ucuzlatacak, onların gelişmesine destek olacak kurumlardır. Kurumsallaşmaları, büyük firmaları da yakından ilgilendirmelidir.

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük firmaları ve onların etraflarındaki KOBİ'lerle ilişkilerini inceleyiniz. Birçoğunun kurumsallaşmış KOBİ'lerle ne denli yakın ilişkiler içerisinde olduklarını göreceksiniz. Çoğunun Ar-Ge faaliyetlerini her açıdan destekledikleri KOBİ'lere yaptıklarını ve bundan önemli verimlilik ve kazanç elde ettiklerini göreceksiniz. Bizim büyük firmalarımızın böyle bir vizyonu var mıdır? Çevrelerindeki KOBİ'lerin kurumsallaşması için ne yapmaktadırlar?

Ülkemizde özellikle 20 ila 250 çalışanı olan, kurumsallaşmanın güçlü birer adayı olmakla birlikte bu kapıdan geçmekte zorlanan KOBİ'lerin modern yönetim tekniklerine geçmelerinin, kurumsallaşmalarının önünde pek çok engel sayabiliriz. KOBİ denen kuruluşları, emeklerken ayağa kalkmaya çalışan develere benzetebiliriz. Bu kırılgan kurumların kilit noktalarına, becerilere bakmadan aile elemanlarının yerleştirilmesinin, profesyonellere güvenilmemesinin, kurumsallaşamamalarının sadece küçük girişimcilerin rasyonel düşünememelerinden kaynaklandığını ileri sürmek, onlara haksızlık olur. Bu sorunda, sistematik, hukuki, etik, vergisel vs dışsal hataların rolleri yadsınamaz.

Birkaç örnek vermek gerekirse, KOBİ'lerin haksız rekabete, niyeti her zaman iyi olmayabilecek yöneticilere, çalışanlara karşı koruyan ne gibi hukuki kalkanlar vardır? Vergisini, özellikle istihdam için vergisini tam olarak veren bir KOBİ, kurumsallaşmasını sağlayabilecek iyi bir profesyonele maaşını nasıl öder? Borçlar Kanunumuz, Ticaret Kanunumuz KOBİ'leri koruyor mu? Hatta yeni Borçlar Kanunumuz, tasarıdaki Ticaret Kanunumuz acaba KOBİ'leri ne denli koruyabiliyor? 50 kişilik bir KOBİ'nin devlet tarafından konmuş tüm kurallara uymasının yıllık maliyeti ya da örneğin kıdem tazminatı yükü KOBİ'nin kurumsallaşması önünde bir engel midir acaba?

Bu ve zamanınızı almamak için sıralamadığım daha pek çok sorun, siz değerli haziruna önemsiz de gelebilir ama eğer kurumsallaşmanın tüm ülke çapında yayılması isteniyorsa, bu değerli sivil toplum kuruluşunun misyonu buysa, KOBİ'lerin

kurumsallaşmasının önemini de görmenizi ve projektörlerinizi biraz daha bu küçük önemsiz sorunlara çevirmenizi naçizane tavsiye etmek istiyorum. "Dengeler nerede olacak?" diye sorarken biraz da KOBİ'leri düşününüz.

Beni bugün buraya çağırmanızın, bu kürsüde söz vermenizin bu gerçeği, Kurumsal Yönetim Derneği'nin de vurgulamak isteğinin bir ifadesi olarak kabul ediyor, beni sabırla dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.



ZİRVE BAŞKANI

MERVYN E. KING

GRI / YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Benim için yaptığınız giriş konuşmasına ve yeniden İstanbul'da olduğum için dile getirdiğiniz teşekkürü ben de teşekkür ederim.

1850'lerde "şirket" kavramı ilk geliştirildiğinde, bu bir tüzel kişiydi ve riskler o tüzel kişiden kaynaklanırdı. Zaman içinde bu tüzel kişilerin bir görevi oluştu: tüzel kişileri yöneten kişilerin yönetilmesi. Şirket kavramının ilk

oluştugu tarihten yüzyıl sonra limited şirket oluştu. O zamanlar hissedarların önceliği söz konusuydu, sanki bütün paydaşlar sadece hissedarlardan ibaretti. Hiç şüphesiz, 1990'ların başında, en azından bu garip yönetime paydaşların en öncelikli olarak dahil edilmesi anlayışı, kâr ve hissedarın birbirinden ayrılmaması, şirketin toplum, çevre vs üzerindeki şeylerin göz ardı edilmesi yaklaşımı değişti. Hiç değilse 1994'ten bu yana Güney Afrika, yepyeni bir görünüm kazandı ve o günden bu yana yönetim konusuna kapsayıcı bir boyut getirildi. Bugün artık şirket yöneticileri olarak, paydaşlarımızı hem şirket işleri açısından önemleri çerçevesinde hem de onların çıkar ve beklentilerini dikkate almak ve kendilerini karar alma süreçlerimize dahil etmek zorundayız. İşte bugün bütün dünyada anlaşılan şey budur. Bu da, konferansımızın konusuyla yani dengelerle çok yakından ilgilidir.

Dengeler nerede oluşacak? Denge dediğimiz şey, iki unsurun arasında oluşan bir husustur. Bir şirket toplum içinde kendi başına bir fanus içinde işlemez. Şirketler en az beş açıdan toplumla etkileşim içinde çalışırlar. Bunlardan bir tanesi, finansal boyuttur;

"Bugün, aile şirketlerinin kurumsal yönetimi benimsemeleri halinde, o aile şirketi, artık bir boşlukta iş yapmaz, Türk toplumuyla bağlantılı bir konuma girer."

ikincisi, insan sermayesi boyutudur (bununla hem insan haklarını hem de insan kaynaklarını kastediyorum). Nike şirketi, bunu bir ara unuttu; hatırlarsınız, piyasadaki paylarını hemen kaybettiler.

Doğal sermaye tabii bir başka boyut. Burada hangi sektörlerden insanlar olduğunu bilemiyorum tabii ama hepinizle ilgili bir konu var ki o da, her biriniz doğal sermayeyle ilgili bir şeyler yapıyorsunuz, yani bu evrenin ana sermayesi bu. Son yüzyıllar boyunca şirketlerimizin doğayı bedelsiz bir hazine olarak görmeleri yanlış bir varsayımıydı, çünkü iki yanlış temele dayanıyordu. Bunlardan bir tanesi, dünyamızın kaynaklarının sınırsız olmasıydı. Bu yanlıştı ve bu yanlış çok çabuk keşfedildi. İkincisi de dünyamızın, atıkları özümseme konusunda sınırsız bir kapasiteye sahip olduğuydu ki bu da yanlış çıktı. Tabii bunda ben dahil hepimizin suçu var. Ben de 30-40 yıldır şirketleri yönetiyorum. Dolayısıyla biz bir atık bazı oluşturmak zorundayız. Tabii ki bu atık bazına dayalı girişimler sürdürülebilir olamaz. Bugün artık, şirketler ve şirket yöneticileri bütün bu olgularla baş ederken bunu toplumla birlikte yapmaya çalışıyorlar, çünkü şirket kimliğinin kendisi, özü değişti. Şirket dediğimiz şey bir girişimcinin şirkete yatırdığı mal varlığının ötesine geçti. Artık bütün dünyadaki çokuluslu şirketler neredeyse faaliyetlerini 150'den fazla ülkede gerçekleştiriyorlar. Türkiye'de de bu şirketlerden çok sayıda var ve bütün bu şirketler, bütün dünyadaki toplumlar ve çevre üzerinde çok büyük etkilere sahipler. Mesela Lehman Brothers gibi büyük bir şirket, başarısız olduğunda, çöktüğünde bunun etkisi dünyamızdaki tüm paydaşları üzerinde hissediliyor.

Dolayısıyla bugün bizler, düz, sınırsız, elektronik bir dünyada çalışıyoruz. Bir mouse'a tıklamak suretiyle belli finansal kaynakların Türkiye'ye akmasına veya Türkiye'den çıkmasına neden olabiliyoruz. Bugünün durumu budur. Bugün sermayenin iyi yönetimin olduğu yerlere aktığını, olmadığı yerlerden de sermayenin kaçtığını daha iyi biliyoruz. Bütün dünyadaki en büyük ekonomilerin çoğu bugün hükümetler tarafından değil, çokuluslu şirketler tarafından yönetiliyor. Dolayısıyla bütün dünyamızda şirketlerin etkisi muazzam. Bugün artık şirketleri yönetim tarzımızın çevre ve toplum üzerindeki etkilerini de göz ardı edemeyiz. Hiçbir yönetici şirkete karşı sorumluluğunu bu boyutta göz ardı edemez. Bunu yaparsa, bütün yeteneklerini ortadan kaldırmış olur. Sizler ve ben, yani yöneticiler, kendi şirketlerimizin yönetiminde sürdürülebilirlik unsurunu dikkate almaz ve uzun vadeli düşünmezsek, suyun önemini göz ardı edersek başarılı olamayız.

Dün Coca Cola Türkiye'nin Başkanı ile akşam yemeği yedik. Coca Cola bütün dünyada suyun yeniden dönüştürülmesi konusunda muazzam bir çalışma yapıyor çünkü su olmazsa Coca Cola da olmayacak ve Coca Cola olmazsa kendi şirketlerini sürdüremeyecekler. Bugün her iyi vatandaş Coca Cola mı içmeli diye sorabiliriz. Evet, ama Buffet ve diğer Coca Cola yatırımcılarını da şu konuda ikna etmemiz gerekiyor: Bu işletmeye yatırılan kolektif zekayı sürdürülebilirlik açısından genişletmek gerekir. İşte dengeyi bu düşünce tarzında göreceksiniz.

XX. yüzyılın sonunda biz dünyanın kriz içinde olduğunu biliyorduk. Bu, ilk olarak Rio de Janeiro'da Dünya Çevre Zirvesi'nin düzenlenmesine yol açtı. O konferansın sonucunda şu görüş birliğine varıldı: Kirlilik açısından dünyanın geldiği yer, doğal varlıkların kendilerini toparlama hızından daha hızlı bir şekilde tüketilmelerinin başlıca nedeni işletmelerdir, ticari faaliyetlerdir. 10 yıl sonra, Johannesburg'da yeni bir zirve düzenlendi ve yine işletmeler orada yine en basit tabiriyle tartışmaların odak noktası oldu ve bu sefer şöyle bir söylem vardı: İşletmelerin nasıl yönetildiği ve bizlerin şirketlerimizi nasıl yönettiğimizi, her şeyi tayin eden faktör olacak.

Dolayısıyla biz bugün, şirketlerimizi yönetirken üçlü bir krizle karşı karşıyayız. Bir yanda küresel finansal krizi var. Bunun içine ben avro bölgesinde olanları da dahil etmek istiyorum. Bugün burada olanlar, avro bölgesinde olanların kendi işletmelerini etkilemeyeceğini düşünüyorsa, durumu doğru değerlendiremiyor demektir. Bir diğer kriz, iklim değişikliği krizidir. Bazıları IPCC sonucunda alınan kararların belirsizliğinden rahatsız ama son birkaç günün haberlerini izleyenler, kendilerine şu soruyu soracaklardır: Kolombiya'daki, Avustralya'daki, Sri Lanka'daki taşkınlar, söyleyemediğimiz volkan nedeniyle miydi, yoksa iklim değişikliği konusunda bilim adamlarının öngördüğü bir gelişme miydi? Karşı karşıya olduğumuz üçüncü kriz de şudur: Bizler bugüne kadar dünya varlıklarını, doğal kaynaklarını, kendilerini yenileyemeyecekleri bir süratle tükettik, dolayısıyla burada işlerimizi yapma şeklimiz artık değişmelidir.

Hepinizi Google'a davet ediyorum. Google dünyadaki en büyük şirketlerden biri olduğu gibi, Unilever, Procter and Gamble gibi şirketler var. Unilever, iki hafta önce 10 yıllık bir plan açıkladı, ben de bunu bastım. Google'a girip bunu bulabilirsiniz. Şöyle diyorlar: Tüketici mallarımızı yeni bir sürdürülebilirlik planıyla üretmeyi hedefliyoruz. Dünya nüfusunun artması nedeniyle satışlarımız da ikiye katlanacak ama bu plan, önümüzdeki 10 yılda ürünlerimizin çevre üzerindeki etkisini

yarılayacak. Procter and Gamble şöyle diyor: Biz tesislerimizi %100 yenilenebilir elektrikle üretim yapacak şekilde planlıyoruz ve %100 yenilenebilir ve yeniden dönüştürülebilir ambalaj ürünleri kullanarak doğaya atıkları sıfıra indirmeyi, kaynakların korunmasını, su kalitesinin artırılmasını ve bugün kullanılan su miktarının azaltılmasını hedefliyoruz. Bütün bunlar inanılmaz fikirler mi? Hayır, gerçekçi fikirler. Büyük şirketler, ortak bir zekayla hareket ediyorlar ve artık işlerini bugüne kadar yaptıkları şekilde yönetemeyeceklerini görüyorlar. Dolayısıyla yeniden denge kurabilmek için, bazı şeyleri yeniden düzenlemek, düşüncelerini değiştirmek zorundalar.

Bu konferansta ele alınacak konular arasında aile şirketleri, kamu şirketleri ve düzenleyici makamların rolü de yer alıyor. Bugün, hiçbir aile şirketinin şirketini alıp da kurumsal bir platforma oturtması beklenmez. Bu onların takdirine kalmıştır. Ama bunu yapmaları halinde, o aile şirketi, artık bir boşlukta iş yapmaz, Türk toplumuyla bağlantılı bir konuma girer. Bir önceki konuşmacının da bahsettiği KOBİ'ler dahi bugün büyük çokuluslu şirketlerle bağlantılıdır.

Büyük çokuluslu şirketler, büyük finans kuruluşlarıyla, büyük sermaye kaynaklarıyla bağlantılıdır ki bunlar da günümüzde emeklilik fonlarıdır. Ben Johannesburg'daki yönetim kurulundayım ve hem oradan hem de başka borsalardan biliyorum ki bugün her borsada ve İMKB'de de en büyük yatırımcının emeklilik fonları olduğunu göreceksiniz ve görüyorsunuz da zaten. Bu emeklilik fonlarının Mütevelli Heyetleri sürdürülebilirlik konusunda çok önemli kararlar almak zorundalar. Yani sizin paranızı o şirketin özsermayesine yatırmadan önce bu değerlendirmeyi yapmak zorundadırlar. Ayı zamanda toplumu ve çevreyi nasıl etkilediklerini bilmeleri ve uzun vadeli stratejik düşüncelerini açıklamaları gerekir. Bütün bunlar sonucunda, şirketler, bir tedarik zinciri davranış ilkelerine sahip olmaları gerekliliğini anladılar. Procter and Gamble gibi büyük şirketler, kendi kurumsal paydaşlarına, Türkiye'den tedarikçileri olduğunu ve bu nedenle de doğa krizine katkıda bulduklarını açıklamak istemiyorlar. Dolayısıyla iyi yönetim dediğimiz şeyi KOBİ'lerle de paylaşmak zorundalar.

Global Reporting Initiative'in merkezi Amsterdam'dadır ve ben de

"Bugün sermayenin iyi yönetimin olduğu yerlere aktığını, olmadığı yerlerden de sermayenin kaçtığını daha iyi biliyoruz."

başkanlığını yapıyorum. Çin'deki en önemli eyaletlerden birinin yöneticisi, Pekin'de de ofis açmamızı istedi, İstanbul'a gelmeden hemen önce gittik açtık. Neden? Bugün dünyadaki en büyük tüketici ürünleri şirketi WallMart'ın, Çin'de KOBİ tedarikçileri var ve onların da sürdürülebilirlik raporlarını geliştirmelerini, uygulamalarını, yaptıkları üretimin toplumu ve çevreyi nasıl etkiledikleri bilgisini dışarıyla paylaşmaları gerektiğini biliyorlar ve bunu sağlamaya çalışıyorlar. Dolayısıyla bütün bu olup bitenlerle, aile şirketleriyle ve dünyanın neresinde olursa olsun kamu işletmeleriyle de çok yakından ilgileniyor. Bugün artık bu, finans, insan kaynakları, toplum, doğa, imalat, teknolojik sermayeye ilişkin gerçekleri algılamadıkları sürece, görevlerini yapmıyorlar demektir.

Düzenleyici makamların da bu konulara eğilmeleri, hem de yepyeni bir gözle bunları incelemeleri gerekmektedir. Korkum şu ki, bugün düzenleyici kurumlar, sadece finansal düzenlemeye odaklılar ama yerkürenin karşısındaki tek konu bu değil.

Evet bu ilk açış görüşlerini sizlerle paylaştıktan sonra, tüm bu konularla ilgili çok verimli bir tartışma yapabileceğimizi umuyorum. Acaba şirketler, hem kendi etkilenmeleri hem de yarattıkları etkiler bakımından bu dengeyi, bu equilibrium dediğimiz şeyi yaratabilecekler mi? Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ederim.

PANEL: AİLE ŞİRKETLERİNDE DENGELER NEREDE OLUŞACAK?



Oturum Başkanı : Fikret Sebilcioğlu, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

Panelistler:

Barbara R. Hauser, BRHauser LLC

Ümit Hergüner, Hergüner Avukatlık Bürosu Ortağı

Vehbi Varlık, İnoksan A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Mete İkiz, NBGI Türkiye Yatırım Direktörü

Perihan İnci, İnci Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi



FİKRET SEBİLCİOĞLU

Farklı konseptte bir panel düzenlemek için çok düşündük. Umarım sıkılmadan götürürüz. İnteraktif olması düşünüldü, o nedenle de tasarımından içeriğine kadar mümkün olduğunca interaktif bir modda yapmaya çalışacağız.

“Aile şirketlerinde dengeler nerede oluşacak?” panelimize hoş geldiniz. Ana konsept, dengeler nerede oluşacak; onun altında düşündüğümüz panellerden biri de aile şirketleriydi. Bu aile şirketi tanımına ben biraz daha tersten bakmak istiyorum, yani bir şirkete ya da bir varlığa sahip olan aileler diye de yorumlamak istiyorum. Aile şirketi dediğimiz zaman, kendimizi şirketin içinde buluyoruz, oysa bu aradaki denge bizim için önemli, o nedenle şirketlere veya varlıklara sahip ailelerde dengeler nerede oluşacak ya da neyin dengesidir bu demek daha uygun olabilir.

Ünlü nörolog Sigmund Freud’a hayatın sırrı nedir, insanların hayattan maksimum tat alması için en önemli kavramlar nelerdir, diye sormuşlar. İki kelimeyle cevap vermiş: sevmek ve çalışmak. Yapılan pek çok araştırmada insanlara “Sizin için en önemli şeyler, en önemli varlıklar nedir?” dendiğinde, duygusal boyutuyla tabii ki birinci sırada aile, bazen hoş bazen de hoş olmayan nedenlerden ama hayatımızın önemli bir kısmını aldığı için de çalışmak, iş denmiş. İş, bizim için çok önemli. Bu doğrultuda, insanların hayatında bu kadar önemli olan iki kavramın en sıcak şekilde buluştuğu, milyonlarca Türk aile şirketi üyelerinin hayattan maksimum tatmini almaları açısından önemli olan ve makroekonomik olarak baktığımızda da Türk ekonomisinin kolonunu teşkil eden aile şirketleri, hepimiz için kritik öneme sahip. Bu nedenle de bu konuyu önemsiyoruz ve panel konusu yaptık ki aileyi, şirketi ve aradaki köprüleri tartışalım.

Çok kısa bir tarihçe verirsek, çok ciddi krizlerin içinden geçen bir yapıdan geliyoruz. 1994 krizi, 2001 krizi Türkiye’ye has krizler; 2008 krizi dünyada hepimizi etkileyen bir kriz. Bütün bu fırtınaların içinden bir şekilde, bazen yok olarak, bazen büyüyerek, bazen belli bir dengede durarak çıkan aile şirketleri, hayatın çok zorlaştığı, kârlılıkların çok düştüğü, enflasyon canavarından kurtulduk belki ama enflasyonla beraber olumlu, olumsuz çok ciddi sıkıntıların ortaya çıktığı, rekabet koşullarını değiştirdiği vs zorlukların içinde aile olarak pek çok konuda karar vermek zorunda kalıyorlar. Bu kararları verirken çoğu zaman rasyonel olmak istiyorlar, çoğu zaman da duygular çok ciddi etkiliyor ve bütün bu dengelerin içinde iyi bir

yönetim arıyorlar. Belki ismini bulamıyorlar ama esasında iyi bir sistem kurmaya çalışıyorlar, iyi bir sisteme ihtiyacın doğmaya başladığını hissediyorlar. Bu panelde işte o sistemden konuşacağız ve bu sistemin olmasıyla aile şirketlerinde biraz önce konuştuğumuz konularda dengeler nerede oluşacak, nasıl oluşacak gibi konuları masaya yatıracağız.

Aile şirketleri konusu, çok mahrem de bir konu esasında. KOBİ'ler finansman kaynağına ulaşamıyor, bankalarla ilgili sorunlar gibi olayın somut tarafı biraz daha masaya yatırılıyor ama benim gözlemime göre aile tarafı oldukça az konuşulan, biraz mahrem olarak görülen bir konu. Tabii ki mahreme çok girilmeden bu konuların masaya yatırılması ve iyi uygulamaların herkes tarafından düşünülmesi, belki kötü uygulamalardan ders çıkarılması, aile şirketlerindeki bu idarenin, family governance dediğimiz bu meselenin bu panelle biraz daha masaya yatırılması ve bir diyalog ortamının oluşmasını istedik. Paneli düzenlerken, panelistlerimizi seçerken konulara bu açılardan bakabileceğini düşündüğümüz altyapılara sahip kişilere rica ettik. Sağ olsunlar bizi kırmadılar, buradalar. Ben bu noktada sözü Ümit Bey'e vermek istiyorum. Ümit Bey, ana uzmanlık alanının dışında olmasına rağmen, çok benzer alanlar olduğu için kurumsal yönetim konusunda çok mesai harcamış birisi. Mesleki şapkası, hukukçu kimliğiyle, Türkiye'de kurumsal yönetimin gelişimini aileler açısından anlatabilirler. Bir de uzmanlık alanınız, hukukçu kimliğinizle aile sistemlerini oluştururken ve bu dengeleri oturturken kurumsal yönetim nelerde yardımcı olabilir konusundaki görüşlerinizi rica edeceğim.



ÜMİT HERGÜNER

Çok teşekkürler. Tekrar bu kurumsal yönetim camiasının içinde olmak, bu ilgiyi görmek insanı mutlu ediyor. Derneğin belli bir farkındalığı artık hakkıyla yaratmış olduğunu görüyorum ve bunun etkileri yasal düzenlemeler yapılırken de kendini göstermeye başladı zaten. Millet Meclisi'nin önünde bulunan yeni Ticari Kanun taslağı da aslında bir yerde bu derneğin yarattığı rüzgârla kurumsal yönetim açısından etkilendiği için o bakımdan belli hükümler içeren bir taslak.

Aile dediğimiz zaman, biz hukukçular onu hep en küçük sosyal birim diye tanımlıyoruz ama o en küçük sosyal birim aynı zamanda da en küçük ekonomik birim. O ailenin bireylerinin oluşturduğu, zaman içerisinde oluşmuş ve kendilerine kalmış olan bir zenginliği aslında ifade ediyor. O zenginliğin korunması, genişletilmesi, azaltılmadan sonraki kuşaklara aktarılabilmesi önemli. Biz aile şirketleri dediğimiz zaman aslında ailelerin oluşturdukları zenginliklerin, şirketler tahtında somutlaştığını varsayıyoruz her zaman için. Oysa ailelerin oluşturdukları zenginlikler, her zaman için şirketlerle yönetilmiyor, onun için şirket dışı zenginlikleri de göz önüne alarak, ailenin oluşan en küçük ekonomik birim olarak oluşan zenginliğe – İngilizce'de wealth denen zenginliğe – nasıl baktığını iyi irdelemek lazım.

Hepimiz aile bireyleriyiz, hepimiz kendi ailelerimize baktığımızda, dar aile olsun, geniş aile olsun, hiçbirinin birbirine benzemediğini göreceğiz. Bu benzemezlik aslında bir zenginlik ama dikkat de edilmesi gereken bir özellik. O zenginliği dengeler içerisinde yönetebilmek gereği var. O dengeleri ne kadar doğru kurabilirsiniz, o benzemezlik, var olan zenginliği büyütürken daha sonraki kuşaklara taşıyabilecek şekilde yönetilebilir. Onun için ailenin iç dengeleri çok önemli. İç dengeleri doğru oluşturmak lazım, doğru oluşturduktan sonra ailenin dış dengelerle ilişkisini daha doğru kurabilmek imkânı doğabilecek.

Neden iç dengeleri doğru oluşturmamız gerekiyor? Her bir ailenin, ister şirketler tahtında olsun, ister şirketler dışında olsun, oluşturmuş olduğu, taşınır taşınmaz bir zenginliği, mal varlığı var ve bunu nasıl yöneteceğini, hangi menfaatleri gözeterek yöneteceğini, bunların ileriki kuşaklara nasıl aktarılacağını, birbirleriyle konuşmuş ve bu konuda belli

mutabakatlara varmış olması gerekiyor. Bu nasıl yapılabilir? Sanırım, Barbara Hanım bunun nasıl yapılabileceğini, danışmanların devreye girip neler yapması gerektiğini anlatacaktır.

Çok ana hatlarıyla bunun miras hukukunu ilgilendiren yönü olduğunu, sözleşmeler hukukunu ilgilendiren yönü olduğunu, vergi hukukunu ilgilendiren yönü olduğunu belirtmekle yetineyim. Bunlar tabii hukukçu gözüyle baktığımda gördüklerim. Hukukçu gözlüğüm dışında baktığımda, bunun psikolojiyi ilgilendiren, sosyal etkileşimi ilgilendiren çok başka yönleri daha olduğunu, bunun her bir bireyin alması gereken coaching'lerle kendini geliştirerek aile içindeki dengeleri oluşturması sayesinde açılacak yönleri olduğunu tespit etmek gerekiyor.

Bahsettiğim zenginliğin, şirket çatısı altında yönetilecek bölümü biraz daha kolay, çünkü o konuda az çok yerleşmiş ilkeler, uygulamalar, hukuki ifadeyle içtihatlar var. Ama şirket çatısı dışındakini yönetmek, şirket çatısı altındakini yönetmekten daha zor. Nasıl yapılabilir? Neler yapılabilir? Bahsettiğim destekleri alarak, aile bireyleri bir araya gelip zenginliklerini nasıl ileriki kuşaklara taşıyacakları konusunda konuşabilir kıvama gelmelidir. Bunun için alacakları destekten kısaca bahsettim. Bunu sağladıktan sonra, bu desteğin oluşması üzerine ortaya çıkan ilkeler içine dökebileceğimiz bir metni göz önüne getirebiliriz. Aile anayasası dediğimiz bu metin, aslında bir sözleşme niteliğinde de olabilir. O zaman biraz daha bağlayıcı yönü var. Bu metin sözleşme kıvamına gelmeyen bir düzeyde de kalabilir, niyet mektubu şeklinde de olabilir, yani imzalar atılmadan da ortaya çıkabilir ya da imzalar atılsa dahi içerdiği kelimelerle çok bağlayıcı yönü olmayan, insanların mutabakatlarını ifade eden bir metin olabilir. Bunun hukuki anlamda nasıl bir metin olacağı, her bir ailenin dinamiklerine göre değişir, çünkü her bir ailenin kendi içindeki dengeler farklıdır.

FİKRET SEBİLCİOĞLU

Böyle bir sözleşme, hukuki altyapıyla yapılabilir mi veya aile anayasası?

ÜMİT HERGÜNER

Zaten anayasa dediğiniz metin, sonuçta bir sözleşme. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası da sonuçta bütün vatandaşların temsilcileri aracılığıyla oluşturdukları bir sözleşmedir. Buna öyle bakmak lazım. Aile anayasası da bir sözleşmedir, aile bireylerinin bir araya gelip imzalayacakları bir metin. Üzerinde mutabık kalacakları ilkeleri içine koyacakları bir metin. Benim söylemek istediğim, bu metin ille de bağlayıcı bir hukuki metin kıvamında olmayabilir çünkü işi bağlayıcı hukuki metinlere dönüştürmek, herkesin her zaman istediği bir yaklaşım olmayabilir fakat ortaya niyet mektubu kıvamında da olsa bir metnin çıkmasında yarar vardır çünkü ailenin üzerinde mutabık kaldığı temel ilkelerin içine konduğu bir metne ihtiyaç var. Burada aileden kastımız, 7'den 70'e olmasa da 15-16 yaşına gelmiş çocuklardan ailenin en yaşlı bireylerine kadar her kesimi, özellikle bugün ya da yarın ailenin ekonomik gelişimine yani zenginliğine katkıda bulunabilecek her kesimini içeriyor. Bunlar oturacaklar, konuşacaklar ve mutabık kaldıkları ilkeleri bir metnin içine koyacaklar.

Bu metin önemli, bizim için şemsiye rolü oynayacak bir metin. Bu metnin içinde, ailenin şirketler içinde var olan zenginliğini nasıl yöneteceklerine ilişkin hükümler olduğu gibi şirketler dışındaki zenginlikleri nasıl yöneteceklerine dair hükümler de olabilir. Bizim konumuz daha çok aile şirketleri olduğu için, diğerini biraz için dışarıda bırakıp aile şirketlerine döndüğümüzde, bu metni nasıl başka metinlere taşıyabiliriz diye düşünebiliriz. Bu metnin ortaya koyduğu temel ilkeler, yani ailenin sahip olduğu şirket ya da şirketler ve bu şirketlerde aile mensubu olup da hissedar olarak yer almış kişiler, bunlar arasındaki ilişkiler, hisse devirlerinin nasıl olacağı, vefat halinde hisselerin kimden kime nasıl geçeceği, dışarıdan insanların hissedar olarak şirkete nasıl gireceği, pay sahiplerinin oluşturduğu genel kurulda yapılabildiği kadarıyla nasıl bir işbirliği yapılacağı, bütün bunlar aile anayasasında, şemsiye metinde yer verilebilecek hükümlerdir.

Bundan hareketle, her bir şirketin konusuna, amacına, çalışma alanına özgü aile bireylerinin de içinde olduğu ama onlar dışında bireylerin de hissedar olarak içinde olabilecekleri hissedarlar arasında imzalanacak hissedarlar arası sözleşmeler var. Hissedarlar arası sözleşmeler, her bir şirket özelinde aile bireyi hissedarların kendi aralarında ve diğer hissedarla olan mutabakatlarını yansıtan, söz konusu şirketin yönetiminden hisse devirlerine kadar her özel konuyu işleyen sözleşmelerdir.

Yönetim derken, kavram kargaşası olmaması için burada hemen konuyu açayım, iki türlü yönetimden bahsediyorum. Bunlardan birisi, yönetim kurulu anlamında yönetim (board of directors deniyor), her şirketin bir yönetim kurulu var; ikincisi yöneticilerin oluşturduğu yönetimdir (management deniyor). Board of directors'ın içinde hepsi icra anlamında bir yönetim de çıkabilir - ona da daha çok yürütme diyoruz – ya da yönetim kurulu kendisi yürütme fonksiyonunu tamamen de üstlenebilir.

Hissedarlar arasındaki sözleşme, management'ın dahi kimlerden oluşacağını işleyebilir, yönetim kurulunda hissedarlardan kimlerin yer alacağını işler, yönetim kurulunda yer alacak hissedarların dışında yönetim kurulu üyelerinin kaç tanesinin bağımsız olması gerektiğini işleyebilir. Yönetim kurulun kendi içerisinde yetki devirleri konusunu işleyebilir. Özellikle yeni taslakta bu daha açık seçik ortaya konmuş; yürütmeyle yönetmeyi ayırmak açısından yönetim kurulun yetki devrine imkân tanıyan çok hüküm var. Tamamen yürütmeyi üstlenecek diyelim ki yedi kişilik bir yürütme kurulu, dördü aile mensubu, üçü dışarıdan insanlar, aile bu işinde olmak istemediğini söylüyor ve yürütmeyi iki kişiye devrediyor, bütün yetkileri bir yönetim kurulu kararıyla ona devrediyor, o zaman murahhas yetkilerle kendini donatmış bir yürütme işi alıp götürebiliyor. Hissedarlar arası sözleşme, bu ayrımları detaylı olarak işleyebilir. Hissedarlar arası sözleşme, hisse devirlerinde hisselerin ne olacağı konusunda da hükümler içerebilir, ilgili olduğu şirketin çalışma konusuyla ilgili olarak birtakım ticari sır niteliğindeki hükümleri de içerebilir. Hissedarlar arası sözleşme bir özel hüküm sözleşmesidir, ancak tarafları arasında bilinir ve ancak tarafları bağlar. Bu metnin üçüncü kişiler tarafında görülmesi gereği yoktur. Onun için ailenin aile anayasasında belirtmiş olduğu birtakım mahremiyetlerini taşıyabileceği ve bütün hissedarlar aile bireylerinden oluşmasa dahi, diğer hissedarlarla paylaşabileceği kadarını paylaştığı mahremiyetlerini içine koyacağı bir özel hukuk sözleşmesinden bahsediyoruz. Bu da büyük şemsiyenin altında ikinci şemsiyedir.

Her bir şirket için bu şemsiyeler altında, zaten kanunen gerekli olan bir şirket ana sözleşmesi var ve her bir şirketin ana sözleşmesinde olması gereken birtakım maddeler var. Bunların içine konduğu metinlerden bahsediyorum, yani şirketin kurucuları kimlerdir, amacı ve konusu nedir, şirketin yönetim kurulu kaç kişiden oluşur, yönetim kurulunun içinde yürütme organına yer verilir mi, bu ortaklar kurulu kararına mı bırakılır, hisse devirleri nasıl olur, hisse devirlerinde fiyatlandırma nasıl olur, süresi nedir, ne kadar süre sonunda kim ne alacaktır, bütün bunların konduğu bir ana metin. Bu ana metin

ticaret siciline kaydedildiği, tescil edildiği için üçüncü kişilere açık bir metindir ve herkes gidip görebilir. O noktada aile bireyleri, hissedarlar, birtakım mahremiyetlerini üçüncü kişilerle paylaşmak istemezlerse, o mahremiyetlerini hissedarlar arası sözleşme düzeyinde tutarlar, ana sözleşmeyi çok daha iskelet bir metin olarak değerlendirip bu haliyle bırakırlar.

Yapı bu ve bu yapı içerisinde gördüğünüz gibi birtakım hukuki metinler var. Ana sözleşme de bir hukuki metin, bir tüzük; hissedarlar arası sözleşme bir özel hukuk sözleşmesi; aile anayasası ise, ister sözleşme, ister niyet mektubu kıvamında olsun, bireylerin üzerinde mutabık kaldıkları bir metin. Bu metinler, şirketler nezdinde oluşmuş zenginliğin yönetilmesini ve o zenginliğin geliştirilmesini hedefleyen metinlerdir.

Siz yeni Ticaret Kanunu taslağından söz etmemi istemiştiniz. Teslim etmek gereken bir husus, demin de söylediğim gibi, o Ticaret Kanunu taslağı oluşturulurken kurumsal yönetimin farkındalığının ülkede artmasına paralel olarak taslağı hazırlayıcıları sağ olsunlar gelip Dernek ile de konuştular, Dernek yetkililerinden de bilgi aldılar, görüşlerini paylaştılar, paneller ve toplantılar düzenlendi, oradaki etkileşimin etkisiyle kurumsal yönetimi yeni taslağına içine sırf aileye yönelik anlamda değil şirketlere yönelik anlamda da yani hem corporate governance hem family governance anlamında, çok işe yarar hükümleri bu taslağına koydular. Olduğu gibi Meclis'ten geçerse, aslında kurumsal yönetim açısından çok güzel bir aşama kaydedilmiş olacak.

Fazla detaya girmeyeceğim, pratik etkisi olan üç beş şeyin örneğini vereyim. Var olan Ticaret Kanunu'na göre, bir anonim şirketin kurulması için beş kurucu hissedara ihtiyaç var. Küçük bir aile bir anonim şirket kurmaya kalktığı zaman, saman adam dediğimiz türden yani ille de orada bulunsun diye, üç beş oy hakkı olan, bin pay içerisinde üç beş payı olan insanları da işin içine sokmak zorunda kalıyordu. Bunlara da yönetim kurulunda yer verdiği takdirde, yine TK'nın hükmü gereği en azından birer oy veriyordu, çünkü yönetim kurulunda yer alan yönetim kurulu üyelerinin aynı zamanda hisse sahibi de olması gerektiğine ilişkin bir hüküm vardı. Bu yeni taslakta bunların hepsi kalkıyor, tek kişi bir anonim şirket kurabiliyor, tek kişilik bir yönetim kurulu da mümkün. Bunun yarattığı kolaylık var, aile içi mahremiyetin korunabilmesi konusu var, hızlı işleyiş var. Çok güzel bir gelişme. Bunun yanında çok daha büyük şirketlere uygulanabilecek imkânlar, bir aile şirketi için de geçerli hale geliyor.

Mesela, yeni taslakta bilgiye erişim konusu var. Aile şirketlerini düşünün, bütün aile bireyleri ile de hissedar, ile de yönetim kurulu üyesi olmayabilirler. Bu şirketlerin aile kökenli üyeler paydaş da olabilirler, yani şirketle hiçbir ilgi olmayabilir, tedarikçi olarak şirkete mal veren bir başka işin sahibi olabilirler – stakeholder anlamında söylüyorum. Bunların şirket hakkında bilgi edinme gereksinimini göz önüne alıyor. Sadece hissedar olarak kalan aile bireylerinin şirket hakkında bilgi edinme gereksinimini göz önüne alıyor. Yürütmenin içerisinde yer almayan yönetim kurulu üyelerinin daha çabuk bilgilenmesini göz önüne alan bir erişim hakkı sağlıyor. Yani her bir şirketin şimdi bir internet sitesi kurarak, bilançosunu, dağıttığı kârı, temettüsünü yayınlamasını, şeffaflığın sonu olmayan bir biçimde her türlü bilgiye erişimi sağlayan bir internet sitesi kurma yükümlülüğünün gelmesi bu anlamda inanılmaz bir yenilik.

Bunun yanında, şeffaflığı daha ileriye taşımak için, ailenin bireylerinden tamamen oluşmuş olsa da yönetim kurullarında iç denetim mekanizmalarının geliştirilmesine imkân tanıyan hükümler geldi. Yönetim komiteleri kurularak yönetim kurulunda daha hakim olan, diyelim ailenin başındaki bir kişi veya kişilerin denetlenmesini sağlayacak hukuki mekanizmayı da beraberinde getirdi. Ondan daha önemlisi belki de, dış denetimi küçük, orta ve büyük ölçekli bütün şirketler için zorunlu hale getirdi. Dış denetimin zorunlu olması, dış denetim raporlarının internet sitesinde yayınlanması, bunun herkesin erişimine açık olması, devrim niteliğinde gelişmeler ve işin içinde olsun olmasın tüm aile bireylerinin ailenin zenginliği içinde yaptığı tüm gelişmeleri yakinen takip edebilmesini sağlayan güzel devrim niteliğinde ilkeler bunlar.

Bu şekilde ailelerin giderek zenginliklerini daha ileriye taşıyabilmelerini ve bu taşımayı yaparken de kendi iç dengelerini daha iyi kurabilmelerini ve dış mihraklarla, şirketlerle ilişkilerinde de dengelerini daha iyi kurabilmelerini sağlayan çok güzel gelişmeler. Ben burada noktayı koyayım, ileride soru-cevap şeklinde daha da açabiliriz ama ana hatlarıyla kavram bu. Eğer bu kurulabilirse, yatırımcıların bu şirketlere ilgisinin artacağı kesin. Bu dengelerin kurulduğunu dışarıdan gözetleyebilmek önemli. Bu dengelerin kurulması halinde aile şirketi sahiplerinin zenginliklerinin artacağı kesin. Bu dengelerin nasıl kurulabileceğiyse danışmanlar, aile bireylerin ellerinden tutarak sürükleyecekler. Şimdi sözü Barbara'ya atmakta yarar var.

FİKRET SEBİLCİOĞLU

Tabii sözü Barbara'ya vereceğiz ama ondan önce çok kısa bir şey eklemek istiyorum. Ümit Bey'in söylediklerinden, bu yola girmek isteyen, "Artık sıkıntı çekiyoruz, şu işi biraz kurala oturtalım," demek isteyenlere hukuk nasıl yardımcı olabilir, ben onu anlıyorum. Ümit Bey çok güzel söyledi, hukuki şeylerle dolu bir yapı kurabilirsiniz ama çoğu kişi bunu sadece böyle de istemeyebilir, çünkü sonunda governance dediğimiz bu iyi idare bir niyet, bir istek işi. O yola çıkmak, kafada onun oturması gerekiyor. Oturtuktan sonra da hukuk nasıl yardımcı olabilir, ne tip sözleşmelerle bunu bir çerçeveye oturtabiliriz konularında ben de çok faydalandım, çok teşekkür ederiz.

Yeni Türk Ticaret Kanunu günlerce konuşulabilecek bir konu. Çıkacağına dair çok güçlü sinyaller alıyoruz. Profesör Ünal Tekinalp'in yazmış olduğu bir yazıda ilk cümle, Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun odağında kurumsal yönetim var, diyor. Yani ilerisi geri yok, bugünkü konumuz esasında Türk Ticaret Kanunu'nun her tarafına sinmiş durumda, söylenen her maddenin arkasında kurumsal yönetimle ilgili bir şey var. Bu tabii ayrı bir konu, ona ayrıca gireriz, çünkü Türk Ticaret Kanunu şirketlerle ilgileniyor.

Bu panele hazırlanırken biraz kitapları karıştırıyordum. John Ward adında bu işlere çok kafa yormuş bir kişi var. İletme profesörü, 25 sene önce bu işlere başlamış, bayağı ileri bir noktaya gelmiş İlk şoku da şu olmuş: Aile şirketleriyle stratejik planlama konuşacak, aile bireylerini karşısına alıyor. Stratejik planlama konusunda uzman ve o ana kadar da aile şirketler konusunda çok fazla deneyimi yok. söylenen ilk laflardan biri, "Siz bizim şirketlerimizin değerlerini biliyor musunuz? Geçmişimizle ilgili, kültürümüzle ilgili bilginiz var mı? Yoksa bu anlattıklarınızın hepsini burada uygulamak çok zor" oluyor. Bir şok yaşamış. Amerika esasında bu işin sıkıntılarını çok önceden yaşamış. Herhalde Dallas ve Hanedan dizilerini hatırlarsınız. Bu tip diziler hep toplumdaki bu olaylardan besleniyor. Çok büyük bir zenginliğe sahip olan bir şirketin, aile içinde yaşanan sıkıntılardan dolayı – JR'ı hatırlatıyorum – nasıl yok olduğuna çok tanık olduğu için ciddi bir bilgi ve birikim var Amerika'da. John Ward, "Benim bu kadar tecrübeden sonra geldiğim bir sonuç var, o da işe ya da bir varlığa sahip olan ailelerdeki problemlerin çok büyük bir kısmı işle ilgili değil, ailenin kendisiyle ilgili, aileden kaynaklanan hususlar," diyor.

Ben burada sözü Barbara'ya veriyorum. Barbara, çok tecrübeli ve farklı kültürlerde aile şirketlerine danışmanlık hizmetleri vermiş, bir süre sonra bu işlere daha fazla kafa yormuş bir uzman. Teşekkürler bize katıldığı için. Şu soruya başlamak istiyorum: Şirketlerin idare edilmesi yani family governance neden aileler için önemli, bu sistemleri kurmak için neler yapılabilir? Büyük tecrübenizle çıkarımlarınızı bizle paylaşır mısınız lütfen.



BARBARA HAUSER

Benim kariyerimde 15 yıl önce neler olduğunu anlatarak başlayayım. 80 yaşında bir milyarderden bir telefon aldım. 140 tane şirketi vardı, hepsini kendi oluşturmuştu. Kendisi geleceği yönelik bir planlama yapmak istemiyordu ki bu çok tipikti. Ben de tabii ondan önce 18 yıl boyunca aile şirketlerini temsil etmişim, hissedarlar sözleşmesi, tröstler vs gibi aile şirketleriyle ilgili her şeyi bildiğimi sanıyordum ama bu kişi, 300 yıldan beri ailesinin kontrolünde tutulmuş olan imparatorluğunu aynen böyle devam ettirmek istiyordu. Aile işletmesinin içindeki komplikasyonlar çok farklı yani bunlar dışarıdan danışmanlık vermekten farklı. Aile içi dinamikler, aile içi kontrol, güç ilişkileri, iletişim, bütün bunlar, neticede en önemli unsurlar haline geliyor. Muhteşem bir hukuki yapıya sahip olabilirsiniz ama ailenin niyeti çok önemli, bunu görmek gerekiyor.

Family governance neden önemli? Ben bu konuda 15 yıl boyunca çalıştım, 1,5 yıl önce de aile işletmeleri konusunda bir kitap yazdım ve orada da bunun neden önemli olduğu sorusunu irdelemeye çalıştım. Family governance bence bugün çok önemli bir hale geldi. Çünkü, bir aile işletmesi, üçüncü kuşağa çok az örnekte erişebiliyor. Neden bu böyle, sorun nerede? Aslında burada gerçek sorun, stratejik planlama değil. John Ward ile ilgili bir noktayı eklemek istiyorum. Bu aynı zamanda o milyarderle çalıştığım birkaç yılın da özeti olacak. John Ward'un kitaplarından bir tanesi, bir aile işletmesinin başarısıyla ilgili. Orada, başarıyı farklı kılan iki faktör olduğunu söylüyor. Bir tanesi, aile fertlerinin muntazaman toplantılar yapması; ikincisi, en azından üç bağımsız üyeyi içeren bir yönetim kuruluna sahip olmaları. Daha sonra, araştırmalar sonucu, bu faktörlerden bir tanesinin diğerinden daha önemli olduğu ortaya çıktı. En önemlisi düzenli olarak yapılan aile toplantılarıydı. O zamanlar John Ward bana, "Barbara, aslında bu toplantılarda neler konuşulduğu önemli değil, önemli olan bu toplantıların aile fertlerinin birbiriyle iletişim içine olmalarını sağlaması.

Şeffaflığın kurumsal yönetim ortamında olduğu kadar aile işletmelerinde de önemli olduğunu görüyoruz. Şeffaflık dediğimiz bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşımı da güven oluşturuyor. Hesap verebilirlik de kurumsal yönetimde çok önemli. Aile şirketlerinde hesap verebilirlik var mı, yok mu? İlerisi için bunun önemi nedir? Bunu irdelemek gerekiyor. Ben buna bir de üçüncü faktörü ekleyeceğim: katılım. Bunu biraz daha yönetimin bir parçası olarak konuşabiliriz, yani karar vermede destek olmak. Siz, ailenin ve şirketin başarısı için en doğru kararları nasıl alabilirsiniz?

FİKRET SEBİLCİOĞLU

Karar verme konusunu biraz daha açabilir misiniz? Bu işin özüne indiğimizde, aile şirketlerinde karar verme, en önemli konu gibi görünüyor. "Ben ne zaman ailemi idare etmem lazım ve çıkan sıkıntıları ortadan kaldırmam lazım," gibi kararları vermek. Karar vermenin family governance'daki yerini biraz daha açabilir misiniz.

BARBARA HAUSER

Karar verme sisteminde, kararı kim alır, hangi konularda alır ve bu kararları kim izler, kim uygular? Burada önemli olan, herhangi bir grubun elindeki güç ve kontroldür. Kitabımda, bütün dünyada ülkelerin yönetim sistemini tarihsel olarak inceledim. Farklı yönetim şekilleri var, krallıklar, ataerkil aile düzenleri – burada çok fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik olmaz ve çok az bir katılım yaşanır. Neticede, Harvard incelemelerinde de bunun böyle olduğu görülmüştür, bir türden diğerine geçiş oluşur, bu da otomatik bir döngü sonucunda olur, yani ataerkil diktatörden sonra bir yerlerde bir direnç, bir başkaldırı olayı çıkar, aileden bazı fertler buna itiraz ederler, müthiş bir aile sorunu ortaya çıkar, hukukçular burada devreye girerler. Ondan sonra, aile fertleri içinde yeni gruplaşmalar olur, birbirileriyle kendi sözleşmelerini, kendi anayasalarını, kendi ilkelerini belirlerler ve bunu katılımcı bir süreç içinde yaparlar.

FİKRET SEBİLCİOĞLU

Belki konuyu biraz daha açabiliriz. Yine benim vardığım sonuçlardan bir tanesi, aile şirketlerinde iki tane önemli konu, fazlaca kafaları yoruyor. Bir tanesi, aileden kimlerin yönetime geleceği, bu kişilerin nasıl eğitilecekleri, hazırlanacakları. İkincisi de aile şirketinin bulunduğu faz ya da o şirket ya da varlıklarla ilgili ailenin bulunduğu faz. Birinci kuşak mı, ikinci mi, üçüncü mü? Kardeşlerin ortaklığı mı? Ailenin büyümesiyle ilgili olarak kuzenlerin ortaklığı mı? Zaten buralar işin en sıcak tarafları gibi duruyor. Bu işle ilgili danışmanların söylediği şeylerle çok basit çözülecek konular da değil. Günün sonunda, her şey esasında iletişime geliyor. Barbara, olayı bence çok güzel anlattı. İnsanların birbirleriyle daha fazla paylaşabileceği, konuşabileceği mekanizmalar olması ve insanlarda, ortaklarda, üyelerde sağduyunun bu anlamda gelişmesi ve kişi olarak elde edecekleri menfaatlerle toplu olarak yapılacak hareketler sonucunda elde edilecek menfaatleri karşılaştırıp toplu olarak yapılacakların daha anlamlı olduğu sonucuna gelinebilmesi.

Bu safhada, "taşın altına elini sokanlarla" konuşacağız biraz. Yani bir şekilde şirketleri kurmuşlar, bir noktaya getirmişler, danışmanlar gözüyle konuştuğumuz olayları bilfiil masanın öbür tarafında yaşamış kişiler var aramızda. Ben, izin verirseniz ilk Vehbi Bey ile başlamak istiyorum. Bayanlara ilk söz vermek lazım belki ama ilk jenerasyon olduğu için kurucu ilk jenerasyonla başlayıp, ikinci jenerasyon Perihan Hanım ile devam etmek, döngüyü anlamak adına bize yardımcı olabilir diye düşünüyorum.

Esasında direkt soru sormayacağım Vehbi Bey size. Sıfırdan bir şirket kurmuş bir kişisiniz, olayın bütün boyutlarını şirket tarafında ve aile tarafında bilfiil yaşıyorsunuz. Konumuz dahilinde bu dengeler nerede oturacak diyoruz. Sizin gözünüzde, hangi dengeler sizin şirketinizde önemli, bunlarla ilgili ne gibi aksiyonlar alıyorsunuz, bahsederseniz çok seviniriz.



VEHBİ VARLIK

Teşekkür ederim, hepinizi saygıyla selamlıyorum. Değişik bir yerden başlayayım. Türkiye'nin yaklaşık %95'i aile şirketleri ve KOBİ'ler denilebilir. Demek ki Türkiye devletinin ekonomisinin lokomotifi, temeli KOBİ'ler ve aile şirketleri. Dolayısıyla buraya bence çok çok özel önem vermek lazım. Devletin de, TÜSİAD'ın da, TKYD'nin de, tüm sivil toplum kuruluşlarının aile şirketlerini iyileştirmek için gayret göstermesi lazım, çünkü bu şirketler iyileşecek ki ekonomi iyileşsin. O halde bu, önemle üzerinde durulması gereken bir konu. Aile şirketlerine ta çocukluktan başlıyoruz, ne gördüysek onu yapıyoruz. Ailede baba hükümdar, saltanatın en üstünde duruyor, çocuk onu görüyor ve hayali baba olmak; genç kızların hayali gelinlik giymek, erkek çocukların hayali baba olmak, dünyayı yönetmek. Tek başınadır, kuralları o koyar, her şeyi o söyler. Böyle artan bir sürü çocuk, o anlayışla şirketleri yönetmeye başlıyorlar. Demokrasinin olmadığı, diktanın ve otoritenin ağır hükümleri olan bir yönetim tarzıyla gidiyor, gidiyor ve ancak tıkanıp noktada, yetersiz kaldığı noktada kurumsallaşma arayışına başlıyor genellikle. Kimse iktidardan vazgeçmiyor.

Çocuk daha baba olmayı bilmiyor, eğitimini almadı ki. Bir ana-baba okulunda aile nedir öğrenmedi ki. Aileyi yönetmeyi bile bilmiyor. Kim öğretti ona? Göz kararı, gördükleriyle öğrendi. Şirketi nasıl kuruyor, şirketi nerede biliyor? Kurarken şirketi bilen kaç kişi var? Adet olmuş, çağırıyor muhasebecisi bir şirket kuruyor, oluyor. Eğitimi yok. Şirket kurarken anonim şirket, limited şirket bilen çok az insan var. Kurduktan sonra da o kitabı yazıhanesine bile koymayan nicelerini görüyorum. Kuralları bilmiyor, organizasyonun ne olduğunu bilmiyor. Tabii buna yöneticiler de dahil. Önce organizasyonun ne olduğunu bilmiyoruz, organize olmayı bilmiyoruz, şirketi bilmiyoruz, yönetim kurulu nedir bilmiyoruz, yönetim kurulu üyeliği nedir bilmiyoruz, başkan nedir ve nasıl yönetir bilmiyoruz. Bunları kim öğretti bize? Hangi okulda verdiler? Hiçbir yerde. El yordamıyla hayatın içinde öğrendik. Öğretilmesi gereken önemli konu bu. Şirketleri yönetecek olan insanları bu konuda bilinçlendirmemiz, eğitmemiz lazım. Okula gidiyoruz, kitapları okuyoruz, ne anladysak. Herkes başka bir okula gidiyor, belki başka bir şey okuyor. Biri 5 alıyor, biri 10 alıyor, biri 8 alıyor. Dolayısıyla şirketleri kuracak insanları, girişimcileri hazırlayacak kurumlar, okullar, bir şeyler olmalı, buna sivil toplum örgütleri örnek olmalı.

Törelere hep var ama aileler hep yürümüyor. Yazılı olmayan törelerle yönetiliyorlar ama şirketlerde yazılı olmayınca, her yöneticinin değişiminde, onun duygusal kararlarıyla yönetilen bir kültüre dönüşüyor.

İlk şirketimi, evlendikten sonra 1977'de kurmuştum. Çok başarılıydım. İkinci senenin sonunda jest yaptım, eşimi işe aldım, onu da ortak ettim, üçüncü yılda da ayrıldık, şirket de uçtu gitti. O yıllarda Türkiye'nin bir numarası olan o güzelim şirket, gitti. Çok güzel varlıklar elde etmiştik, süper gidiyordu ama aile ilişkisini beceremedik. Sonra bir daha evlendim tabii ama o gün bugündür eşimi işe karıştırmam.

Türkiye'de aile şirketlerinin ömrü, ortalama 12 yıl derler ama biz 30 yıldır hâlâ yaşayan bir şirketiz. Ama şimdi çocuklar büyüdü, geliyor, sorunlar başladı. Bunları çözmek için yine aile anayasasına döneceğiz, kurallar koyacağız. Bugünlerde ben yaşlarında olan tüm sanayici dostlarımız, hep bu nedenle aile anayasası oluşturmak için danışmanlara başvuruyorlar. Bizim jenerasyonun şirketlerinde ya da Türkiye'deki herkeste hâlâ Osmanlı usulü gidiliyor, babadan sonra en büyük çocuk geliyor. Osmanlı'daki gibi değişmez kural. En büyük, en akıllı demek değil ama o gelecek. Bu problemi aşmak, ancak aile meclisi anayasası oluşturarak ve kurallarla mümkün.

Hissedarlık ayrı bir problem. Yönetim kurulu üyeliği ayrı bir problem. Dışarıdan gazel okuyanları, işi bilmeyenleri yönetmek ayrı bir problem. Bunu hepimiz yaşıyoruz, biliyorsunuz. Dolayısıyla bağımsız yönetim kurulu üyeleri, danışmanlar takviyesiyle bu dengeleri oluşturmada yardım almak gerekiyor. Biz böyle yaparak 30 yıla gelebildik. 30 yıldan beri yönetim kurulunda dışarıdan yönetim kurulu üyeleri olmuştur, danışmanlarımız olmuştur. Yönetimde aşağı yukarı yarı yarıya temsil ediyoruz ve oy hakları olmamasına rağmen yönetim kurulu toplantılarını danışmanlarla birlikte yapıyoruz hep.

Türkiye'ni geleceğini konuşuyorsak, bu bizim için önemliyse, güçlü bir Türkiye istiyorsak, aile şirketlerimizi iyileştirmek zorundayız. Şimdilik sizlerle paylaşmak istediklerim bunlar.

FİKRET SEBİLCİOĞLU

Teşekkür ederiz. Bunları yaşamış birinden bu bilgileri almak çok faydalı oldu. Şimdi sözü Perihan Hanım'a vereceğim. Kendisi İnci Holding'in Yönetim Kurulu üyesi. İnci Holding, aile şirketinde yabancı ortaklık görmüş bir yapı ve kurumsal yönetim çok erken safhalarda uygulanmaya başlanmış. Perihan Hanımı dinlerken bütün bunları akılda bulundurmakta fayda var diye düşünüyorum.



PERİHAN İNCİ

Teşekkür ediyorum. Çok önemli bir toplantı. Dünyada da, Türkiye'de de, şirketlerin çoğu temelinde bir aile şirketi. Ailelerin şirketleri kurumsal bir hale getirmeleri çok önemli.

Biz ikinci defa aile anayasamızı revize ederken tam bir sene boyunca, 15 günde bir toplantılar yaptık. Mutabakat, iletişim, anlamak, bazen çok küçücük, çok önemsiz görülen, mesela bizlerin ikinci kuşak olarak 10 sene önce çalışıp bitirdiğimiz bir dersi tekrar çalışıp tekrar anlatmamız gerekti. Ama inanın bu emeğe değer, çünkü kurumsal yapıyı oturtmadığınız sürece sürdürülebilir olmanız mümkün değil. Çocuklarım arkamdan gelir, gelmez ama ben şirketimde bulunan hisselerimi, o değeri yok mu etmeliyim. İyi sağlıklı bir şekilde yürümesini sağlayacak kuralların konmasına çalışmamız gerekiyor. Bu, ne birinci kuşak, ne ikinci kuşak, hiçbir aile üyesi için kolay değil. Ciddi bir konfor alanında çıkmanız gerekiyor. Birileri gelip size sürekli "Bunu yapmamışsınız, şunu yanlış yapmışsınız," diyor. Tabii ki bunlar zorlayıcı ama bence çok da geliştirici. Bunları yaptığınız sürece daha ötesini düşünüyorsunuz. Şirketleriniz için rekabette öne geçiyorsunuz. Ümit Hanım'ın ve Tayfun Bey'in değindiği gibi, finans kaynaklarına ulaşmanız, insan kaynaklarına ulaşmanız, rekabette öne geçmeniz kolaylaşıyor. Kesinlikle biz bunları birebir görüyoruz, çünkü dışarıdan gelen, yurtdışında çok ciddi fonlar var. Gelip yatırı yapacak, ortak arayan bir sürü şirket ve fonlar var ama bunların baktığı şey, X şahıs olmasa da birtakım işleyiş prosedürlerinden şirketi anlamaya, her şeyin doğru girip gitmediğine, şeffaf olup olmadığına bakıyor ve bu, bana göre Türkiye için çok büyük bir fırsat. Biz de Türk Ticaret Kanunu'nun devreye girmesiyle eminim çok hızlanacak. Bu kurumsallaşmaya gerekli önemi verirsek, çok ciddi yol alabiliriz diye düşünüyorum.

FİKRET SEBİLCİOĞLU

Çok teşekkür ediyorum. Mete bey, emin olun böyle bir planım yoktu ama laf öyle güzel geldi ki tam size söz vereceğim sırada Perihan Hanım, bir konuya değindi. Tartışmamızı, konuşmamızı biraz oraya getirelim. Aile şirketlerinin sürdürülebilir olmasından, bir jenerasyondan bir diğer jenerasyona geçmesinden konuşuyoruz. Üçüncü jenerasyona geçen şirketlerin oranının %10 altında olduğu söyleniyor. Bunun haricinde dünyada başka şeyler de oluyor. Biraz önce Perihan Hanım, sözünü o konuyla bitirdi. Bazen şirketler, finans kaynaklarına ulaşmak için stratejik ortaklık yapıyorlar, bir private equity ile işbirliğine girip hisselerinin belli bir bölümünü satabiliyorlar veya halka açılma sürecine girebiliyorlar ve hisselerini satıyorlar.

Mete Bey bize, bir private equity sorumlusu olarak, o perspektiften bir aile şirketinde family governace'ın öneminden ve bir ailenin idare edilmesinin öneminden ve buna bağlı olarak şirketin iyi idare edilmesinin ne anlam ifade ettiğinden söz edecek. Çok taze bir araştırmanın sonucu, sanıyorum dün gazetelerde vardı. PWC'nin aile şirketlerine ilişkin bir araştırması açıklandı, başlığı da şöyle: Aile şirketlerinin dörtte biri beş yıl içinde halka arz düşünüyor.



METE İKİZ

Öncelikle herkesi sevgi ve saygıyla selamlıyorum. Çok güze bir panel oluyor. Öncelikle sizi de tebrik ederim, panelistleri son derece iyi bir şekilde seçmişsiniz. Kendi adıma çok şey öğrendim. Ümit Bey, öncelikle legal taraftan konuya yaklaştı, yeni Türk Ticaret Kanunu'nun neler getireceğini çok güzel bir şekilde özetledi. Sonrasında Barbara kendi uluslararası deneyimlerini bizlerle paylaştı ki Türkiye'de nasıl uygulamaları olabileceğini gördük. Vehbi Bey'i Yapı Kredi günlerimden tanırım, kendi deneyimlerini bizlerle paylaştı. Perihan Hanım'dan da ikinci kuşak olarak deneyimlerini aldık. Ben de şimdi bir yatırımcı gözüyle bazı deneyimlerimi sizlerle paylaşmak istiyorum.

PWC tarafından yapılan o araştırmayı ben de edindim. Aynı araştırmada önümüzdeki beş yıl içerisinde bu şirketlerin, yani KOBİ'lerin %64'ünün yabancı veya yerli yatırımcılarla ortaklığa gitmek istedikleri de yer alıyor. Türkiye'de böyle bir gelişme var, bunu gözlemliyorum. Ben yaklaşık 13 sene yatırımcı bankacılığı yaptım, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nda başlayıp 3

sene kadar orada çalıştıktan sonra 10 sene kadar da Yapı Kredi Bankası'nda çalıştım. Sonrasında private equity tarafında geçtim, dolayısıyla masanın iki tarafını da gözlemlene şansını buldum. Şirketler nasıl bakıyor, şirket danışmanları nasıl bakıyor ve günün sonunda yatırımcı nasıl bakıyor, bunları görme şansını yakaladım.

Türkiye çok enteresan bir dönemden geçiyor, tahmin ediyorum hepiniz buna katılacaksınız. Ülkemiz bir bölgesel güç olma yolunda hızla ilerliyor. Şöyle bir düşünün, öyle bir ülkemiz var ki 73 milyon nüfusa sahip, bunun üçte biri 15 yaşın altında, üçte ikisi 35 yaş altında. İnanılmaz bir dinamizm var ve bu dinamizmin bize getirdiği büyük avantajlar var. Üretim gücümüz var, Türkiye üretiyor. Balkanlar, Kuzey Afrika, Türkiye Cumhuriyetleri ve Ortadoğu'nun tam ortasındayız ve herkesin radar ekranında Türkiye belirmiş durumda.

Bizim fonumuz yaklaşık 1 milyar büyüklüğünde ve Londra bazlı. 500 milyon avrosu Londra ve Kıta Avrupa'sında, geri kalanı da Balkan bölgesinde yönetilen bir fon bu. Balkanları da bakma şansım oluyor, inanırım buradaki dinamizmi hiçbir yerde göremiyorsunuz, dolayısıyla son yıllarda özellikle private equity konularının buraya gelmesini ve artan sayıda gelecek olmalarını da buna bağlamak gerekiyor, bu son derece doğal. Türkiye, bölgenin parlayan yıldızı.

Vehbi Bey bahsetti, ben de katılıyorum, ekonominin ağırlığı KOBİ'lerde. Bugün Türkiye'de yaratılan gayri saf milli hasılanın %85'ini KOBİ'ler yaratıyor ve görüşüm de ağırlıklı olarak KOBİ'lere büyük miktarda paraların girmeye başlayacağı yönünde. KOBİ'lerin ve yatırımcı olarak bizim de üstümüze düşen önemli görevler var. Geçtiğimiz iki yılda birçok farklı şirketi gözlemlene şansını buldum. Sadece İstanbul'da değil, özellikle üretimin ağırlıklı olduğu Bursa, Kayseri, Antep, Eskişehir, Adana, Ankara, İzmir'i çok sıklıkla ziyaret ediyorum, çünkü sadece İstanbul'da kalmak çok doğru bir resim vermiyor. İnanılmaz dinamizmi orada da görüyorum fakat bazı eksiklikler var. Mesela finansal mühendislik tarafında neredeyse hiç bilgi yok diyebilirim. Ortaklık konularında bilgi hâlâ minimum düzeyde. Evet, geçtiğimiz son 10 senede çok şeyler değişti fakat yine de özellikle nasıl ortak olunur, ortak olunca neler değişebilir veya nasıl bir stratejik iş planı yapılmalı ve bölgesel güç olma yolunda ilerlenmeli gibi konularda eksiklikler var. Dolayısıyla baktığınız zaman ideal bir eşleşme var burada. Private equity fonlarının gelip, bu şirketleri tabiri caizse bir sonraki basamağa çıkarmaları için çok ideal bir zaman. Şu anda İstanbul'da 17 tane fonun ofisi var ve Türkiye'ye ayrılan para 10 milyar dolar civarında. Fakat

gelgelelim, işlem sayısına bakıyorsunuz, son on senede maalesef ortalamada 12-13 civarında. İngiltere’de yılda 1.500 tane iş oluyor. Dolayısıyla ne kadar fazla fon buraya gelip ortaklık yaparsa, bir anlamda KOBİ olarak tarif ettiğimiz yapı - ekonomimizin ana arteridir bu – o kadar gelişecektir

Private equity geldiği zaman neleri yapıyor? Birçoğunuz belki bunları biliyorsunuz ama bir üstünden geçelim istiyorum. Yıllar evvel baktığınız zaman, Yapı Kredi günlerimden hatırlıyorum, 1998 yılında Yapı Kredi bünyesinde bir kurumsal finansman ekibi arasında bir private equity kolu kurulmasına karar verilmişti. Ben de o ekibin içinde olmuştum, dolayısıyla 1998’den beri konuyu takip ettim ve birçok farklı şirketle görüştim. O yıllarda, aslında private equity sadece şirkete para koyan, belki de sessiz bir şekilde yönetim kurulunda oturan bir ortak olarak görülmekteydi. İnanın, son 2-3 senedir bu durum ciddi anlamda değişti. Para koymak önemlidir ama bunun yanında finansal mühendisliği şirketlerde oturtan, bankalarla ilişkileri en iyi şekilde yürüten, uzun vadeli krediler açılmasını sağlayan, bununla birlikte şirkete yani pazarlar açabilen, en önemlisi ki konumuzla birebir alakalıdır, kurumsal yönetim ilkelerini şirketlerde oturtan, uluslararası raporlamayı şirkette %100’e varan oranlara getiren, aynı şekilde şirketin içerisinde birçok farklı konuda danışman kullanarak şirketin becerilerini en yüksek seviyeye getiren, yine kurumsallaşma yönünde çok farklı insan kaynakları şirketiyle çalışarak üst düzey yöneticilerle şirketi destekleyen ve bunlara baktığımız zaman şirketi aslında A’dan Z’ye değiştiren bir yapıdan bahsediyoruz.

Bunun doğal sonucu nedir? KOBİ’lerin biraz büyük olanları, yani bugün 50-60 milyon TL ciro yapanları, private equity fonlarıyla 4-5 senelik bir yatırım sürecinde 100-110 milyon TL cirolara ulaştıktan sonra aslında çok ideal bir halka arz adayı konumuna gelmektedirler. Biraz önce bahsettim, zamanlama açısından bu da çok net. Bu şirketleri 4-5 sene içerisinde, biraz önce bahsettiğim konularda takviye ederek, büyüterek, tabiri caizse bölgesel bir güç haline getirerek halka arz etmek, hem private equity yatırımcıları için ideal bir senaryodur, hem de şirketin mevcut ortakları açısından çok ideal bir senaryodur. Bu arada, biraz evvel bahsettiğim kurumsallaşma ile ilgili bütün süreçler de yaşanmış olacaktır. Türkiye bütün bunları çok net olarak görecektir. Ben bundan çok eminim, net olarak gözlemliyorum. İnanın şu anda son on senede 12-13 dediğim işlem sayısı, ayda olacaktır ve belki buna az bile diyeceğiz, çünkü unutmayın ki Türkiye şu anda dünyanın en büyük 16. ekonomisi. Bu kadar büyük bir ekonomide aslında giren fon sayısı, ortaklık sayısı, çok limitli.

Bununla birlikte, Türkiye'nin rekabet gücü olan, gıda olsun, otomotiv olsun birçok farklı sektörde konsolidasyon sürecinin başlayacağını düşünüyorum. Konsolidasyon sürecinde yine private equity fonları yine aracılık edecektir diye düşünüyorum. Management buy-out ya da management buy-in dediğimiz mevcut şirket yöneticilerinin çalıştıkları şirketleri satın alma ya da dışarıdaki profesyonel kadroların şirketlere gelerek onları satın alma operasyonlarının, yine private equity fonları tarafından yürütüleceğini görüyorum.

Türkiye çok zor zamanlardan geçti; 1970'lerden alın, makroekonomik verilere baktığımız zaman inanılmaz bir türbülans içerisinde yüksek enflasyonlardan geçen, ona rağmen ayakta kalan, çok başarılı olan şirketlerimiz var. Bunların üst düzey yöneticileri de artık private equity'nin getirdiği güçle, bence kendileri için bir sonraki basamak olan yatırımcı kategorisine geçeceklerdir. Bunun da şirketler için çok olumlu bir gösterge olduğunu düşünüyorum.

Aile şirketleri konusunda birkaç deneyimimden bahsetmek istorum. Ağırlıklı olarak tabii KOBİ'lere bakıyoruz. Özellikle KOBİ'lerin belki biraz daha büyük olan yani 40-50 milyon TL cirosu olan şirketlerle ağırlıklı olarak ilgileniyoruz. Toplamda 22 tane yatırımımız var. Bunların 7 tanesi Balkan bölgesindedir ve buradan özellikle Türkiye'de gözlemlediğimiz private equity fonlarına başta, özellikle pazarlık aşamasında bir tepki oluyor. Neden? Pazarlık aşamasında çoğu şeyi net olarak konuşuyorsunuz; bundan sonra yönetim kurulunda şu kadar kişiyle temsil edileceğiz, yönetim kuruluna bir tane bağımsız üye atayacağız, bununla birlikte artık birçok kararınız bizim onayımız olmadan gerçekleşmeyecek, diyoruz. Bu resmi çok açık olarak önden ortaya koyuyoruz ki daha sonrasında ortak olduktan sonra şirketler açısından herhangi bir şaşırtıcı durum ortaya çıkmasın. Aslına bakarsanız, asıl zorlukları pazarlık döneminde yaşıyoruz. Ortak olduktan sonraysa, bu uygulamaya geçtiğinde, birtakım ufak tefek sorunlar yaşıyor. Örnek vermek gerekirse, yakın zamanda portföyümüze kattığımız bir şirkette, ilk yönetim kurulu toplantımızı yaptık. Tamamen bir aile şirketi ve aslına bakarsanız tek ortak. O kadar farklı bir yönetim kurulu gördü ki toplantı bittikten sonra – ilk toplantı olduğu için 5-6 saat sürdü – “Keşke bu işi daha evvel yapsaymışım,” demeye geldi, çünkü ilk defa gerçek anlamda bütçe hazırlama fırsatı buldu, ilk defa gerçek anlamda bir stratejik plan karşısına kondu, ilk defa bir bağımsız üye – çok da önemli bir kişi - yönetim kurulu toplantısına katıldı. Dolayısıyla private equity'nin aile şirketlerine kattığı son derece önemli hususlar var. Türkiye'de öğrenme eğrisinin

sonunda olduğumuzu düşünüyorum. Private equity'lerin şirketlere kattıkları, bundan sonra, özellikle KOBİ'ler tarafından ciddi anlamda katma değer olarak alınacaktır ve işlem sayısı artacaktır diye düşünüyorum.

FİKRET SEBİLCİOĞLU

Soru-cevap kısmına geçmeden önce, private equity'nin katkısından öte aile şirketi zamanlı olarak bu sorunlarını çözer ve kendini bilinçli bir şekilde, önümüzdeki 3-5 senelik bir dilimin içinde "Ben stratejik bir ortağı ya da bir private equity'yi alacağım," diyerek buna önceden başlayıp sistemler kurduğu takdirde, private equity'nin girdiği pazarlık aşamasında bir anlamda elinin kuvvetli olmasını sağlar mı bu yapı? Biraz önce söylediğiniz o kişi, stratejik planı aile şirketindeyken 5 sene önce yapıp bugüne taşısaydı ve bugün sizle o masaya otursaydı daha verimli bir ortamda şirketini ortaklığa açabilir miydi?

METE İKİZ

Hem evet, hem hayır. Evet, tabii ideali budur ve gelişmekte olan pazarlarda görülen de budur. Mesela Londra'da çalışan arkadaşlarımızla görüşüyoruz, oradaki resim budur, çünkü senede 1.500 tane işlem oluyor, private equity 1980'lerden beri İngiltere piyasalarına çok hakim. Orada kesinlikle böyle bir resim var ama Türkiye'de, özellikle finansmanın az olduğu bir noktada baktığınız zaman, ağırlıklı olarak şirketlerin konusu bu olmuyor. Özellikle bizim ilgi alanımız olan KOBİ'lerin konusu kesinlikle bu olmuyor. Biraz evvel bahsettiğim konu aslında oydu; ideal bir zamanlama ve eşleşme burada var. Bu şirketlerin buna ihtiyacı var, önümüzdeki 4-5 sene içerisinde belki halka arz etmek, belki bir stratejik ortakla birlikte olmak istiyorlar, aradaki boşluğu da private equity fonları dolduruyor. İdeal bir eşleşme var esasında.

FİKRET SEBİLCİOĞLU

Çok teşekkür ederiz. Panelistlerimiz, herhangi bir görüş bildirmek isterseniz lütfen interaktif olarak giriniz ama ben bu noktadan itibaren soru-cevap bölümüne geçmek istiyorum. Soruları olanlar, lütfen isimlerini, bağlı oldukları kurum veya kuruluşu da belirterek sorusunu sorarsa çok memnun oluruz.

SORU-CEVAP BÖLÜMÜ

ORHAN ALAŞLI

Dentaş İzmir'den katılıyorum. Çoğunlu KOBİ olmak üzere, Türk işletmelerinin sahip olduğu bir durum var: Kurumsallaşmayla kurumsal yönetim kavramlarının birbirine karıştırılması. Kurumsallaşmış her şirket, kurumsal yönetim ilkelerine sahip olmayabilir. Halka kapalı şirketlerin bazıları yeterince kurumsallaşmış olduğu halde, kurumsal yönetim ilkelerini uygulamıyor olabilir, hatta halka açık bazı şirketlerin kurumsal bir yapıya sahip oldukları halde kurumsal yönetim ilkelerini uygulamadıklarını ve bu yönde de teşvik edilmeleri amacıyla birçok tedbirin ve uygulamanın yürürlüğe konmaya çalışıldığını görüyoruz. Dolayısıyla kurumsallaşmış olmak kurumsal yönetim ilkelerine haiz olmayı, bunları uygulamayı gerektirmiyor. Bu ayrı bir fenomen. Ben burada sizden kurumsallaşmayla kurumsal yönetim arasındaki olgu farklılıklarını ortaya koyan bir açıklama yapmanızı rica edeceğim.

Vehbi Bey ve Perihan Hanım'a da kurumsal yönetim ilkeleri alanında çalışmalarını var mı diye sormak istiyorum.

FİKRET SEBİLCİOĞLU

Teşekkürler. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim bence detayına girdiğimiz teknik kalıyor. Günün sonunda varmak istediğimiz yerler aynı ama kurumsallaşmayı ben daha çok şirketin içinde bir sistem kurulması, şirketle ilgili kuralların konulması, bu mekanizmaların hayata geçirilmesi olarak algılıyorum. Kurumsal yönetimde daha çok sahiplik kavramı giriyor ve bunun girmesiyle beraber azlık hakları, bu anlamda şeffaflık, hesap verebilirlik için içine giriyor. Olayın farklı bir boyutu, aile kavramı. Kimse sahip, aile, private equity, her neyse, onların da işin içinde olduğu biraz daha büyük bir fotoğraf görüyorum ama ben konuyu çok fazla tartışmak niyetinde değilim. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetimde günün sonunda hep bir sistem kurmaktan yanayız. Şirketin içinde bir sistem kurup, şirkette bilgi akışını sağlamak, karar verme mekanizmasını rahatlatmak istiyoruz. Diğer taraftan da family governance dediğimiz olayda da, aile içinde bir sistem kurmaktan bahsediyoruz. Vehbi Bey ve Perihan Hanım'da ben şöyle bir şey hissettim: Büyük oğlu mecburen başa geçirmek gerekiyor ama Vehbi Bey'in üzerinde olan bir sistem olduğu takdirde, o şirketi kuran kişi olmasına rağmen Vehbi Bey dahil herkes o sisteme hesap verecektir ve artık onun büyük oğlu da, küçük oğlu da veya her kimse, hiçbir şeyden alınmadan o sisteme uygun olarak hareket edecektir. Kolay mı? Tabii ki kolay değil ama yukarıda bir sistemden bahsediyoruz. Bence hem kurumsal yönetim hem de kurumsallaşma, o sisteme yeter gibi geliyor.

VEHBİ VARLIK

Üçüncü işletmem yaklaşık ikinci yılındaydı, Uludağ Üniversitesi'nden danışmanlık aldım. O yıllarda Bursa'da kimsenin üniversitenin ne olduğunu bile bilmediğini düşünüyorum. Onlardan organizasyon şeması oluşturma, bir sistem kurma konusunda destek aldık ve bir süre onunla götürdük. Beşinci yılda, o yıllarda İstanbul'da bu konuda danışmanlık verdiğini bildiğim tek yer olan Yönetim Geliştirme Merkezi vardı. Biz Bursa'da küçük bir şirkettik, İstanbul'dan böylesine büyük bir kuruluşu Bursa'ya davet ettik. Onlardan yerinde bir organizasyon yapma desteği aldık, bir süre onlarla götürdük. Tabii bu arada, yıllar içinde ISO9000'i sektörde ve Bursa'da ilk alan kuruluş olduk. Avrupa Kalite Vakfı'nın Mükemmel Yönetim Sistemi'nde de beş yıldız ödülü aldık. Bunlar güzel şeyler ama bu kadar mükemmel işletme olmadığımızı biliyorum, kağıt başka uygulama başka. Kağıt üzerindeki uygulamayı uygulayabilmek önemli. Trafik kuralları da var ama biz başka türlü yapıyoruz,

bu işletmede de böyle. Türk insanı, bu. Yazılanla uygulayanı dışarıdan denetletirseniz ancak, sistemler yaşıyor. Kendi koyduğunuz sistemler, maalesef kendi denetiminde olmuyor, yaşamıyor, bunu gördüm.

Dolayısıyla kurumsallaşma kesin şart ve dediğim gibi belli bir yere geldikten sonra zaten sizi aşıyor. İşadamları, girişimciler, hep işin içinden, ya bir şeyi üreterek ya ticareti bilerek geliyorlar. Bir yere kadar büyüyorlar, herkesin bir istiap hakkı var, orada sizi açıyor. O zaman imdat diyorsunuz, yardım istiyorsunuz. O yeri bilmek, çok gecikmemek lazım. Biz kendimizce yıllardır bunu denedik, yürütüyoruz ama yeterli değil çünkü kendimizin de değişmesi lazım. Ekibin inançlarının, ortakların, yönetimin de o sisteme uyması lazım. Zorluk bizde ama devam ediyoruz. Teşekkür ediyorum.

PERİHAN İNCİ

Çok haklısınız, kurumsal yönetim ve kurumsallaşma konusunda bir kavram kargaşası var. Ben de bayağı kafa patlattım ama önemli olan bu kavramlara takılmamak. Kurumsal olmakla kurumsal yönetimi uygulamak konusunda bazı farklar olabilir tabii ama biz kurumsal yönetimi adillik, şeffaf olma, hesap verebilirlik olarak görüyoruz. Biraz önce Vehbi Bey'in dediklerine de tamamen katılıyorum. Kurumsal yönetim adına her şeyi kağıtların üzerine dökebilirsiniz, kurumsal yönetim ilkelerini de yazarsınız, şirketin bunları nasıl uyguladığını da yazarsınız ama bunları içselleştirmede, uygulamadığınızda bir işe yaramaz. Bunların içselleşip uygulanması gerekiyor. Biz kendi şirketlerimizde bunu uygulama yolunda çok yol kat ettik ama ciddi zaman alan bir şey. Bir kere Türkiye'nin kültüründe bu o kadar az ki bunun yerleşmesine aldığınız insan kaynağından başlamanız gerekiyor. Bence bunların arasındaki en önemli fark, şeffaf olmak, hesap verebilir olmak. Siz hesap vermeyi kafanıza koyduysanız, taa yönetim kuruluna varan kadar bunu da iç denetim olsun, dış denetim olsun bir denetimle sağlayabiliyorsanız, kurumsal yönetimi uyguluyorsunuz demektir. Ancak çok da her anlamda bunun birebir uygulanabilir olmadığını dünyada da görüyoruz. Enron örneğinde olduğu gibi, bazı yerlerde dürüstlük, şeffaflık sektöre uğrayabiliyor. Bunun da en önemli noktası bence denetim. İyi denetim mekanizmaları oluşturduğunuz takdirde uygulanabiliyor.

VEHBİ VARLIK

Başkaları da aile şirketlerinin önemini fark ettiler. Hepiniz dizi seyrediyorsunuz, bugün diziler aile şirketlerinin önemini anlatıyor: Fatmağül'ün suçu ne, Şüphe, Karadağlar vs. Onları izlerseniz, o sorunlar yaşanıyor. Dallas'tan başladı bu iş, Dallas'ta da aynı sorunlar vardı. Dolayısıyla bugünlerde anladığım kadarıyla herkes farkında, artık icraat ile iyileştirmelere de başlayacağız.

MUSTAFA AYSAN

İşletme hocasıyım. Sorunda iki önemli boyut var. Bir tanesi eğitimle ilgili. Biz eğitimciler, öğrencilere işletmedeki tatbikatı götürmeden onlara işletmeciliği öğretmeye çalışıyoruz. Genellikle bizim işlete programlarında hocalar, vaka etüdleriyle eğitim yapmaya uzak duruyorlar. Halbuki o sorunları eğitim programlarına almaz zorundayız ki gelecek nesiller, bu sorunlarla karşılaşmış olarak ortaya gitsinler. Bir miktar bir şeyler yapıldığınız biliyorum ama bunu sistematize edip uygulamak lazım. Ben ömrümü verdim, yeterli olmadı ama bunu tavsiye etmek durumundayım.

İkincisi, bunun bankacılıkta bir sorunu var. Bankacılıkta bizimkiler genellikle equity yatırımı yani özvarlık yatırımı yapmazlar, hisse senedi almazlar. Halbuki bu ülkede Sınai Kalkınma Bankası'nın çok başarılı bir uygulaması vardır. Onlar hisse yatırımı da yaparlardı, sonra katıldıkları şirketi halka açarlardı. O arada oraya gönderdikleri yönetim kurulu üyeler, aynen yatırımcı arkadaşımızın söylediği gibi onlara yönetim tavsiyesinde bulunuyorum. Eğitimle ve bankacılıkla ilgili bu yönlerde çalışmamız gerektiğini düşünüyorum. Teşekkür ederim.

ADİL SALEPÇİOĞLU

Tofaş'tan katılıyorum. Geçen yıl da kurumsal yönetim ve kurumsallaşma sabahtan birbirine karışmıştı, öğleden sonra Sayın Melsa Levent, özellikle buna vurgu yapan yarım saatlik bir konuşma yapmıştı. Ben tekrar vurguluyorum: bunun farkındalığını ya da farklılığını veya ayrıştırmayı çok net bir şekilde ortaya koymak lazım.

Benim sorum Sayın Hergüner ile Sayın İkiz'e. Sayın, Hergüner, yeni TTK tasarısından ana sözleşmelere girecek en önemli husus sizce nedir? Sayın İkiz, yatırımcılar genel kurumlara gidip kurumsal yönetimi şirketlerde sorguluyorlar mı?

FİKRET SEBİLCİOĞLU

Esasında belki benim şöyle bir katkı olabilir. Yeni TTK, şirketlerin profesyonelleşmesi adına çok ciddi mekanizmalar getiriyor ama dış denetim mekanizması da bu yapının içine gireceği için çok önemli.

METE İKİZ

Orada size katılıyorum. Özellikle yeni TTK, eğer tabii bir şekilde çıkarsa, çok önemli bir yenilik getiriyor – Ümit Bey gayet net aktardı – şirketlere bağımsız denetim zorunluluğu getiriyor, bunun yanında bir de bunun yayınlanması zorunluluğunu getiriyor. Tabii bu uygulanabilecek mi? Türkiye'de biliyorsunuz birçok şey yapılmıştı ama uygulaması zayıf kalmıştı. Uygulanmadığı takdirde bunun cezalarının ne olacağı da çok önemli. Bildiğim kadarıyla İngiltere'de böyle bir durum var. İngiltere'de şeffaflık adı altında anonim şirketlerin kendi bilançolarını ve gelir tablolarını gazetelerde yayınlamaları gerekiyor. Bunu yayınlamayana da sene bazında 100 pound ceza var. Çok büyük bir ceza değil bu. Ceza mekanizması TTK'da nasıl olacak, tabii uygulama açısından önemli.

Sorunuza gelince, yatırımcıların genel kurullara girmesi çok limitlidir. Belki çok büyük şirketlerde, bankalarda olur ama onları haricinde inanın İMKB'de işlem gören şirketlerin genel kuruluna - en azından ben birkaç tanesine iştirak ettim – çok az katılım gördüm. O katılım da genelde dinlemek için olur. Soru veya hesap sorulduğunu pek görmedim. Bu önemli bir eksiklik. Sonuç olarak yatırımcıysanız, çok doğru bir şeydir bu. Eğer o şirketin hisse senedine sahipseniz ve o şirket halka açıksa, ev ödevlerinizi yapmanız lazım. Genel kurula gelmeden önce şirketin yayınlanan finansal tablolarını alacaksınız, kendi bilginiz kabiliyetinde onları etüd edeceksiniz ve sırf finansal tablolar açısından değil, pazarlama veya satış uygulamaları için de olabilir, bunu genel kurulda soru sorarak hesabını sormanız gerekiyor. Bence Türkiye'de bu

konuda önemli bir eksiklik var. Biraz tabii toplumun yapısından da kaynaklandığını düşünüyorum ama yeni jenerasyonla bunun da değişeceğini düşünüyorum.

FİKRET SEBİLCİOĞLU

Belki orada bir ekleme yapabilirim. Yeni TTK'da ilk defa cezalar kanunun içine yazıldı. Mevcut kanunda cezalar için Ceza Kanunu'na gitmeniz gerekiyor. Biraz önce bahsettiğimiz denetim yapılmaması halinde, hapis cezası var. Çok açık bir şekilde yazılmış, zaten denetim yaptırmayan ve denetimde bile sorunlu olan bir yönetim kurulu hemen istifa etmek ve yeni yönetim kurulu gelmek zorunda. O kanuna uyulmadığı takdirde konu çok dramatik olabilir.

ÜMİT HERGÜNER

Cezalar gelmesi belki bir etki yapar ama kurumsal yönetimde önemli olan gönüllülüktür, işin ruhuna vakıf olabilmektir. İşin ruhuna vakıf olan her toplum, aile de dahil, yazılı metinler olmadan dahi bazı şeyleri yapabiliyor. Mesela İngiltere'nin anayasası yok. Demokratik olmak anlamında Türkiye, İngiltere'den bir adım önce diyebilir miyiz? Biz kaç defa anayasamızı delik deşik ettik, hâlâ da değiştiriyoruz, değiştirmeyi konuşuyoruz. Bu iş, yazarak, çizerek, cezalarla, sopalarla olmuyor. Dernekte de kuruluşundan bu yana bizim anlatmaya çalıştığımız, bunun gönüllülükle bağlanması gereken bir kurallar bütünü olduğudur. Gönüllülükle bağlı olacağınız bir şey, çünkü sizin yararınıza. Sopa yeseniz de yemeseniz de bunu yapmak zorundasınız ve Perihan Hanım'ın işaret ettiği Cevdet Bey ve kızları hikâyesi aslında güzel bir hikâye. Osmanlı'da evrimi anlatıyor. Katılımcı düşünceyi benimsemeye, çoluk çocuk herkesi dinlemeye ve işin içine katmaya, herkesin bir söyleyeceği olabileceğini hissetmeye başladığınız, zaten bu iş oluyor demektir. Bunu istediğiniz kadar bir sayfalık ya da on sayfalık metne dökün, o ayrı mesele. Özde kendini bulabilir.

Buna ek olarak, kurumsal yönetimi büyük bir daire olarak düşünürseniz, kurumsallaşma onun içindeki küçük dairelerden biri. Daha çok süreçlerle yönetimi ilgilendiren bir konu, işin operasyonel yönüne ilişkin bir olgu. O anlamda istediğiniz

kadar kurumsallaşın, kurumsal yönetimin bu ruhunu yakalayamayan yerlerde, istediğiniz kadar borsanın, şunun bunun cezaya bağladığı raporları üretin, burada şekli anlamda üretimden bahsetmiyoruz, içerikli anlamda üretimi yapmaktan bahsediyoruz. O yapıldığı zaman zaten Mete Bey'in başında olduğu gibi kurumlar sizi fark ediyor, başkaları da fark ediyor ama ruhu yakalamak lazım.

BARBARA HAUSER

Halka arz edilmiş şirketlerdeki kurumsal yönetim ve aile şirketlerindeki aile yönetimi arasında bir bağlantı kurmak istiyorum. Burada kurumsallaşma ve kurumsal yönetim konusunda bir şeyler söylendi ve farkı araştırıldı, bu konu çok önemli ama zaten halka arz edilmiş şirketler neden kurumsal yönetimi izlesin diye sorabilirsiniz. Bunun nedeni, daha iyi karar alma olmalıdır. Aile şirketlerinin kurumsal yönetimi benimsemesinin sebebi de öncelikle iyi karar alma yeteneklerini kazanmak olmalı ama Perihan Hanım'ın söylediklerini destekliyorum. Kendisinin aile şirketlerinin işleyiş biçimi, aile faktörünü çok iyi bir şekilde kapsıyor. İletişim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılım boyutlarının hepsi var. Aile şirketinde öncelikle iyi karar almak için bu benimsenmeli ama aile içinde iletişim olmadığı takdirde bunu elde edemezsiniz. En iyi uygulama iletişim olmalıdır. İletişim yoksa kıskançlık, düşmanlık, birbirine güvenmeyen kardeşler ortaya çıkacak ve bunlar yüzeyin altından büyük bir patlamayla yüzeyin üstüne doğru ilerleyecektir. Bu, ailenin işletmesine de büyük zarar verir.

Benim için çok anlamı olan bir öyküyü paylaşmak istiyorum. Çok sayıda Suudi Arabistan aile işletmesiyle çalıştım, çok önemli bir ataerkil kültür ve en büyük oğul büyük önem taşıyor. En büyük oğulla çalışıyoruz belki ama ailenin katılımını ve ailenin süreçlerini öğrenmesine tanık oldum. Geçen yıl, ben Suudi Arabistan'dayken meslektaşarımdan biri benim müşteriye "Aile yönetimini nasıl öğrendiniz?" diye sordu. Müşterimin en büyük oğlu da, "Barbara gelmeden önce ben çok mutluydum," dedi. Ne diyecek diye kulaklarımı diktim. "Sonra Barbara geldi. Onun yüzünden kız kardeşlerim, erkek kardeşlerim, hepsi bana soru sormaya başladı. Ama şunu öğrendim, bazen onların da çok iyi fikirleri olabiliyor, bazen büyük bir aile yapısında olduğumuz için farklı kuşaklar devreye girebiliyor ve herkesin birlikte bazı soruları konuşması çok faydalı oluyor. Ve Barbara'nın sayesinde tekrar mutlu oldum," dedi.

İLHAN ÇİFTÇİ

Türk Telekomünikasyon Şirketi'nde çalışıyorum. Kurumsal yönetim ve rekabet arasındaki ilişkiyi kurmak istiyorum. Aile şirketlerinden bahsediyoruz. Aile şirketleri deyince benim aklıma en fazla KOBİ'ler geliyor. KOBİ'lere baktığımız zaman rekabet edebilmek için, direkt söylüyorum vergi kaçırmak, fişini kesmemek gerekiyor. Çalışanların bir kısmının sigortasını hiç yatırmamak, bir kısmının da tabandan yatırmak zorundalar. Bunları yapmadıkları sürece, gerçek dünyada rekabet edebilmeler için çok zor. Hesap verebilecekleri ya da sorumluluk sahibi olabilecekleri bir kitle de yok, çünkü sadece kendi koydukları sermayeyle çalışıyorlar. Karşısında sorumlu oldukları bir yapı da yok. Bu durumda, KOBİ'ler nasıl kurumsal yönetime göre hareket edecekler? Nasıl adil olacaklar, nasıl şeffaf olacaklar? Eğer böyle olurlarsa, nasıl rekabet edebilecekler?

VEHBİ VARLIK

Bu bir evre. Bu yol oradan geçecek. Onları herkes yaşıyor. Küçük bir işletmede kurumsallaşma hemen olmayabilir tabii. Bu bahsedilen olaylar hep var, Türkiye'nin gerçekleri bunlar. Büyümeyle beraber kurumsallaşma ihtiyacı doğuyor. Biz küçük işletmeyken organizasyonu yapmaya çalıştık, kurumsallaşmanın belki bir alt adımıydı. KOBİ'lerin belki böyle yönetim desteklerine, sistem desteklerine ihtiyaçları var. Maalesef KOBİ'leri kuranlar genellikle zanaatkar insanlar, bir şeyi üretmeyi bilen, finans tarafı olmayan, işletmecilik tarafı olmayan işletmeler, eksikleri var. Onları muhasebecilerle kapattıkları zannediyorlar. Bir yere kadar gidiyor ama eninde sonunda önünüze bir çukur, bir engel, bir duvar geliyor. İşte o noktada kurumsallaşmanın vaktinin geldiğini fark etmek gerekiyor. Fark etmeyen de zaten bunun sıkıntılarını yaşıyor. Dediğiniz gibi, bu Türkiye'nin bir gerçeği ama inşallah zamanla ileriki yıllarda, belki kanunlarla, denetimlerle azalacak.

ÜMİT HERGÜNER

İngilizce söyleyeyim önce: good governance, corporate governance, family governance. Bu panelde aile şirketlerinin de yönetimini konuşuyoruz, çünkü en küçük sosyal birim o. Ama daha büyük sosyal birimleri bir araya getiren, şirketlerin yönetimi. En tepede tabii good governance dediğimiz ülkenin iyi yönetimi var. Yanılmıyorsam 1999 yılının Eylül ayında

TÜSİAD, şirketlerin iyi yönetimini kendine konu edinmeye başlamıştı. 28 Eylül'de Yüksek İstişare Kurulu'nun Toplantısı'nda bu gündeme gelmişti, ondan on gün önce Cumhurbaşkanı yanılmıyorsam OECD'nin düzenlediği bir toplantıya gitmişti, bu toplantı da good governance üstüneydi. İlkeler farklı değil, dört ana ilke ülkeler için de geçerli. Beyefendinin dediği gibi, ülkeler için biz o ana ilkeleri hayata geçirmediğimiz sürece, şirketlerin iyi yönetimi konusundaki sıkıntılarımız devam edecek maalesef. Aile şirketleri olsun, başka şirketler olsun, borsaya kote olsun, olmasın, beyefendinin söylediği gerçeklerle yaşamak durumundayız. Önemli olan bir de ülke katında bunu düzeltmek, bu da good governance işi.

METE İKİZ

Ben de bir iki ekleme yapmak istiyorum. Çok güzel bir soru bu. Biz fonlar olarak bunu net biçimde görüyor ve yaşıyoruz. Kendimizin yaşadığı iki tane canlı örnek var. Bir tanesi, neredeyse anlaşmak üzere olduğumuz bir şirket ki ön anlaşmasını imzaladıktan sonra, yaptığımız finansal tetkikler sırasında ortaya çıktı ki şirketin iki adet iki tablosu vardı ve bize verilen finansal tablo aslında gerçeklerle hiç örtüşmüyordu. Anlaşma bozuldu. İkincisi, bahsettiğiniz konuya birebir uyuyor. Özellikle rekabet etmek amacıyla birçok farklı hizmeti açıktan verdiğini, paraları açıktan aldığını, aynı şekilde çalışanlarına da açıktan ücretlerini ödediği ortaya çıktı. Nasıl ki bizler bunu biliyoruz, devlet de biliyor, maliye de biliyor. Çok önemli bir fırsat var önümüzde: vergi barışı. Duyduğum kadarıyla en azından 2010 yılının ilk yarı yılına kadar bunu kapsayacak, 36 aya kadar varan vadeler olacak. Dolayısıyla burada bütün KOBİ'lerin beyaz bir sayfa açmaları lazım. Bunu temizleyip bundan sonrasında en azından yeni Türk Ticaret Kanunu uyarınca bu hatalara düşmemeleri lazım. Burada da kendilerine yardımcı olabilecek önemli bir yapı, yine private equity fonları. Dolayısıyla onlarla birlikte yola çıktıkları takdirde, zaten ister istemez bunlar düzelecektir. Tabii dediğiniz aile şirketleri deyince KOBİ'ler akla geliyor ama unutmayın ki bugün Türkiye'nin büyük grupları da aile şirketleridir: Koç Grubu, Sabancı Grubu, Doğu Grubu. Bugün büyük bir memnuniyetle okudum ki üç büyük grubumuz Avrupa'nın ilk 100 aile şirketi arasında girmiş. Bugün bakın, Koç Grubu üçüncü jenerasyon, Sabancı öyle, Doğu Grubu ikinci jenerasyon. Bu bir procestir, bir yerlerden başlamak lazım ve yavaş yavaş üstleri hedefleyerek kurallara uygun oynamak lazım. Türkiye'de bunlar olacaktır.

ÇELİK KURDOĞLU

İyi Şirket Danışmanlık. Sabahın sonuna geldik artık. Enteresan bir iki nokta olduğu için duramadım. Ümit Bey'in son söylediğine takılacağım. OECD'den söz edince aklıma geldi. Bu kayıtdışını hepimiz için bir sorun olarak görüyoruz. Şeytanın avukatlığını yapma pahasına ben soruyu başka bir şekilde soracağım. Aramızda kendi sermayesiyle iş yapan insanlar var, yöneticiler de var. Ümit Bey, good governance'tan söz etti. Türkiye ekonomisinde piyasalar yeterince iyi govern edilmekte midir? Ben kayıtdışından yana değilim, iktisat hocasıyım. Acaba kayıtdışında kalan şirketler, kendi rekabet ortamlarında devletin çıkarttığı dolaylı vergi, kamu alımlarındaki sakatlıklar, piyasaya giriş engelleriyle mücadele etmekte daha rekabetçi bir çalışma fırsatı mı yakalıyorlar? Bunu ben kendim düşünürken, baktım ki OECD'nin son üç yıldır Türkiye'ye verdiği raporların hepsinde bu nokta var. Türkiye'de paralel bir piyasa var, paralel bir ekonomi yönetimi var, kimisi kaçıramadığı için kurallara uyuyor, maliyetlerde çok ciddi transaction cost'larla karşılaşılıyor, maalesef kaçırılanlar daha rekabetçi diyebileceğimiz piyasa koşullarında faaliyetlerini sürdürebiliyorlar. Bu benim aklımda dolanıyordu, OECD'deki bir arkadaşşıma sorunca, "Hocam biz üç senedir bunu gündeme getiriyoruz," dedi.

Hep merak ederdim, kurumsallaşma sözcüğünü çevirmenlerimiz İngilizce'ye nasıl çeviriyorlar diye. Barbara institutionalization dedi. Mervyn King'in sabah kullandığı bir tabir vardı, onu hatırlamamız, hiç unutmamamız gerektiği kanısındayım. Bir yerde Mete Bey de, ilk yönetim kurulu toplantısı yapan şirketle ilgili olarak ona referans verdi. Konu şu: Türkiye'de milyonlarca şirket var deniyor, ben de bunun büyük bir hayal olduğunu söylüyorum. Türkiye'de milyonlarca aile işletmesi var, çok az sayıda da şirket var. Saydamlaşmış, yine Mervyn King'in dediği gibi sosyal paydaşlara hesap verme sorumluluğunu da benimseyen, ulusal ve uluslararası ekonominin parçası olduğunu benimseyen çok az sayıda şirket var Türkiye'de. Kurumsallaşma da bunları şirket haline getirmektir, aile işletmesinden şirket haline geçirmektir. Esas çabanın bu olması gerekir. Mete Bey, o ailenin babasının ilk yönetim kurulu toplantısının sonunda "Keşke daha önce yapsaydım," dediğini söyledi. Perihan Hanım'ın demin söylediği hesap verebilirliğe örnek olarak - biz de danışmanlık yapıyoruz - bir yönetim kurulunun başkanı hep ailenin babası olur ve sanma ki bir başkasına hesap vereceksin. Aslında iki şapkan var senin. Bir tanesi sermayenin sahibi olmak, öteki de kendin o yolu seçmişsin, yöneticisin. Aslında "Acaba ben, sermayemi iyi yönetebiliyor muyum?" sorusunu kendisine sormayı bugüne kadar akıl etmedi. Aynaya bakıp da tıraş oldum ama acaba

iyi karar veriyor muyum? Kurumsallaştığınız anda, ya görevi bir başkasına veriyorsunuz ve ondan sonra anlaşılıyor ki şirketin başkanı da "Nihayet, bugüne kadar sormaya çekindiğim soruyu gördüm," diyor.

Son sözüm de Perihan Hanım'ın söylediği çok önemli bir şeyle ilgili. Hiçbir zaman donuk bir şeyden bahsetmiyoruz. Kurumsallaşma denen bu kurumsal yönetim dediğimiz olay, bir defa yapılan ve ebediyen geçerli olan bir şey değil, çünkü şirketler yaşayan olgular. Şirket yaşıyor, ekonomi dönüşüyor, o nedenle anayasanın da değişmesi kadar doğal bir şey yok, kurumsallaşma yapısı da değişiyor. Cezalardan fazla ümit beklemeyin. Dünyanın en büyük cezasını Sarbezox yedi ama bence hiçbir işe yaramadı. Çok teşekkür ederim.

FİKRET SEBİLCİOĞLU

Kapanışı şöyle planladım. Dün akşam hem Barbara ile tanışmak hem de pannelle ilgili bilgi vermek için bir araya geldik. Sağ olsun bana kitabını armağan etti. Yanlış anlamayın, kitabının reklamını yapmak için çıkarmıyorum. Benim de mesleğim farklı ama bir süre sonra aile şirketlerine ilgi duyduğunuz için bir şeyler okumaya başlıyorsunuz. Kendi kendime geldiğim sonuç, bugün de konuşuldu, esasında bir şirkete veya bir varlığa sahip olan aileler, ekonomik yapının en önemli temel taşları. Eğer biz o yapıyı geliştirirsek, kesinlikle ekonomik yönden daha zengin ve daha fazla refah içinde yaşayan bir ülke oluruz. Kitabının ismi Family Governance ama altında yazan hoşuma gitti: Avoiding family fights, achieving world peace [Aile kavgalarını önlemek, dünyada barışı sağlamak]. Son olarak bunu söylüyorum, sizlere her şeyi iyi yönettiğiniz güzel bir yıl diliyorum. Katılımınız için teşekkür ederim.

PANEL: DENETLEYİCİ VE DÜZENLEYİCİ KURULUŞLAR BU DENGİNİN NERESİNDE?



Oturum Başkanı : Artunç Kocabalkan, CNBC-e Ekonomi Araştırma Müdürü

Panelistler : Tayfun Bayazıt, TKYd Yönetim Kurulu Başkanı

Doç. Dr. Yakup Ergincan, MKK Genel Müdürü

Bekir Sıtkı Şafak, SPK Başkan Yardımcısı

Nevzat Öztangut, TSPAKB Başkanı



ARTUNÇ KOCABALKAN

IV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne hoşgeldiniz. Bugün bu önemli toplantı dolayısıyla yeni dengeyi yeni normal anlamaya ve bu oturum kapsamında yeni dengenin nerede oluşacağını, düzenleyici ve denetleyici mekanizmaların da bu normal nasıl anladığı ve anlattığını aktarmaya çalışacağız. Konuklarıma hoşgeldiniz demek istiyorum. Bizi buraya davet eden TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Tayfun Bayazıt'a teşekkürlerimizi sunuyoruz. Kurumsal Yönetim kavramı anlatması zor desem aklına ne gelir?



TAYFUN BAYAZIT

Kurumsal Yönetim konusunu beş sene evvel bu kadar tartışılır, konuşulur değilken TKYD Yönetim kurulu olarak aramızda biraz daha hiciv ederek nasıl anlatabiliriz diye düşündüğümüzde, sevgili Beyazıt Öztürk'ten o gece bize bir sunuş yapmasını rica ettik. Ama ondan önce kurumsal yönetimi ona anlatalım dedik. İki tane konuşma yazıcısı asistan arkadaşıyla beraber derneğimize kadar geldi sağ olsun ve bizi bir saat boyunca dinledi. Özellikle Ümit Bey hukuksal çerçevesini detaylı anlattığı için o bir saat sonrasında oradan nasıl bir hiciv çıkaracağı konusunda bayağı zorlandı. Konunun enteresan olduğu konusunda bir çıkarımda bulunmuştu fakat sonra sağ olsun gerçekten o konuyu da gayet iyi toparlayarak hicvetti. Türkiye'de kurumsal yapının çok önemli bir kısmını oluşturan aile şirketlerinde sürdürülebilirliği, sonraki kuşaklara geçiş açısından gayet güzel örneklerle hicvederek, bizim şu anda panelde tartıştığımız detayla olmasa da herkesin anlayacağı şekilde gayet iyi anlattı.

O açıdan doğru ama bu işin tabii ki hukuksal çerçevesi var, tabii ki kurallar dizini var. Zaten burada şu panelde düzenleyici otoriteler açısından konuya bakacağımız için daha çok bu konuyu konuşacağız. Sabahki oturumlarda, sizin katılmadığınız kısımda da vurgulandı, seyirciler açısından da vurgulamakta fayda var. Onun ötesinde bu işte bir gönüllülük esası var, bir felsefe var, bir anlayış var. Şirketlerin yönetim kurullarının yapılanması, denetim sistemleri, yönetim kurulu ile yönetim ayrışımının nasıl olacağı, yönetim kuruluyla CEO'nun ve genel müdürün görevlerinin ayrılması vs gibi konular aslında

tanımların ötesinde pratik hayatta iyi örneklerden çıkarımlar yapılması gereken, her kurumun kendi kültürüne, her ailenin kendi yapısına göre uyarlanması gereken özellikleri içeriyor. Bu işin felsefesi biraz daha önemli ama bugün zannediyorum daha ziyade kuralları konuşacağız.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Peki, kuralları konuşacağız ama şimdi sizler, her zaman alışık olduğunuz gibi benim için bir rekabet ortamı yarattınız. Burada herhalde Beyaz kadar iyi anlatmamı beklemiyorsunuz ama ben de elimden geleni yapacağım. O zaman ben bir soruyla başlayayım. Şimdi ben bu ceket çıkarsam, bu da kurumsal yönetim ilkeleri olsa ve buraya koysam ne fark eder? Nevzat Bey, siz buna cevap verin lütfen. Siz bir de üstatsınız, bu işler nasıl yapılır, nasıl edilir biliyorsunuz. Kurumsal yönetim ilkeleri ceketini giymekle çıkarmak arasında ne fark var, bize matematiksel olarak ifade edebilir misiniz?



NEVZAT ÖZTANGUT

Bu ceket kurumsal yönetimse, şirketler açısından şu fark var: Biliyorsunuz borsada bazı şirketler kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş ve ayrıca bunu puana bağlamış ve kendisine not almış, "benim notum budur" diye söylüyorlar. Bu notu almamakla beraber kurumsal yönetimi benimsemiş şirketlerimiz de var. Kurumsal yönetimle yönetilen şirketle yönetilmeyen şirket arasında biraz fark var, çünkü artık orada yönetim kurallara bağlanmıştır, kişilere bağlı değildir. O şirketin yöneticisi her kim olursa olsun, artık o şirket o kurallar çerçevesinde yönetiliyor demektir. Hem yönetim kademeleri bakımından hem ortakları bakımından, hem o şirketle iş yapanlar ve yapmayanlar açısından bütün kurallar bellidir. Artık herkes, o şirkete karşı nasıl davrandığı zaman neler olacağını bilir, yönetimde de bu aynı şekildedir. Dolayısıyla o şirketin ileriye doğru bakışı, kendisini ileriye doğru taşıması artık kişilerden bağımsız hale gelmiştir. Bu, o şirketlerin devamlılığı açısından da çok önemlidir, ortakları açısından da çok önemlidir, o şirketin uluslararası rekabette nereye doğru gideceğini tespit etmesi açısından da çok önemlidir. O nedenle bu ceketiniz çok önemli. Ceketini giymek lazım.

ARTUNÇ KOCABALKAN

O zaman ceket giyelim, çünkü demek ki bu ceket taşımak önemli bir şey. En azından şirketlere bakarken bu ceketin üzerinde olup olmadığına bakıyorlar, ona göre değerlendiriyorlar. Bu endeks meselesine geleceğim tekrar, çünkü endeksin başlangıç noktasıyla İMKB endeksinin geldiği nokta arasında ceket giymeli mi, giymemeli mi gibi bir soru işareti var. Biraz onun üzerinde duracağım.

Önce bu yeni dengeyi anlayalım. Mesela bugün Merkez Bankası, yeni denge konusunda neler düşündüğünü anlattı. Özellikle gıda fiyatlarının önümüzdeki dönemde enflasyona etkisinin olabileceğini söyledi ama yine de orta vadede enflasyon beklentilerinde hedeflenenle beklenen arasında bir bağlantı olduğunu, problem olmadığını ifade etti. Fakat yeni denge ya da yeni normal konusunda pek çok soru işareti var. Örneğin, SPK nasıl anlıyor? Sanıyorum SPK, Türkiye, sermaye piyasaları açısından Avrupa'yı yakalasin istiyor. Bugün İspanya'nın ihalesini veya Avrupa'nın borç problemini takip ediyoruz. Şeffaflık Avrupa'da var mı? Yunanistan örneğine bakınca pek yok gibi geliyor. Hesap verebilirlik var mı? Pek yok gibi geliyor. Biz Avrupa'yı kendimize örnek alıyoruz bazı alanlarda ama orada zannediyorum ciddi bir kurumsal yönetim problemi var. Doğru muyum, yanlış mıyım?



BEKİR SITKI ŞAFAK

Haklısınız. Aslında uluslararası kurumsal yönetim alanında bu kuralları oluşturan en önemli kurum OECD. Burada uluslararası kuruluşlar nezdinde kurumsal yönetim ilkelerini belirleme yetkisi bir şekilde OECD'ye verilmiş durumda. OECD bu finansal krizle ilgili olarak, 2008'in sonundan itibaren kurumsal yönetimle finansal kriz ilişkisine bakmak istedi. Bununla ilgili üç tane yayın var. Orada da temel olarak şöyle bir sonuca varıldı: Kurallar hakikaten çok güzel fakat uygulama eksikliği var. Bu aslında Türkiye için söylenen bir şey. Bizde yazılı kurallar vardır ama onun uygulanmasında sorunlar olduğu söylenir ancak aynı durum, özellikle bazı konularda Avrupa için de, Amerika için de, dünya için de geçerli olan bir prensip demek ki, yazılan kural her zaman uygulanmayabiliyor.

Özellikle kurumsal yönetim alanında eksiklik olarak dört alan belirlendi, onlar üzerinde duruldu. Bunlardan biri kurumsal risk yönetimindeki eksikliklerdi. "Kurallar çok güzel, kurumsal yönetim risk yönetimini oluşturur, onu takip edin," deniyor, kural bunu söylüyor ama uygulamada böyle yapılamamış, risk alınmış ama şirket bazında risk çok değerlendirilmemiş; işlem bazında riskler alınmış, yönetim kuruluna raporlanmamış, yani şirketin ne kadar risk aldığını kimse bilmiyor. Bu ortaya çıktı. Yönetim kuruluna ödenen ücretler ve onun performans ilişkisi sorgulandı. Burada kurallar çok güzel bir biçimde yazılı olarak var fakat o kurallara çok bakılmamış, çok uygulanmamışlar. Bununla ilgili yönetim kurulunun performansı sorgulanmış. İcracı olan, olmayan üyelerin şirkete katkısı, onların yeterliliği, yetkinliği, alttan onlara bilgi verilmesi vs konuları çok tartışılmış. Kurallar, bunları yapın diyor ama uygulama yok. Nihai olarak da pay sahiplerinin şirketi çok fazla zorlamadıkları ortaya çıkmış.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Yani ödül ve ceza mı yok burada?

BEKİR SITKI ŞAFAK

Hayır, ödül ve ceza var ama ödülle performans ilişkisi yanlış konumlanmış. Şirketin uzun vadeli amaçları, vizyonu, misyonu çok dikkate alınmadan kısa vadede, belki bir ölçüde ortaklarla da aynı amaç doğrultusunda bakılmış, şirketin uzun vadeli projeksiyonuna çok uymamışlar. Aynı şekilde yöneticiler için de kısa vadeli bazı amaçlar koyarak, ona göre performansları değerlendirilmiş, buradan birtakım sorunlar ortaya çıkmış.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Aslında finansal krizin nedenini söylüyorsunuz. Kısa vadede mümkün olduğu kadar kârınızı maksimize etme isteği uzun vadede çok büyük riskler doğurmuş. Böyle olduğu zaman, ya ifrat ya tefrit oluyor, değil mi? Çok önemli bir şey. Siz bunun önemini bize söyler misiniz.

NEVZAT ÖZTANGUT

Bu öyle bir şey ki, kuralları gelişmiş sermayelerin piyasalarından alıyoruz. Fakat, bütün kötülük de oradan çıkmış. Bu kuralların en iyisinin onlarda olduğunu söylüyorlar ama bakıyorsunuz bu kuralların uygulanıyor olduğunu düşündüğünüz anda dünyanın krizi oradan çıkıyor. O zaman tekrar kuralları gözden geçiriyorlar ve ifratla tefrit arasında sarkacın yönü gibi.

BEKİR SITKI ŞAFAK

Krizle ilgili olarak yapılan sonraki düzenlemelerin, genelde krizin sebepleri dikkate alınarak yapılması gerekiyor. Az önce konuştuk, bazı şeyler serbest bırakılmış. Bunun üzerine, yaşanan bir önceki krizi önleyici düzenlemeler konulması tabii ki anlamlı.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Yakın zamanda mesela düzenleyici, denetleyici otoriteler açısından baktığımızda, konuştuğumuz bu yeni denge bir şeyler getirecek mi? Zaten bir şeyler getiriyor da yakın zamanda bir şeyler getirecek mi?

BEKİR SITKI ŞAFAK

Getirecek tabii ki. Nihayetinde finansal kuruluşların daha fazla gözetimi söz konusu olacak, onlar üzerinde belki ek yükümlülükler konacak, o da tabii hem olara getirecek hem de bize. Belki de sonraki nesiller için önemli bir şey olacak. Kısa vadeli bakmamak lazım.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Ben burada Yakup Bey'e döneceğim. Esasında yaptığınız işin ve görevin ne kadar önemli olduğunu bize bir tekrar etmek lazım. Bu hizmet, doğru anlaşılması ve onun verdiği enformasyonun doğru kullanılması anlamında da çok önemli. Önce bize MKK'dan bahseder misiniz.



YAKUP ERGİNCAN

Artunç Bey, aslına bakarsanız deminki ceket örneğine dönersek, belki kurumsal yönetim ilkelerini savunmayan veya korumayan şirketlerin başına neler gelebileceğini biraz daha açık anlatabiliriz. Sizin sadece ceketinizi çıkarmanız yetmiyor, gömleği ve atleti çıkartıp bu soğuk havada gidin dışarıda bir iki saat bekleyin. Büyük ihtimalle bir soğuk algınlığıyla başlayacak ve bünye yavaş yavaş hasara uğrayacak.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Başka şeyler de olabilir tabii.

YAKUP ERGİNCAN

Çok ciddi sıkıntılar doğacaktır. Bu sadece sizinle kalmayacak tabii ki. Siz hasta olunca, evinize döneceksiniz ve evdekileri de hasta edeceksiniz, bu şekilde bütün ekonomiye sirayet eden bir dengesizlik oluşacak. Kurumsal yönetimin önemi belki de aslında burada ortaya çıkıyor. Bu ceket giyip çok ciddi şekilde korunak sağlayan şirketin uzun dönemde rekabet edebilirliğiyle birlikte o ekonominin dünya çapında rekabet edebilmesini sağlayan önemli bir faktör, kurumsal yönetim. Tabii ki konu, akademik tanıma girdiği zaman biraz can sıkıcı, özellikle büyük ortakların küçük ortaklarla karşılaşmasında ortaya çıkan sorunlar gibi uzun yıllardır tartışmaların olduğu bir konu bu. Daha çok uzun yıllar da tartışılacak, bu kesin.

Biz MKK olarak kimiz, ne yapıyoruz? Merkezi Kayıt Kuruluşu, aslına bakarsanız 2005 yılında faaliyete geçmiş bir kuruluş ve Sermaye Piyasası Kanunu'nun 10-A maddesi uyarınca sermaye piyasası araçlarının kaydileştirilmesi söz konusu. Ama ne

şekilde kaydileştirilmesi? Hak sahibi bazında kaydileştirilmesi. Bugün borsada işlem gören şirketlerin hisse senetlerinin tamamen kaydi ortama aktarılması ama bunun karşılığında bu hisse senetlerine sahip olan kişilerin kim olduklarının elektronik kayıtlarla anlık olarak takip edilmesidir.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Kredi kartı gibi bir şey mi bu? Nakit el değişimi yerine siz elektronik ortamda yapıyorsunuz.

YAKUP ERGİNCAN

Kıymet değişimi yapıyoruz. Buradan çok abartılı bir örnekle gidilirse, MMK'nın kurduğu sistem biraz daha üstünde düşünülüp tartışılırsa paranın kaydi olarak izlenebileceği bir noktaya getirilebilir. Ama şu andaki sistem, hisse senedi, yatırım fonu, katılma belgesi, özel sektör tahvili gibi sermaye piyasası araçlarının hak sahibi bazında izlenmesini öngörüyor. MKK'da üyeler var, bankalar, aracı kurumlar ve sermaye piyasası aracına sahip şirketler var, borsada işlem gören şirketler gibi, bir de yatırımcılar var. Sayılara baktığınız zaman, şu anda MKK'da 32 milyon tane hesap açılmış, yani Türkiye'de finansal kurumlarda açılmış tüm hesapların birebir aynısı burada açık durumda. Hangi bilgiyle o finansal araçlara sahip olan hak sahibinin kimlik bilgileriyle, adres bilgileriyle, e-mail adresleriyle, cep telefonu numaralarıyla kayıtlı bir sistem var: Mülkiyet takip sistemi. Fiziki sistemde ne yapabiliyorsanız, elektronik olarak her şeyi yapabiliyorsunuz ama bunu doğrudan yatırımcılar yapmıyor, MKK'nın üyeleri yapıyor.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Burada ilgi çekici olarak rakamların nasıl değiştiğine dair bir şeyler söyleyebiliriz belki çünkü yeni denge, bir noktada bu krizin ardından menkul kıymetlere, yeni ürünlere olan ilgi artıyor mu, azalıyor mu açısından da sizin rakamlarınız bize bir şeyler söylüyordur sanıyorum. Ne söylüyorlar?

YAKUP ERGİNCAN

Mesela yabancı trendi açısından baktığımızda, İMKB'nin ilk kuruluş yıllarında %30-40'lardan gelen bir trend bu. Ekim 2008'de zirve yapmış durumda, halka açık kısmın %72'si yabancıların elindeydi, şimdi bu oran %66. Krizin en zirvede olduğu Mart 2009'da %62'ye düşmüştü. Bu bir yabancı ilgisi. Her platformda dile getirmeye çalışıyorum, bizde yerli kurumsal yatırımcı yok, kurumsal yatırımcıları aslında yurtdışına outsource etmişiz. Yurtdışındaki kurumsal yatırımcılar buraya gelmişler ve buradaki hisse senetlerine yatırım yapmışlar. Onlar aslında uzun yıllardan beri buradaki potansiyeli görmüşler, kademeli olarak yatırımlarını artırmışlar fakat ne yazık ki bizim ülkemizde kendi yerli yatırımcımız bu yatırımı yapmamış. Söyleyebileceğim bir rakam bu, enstrümanlarla ilgili olarak da isterseniz bir sonraki turda bilgi vereyim.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Devam edeceğiz ama bir yanda da piyasaları takip ediyorum. Hisse senedi piyasasında bir yükseliş var, dolar/TL tekrar 1,51 seviyesine indi. Sabahleyin Merkez Bankası Başkanı'nın özellikle enflasyonla ilgili vurguları bir faiz indirimi beklentisini biraz azalttı gibi görünüyor. Sanıyorum daha geçen haftaki programda, bir faiz indirimi olacak mı, olmayacak mı konusunda, "bir faiz indirimi olmayabilir de" gibi bir görüş ifade etmiştiniz. Onu bize lütfen tekrar edin. Hakikaten bu yeni normal anlamak için zannediyorum birkaç şeye cevap vermek gerekecek. Çok gecikmiş bir enflasyon ve çok yavaş toparlayan ekonomiler deniyor. Böyle bir yeni normalle mi karşı karşıyayız? Türkiye bunun neresinde?

TAYFUN BAYAZIT

Aslında bu enteresan. Gelişmekte olan piyasalarla gelişmiş piyasalar, bunlar içerisinde Türkiye de farklı konumlarda krize yakalandılar ve farklı konumlarda çıkıyorlar. Bu krizden çıkış için bu varlık balonunun şişmesine neden olan bol ve ucuz para, bu dönemde gelişmiş piyasalar için yine önlerinde bir sorun olarak duruyor, çünkü bu krizden çıkışı, mali sektörü hayata geçirmeyi, daha fazla para basıp daha bol ve ucuz para temin ederek sağladılar. Buradan çıkış yoluyla ilgili zaten çok tartışma var ama bunun yavaş ve uzun bir süreç olacağı konusunda mutabakat var. Türkiye'ye baktığımız zaman, bu konjonktür bizde enflasyonun düşüşünde ve enflasyonun düşmesiyle beraber faizlerin de düşmesi konusunda yardımcı

oldu ama geldiğimiz nokta, enflasyon seviyesi açısından önümüzdeki dönemde yapılması gereken işler olduğunu gösteriyor. Dolayısıyla bu açıdan da, Merkez Bankası bugün de bahsettiği gibi, bundan sonraki faiz indirimlerinin eskisi kadar rahat olamayabileceği görülüyor ama şu bir gerçek ki şu anda gördüğümüz faizler bu kuşağın hayatında gördüğü en düşük faizler, enflasyon açısından en düşük ortamdayız. Ancak bu da yeterli değil, bunun da aşasını zorlamak için birtakım yapısal reformların gündeme gelmesi lazım. Zannediyorum önümüzdeki dönemde onları daha fazla konuşuyor olacağız.

Düzenleyici otoriteler açısından baktığımızda da, yine biraz farklı bir durum var. Ben, kendi içinde olduğum sektörden biraz bahsederek açıklamak istiyorum. Bu kriz, finans sektöründe baş gösterdi ve Türkiye bu açıdan da farklı bir konumda. 2000-2001 yılında çok acı bir kriz yaşamış olmamız sonunda kurumsal yönetim standartları açısından risk yönetimi ve risk bazlı denetim bakımından aslında çok ciddi bir ilerleme kaydettik. O nedendir ki mali kuruluşlarımız, finans sistemimiz çok sağlıklı bir şekilde bu krize yakalandı. Bu yüzden de bu krizden o kadar büyük ölçüde etkilenmedi. Dolayısıyla aslında kurumsal yönetim standartları açısından mali sektör en gelişmiş, en yeni uygulamaları, doğru uygulamaları yaparak bu krize girdi. Aslında bu uygulamaların çoğu, küresel kabul görmüş standartlardır. Dört ana kurumsal yönetim standardını, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini içeren kurallardı ama bu kuralları bize gösteren, uygulayan, kendi uygulamalarıyla bize anlatan ülkelerin, biraz önce de konuşulduğu gibi burada büyük ölçüde hatalar yaptıklarını, uygulamada hatalar olduğunu gördük. Dolayısıyla kurumsal yönetim açısından buradan çıkartılacak dersler, uygulamayla ilgili olarak daha fazla. İşin ana prensibiyle ilgili olarak, kurumsal yönetim açısından daha sıkı sarılmak gerektiğiyle ilgili çok ciddi bir ders var ama uygulamayla ilgili yapılması gereken işler var. Önümüzdeki dönemde onları biraz daha konuşmamız lazım.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Bu, şu örneğe benziyor: "Avrupa Birliği'ne niye giriyoruz ki? Avrupa Birliği kriterlerini internetten indirelim, sonra da uygulayalım." Zaten kriterler orada belli ama esas önemli olan uygulama noktası. Şimdiden uygulama noktasında sanki TKYD'yi özel sektörle ya da şirketlerle denetleyiciler arasında çevirmen, arabulucu gibi algılıyorum. Bunları yapmalıyız, yeni

düzenleme ve denetlemeleri de öyle belirlemeliyiz ki bu optimizasyon probleminde en az hatayla en çok getiriye, en çok katma değeri yaratalım. Reel sektörde risk ve bankacılık sektörüne etkisi benim özel alanım ve tez konum olduğu için şunu fark ettim: - burada İMKB'den kimse yok ama - halka arz seferberliği var. Kotasyona alınan şirketlere baktım, örneğin Amerika'da şirketlerin risk yönetimi, ERM yapıp yapmadıklarına bakılıyor ama bizde bakılmıyor. Bu ilerde bir problem olabilir mi? İlerde bir düzenleme gerekebilir mi? SPK'nın böyle bir çalışması var mı?

BEKİR SITKI ŞAFAK

Biz SPK olarak, kurumsal yönetim ilkelerini ilk 2003 yılında yayınladık ve o tarihten itibaren de genellikle bu uygulamaları gönüllülük ilkesine bağladık ama yapıp yapmadığını ve yapmadığında neler ortaya çıkacağını açıklamayı zorunlu tuttuk. Burada aslında risk yönetimi alanında gerekli çalışmayı yapmak, şirket için kurumsal yönetim olarak belirlendi ama bunu kurumsal yönetim ilkesini zorunlu tutarak yapmadık, daha çok gönüllülük ilkesine bağladık.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Bu böyle mi devam edecek?

BEKİR SITKI ŞAFAK

Hayır. Bazı örnekler vermek istiyorum. Mesela 2003'ten sonra 2004'te, 2007'de bazı anketler yaptık. 2004'te yani kurumsal yönetim ilkelerinin ilk senesinden sonra yaptığımız ankette şirketlerin %84'ünde internet sitesinin olduğunu ancak yatırımcılarla ilgili bir bilgilendirmenin çok az olduğunu gördük. 2007'ye geldiğimizde bu oranın biraz daha arttığını, İMKB 100 arasında %50 oranında yatırımcılarla ilgili bir bölümün oluşturulduğunu gördük. Elimde Derneğin Kurumsal Yönetim dergisi var. Burhan Taştan'ın yaptığı bir çalışma yer alıyor. Orada şirketlerin %99'unun internet sitesinin olduğu ve %96'sında da yatırımcılarla ilgili bir bölüm olduğu görülüyor. Burada, gönüllülük ilkesi çerçevesinde de bazı şeylerin yapıldığını söylemeye çalışıyorum ama tabii iş risk yönetimine döndüğünde, son krizde görüldüğü gibi bu sadece şirketi ilgilendirmiyor, bütün finansal sektörü veya ülke ekonomisinin bütününe etkileyebilecek konuma gelebiliyor. Dolayısıyla,

aslında risk yönetimi hem şirket bazında, şirket için çok önemli hem de ülke ekonomisi için çok önemli. Bu nedenle bazı noktalarda, sizin ilk bölümde sorduğunuz, bundan sonra ne türlü düzenlemeler olacağı konusunda belki uluslararası bazda bu konunun üzerine daha fazla gidilebilecek. Yani, önemli ölçüde finansal bir etkiye sahip kuruluşun batmaması için veya sistemi etkilememesi için bazı önlemler gelecektir. Bunlar mutlaka olacaktır, biraz da zorlayıcı olacaktır ama her zaman zorlayıcı olmak, yani uygulanmazsa, uygulama denetlenmezse yine sorun olarak ortaya çıkacaktır, kural çok fazla işe yaramayacaktır.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Nevzat Bey, Aracı Kurumlar Birliği, aracı kurumların bir topluluğu ve esas burada önemli olan bir şekilde doğru aracılık yaparken kârlılıklarını da devam ettirmek. Düzenlemeler, denetlemeler kriz dönemlerinde, dediğiniz gibi uç bir noktadan başka uç bir noktaya gittiği zaman, belki kârlılık düzeninde olumsuz etkiler yapabiliyor, bu senenin bankacılık sektöründe yarattığı sarı işaretler gibi. Aracı kurumlar bu rekabete, belki de daha fazla gözetim ve denetime maruz kalacağını düşünüyor mu? Bu durumda bu kârlılık sürdürülebilir mi? Önümüzdeki dönemde bir konsolidasyon bekliyor musunuz?

NEVZAT ÖZTANGUT

Aracı kurumlar açısından baktığımız zaman, aracı kurumların az önce söylediğimiz ifratla tefrit, ekstrem gibi şeyler, Sermaye Piyasası Kurulu'nun bizim aracılık sektörü üzerinde böyle bir uygulaması çok, çünkü Türk sermaye piyasasının tabii olduğu bu kurum, zaten oldukça ileri düzeyde. Örneği AB uyum çalışmaları sırasında gelip baktıklarında genel olarak hiçbir eksiğimizi görmediler. Dolayısıyla SPK'nın bizi eskiye göre daha çok sıkıştırdığı ya da kârlar üzerinde etki edecek bir uygulaması yok. Eskiden neyse ki o düzen iyiydi, şu anda da devam ediyor.

Bir başka şey daha var, Türk sermaye piyasası aracılık sektörü, çok klasik ürünler üzerine aracılık yapan bir sektör, yani komisyonculuk yapar, halka arza aracılık yapar, danışmanlık yapar, birleşme işlerine bakar, bunun dışında yabancıların söyledikleri gibi zehirli kıymetler bizim bilançolarımızda bulunmaz. Dolayısıyla Tayfun Bey'in de söylediği gibi ne bankacılık sektörü, ne aracı kurumlar sektörü, dünya krizi sırasında bir krize maruz kalmadılar. O nedenle, eskiden de zaten bunlar

yoktu, şimdi de yok. Gelecekte olsa da belirli bir kontrol ve güvenlik mekanizmaları içinde geleceği için, bunu bir tehdit olarak görmüyoruz.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Yani kârlılık düşüşüne bağlı bir konsolidasyon beklemiyoruz, diyorsunuz.

NEVZAT ÖZTANGUT

Hayır ancak orada konsolidasyon olacaksa eğer, bu kârlılık düşüşü bu yeni mevzuatın gelmesi nedeniyle değil, sektörün kendi yapısal problemleri nedeniyle olabilir çünkü az önce söylediği gibi kurumsal yatırımcı çok fazla yok, bireysel yatırımcı az, dolayısıyla aracı kurumlar komisyonculuk işinden giderek daha az para kazanmaya başlıyorlar. Büyük dağıtım network'üne sahip olmayan aracı kurumların, müşteri edinmede genellikle sıkıntıları var. Bu sıkıntı, kesinlikle bu kurumların sağlamlığıyla ilgili bir şey değil, çünkü bütün aracı kurumlarımız çok yakın gözetim ve denetim altında ancak yeni müşteri edinmek hakikaten zor. Dolayısıyla aracı kurumlarımızın bir kısmı özellikle giderek daha az kazanıyorlar, bu nedenle de lisanslarını tatile çıkartan ve kenarda bekleyenler var. Dolayısıyla, böyle bir konsolidasyon durumu, sektörün yapısıyla ilgili olarak var.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Mesela enerjiyle ilgili düzenlemeler, o alanda lisanslarını tatile çıkaracaklarını çevirdi, daha değerli hale getirdi. Aracı kurum lisanslarını da tatilden çevirecek ve sistemi derinleştirecek bir düzenleme gelebilir mi acaba? Böyle bir şey düşünülür mü? Çünkü sonuç olarak pastayı büyütme, derinleştirmek, kurumsal yatırımcıyı artırmak, herhalde SPK'nın da ilk amaçlarından, hedeflerinden bir tanesi.

BEKİR SITKI ŞAFAK

Tabii biz geçen sene, İMKB, aracı kuruluşlar ve TOBB ile birlikte sermaye piyasalarında halka arz seferberliği başlatırken, aslında bunun yatırımcı yani talep tarafının da mutlaka dikkate alınması gerektiği konusunda görüşlerimiz vardı ama orada başlangıçta tulum baya bir su vermek gerekiyor, daha sonra o tulum baya çıkan suyun daha fazla olması gerekiyor. Biz sermaye piyasalarımızın gelişmesini istiyorsak, mutlaka kurumsal yatırımcı tabanımızın da gelişmesi gerekiyor. Bu, aynı zamanda kurumsal yönetim ilkeleri için de geçerli. Eğer bizim ülkemizde kurumsal yönetim ilkeleri daha iyi bir seviyeye çıkacaksa, çıkması gerekiyorsa, bu mutlaka ve mutlaka ülkemizdeki kurumsal yatırımcılarımızın gelişmesi ve artık onların haklarını, bireysel yatırımcılar adına haklarını sorgulayıcı bir düzeye getirmesiyle eşanlı olacaktır. O zaman, yatırımcı tarafında memnuniyet daha fazla artacaktır ve böylece daha güvenli bir yatırım ortamı ortaya çıkacaktır. Bunu bizim gerçekleştirmemiz gerekiyor. Şu anda, tatilde dediğiniz o lisanslar yavaş yavaş geri gelmeye başladı.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Fiyatlar artıyor herhalde. Aracı kurum olmak için iyi bir zaman mı?

NEVZAT ÖZTANGUT

İyi bir zaman çünkü SPK çok iyi bir düzenleme yaptı. Bir aracı kurumu satın almak için tüm aktifiyle ve pasifiyle satın almak gerekmiyor. Şirketi bir kenarda bırakıp sadece lisansını da alabiliyorsunuz, yeni bir aracı kurum kuruyorsunuz ve o lisans ona devrediyorsunuz. Buna dahi imkân tanındı. Türk sermaye piyasası, yabancılar tarafından bir dönem çok ilgi gördü ve o zaman yabancı aracı kurumlar, yerli aracı kurumları satın almak suretiyle geldiler. Şimdi tekrar o dönem gelecektir çünkü Türk sermaye piyasasının geleceği hakikaten çok açık çünkü artık ekonomik olarak yeni dengenin eksenini de kaydı. Denge Batı'dan Doğu'ya doğru kaymaya başladı. Artık zenginlik Asya'da üretiliyor, Ortadoğu'da üretiliyor. Türkiye, belki de yeni dengenin yeni merkezlerinden bir tanesi. Dolayısıyla finans işi de Türkiye'de çok daha iyi olacak.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Bu konuda MKK ne diyor? Kurumsal yatırımcı azlığından bahsediyorduk. "Gelişmiş sermaye piyasalarında kurumsal yatırımcı şu kadardır, ağırlığı şu kadardır, bizdeyse şu kadar, gidecek şu kadar yerimiz var" diye boşlukları doldursak, ne çıkar ortaya?

YAKUP ERGİNCAN

Rakamlara bakarsak, Amerika Birleşik Devletleri'nde, ki kurumsal yönetimin de çıkış ülkesidir, kurumsal yönetimle kurumsal yatırımcı el ele birbirlerini sürüklemişler. Bireysel olarak insanların gidip haklarını alamadıkları noktalarda haklarını kurumsal yatırımcılar üzerinden dolaylı olarak kullanmışlar. Kurumsal yönetimi en çok zorlayan birim, kurumsal yatırımcılar. Amerika'da hak sahipliğinin kurumsal yatırımcılarda olan kısmı %95 civarında, bizde 32 milyarlık bir yatırım fonu portföyü var ve bunun sadece 1,7 milyarında hisse senedi var. Yabancı yatırımcıya outsource ettiğimiz kurumsal yatırımcı tabanına baktığımız zaman da, halka çık kısmının %66'sı, gelirin de yaklaşık %28 ile %30'u arasında bir şey var, %70'lik kısım aslında halen kurumsal değil. Ama tabii burada dar bir şey söylemek istemiyorum. İlla kurumsal yatırımcılarla büyür gelişir demiyorum, bireysel yatırımcılarla da büyük gelişir fakat bunun için bu insanlara bazı araçlar sunmak lazım.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Mesela?

YAKUP ERGİNCAN

Bizim de peşinde olduğumuz, üstünde durduğumuz, şu anda el atmakta olduğumuz ve yolun yarısına geldiğimiz bir proje var. Bu proje aslında şöyle bir tabana oturuyor: Borsada doğrudan işlem gören şirketlerin aslında MKK üyeliği var. Borsada işlem gören şirketlerin hem halka açık, hem halka kapalı paylarının tamamı MKK'da izleniyor, o yüzden şu anda 300 milyar dolarlık piyasa değeri, hak sahibi bazında 1 milyon 40 bin yatırımcıya dağılmış bir şekilde anlık olarak MKK

sisteminde izleniyor ve ona ilişkin herhangi bir hareket olacaksa (alım-satım, rehine verme, haciz, kıymet transferi olabilir), hepsinin MKK sistemi üzerinden yapılması gerekiyor. Fiziki sistem tamamen ortadan kalkmış durumda ama bunun bir başka bacağı daha var. Bu 1 milyon 40 bin tane yatırımcıya biz, potansiyel olarak sicil ve şifre gönderiyoruz, yani her bir yatırımcı hangi kurumda, hangi aracı kurumsa hesabı olursa olsun, TC kimlik numarasından üretilmiş eşsiz bir sicil numarası veriyoruz, şifre gönderiyoruz. Bu insanlar, bizim sistemimize bağlanıp aracı kurumlardaki bakiyelerini kontrol edebiliyorlar, genel kurula katılmak için genel kurul blokajı yapıyorlar, bunu cep telefonlarıyla veya internet üzerinden yapabiliyorlar. MKK kuruluşundan beri, bir şekilde ihraççı şirketlerle yatırımcılar veya ortaklar arasında bir köprü haline geldi.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Şeffaflığı artıran bir hizmet veriyor.

YAKUP ERGİNCAN

Evet, şeffaflığı artıran bir hizmet veriyor ama bu yetmez diyerek yeni bir projeye başladık. Bu projenin esası şu: Kurumsal yönetim dünyadaki eleştirilerde de, niyet seviyesi az diye tartışılırken hep "Ortağıma ulaşamıyorum, ortağımı bilmiyorum, borsada bu kadar çok işlem görürken o anda ortağımın kim olduğundan haberim olmuyor, duygularımı iletmiyorum," diye bir yakınma olur ihraç tarafında. Yatırımcı tarafından da "Ben bir şirketle ilgili olarak yatırım kararını verirken derli toplu bir şekilde veya karşılaştırılabilir bir şekilde ya da tarihi geçmişle beraber tek bir noktada göremiyorum," diye bir yakınma olur. Genel olarak, aslında eleştiriler bunlar fakat bahsedilen şeyler OECD kurumsal yönetim ilkelerinin üç ana prensibinin sakat yürüdüğünü gösteriyor. Size şöyle bir soru sorayım: Siz bir anonim şirketin ortağısınız ve genel kurul var fakat aynı anda üç dört tane daha şirkette ortaklığınız var. Ne yazık ki bunların saatleri çakışmış ve bir şekilde vekalet veriyorsunuz, başka birine kendinizi temsil ettiriyorsunuz. MMK tarafından cep telefonu üzerinden canlı yayınlanmış ve İngilizce çevirisi yapılmış bir genel kurula katılıp o anda elektronik olarak oy vermeyi düşünmez misiniz?

ARTUNÇ KOCABALKAN

Varsa hizmet hemen düşüneyim.

YAKUP ERGİNCAN

İşte şu anda kurguladığımız hizmetin zirvesi aslında, reel time ve online olarak, devam eden bir genel kurula katılıp, her gündeme göre ayrı ayrı oy verip, nerede olursanız olun elektronik olarak hizmet almak.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Bu hizmet başlayacak mı?

YAKUP ERGİNCAN

Başlaması için şu anda altyapı çalışmaları yapılıyor.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Ne zaman bekliyorsunuz? Bunu ciddi bir lansmanla duyurmak gerekecek herhalde. Yatırımcılar açısından çok önemli.

YAKUP ERGİNCAN

TTK'nın değişikliği söz konusu biliyorsunuz. 1527. madde aslında, Türkiye'de bu kadar genel kurul yapılmasına cevaz veren bir madde. Bu yasalaştıktan sonra alt düzenlemenin yapılması için bir yıl var. Biz, alt düzenlemelerde MKK olarak bilfiil görev alıyoruz çünkü Türkiye'de borsada işlem gören halka açık şirketlerin tamamının hak sahibi bazında anlık olarak izlendiği sistemde bunu vurguluyoruz. Bu olduğu için, o anda genel kurula kimler katılır kimler katılamaz, hak sahiplerinin yapısı nedir, hepsinin ayrıntılı bilgisi aslında MKK sisteminde tutulabiliyor. Bu bir aşama. Mesela 2004 yılında biz bu projeyi öne sürdüğümüzde daha TTK değişmemişti. Danimarka 2003 yılında ticaret kanunlarını değiştirdi, 2009 yılında dünyada elektronik genel kurulu ilk yapan merkez kayıt kuruluşu olduklarını söylediler. Bu, bizim ülkemiz için çok büyük bir kayıp,

çünkü bu teknolojik altyapı varken bunu yapamamız düşünülemez. Aslında elektronik genel kurul, dev bir yatırımcı ilişkileri portalının son aşaması. Biz o altyapıyı kurduk, 1 Mayıs'ta ilk kez devreye alıyoruz. Bu sayede şirketler istedikleri anda, istedikleri şekilde ortaklarına cep telefonu üzerinden, e-maillerle ulaşabilecekler, istedikleri duyuruları gönderebilecekler. Aynı şekilde ortaklara anket soruları gönderip bu anketleri derleyip toparlayıp kendilerine ilişkin bilgilere sahip olacaklar. Biz şirketlere, çok ayrıntı ve kapsamlı elektronik modellerle desteklenmiş istatistikler sunacağız: ortakların demografik yapısı, hangi ülkeden geliyorlar, daha önce hangi sektöre yatırım yaptılar, ne kadar büyüklüğü var vs. Buradaki kritik husus, hâlâ Türk Ceza Kanunu'ndan gelen bir çekinceyle, elektronik sistemde de hamiline denilen bir sistem var, yani ortak veya yatırımcı isterse isminin ihraç tarafından bilinmesini engelleyebiliyor. Biz, bu bilgi güvenliğini sağlayacağız ve aslında şirket ortağının kim olduğunu kimlik bilgisi olarak bilmeyecek ama kendisine yarayabilecek, ortaklık ilişkilerini geliştirebilecek tüm altyapıyı bizim üzerimizden sağlıyor olacak.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Canlı yayın için son iki dakika. Uygun görürseniz canlı yayının nihayetlendirdikten sonra buradan soruları alarak devam edelim. Son toparlamayı sizden rica edelim, çünkü dediğim gibi burada düzenleyici, denetleyicilerle şirketler arasında, sektörler arasında, piyasalar arasında bir simültane çevirmenlik göreviniz var. Ne yapılmalı konusunda çok kısaca görüşlerinizi rica edelim.

TAYFUN BAYAZIT

Aslında olay sadece şirketlerle düzenleyici kurullar arasında olsa, çok basit olurdu, sorunları yarım saat oturup tamamen çözeriz. Onun ötesinde gene sabahki oturumda da çok değerli konuşmacıların katkılarıyla saptandığı üzere, kurumsal yönetim aslında çok daha geniş bir paydaş kitlesini içeriyor. Kurumsal yönetim ilkeleri basit, anlaşılır, kurumsal yönetimin ileri aşamada uygulanması, en iyi uygulamaların benimsenmesi, sadece şirketlere değil sivil toplum örgütlerine hatta ileri aşamada siyasette de yeri olduğu konusunda fikir sahibiyiz. Bunu da önümüzdeki yıllarda göstereceğiz. Bunları yaptığımız zaman, daha değerli şirketler, daha değerli kurumlar ortaya çıkartacağız. Dolayısıyla ülkemizin değerini daha fazla artıracamız, bu açıdan üstümüze düşen gerçekten önemli bir sorumluluk, bir görev ve bunu sadece bu kurullar

çerçevesinde görmemek lazım. Kurallar tabii ki önemli. Özellikle bu açıdan tekrar vurgulamak istiyorum, şu anda gündemde olan ve burada konuştuğumuz birçok konuyu kapsayan şekilde, tüm denetleyici kuruluşların, tüm şirketlerin şirket temsilcisi sivil toplum kuruluşlarının da içinde yer aldığı, katkıda bulunduğu Türk Ticaret Kanunu, bu şekliyle geçtiği takdirde, ki ümidimiz öyle, muhakkak ufak tefek birtakım değişiklikler olacak ama ana ruhuyla beraber bu şekliyle benimsendiği takdirde, bizim kurum dünyamızda, kurumsal dünyamızda çok ciddi bir devrim yaratacak bir gelişme. Bu çok sevindirici. Tabii ki bunun geçiş süreci, uygulamalarla ilgili sancıları, uygulamalarla ilgili oturup tartışmamız gereken konular olacak. Yarın itibariyle böyle bir dünyayı kimsenin vaat etmesi söz konusu olamaz ama gerçekten bundan sonrasıyla ilgili olarak, hem kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili en iyi standartların benimsenmesi hem de bizim daha değerli şirketlere ulaşmamız açısından önemli bir adım. Bu Türk Ticaret Kanunu'nu hep beraber yakın takip edip geçmesinde yardımcı olmamız, destek olmamız lazım. Parlamento şu anda bu görevi üstlendi, bunu yaptığı takdirde önemli bir adım olacak. Kurumsal yönetim ilkeleri açısından bu bir evrim. Bunu devamlı yaşamamız, iyileştirmeye çalışmamız lazım, hiçbir zaman geldiğimiz noktada tatmin olmamız söz konusu değil, dolayısıyla daha fazla iyileştirmemiz lazım. Önümüzdeki dönemde bizim Derneğimizin de ajandasında bu konular olacak.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Katkılarınız dolayısıyla teşekkür ederiz. Biz CNBC-e'deki canlı yayınımızı, Karar Verenler programındaki IV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nden yaptık ve tamamladık. Yarın aynı saatte stüdyoda olmak üzere diyorum ve teşekkür ediyorum.

Şimdi dilerseniz sorular bölümüyle devam edelim, salondan sorular varsa alalım. Herkesin sanırım merak ettiği bir konudur. Sermaye Piyasası kurumsal yönetim ilkelerini yeni revize ediyor. Hangi aşamadayız diye Bekir Bey'e soruyorum.

BEKİR SITKI ŞAFAK

Avrupa Birliği 2009 yılında, özellikle finansal kuruluşlarda yönetim kurullarının ve yöneticilerin almış ücretler ve performans ilişkisi konusunda bazı düzenlemeler yaptı. Biz de ulusal programda birtakım sözler verdik, yapacağız, yapmamız gereken bazı değişiklikler var. Bunlar zaten 2009'da Avrupa'da başlamıştı. Fakat biz buna başlarken, piyasadan da görüş aldık. Sadece birkaç değişiklik mi yetinelim yoksa kurumsal yönetim ilkelerini daha baştan ele alıp belki biraz daha temel ilke bazlı yapıp çok fazla detaya girmeden revize mi edelim, yoksa iki üç değişikle mi bitirelim diye. Genelde piyasadan gelen görüş, tamamının ele alınmasının çok daha uygun olacağı yönündeydi. Aslında bizim ilkelerimiz çok daha önce de AB'ye uyumluydu ama bakış açısının belki biraz değişmesi gerekiyor. Fakat bu işler yapıldıktan sonra yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yasallaşması gündeme geldi ve biz, aslında bayağı çok çalışma yapmış olmamıza rağmen, bu konuyu Türk Ticaret Kanunu'ndaki ilkeler çerçevesinde ele almanın daha doğru olacağı konusunda sektörle birlikte hemfikir olduk. İnşallah bu hafta yasallaşırsa, en kısa sürede yeni ilkeleri yayınlarız diye düşünüyorum. Tabii yine şirketlerle, sektörlerle, paydaşlarla birlikte.

SORU-CEVAP BÖLÜMÜ

ADİL SALEPÇİOĞLU

Tofaş'tan katılıyorum. Canlı yayın başlarken İMKB 100 ulusal endeksi veya bileşik endeksle kurumsal yönetim endeksine vurgu yaptınız. Yakın bir zamanda bir derecelendirme şirketi tarafından ulusal 100 endeksiyle kurumsal yönetim endeksi arasında %16-17 civarında bir fark olduğu belirlenmiş. Ben Tayfun Bayazıt Bey'in konuyu arz etmesini istirham edeceğim.

TAYFUN BAYAZIT

Bu çalışmayı ben de gördüm. Bu çalışmayı yapan arkadaşlar belki benden sonra birkaç şey söylemek isterler. O çalışma bizim hep yıllardır söyleyegeldiğimizi vurguluyor. İMKB Başkanımız da geçmişte özellikle kriz zamanlarında kurumsal yönetim endeksinin İMKB 100 endeksine göre daha iyi performans gösterdiğini söyledi. Aslında kurumsal yönetim ilkelerini daha iyi benimsemiş, daha iyi yönetilen şirketlerin kriz zamanlarında kendilerini ayırttıklarını, değer yarattıklarını görüyoruz. Bu açıdan da dikkati çekmek istiyorum. Bu sadece işin bir yönü, yani bunu sadece kısa vadede borsadaki halka açık şirketlerimizin performansı olarak bakmamak lazım, halka açık olmayan hatta halka açık olmayı belki düşünmeyecek şirketler de var. Sabah da panelde konuşuldu. Tüm kurumların değerlerini artırmaları açısından kurumsal yönetim ilkelerini benimsiyor olmaları, orta ve uzun vadede çok ciddi değer katan unsurlar ama böyle somut, amprik çalışmayla da bunun destekleniyor olması, bizim söylediklerimizi, inandığımız konuları daha da doğrulayan sevindirici bir gelişme. Bilmiyorum, şirket yetkilileri belki bir şey söylemek isterler.

SÜHAN SEÇKİN

Saha Rating'in Yönetim Kurulu Başkanım.Tayfun Bey'in söylediği gibi bir çalışma yaptık. Yalnız bu çalışmamız bizim son bir senenin mukayesesidir, yani 1 Ocak 2010'dan 2010 sonuna kadarki dönemi kapsar. Bu dönemde kurumsal yönetim endeksi, İMKB 100'e nazaran aşağı yukarı %16,5 civarında daha iyi performans gösterdi. Kurumsal yönetim endeksinin başından itibaren alırsanız aynı şeyi görmezsiniz ama başından itibaren almak çok anlamlı değil çünkü ilk kurulduğunda zaten beş şirket vardı. Bunlar, zaman içerisinde 7'ye, 10'a, 12'ye çıktı. Bence anlamlı olan bundan sonrasındır, çünkü 30 şirket oldu, bu da demektir ki İMKB'nin aşağı yukarı %10'u bu endeksin içinde yer alıyor. Bundan sonra nasıl performans göstereceği bence çok daha anlamlı olacaktır.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Mesela endekste en ağırlıklı şirket hangisi? Market cap'leriyle mi orantılı?

SÜHAN SEÇKİN

Evet. En ağırlıklı şirketin hangisi olduğunu bilmiyorum, onu İMKB'ye sormak lazım. Büyük olasılıkla bankalardır diye düşünüyorum. Tüpraş da var tabii ki. Bu, işlem hacmiyle de alakalıdır. Bir de Bovespa endeksine bakmak lazım. Bovespa endeksinde de bir kurumsal yönetim endeksi var. Orada son dokuz yılla ilgili bir performans ölçümü var ve ona göre kurumsal yönetim endeksi %70 yukarıda ama ilk 3-4 sene Bovespa normal ile aynı gitmiş aşağı yukarı. Dolayısıyla performans esas bundan sora belli olacak diye düşünüyorum.

BEKİR SITKI ŞAFAK

Belki de sadece borsadaki performansa bakmamak lazım, şirketlerin bilançodaki performansı da çok önemli. Kocaeli Üniversitesi tarafından 2009'da bir çalışma yapılmış. Dediğiniz gibi o dönemde 12 tane şirket var ama orada mesela aktif kârlılık, özsermaye kârlılığı gibi alanlarda anlamlı sonuçlar çıkmış. Dolayısıyla belki fiyata yansımayaabilir ama bilanço performansı da önemlidir. Endekste o değişimlerden farklı sonuç alınabilir ama dediğiniz gibi 3 şirketle başladı, şimdi 31 şirket oldu.

NEVZAT ÖZTANGUT

Bu endeksi İMKB 100 endeksiyle karşılaştırmak da doğru olmayabilir. Zira bildiğiniz gibi İMKB 100 endeksi içinde bankacılık ya da finans sektörüne ağırlık çok fazla. Dolayısıyla hangi sektörün o dönem daha çok prim yaptığıyla ilgili olarak İMKB 100 endeksi hareket ediyor, oysa bu endeksin içinde her sektör var ve İMKB 100 ile aynı ağırlıkta değiller.

Dolayısıyla buraya baktığınız zaman, bankaların bu endeks içinde çok fazla olmadığını görüyorsunuz. Kurumsal yönetim rating'i almış bankamız çok fazla yok, bir ya da iki tane var.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Asya Katılım ve Yapı Kredi Bankası. Ben iki tane banka biliyorum.

NEVZAT ÖZTANGUT

Dolayısıyla böyle baktığınızda, neyle neyi karşılaştırdığınız önemli bir husus. İMKB 100'e göre iyi performans göstermiş, kötü performans göstermiş demek, doğru bir yaklaşım tarzı değil.

TAYFUN BAYAZIT

Kurumsal yönetim derecesi alma ihtimali çok yüksek. İyi kurumsal yönetim ilkelerine sahip ama kurumsal yönetim endeksi almamayı tercih etmiş bankaları da eklerseniz, ara daha da fazla açılır. Burada aslında sektör olarak - bankası olduğum için söylemiyorum, TKYD Başkanı olarak tarafsız biçimde konuşuyorum – kurumsal yönetim standartları açısından bankacılık sektörünün son on yılda, kriz sonrası geldiği nokta, aynı standartlar açısından reel sektöre bakıldığında açık ara önde olduğu konusunda tartışma olmadığı kanaatindeyim. Bu da aslında değer artışına yansıyan bir şeydir, onun da altını çizmemiz lazım.

NEVZAT ÖZTANGUT

Bunu özellikle vurgulamak lazım. Ben, ilk konuşma sırasında, şunu söyledim, iyi algılandı mı bilmiyorum. İMKB içinde kurumsal yönetim notu almış şirketler olduğu gibi kurumsal yönetime uygun olarak yönetilen fakat henüz not almamış şirketler var, dedim. Dolayısıyla Tayfun Bey'in saptaması çok doğru. Özellikle bankacılık kesimi, kurumsallık bakımından en ileri şirketlerimiz arasında ve onu da kurumsal yönetim felsefesine uygun olarak da yürütüyorlar ama rating almamış ve özellikle almamış, bunu bir tercih olarak yapmamış bankalarımız çok sayıda.

YAKUP ERGİNCAN

Akademik çalışmalarda, genel olarak borsadaki fiyat getirisiyle performans ölçümü kurumsal yönetim ilkelerine uyan şirketlerle uymayan şirketler arasında, yani ceketli ve ceketsiz şirketler arasındaki farkları ortaya koymaya çalışıyor ama orada unutulmaması gereken bir şey var. Ben de buna benzer bir çalışmayı 7 sene önce yapmıştım ve Türkiye’de kendime göre bir kurumsal yönetim endeksi oluşturarak yaptığım bu çalışmada, borsada işlem gören ve kurumsal yönetime inandığını ortaya koyan şirketlerin %4 daha fazla getirdiğini bulmuştum fakat bir şeyi unutmamak lazım. Belki bu parametrede, bu çalışmada bir şeyi daha eklememiz gerekiyor: Kurumsal yönetime inanıp bu ilkeleri uygulayan şirketlerin bu ilkeleri hayata geçirdikten sonraki yaşam seyirlerinde buldukları sektörde hangi konuma geldikleri çok önemli. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan rakipleriyle, uygulamayan şirketlerin performanslarına bakarken hem pastayı büyüten hem de büyüyen pastadan pay almaya devam eden şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine inanmış şirketler olduğu bulgusu kesinlikle ortaya çıkacaktır diye düşünüyorum. Türkiye için böyle bir çalışmayı başlattım, yapıyorum ama sonuçları henüz ortaya çıkmadığı için bu konuda bir şey paylaşamıyorum şu anda.

TAYFUN BAYAZIT

İki tane handikapımız var. Birincisi sektörler bazında yeteri kadar şirketimiz halka açık mı? Halka açıklık oranları yeterli mi? Bunlar da olduğu zaman çok daha manalı bir çalışma olacaktır.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Halka arz seferberliği var. Halka arz süreci, daha çok kurumsallaşmayı da belki teşvik edici bir şey sonuçta . Fakat mevcut şirketlerin halka açıklık oranını artıracak bir seferberlik de sermaye piyasalarının derinleşmesi açısından daha verimli bir seferberlik olmaz mıydı? Özellikle aile şirketleri açısından belki ayrıca düşünülebilecek de bir başlık.

BEKİR SITKI ŞAFAK

O konuda da aslında hem İstanbul Finans Projesi çerçevesinde hem de İMKB'nin almış olduğu bir karar var, belli bir oran üzerindelerde kotasyon indirimi filan yapılıyor, belki birtakım teşviklerin – bunun içinde vergisel teşvikler de var, tam vergi indirimi olmayabilir ama – halka açıklık oranı yüksek olan şirketlere tanınmasıyla belki onlarda öyle bir istek olabilir ama zaten dikkat ederseniz son dönemde, son üç dört yıldır her sene bayağı bir yoğunlukla kottan çıkma, borsadan ayrılmaya ilişkin düzenlemeler yapılması konusunda talep geliyordu. Biz geçen sene aslında bu ilkeleri benimsedik ve “Şu, şu şartlarla kottan çıkabilirsiniz,” diye açıkladık. Ondan sonra gelen tepkiler, “Biz kalacağız hatta belki halka açıklık oranımızı artıracamız” gibi oldu ama karşılarında bir yatırımcı tabanı olması gerekiyor, o olmadan yani %70 yabancı, %30 yerli oranıyla bu iş olmaz, kurumsal yatırımcı tabanımızın mutlaka geliştirilmesi gerekiyor. Onunla ilgili olarak da yatırım fonlarının bankalar dışında kurulacak fon yönetim şirketleri tarafından da pazarlanması, belki bu sektörü bir ölçüde geliştirebilecektir diye düşünüyoruz, çünkü orada rekabet olacaktır, olması da gerekir. Düşen faiz oranları mutlaka yatırım şirketlerinin yönettiği fonlardaki dikkat performansını daha da artırması için daha çok çalışmanı önplana çıkacak bir sebep olacaktır. O taban artarsa yani yerli kurumsal yatırımcı en azından üçte bir oranında olursa, ki bu bizim gibi ülkelerde %33 oranındadır, o zaman talep kısmındaki o sağlamlık, dediğiniz gibi şirketlerin halka açılmalarını artıracaktır diye düşünüyorum.

ÇELİK KURDOĞLU

İyi Şirket Danışmanlık. Endekslerden söz edilmişken belki bir konuyu dışarıda bırakmamakta yarar var. Endeks konusu Türkiye’de gündeme geldiği zaman çok tartışıldı, manalı mı manasız mı, doğru mu yanlış mı, kim endekse girer, kim rating alır, kim almaz diye. Teşvik edici bir olaydı, şu ana kadar 30 kadar şirket rating aldılar. Biz de bir ara bir rating şirketine yardımcı olduk, hatta ben şöyle bir şey yaşadım. Bizim yardımcı olduğumuz şirket Amerikalı bir şirket, Türkiye’de rating yapamayacaklarını söylediler. Niye yapamayacaklarını sorduğumuzda, “Türkiye’de rating parayla yapılıyor ama Amerikan hükümetinin mevzuatı parayla rating’in satılmasını yasaklıyor. Parayla satarsanız, o zaman bir miktar da ücret karşılığı bir iş yapmış oluyorsunuz, o zaman da rating şüphelidir,” dediler. “Türkiye’deki hadise bu, siz yanlış bir şey yapmıyorsunuz,”

dedik. Yönetim kurullarına arz ettiler, sonra Türkiye’de yapabileceklerini söylediler. Hadise devam ediyor, gayet de iyi, en azından şirketlerden bir kısmı teşvik görüyor. Konuyu şuraya getirmek istiyorum. Kurumsal yönetim ilkelerinde değişiklikler var. Şu anda herhalde derecelendirmeye esas olan kriterlerin yumuşak olduğu konusunda mutabıkız. Bunları doldurmak, 10 üzerinden 8 almak atla deve değil, rahatlıkla yapılabilen şeyler. Başlangıç için de böyle olması çok önemli değil, zor bir sınavdan insanı caydırmak yerine yavaş yavaş ısındırmak, teşvik etmek daha iyidir. Ama dünya değişiyor, bugün yeni normal kavramını kullandınız, sabahleyin dengelerin nerede oluşacağına değinildi. Şimdi sürdürülebilirlik diye bir kavram giriyor işin içine, SPK’nın gündeminde olan bir konu değil galiba bu ama İMKB’nin hazırlayıp getirdiği bir şeymiş. Sanıyorum artık biraz daha bu tarafa gelip aile şirketlerimiz şirketleştiler mi gibi kavramları tartışmaya devam edeceğiz ama belki vizyonumuzu biraz daha genişletip artık sürdürülebilirlik endeksine girmemiz lazım. Dünyada bu tartışılıyor, şirketler birbirlerinden sürdürülebilirlik vasıflarıyla ayrışıyorlar. Bunu da hatırlamakta yarar var.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Bu konuda bir farkındalık ve çalışmanın da özellikle sektörde olmasını da ayrıca pozitif karşılamak lazım herhalde.

TAYFUN BAYAZIT

Aslında gitmek istediğimiz yönü büyük ölçüde teşvikler belirliyor. Tabii teşvik deyince bizdeki teşvik sistemi son derece karmaşık ve neyi teşvik ettiği bazen tartışma konusu ama bu kurumsal yönetim endeksi de böyle bir teşvikle başladı, heyecanla birçok kurum girdi, sonra o teşviklerin bir kısmı geri çekildi.

BEKİR SITKI ŞAFAK

Şirket sayısı çok arttı.

TAYFUN BAYAZIT

Peki arttı. Bence halka açıklığa da çok tabu olarak bakıyoruz.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Artmasın diye mi yaptınız teşvikleri.

BEKİR SITKI ŞAFAK

Hayır, borsa merkezleri belki kendine göre bir planlama yaptı ve şirket sayısı bunu geçti.

TAYFUN BAYAZIT

Çok fazla kurumsal yönetilen şirket oldu, teşvikleri geri çektiler. Ama bence sermaye piyasasında ciddi artışlar gerçekleştirmek istiyorsak, halka açıklıkla ilgili çok akıllı teşvikler koymak lazım, onun da çerçevesinde vergi teşviklerinin olması konusunda bir çekincemizin de olmaması lazım. Vergi ile ilgili konulara gelince, "Aman ha vergi ile ilgili bir adım atmayalım," reaksiyonu görüyor ama bence burada önemli bir rol oynayabilir çünkü gerçekten şu andaki halka açıklık oranları arzu edilir seviyede değil. Daha fazla şirket %5-10-15 halka açılmış, olsun, daha çok halka açılmış şirket olması daha iyi ama açıklık oranlarının gelişmiş sermaye piyasalarındaki oranlara gelmesi lazım. Faizler yavaş yavaş oraya doğru geliyor. Geçmişte hep şikayet ettiğimiz A tipi fonların olmaması da belki de o kadar fazla seçenek olmamasından, emeklilik fonlarının yeteri kadar gelişmiş olmamasından, tasarrufu geliştirecek enstrümanların belki yeteri kadar olmamasından kaynaklanıyor. Bütün bunları hep birlikte, beraberce bir bütün içerisinde değerlendirmek gerekiyor. Sadece bir tarafı ile ilgili muhafazakar davrandığınız zaman olmuyor. Tabii bunları size yönelik söylemiyorum.

BEKİR SITKI ŞAFAK

Yo, hayır. Eskiden halka açık şirketlerle ilgili vergi teşviki vardı, borsada işlem görüp görmemenize bakmaksızın 100 kişiyi geçerseniz halka açık sayılıyordunuz ve onunla ilgili gelir vergisi filan gibi birtakım teşvikleriniz vardı. O bir anda kesilince, bizim halka açık zannettiğimiz şirketler birer birer 4-5 kişilik ortaklıklara dönüştüler ve çıkmak istediler. Bu nedenle teşviklerin çok akıllıca olması gerekiyor. 2000'de endeksleri yayınladık ve o zaman bu konu üzerindeki tartışmalar tabu gibiydi ancak yine de bir farkındalık yaratmayı başardık ve şirketler bunun önemli bir mesele olduğunu fark ettiler, bu

nedenle de endeksler performans ya da başka kriterler üzerindeki etkisini artırıyor. Yapılamayacak bir şey değil aslında. Malezya bunu yaptı, Kore bunu yaptı, biz niye yapmayalım.

TAYFUN BAYAZIT

Ben canlı bir örnek olarak vereyim. Biz, bu konuda endeksi olan az sayıda bankadan birisiyiz. Her sene rapor çıktığı zaman o raporda artılarımıza ve eksilerimize bakıyoruz. Bir sene sonra notu artırmak için ne yapabiliriz diye bakıyoruz ama normalde böyle bir teşvik sistemi olmasa, gerçekten de yönetim kurulu yapılanması raporlaması açısından eksiklerimizi tamamlamada daha fazla motive olur muyuz bilemiyorum. Kuralların da o katı olmadığı bir yerde çok da emin değilim. Dolayısıyla teşviklerin kesinlikle motive edici bir faktörü var.

ARTUNÇ KOCABALKAN

2011'in ikinci yarısında mesela faizler biraz yükselirse, belki böyle teşvikler vermek konusunda bu kadar uygun bir konjonktür yakalamak biraz daha zor olacak sanki.

ORHAN VARİŞ

Dentaş İzmir. Çelik Bey'in değindiği bir konuya vurgu yapmak istiyorum. Geçen seneki Zirve'de de bu konuyu tartışmıştık ama belki tekrar hatırlatmakta fayda olabilir. Derecelendirme şirketleriyle derecelendirilen şirketler arasındaki menfaat ilişkisinin ortadan kaldırılması konusu Amerika'da var. Tabii bir ücret ödeyen var bir de o ücreti alan var. Derecelendiren şirketle dereceyi yapan şirket. Acaba Bekir Bey, SPK temsilcisi olarak bu konuda ne düşünür? Dereceleme yapan şirketlerin ücretlerinin İMKB veya SPK nezdinde oluşturulacak ve halka açık şirketler tarafından ödenmesi veya başka bir formülle, başka bir yöntemle bu parasal ilişkinin kırılması konusunda SPK ne düşünür? Çünkü bu, derecelendirmeyi yapan şirketlere de tam bağımsızlığını sağlayacaktır diye düşünüyorum.

BEKİR SITKI ŞAFAK

İnternet sitesinde vs yer alan halka açık bilgilerden yapılacak derecelendirme de şu anda bizim mevzuata göre mümkün, bununla ilgili olarak şirketten herhangi bir olur almaya da gerek yok, yaparsınız ve açıklarsınız. Fakat şirketin istediği kurumsal yönetim derecelendirmesi şirket istediği için yapılıyor. Bu normalde kredi rating’de de öyledir, ilk başta gidip kendinizi derecelendirmek istediğinizi söylemeniz gerekir ama burada tabii “Şu kadar para verirken derecelendirme notunu 9 yaparım, yoksa 6 yaparım,” denmemesi lazım. Derecelendirmeyi bu şekilde yapmamak gerekiyor, çıkar çatışması orada. Bağımsız denetleme firmalarının yapmış olduğu işlemler de öyledir; bağımsız denetim firmasına ücretini verirsiniz, mali tablolarınıza bakar, mali tablolar uluslararası standartlara uygunsu ona göre bir rapor yazar, değilse ona göre yazar ama uluslararası standartlara uygun olmayıp da performansla ilgili bir ücretlendirme yaparsan, olmaz tabii, çıkar çatışması orada giriyor devreye.

Diğer taraftan Amerika’daki hedge fonlar ya da kurumsal yatırımcıların zaten çoğunun kendine göre yatırım yapma ilkeleri vardır, şu şu şirketlere yatırım yaparım derler ve yatırımcılar da ona göre paralarını verirler. Kendisi zaten yapar onu, siz burada ne yaparsanız yapın California’daki işçilerin oluşturduğu bir sandığın size yatırım yapmasını istiyorsanız, şirketinizin ona uygun olması gerekir. Aslında bu kurumsal yönetim ilkelerinin de OECD tarafından yapılan çalışmalarda çok önemli, kurumsal yatırımcıların mutlaka yatırım yapacakları şirketlere yönelik birtakım ilkeler açıklamaları gerekiyor ve orada şirketlerle ilgili nasıl bir oy kullanacaklarını açıklamaları gerekiyor, bunlar kurumsal yatırımcılar açısından olmazsa olmaz ilkeler. Dolayısıyla bu tür derecelendirmeleri kendi içlerinde yaparlar, şirketleri değerlendirirler, derecelendirirler ama halka açıklamaya geldiğinizde o zaman mutlaka ve mutlaka böyle bir uygulamaya gitmeniz gerekiyor. Halka açıklanmayan bilgilerden başka türlü faydalanamazsınız. Derecelendirme şirketinden o hizmeti almanız gerekiyor. Açıkçası çıkar çatışmasına sebebiyet vermeyecek hükümler de var, tamamen şirketle derecelendirme şirketi arasında bırakılmış bir konu değil.

NEVZAT ÖZTANGUT

Şimdi bu, nereden bakarsanız bakın bir hizmet ve şirketin ilgili tarafları, yatırımcılar bundan faydalanıyor ama öncelikle şirkete verilen bir hizmet bu. Tayfun Bey'in de demin söylediği gibi buradan çıkan sonuçlara göre şirket, notuna bakıyor, eksiklerine bakıyor, kendisini kurumsal yönetim anlamında biraz da düzeltmeye çalışıyor. Bu bakımdan bu hizmeti alan yer olarak, alanın ödemesi lazım bunu ve biz bu ücretleri kurulacak bir fondan verelim gibi yaklaşımlara başladığımız zaman, Bekir Bey'in söylediği gibi, dış denetim ücretlerini de oradan verdirmeye başlarız, halka arzda istediğimiz bağımsız hukukçu görüşü için ödemeleri de oradan yapmaya kalkarız. Dolayısıyla bu bizi yanlış ve farklı bir yere götürür ama bu, o zaman şirket parayı verdiği zaman istediği gibi denetleme raporu alır, istediği gibi değerlendirme raporu alır, kurumsal derecelendirme raporu alır demek değil. Ben, grup şirketlerimizden birisinin Yönetim Kurulu üyesiyim, o şirkette derecelendirme çalışması başlattık ve Yönetim Kurulu adına da bu işleri ben yürüttüm. Şirketlerle konuştuk ve bugün derecelendirme, değerlendirme faaliyeti veren Türkiye'deki bütün şirketler, size çok açıklıkla söyleyebilirim, son derece ilkeli olarak belli bir ücretin altına da inmediler, son derecede tarafsız ve mesafeli durdular. Eğer böyle şirketler varsa, yani para karşılığı not vermeye başlayan şirketler varsa veya gelecekte olacaksa, o zaman notu hangi şirketin verdiği de bir dönem sonra önem kazanacak. Kimin notuna daha çok itibar edilecek? Eğer o şirketlerin bu şekilde adı çıkmaya başlarsa verdiklerin notun da bir süre sonra değeri, itibarı kalmayacaktır. Dolayısıyla değerlendirme, derecelendirme kurumları, itibar kurumlarıdır ve bu itibarlarını kaybettikleri zaman artık bir süre sonra iş alamaz hale gelirler, verdikleri notun da itibarı kalmaz.

BURHAN TAŞTAN

Kobirate Uluslararası Denetim, Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim A.Ş. Kredi derecelendirme ve kurumsal yönetim derecelendirmede bizler, çok zor koşullarda ve sıkıntılı bir dönemden sonra bu lisansları aldık. Şirket derecelendirmelerinde hem Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu tarafından, hem Sermaye Piyasası Kurumumuz tarafından şirketlerimiz çok sıkı bir derecelendirmeden geçildi ve çalışacak olan uzmanlarının sıkı kontrolünden sonra bu yetkiler verildi. Türkiye'de şu anda üç tane şirketimiz kredi derecelendirme konusunda, dört şirketimiz de kurumsal

derecelendirme konusunda yetkilendirilmiştir. Kurumsal yönetim derecelendirmesini yaparken halka açık şirketimizde yaklaşık 400'e yakın ölçüt inceleniyor. Bu 400 ölçüt ve sadece kamuya açık bilgilerden sonuca ulaşmamız mümkün değil. Bu ölçütlerin tamamının, tamamı olmasa da özellikle yönetim kurulunu ilgilendiren büyük bölümünü biz şirketle çalışarak, birebir derecelendirme uzmanlarımız aracılığıyla görerek sonuca ulaşıyoruz. Ayrıca her iki düzenleyici kuruluşumuzun birebir etkisi var. Kredi derecelendirme raporlarını her ne kadar derecelendirme uzmanları hazırlasa da, derecelendirmenin sonuç kararlarını kredi komiteleri oluşturuyor. Mesela, SPK'da yetki almış bir derecelendirme uzmanı, ancak belirli bir görev sürecini tamamladıktan sonra komiteye dahil olabiliyor. BDDK tarafındaysa, yaklaşık 10 yıl süreyle murakıplık yapmış veya bankalarda genel müdürlük yapmış veya kredilerden sorumlu genel müdür yardımcılığı yapmış bir kredi komitesi üyesi olması ve bundan üç tane bulunması gerekiyor. Yani derecelendirme zor ve uzun bir çalışma gerektiren bir süreç. Kurumsal yönetim notu, şirketin sadece halka açık verilerine bakarak sonuca ulaşılacak bir kavram değil. Derecelendirme şirketinin de hem SPK'ya, hem diğer düzenleyici kuruluşlara, hem kamuya olan sorumluluğundan dolayı bu işi çok ciddi anlamlarda ve belirli bir ilke içerisinde yapması gerekiyor. Derecelendirme şirketlerinin de kendilerine özgü birtakım giderleri, çalışan personellerinin ödemeleri ve diğer sair giderleri bulunuyor, dolayısıyla bu hizmetin bedelinin de belirli ölçülerde şirketten alınması şu anda esas olarak görülüyor ama zaman içerisinde bu kavram gelişir, SPK bir fon oluşturursa bu bizler için daha ilkeli olur. Birebir müşteriyle fiyat pazarlığı yapmak da bizim açımızdan doğru bir kavram değil ama derecelendirme kavramını ülkemizde ilk defa yaygınlaştırıyoruz, ilk defa geliştiriyoruz. Türkiye, kendi derecelendirme şirketlerini 2006 yılında kurdu ve şu anda dört tane şirket var. Dolayısıyla bu sektörümüzün biraz daha sağlıklı büyüebilmesi için, tüm tarafların bu kuruluşlara, özellikle büyük kurumsal şirketlerin de hem kredi derecelendirme aşamalarında, hem kurumsal yönetim derecelendirmesi aşamalarında derecelendirme şirketlerine destek olmaları gerekmekte ve ülkemizde de dışa bağımlı derecelendirme şirketleri oluşmadan kendi derecelendirme şirketlerimizin yaşamalarına imkân sağlanması gerekmektedir.

HIFZI DEVECİ

Sorudan çok bir katkı yapmak isterim. Saha Rating Yönetim Kurulu üyesiyim. Aynı zamanda yapım sektöründe danışmanlık hizmetleri vermekteyim. Bu derecelendirme ücretlerinin bir fondan ödenmesi konusunda yapım sektöründe

bir uygulama var. Yapı denetim şirketlerinin ücretleri belediyelerin emrindeki fonlardan ödenir. Uygulama son derece kötüdür, bundan vazgeçilecektir ve uygulandığı süre içinde, burada bunu savunan insanların düşündüğü hiçbir yararı sağlamamıştır, tam tersine daha kötü olmuştur. Bunu incelemek isteyenler, baktıklarında bunu görebilirler.

ARTUNÇ KOCABALKAN

Değerli sorularınız için hepinize çok teşekkür ediyorum. Siz sayın katılımcılarımıza da verdiğiniz değerli bilgiler için çok teşekkür ediyorum.

PANEL: HALKA AÇIK ŞİRKETLERDE DENGELER NEREDE OLUŞACAK?



Oturum Başkanı : Dr. Murat Doğu, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

Panelistler : Ferruh Tunç, KPMG Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı & Kıdemli Ortak

Ali Pandır, TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. CEO

Keith Thomas, Zurich Finansal Hizmetler, Finansal Riskler Kurumsal Teknik Genel Müdür Yardımcısı

Teodorina Lessidrenska, GRI Kıdemli Danışman



MURAT DOĞU

Bu panelimizde daha çok halka açık şirketlere odaklanıyor olacağız. Değerli panelistlerimizi çok kısaca tanıtmak istiyorum. Sayın Ferruh Tunç, KPMG Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve kıdemli ortağı; Sayın Ali Pandır, 2006 yılından bu yana Tofaş'ın CEO'su, İcra Kurulu Başkanı; Sayın Keith Thomas, Zürih Finansal Hizmetler, Finansal Riskler Kurumsal Teknik Genel Müdür Yardımcısı; Sayın Teodorina Lessidrenska, GRI'nin kıdemli danışmanı.

Ben değerli panelistleri daha hayatın içinden sorular yöneltmek ve Sayın Ferruh Bey ile başlamak istiyorum. Kendisi dört büyük bağımsız denetleme şirketinden birinin kıdemli ortağı ve emin ki kendisi çok büyük şirketlerle temas halinde ve birçok tecrübe biriktiriyor. Acaba kendi tecrübeleriniz ışığında kurumsal yönetim uygulamalarının şu anda Türkiye'de geldiği seviyeyi nasıl buluyorsunuz, nasıl değerlendiriyorsunuz? Nereelerde eksikliklerimiz var? Geliştirilecek açık alanlar neler?



FERRUH TUNÇ

Murat Bey, izin verirseniz ben panelist olmanın konforunu kullanıp pratik soruya bilahare gelmek üzere bana ayıracağınız süreyi ikiye bölerek başka bir yerden başlayabilir miyim? Oldukça güncel olan konulara girmeden evvel, genel olarak panel konumuzun çağrıştırdıkları üzerine kısa bir gezinti yapmak istiyorum. Kurumsal yönetim bakımından halka açık şirketlerde dengelerin nerede oluşacağı sorusunu cevaplamaya belki de bir hususu açıklık getirerek başlayabiliriz. Madem böyle soruyoruz, ele aldığımız konu bakımından ortada bir dengesizlik değilse bile stabil olmanın karşıtı olan aşırı bir dinamizm olduğunu varsayıyoruz ki dengeyi arıyoruz. Burada dinamizmi, zamana bağlı, normalin ve toleransın üzerinde bir değişkenlik olarak da tarif edersek yanlış olmaz sanırım. Ama burada kullandığımız zaman kavramını nereden başlatacağımız hususunda da dikkatli olmak gerekli yani milattan önceye gitmememiz lazım, dediğiniz gibi günümüzü konuşuyoruz.

Milattan önceye gitmememiz lazım ama doğrudan ele aldığımız konu üzerine kaleme alınmış olmasa da ben, Richard Senett'in cari kapitalizmin ürettiği yeni kültürü analiz ederek belirttiği bir başlangıç tarihini, bu denge, dinamizm ve durulma konularına değinirken bir çeşit "milat" olarak almayı tercih edeceğim; o da 1970'li yıllardır. Tabii ben burada konuşurken, 30 yıl önce bütün bunları bana öğreten Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden hocam bugün karşımda oturuyor, o yüzden biraz sıkıntıdayım. Giriş böyle akademik gibi görünse de sadece görüntüde akademik, bir hatam olursa kendisinden peşinen beni affetmesini rica edeceğim.

II. Dünya Savaşı sonrasında Temmuz 1944'te, ABD'nin küçük bir kasabası olan Bretton Woods toplanan Birleşmiş Milletler Finans Konferansı'nda ortaya çıkan iktisadi sistemin en önemli karakteristiği olan, altına dönüştürülebilen tek para biriminin dolar olması ve diğer para birimlerinin değerlerinin de dolara göre ayarlanması esasının 1971'de, ABD'nin doları altına endekslemekten vazgeçtiğini açıklamasıyla çökmesini temsil ediyor bu 1970'li yıllar – tam tarih 1971'dir. Bundan sonra ortaya çıkan durumun en önemli sonucu, sanırım ABD dışındaki ülkelerde dolar miktarının artması ve bu sebeple doların değerinin önemli ölçüde düşmesiydi. Burada gündemimizle ilgili olan ilginç bir iki şey var. Tarif edilen durum, bugüne çok benziyor. O tarihte de, bu tarihte de ortaya çıkan duruma biz kriz adını koyduk. Sonuçları da aşağı yukarı benzeşiyor.

Acaba bir dinamizmden, bugün nerede durulacağımızdan söz ederken bu iki tarih aralığına kısaca bir göz atsak ve şirketler dünyasında nasıl bir değişim olduğu konusunda bir kanaate, ortak bir paydaya ulaşabilir miyiz? Burada çok uzun bir şirketler kültürel tarihi sunmak durumunda değiliz. Bu sorunun cevabını ararken biraz panoramik, biraz çağrışımlara açık ve sonradan toparlanabilir bazı gözlemleri sizlere aktarmaya çalışacağım. Bahsettiğimiz tarihten sonra sermaye hareketlendi, uluslararasılaştı; şirketlerin ulus-devlet çıkarlarıyla bağları zayıfladı ya da koptu; bankacılık evrildi, yatırım bankacılığı önemli bir yer edindi, bir vaka haline geldi; yatırımcılar karmaşıklaştı - emeklilik fonları, leverage buy-out gibi yeni modeller aklımıza gelebilir – yeni, özgün ve karmaşık yatırım modelleri ve yatırımcılar devreye girdi; şirket ve idarecileri bir savunmasızlık durumuna düştüler; yatırımcılar şirketleri bölüp parçalayabiliyorlar, yeni şirketler oluşturabiliyorlardı. Eski dönemin kavramlarını kullanacak olursak, şirket generalleri ortadan kalktı. Uzun süreli ilişkilerin ve ittifakların şekillendirdiği kültür değişti. Kâr payı yerine hisse bedeli ölçü alınmaya başlandı, çünkü alıp satmak elde

tutmaktan daha fazla kazanç getiriyordu. ABD’de 1970’li yılların başında, 40 ayın üzerinde olan hisseleri elde tutma süresi, 2000’li yıllarda 4 ayın altına indi.

1990’lardaki teknoloji patlamasıyla, fiyat-kazanç gibi geleneksel performans ölçüleri altüst olmadıysa da ciddi şüphe edilebilir bir hale geldi - burada kastım tabii algılama bakımından, teknik ve bilgisel bir değerlendirme yapmıyorum. Şirketler hep vitrinde olmak duygusunu edinmedilerse de, bir çeşit – ifademi bağışlayın – dikizcilerin gözüne güzel görünmek duygusuyla tanıştı, hep göz altında olduklarının çok farkına vardılar. Kurum güzelliği diye bir şey devreye girdi. Değişim, dinamizm, esneklik, bu güzelliğin kurucu unsurlarıydı. Enron örneği, bu yatırımcı ilgisine, göz altısına cevap vermek adına şirketlerin işlevselliğinden nasıl çıktığının tipik bir örneği oldu. Bazı şirketler tozlaştılar, öyle ki kurumsal katılık, yatırım için kırmızı ışık haline geldi. İstikrar ya da durağanlık – konuştuğumuz bağlam içinde, bu ikisini birbirinden ayırt etmek hakikaten çok zor – bir zayıflık işareti haline geldi. Böyle bir şirketin, piyasa bir yenilik üretemeyeceği, yeni fırsatlar yaratamayacağı ya da başka türlü bir değişim gerçekleştiremeyeceği izlenimi veriyordu.

İletişim, anında ve küresel bir niteliğe büründü. Emir-komuta ile sözlü yayılan enformasyon, kurallarla bağlı ve aracılıların yardımıyla yorumlanırken e-posta vb bu hiyerarşi ve dolanırlığı ortadan kaldırdı. Yazılımlar, performans bilgilerinin şirkette yaygın ve anında üretilmesini ve paylaşılmasının sağladı. Yararlandığım bir kaynakta, 1960’larda otomotiv endüstrisi yöneticilerinin – Ali Bey bir yanlışımlı varsa düzelterektir – verdiği stratejik bir kararın fabrikalara aktarılmasının beş ay aldığı ifade ediliyor, şimdilerdeyse birkaç hafta sürüyor. Seyyar satıcılar, gezgin satıcılar, ev-ofisler, elektronik satışlar çok şeyi değiştirdi, değiştiriyor. Bütün bunlar, komutların modülasyonu ve yorumlanması yerine, adına enformasyon devrimi dediğimiz yeni bir merkezileştirme ve merkezileşme türünü getirdi.

Özetle, 1970’lerde deneyimlediğimiz finansal kriz veya mali türbülansla değişkenlerle andığımız tarihe kadar, ele aldığımız konu bakımından manzaraya baktığımızda yönetici iktidarından hissedar iktidarına kesinlikle bir geçiş olduğunu görüyoruz. Güçlenen yatırımcı iktidarına esaslı bir dönüş olduğunu görüyoruz. Güçlenen yatırımcı, uzun vadede çok kısa vadeli sonuçları istiyor, yani vadeler kısalmıştır; diğer yandan da iletişim ve imalatla yeni sıfatının yetersiz kalacağı teknolojiler gelişmiştir. Yani uzun süredir kısa vadede değerli, teknolojik açıdan karmaşık şirketlerle yaşıyor. Ben kişisel

olarak bunu MP3'lere benzetiyorum. Sembolik bir benzetmeyle, bir geçicileştirmenin, katmansızlaştırmanın, doğrusal olmayan düzenlemelerin hakim olduğu bir dünyada yaşıyoruz. Bu, arzu edilenden daha fazla dinamizmin şimdi içinde olduğumuz ve cevabını, nerede durulacağını aramaya çalıştığımız dinamizmin, tamamıyla yeni bir olgu mu, yoksa 1970'lerden beri gelen bir sürecin alışılmadık kerteadaki bir ivme yükselmesi mi olduğu sorusu bence yerinde bir sorudur. Bana kalırsa her ikisi de doğru. Biraz da söz oyununa kaçarak, diyebilirim ki bu eskinin artık eskisi gibi devam edemeyecek olan bir devamıdır. Önceden cevabı olmayan, olumlu yaklaşarak, bildiklerimizi yoklayarak, doğrulayarak, aslında adeta bildiğimiz bir ormanda emin olarak ya da tam bilmediğimiz bir ormanda yerini tam bildiğimiz bazı ağaçları yoklayarak yürüyeceğimiz bir yeni dönemdeyiz. İyi iletişim, yönetim, aslında burada devreye giriyor. Sanıyorum ikinci turda, güncel olaylara, Türkiye'ye dönebiliriz.

MURAT DOĞU

Bu akademik giriş için size teşekkür ediyoruz. Ben şimdi sözü Ali Bey'e vereceğim. Gerçekten Yönetim Kurulu'nda almış olduğunuz kararlar, bir haftada mı yoksa birkaç günde ya da birkaç saatte mi aşağı intikal ediyor? Sizin Tofaş'taki yönetim uygulamalarınız perspektifinde bize biraz bilgi verir misiniz?



ALİ PANDIR

Öncelikle TKYD'ye beni bir kere daha bu panele davet ettiği için teşekkür ediyorum, bu üçüncü sene. Artık bu Zirve'nin değişmez panelisti gibi oldum. Sanırım bu sene jübilemi yapıp daha yeni fikirlere yer bırakma zamanı geldi.

Tofaş'ta tabii ki kararların aşağı inme hızı gittikçe artıyor ama bizde kurumsal yönetim, endeksi almamızla beraber daha çok 3-4 yılda oluştu. Bu da ben göreve başladıktan bir iki ay sonra gerçekleşti. Bu görevden önce ben 17 sene yurtdışında, hiçbir hakim büyük ortağı olmayan, tamamen halka açık eski GM'de çalıştığım için oradaki kurumsal yönetim kültürüyle birlikte gelmiştim. Bir de Türkiye'de böyle bir kurumsal yönetim endeks başlama durumunda olduğundan, resmileşmeden önce bir durumumuzu görmek üzere başladık. Ondan sonra İMKB'de bu endeksin başlamasını sağlayan ilk

beş şirketten bir tanesi olduk. O günden bugüne kadar da, sanırım 3 yılda 4 kez derecelendirmemizi yeniledik ve sürekli artırdık. Tabii bu, bir yerde benim yeni katıldığım Tofaş'ta kurumsal yönetimin derecesini görmek merakıyla başlayan bu çaba, kendi içimizde kurumsallaşmasıyla devam etmekte. Tofaş'taki ortaklık yapısı daha değişik. İki tane büyük şirketin, Koç Holding ve Fiat Grubu'nun %38 küsur ortaklığı olduğu, daha sonra da %24,5 halka çık olduğumuz değişik bir yapımız var. O yapı içinde tabii ki bizim Yönetim Kurulu'nda alınan kararlar da, Yönetim Kurulumuz'da bağımsız üye olmadığı için daha süratle yönetime ve aşağıya doğru indirilebiliyor. Zaten Yönetim Kurulu bizde öyle çok sık da toplanmıyor.

MURAT DOĞU

Buradan diğer halka açık şirketlerimize de örnek olması bakımından şöyle bir şey sormak istiyorum. Bu çalışmaya dört yıl önce başladığınızı, birtakım çalışmalar yaptığınızı ve sürekli gelişme kaydettiğinizi söylüyorsunuz. Acaba bu çalışmalar esnasında, sizce başarı faktörü neydi? Diğer şirketlerimize örnek olması açısından, burada önce hangi konulara dikkat ederek başlamak gerekiyor?

ALİ PANDIR

Öncelikle tabii bir Türkiye'deki önemli büyük kurumsal şirketlerden bir tanesiyiz. İki tane de Çok büyük kurumsal ortağımız var. Dolayısıyla zaten şirketin hamurunda, DNA'sında kurumsal yönetim olması gerekiyor. Tabii Türkiye'de değişik şirket şekilleri var, aile şirketleri var ve onlardaki dinamikler farklı ama dediğim gibi, biz başladığımızda belli bir kurumsal yönetim, derecelendirilmemiş olsa da vardı. Belli prensiplerin üzerine inşa ediyorsunuz bunu, dolayısıyla ilerleme daha kolay oluyor. Ancak diğer taraftan buradaki başarı bence bunun kurum kültüründe ve çalışanlar arasında yaygınlaşmasıdır. Yaptığınız işte hakikaten adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleriyle herkesin hareket etmesi yoluyla, bunun kurumda gerçekten içselleştirilmesi başarılı olabilir. Aksi takdirde bunu sadece "Bir tane not alayım, o da hissedarlara karşı bana belli bir prestij kazandırsın," diye baktığınız zaman, bence pek bir anlamı yok, çünkü derecelendirilirken hazırlanan rapor bir yerde, sadece bir derece notu değil veya endekste size bir yer kazandıran bir şey değil, aynı zamanda sizin eksikliklerinizi, geliştirilmesi gereken alanları gösteren bir rapor. Size sürekli ilerleme imkânı

tanıyor ve bunu her sene yenilemek zorunda olduğunuzdan, “bir kere alayım duvara asayım, bu artık bende kalsın,” diye bakamıyorsunuz; sürekli onu geliştirerek, bu konuda ilerleme sağlamanızı gerektiren iyi bir şey.

Ancak tabii ki belli sorunlar da var. Özellikle, biz mesela şu anda 8-24'teyiz galiba, daha da yukarı çıkmamızdaki faktörlerden en önemlisi Yönetim Kurulumuzda bağımsız üye olmaması. Türkiye’de değişik şirketler için de buna benzer, yukarı çıkmalarını engelleyen bazı eksikler var şu anda.

MURAT DOĞU

Size daha sonra birkaç sorum olacak ama şimdi Sayın Thomas’a dönmek istiyorum. Bir şirkette kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde risk yönetiminin, bu konuda yapılacak raporlamaların çok önemli bir payı var. Peki, siz kurumsal yönetim perspektifinden baktığınızda, risk yönetiminin şirketteki yerini nasıl görüyorsunuz? O konuda biraz bilgi verebilir misiniz?



KEITH THOMAS

Her şeyden önce Türkiye’de olmaktan çok mutlu olduğumu söyleyerek söze başlayayım, davet ettiğiniz için hepinize teşekkür ederim. Bu, çok önemlidir. Büyük şirketlerde farklı işler birbirinin içine girmiş olabilir ve iş perspektifi açısından bir sinerji olması gerekir. Peki, şirketler bir grup içindeki risklerin nasıl olduğuna dair bilgileri nasıl ve hangi kaynaktan alırlar? Mesela bunlar arasında kısa vadeli riskler olabilir, satış pratiklerindeki kurallara uymamak olabilir, düzenleyici makamlarla sorunlar olabilir. Burada bazı Türk şirketleriyle görüşme fırsatını buldum. Bu bilgileri merkezileştirme konusunda çok ileri düzeyde olanlar da var. Üst düzey yönetimin şirket içinde neler olduğunu doğru anlaması lazım. Bu, tedarikçiler açısından olabilir, şirketle ilgili bir inandırıcılık riski olabilir, bu şirketin başkalarına rol model olması ya da olmaması şeklinde olabilir. Bu bilgilerin herhangi bir şekilde bloke edilmemesi gerekir, çünkü şeffaflık fevkalade önemlidir. Gelen bütün bilgileri Yönetim Kurulu’nda özümseyebilmek için Kurul’da bağımsız üyelerin olması büyük önem taşır. Denetim raporlarının CFO'lara ulaşması gerekir.

Yönetimin güvenilirliği perspektifinden baktığımızda – ki benim geçmişim bu alandadır – kurumsal yönetim inanılmaz derecede önemlidir. Bunun, bizim işletmemizde 7 milyar dolarlık bir bedeli vardır. Geçmişte bu yüzden kayıplarımız oldu, hukuk firmaları görevlerini yapmadılar, vs. Dolayısıyla kurumsal yönetim bizim için kritik önem taşır. Burada yarar sağlamak açısından da bir rolümüz var. Küresel aktör olarak bu konudaki deneyimlerimiz bize tuzakların nerede olabileceğini öğretti, çünkü olay değişiyor, aileler değişiyor, bir sonraki kuşak şirketi halka açabiliyor, bankacılık sektörü şirketleri sürekli mikroskop altında tutuyor. Nereye giderseniz gidin, halka açıldığınızda oyun önemli ölçüde değişiyor. Burada önemli olan hem hissedarlarınız açısından hem de size inanlar, size kredi verenler açısından beklentileri doğru anlamaktır. Bu nedenle kurumsal yönetim bizim için çok önemlidir.

MURAT DOĞU

Hem Türkiye’de hem de yurtdışında ciddi görevler aldınız. Türkiye’deki şirketlerle yurtdışındaki şirketleri karşılaştırdığınız zaman, kurumsal yönetim perspektifinden nerede farklılıklar görüyorsunuz?

KEITH THOMAS

Sanıyorum farklılık şurada: Türkiye belki biraz farklı bir aşamada, çok daha fazla özel şirket var, büyük şirketler aile yatırımlarıyla oluşmuşlar. Avrupa piyasalarındaki paydaşların durumu farklı, grubun bir parçası olmayan bir paydaş olduğunda şeffaflık çok daha kritik bir hale gelir: finansal dengeler, stratejik olarak yapılanlar, karşılaşılan riskler. Bütün bunlar Türkiye’de de gelişmeye başladı. Özellikle de buradaki şirketler küresel şirket haline gelmek istediklerinde, bu sabahki tartışmaların da gösterdiği gibi özel sermaye paralarını buraya getirmeleri ve yatırım getirilerinin garanti altına alınması gerekiyor. Yasal durumda Türkiye’de şu anda olduğundan farklı. Türk Ticaret Kanunu değişiyor ve bu dava süreçlerini değiştirecek mi bilemiyorum ama burada hissedarlara verilen önem farklı çünkü şirketlerin yapısı farklı ama bu da değişmekte.

MURAT DOĞU

Şimdi biraz sürdürülebilirlik konularına gelmek istiyorum. Türkiye’de halka açık şirketler açısından baktığımız zaman bu konuda yatırım yapmak isteyen şirketler nereden başlayabilirler ve nelere dikkat etmeleri gerekir? Bu konuda bize ufuk açacak bilgiler verebilir misiniz?



TEODRINA LESSIDRENSKA

Öncelikle buraya davet edildiğim için teşekkür etmek istiyorum. Bu gelişlerim sayesinde Türkiye’deki iş ortamına ilişkin anlayışımı geliştirdim ve umuyorum ki bu bilgilerim sizin sorunuzu cevaplamak için yeterli olacaktır.

Bir danışman olarak hem büyük şirketlerde, hem küçük şirketlerde çalıştım, bunları da hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde yaptım. İlk aşamalar bir bebeğin emeklemesine benzer, bu dönemlerdeki zorluklar büyüklüğünüz ya da nerede olduğunuz fark etmeksizin çok benzerdir. Bu ceketi çıkarmak ve giymek çok hoşuma gitti. Ceket dediğinizde ben aslında farklı bir şeyi düşündüm. Ceketi çıkarınca kimliğini, mikrofonu nereye yerleştirdiğini görüyorsunuz. Gömleği de çıkaracak olsa, daha komplike bir egzersiz olacaktı. Şirketler de aynı bunu hissediyorlar. Kendilerini bir akvaryumda gibi hissediyorlar ve bu akvaryum aslında öngörülemeyen şekilde değişmekte olan bir ortam. Mesela interneti ele alın. İnternetin gerçeğini bir düşünün. Özellikle sosyal ağ dediğimiz şey, bilginin artık bütün paydaşlara aynı ölçüde akmasını sağlıyor, böyle bir bilgi çağında yaşıyoruz. Nereden ve kimden geldiğini, hangi etkisi olduğunu bilmiyoruz. Şirketin en ufak bir fikri olmaksızın skandallar ortaya çıkabiliyor. Yani son derece tehlikeli bir ortam. İşte bu ortamda siz, çok önemli bir adım atıyorsunuz ve sabahlığınızın önünü açıyorsunuz. Profesör King bu örneği çok kullanır, oradan biliyorum. Ama bunu yaparken de şunu gösteriyorsunuz: “Ben şu aşamada geleceği görüyorum, işletmenin zaaflarını biliyorum, bu konuda bir diyaloga ve değişime hazırım,” diyorsunuz. Dünyanın beklediği de bu zaten çünkü kim olursak olalım, iş sahipleri, danışmanlar, sadece vatandaşlar, hepimiz bu gerçekler içinde yaşıyoruz.

Ben, kendisini bu gerçeklere adapte olmaya, dürüst bir diyaloga açık bir partnerle bu görüşmeleri yürütürken kendimi çok rahat hissediyorum. Şeffaflık ve bir diyalog dürüstlüğü olmaksızın sürdürülebilirlik olamaz, mümkün değil. Sürdürülebilirlik koşulları da değişiyor ama bir işi doğru ve kârlı yapabilmek için, gelecek kuşakların iş yapma yeteneklerini kısıtlamamak için de buna ihtiyaç var.

Araştırma yaptım ve Profesör King ile birlikte kriz ve bugünkü krizin nedenleriyle ilgili bir kitap yazdık. Bugün artık gelecek kuşakların ayakta kalma yeteneğini engellemememiz gerekiyor. Sürdürülebilirlik demek budur. Şirketler ne yapabilir? Cesur ve açık olmalılar; önce bunu içe dönük olarak yapmalılar yani kendi zaaflarını saptamalılar. Nerede, hangi noktada olduklarını saptamakla işe başlayabilirler. Mesela GRI gibi bir harita kullanılabilir. Burada en önemli göstergeler, paydaşlar arasında sosyal, çevresel ve yönetsel açılardan saptanmış olan bir platformdur ve başlangıç olarak muhteşemdir. Bakın ne kadar ilerleyebiliyorsunuz. İlla ki bir rapor hazırlamanız gerekmiyor ama içsel olarak bir diyalogu başlatıp liderlerinize raporlama yapmanız çok önemlidir. Bu da liderlerinizin bu çalışmayla ilgilenip ilgilenmediklerini görmenizi sağlar. Rekabetin, rakiplerinizin, inovasyonun karşısında nasıl ayakta duracaksınız?

Tüm mesele iletişimi kurabilmek ve şirket içinde hızlı bir şekilde bir iç ekip ve bu ekip içinde de yeterli anlayışın oluşturulmasıdır. Sürdürülebilirlikle ilgili riskler ve fırsatların neler olduğu doğru değerlendirilmelidir. Bu, bir şirketin pozisyonlarını stratejik olarak doğru biçimde iyileştirmek için kullanılacak bir araç olarak görülmelidir. İyi iletişimcileri olan bir ekip, yani liderlere karşı, yöneticilere karşı bu yönde çalışmaların avantajlarını gösterebilecek bir ekip olması çok önemli, çünkü biz bugünkü ortamda finansal piyasalar, özellikle de hassas yatırımcılar, iklim değişikliği, su kaynaklarının kıtlığı gibi konularda çok hassaslar. Dolayısıyla da nerede olurlarsa olsunlar şirketler bu risklerle karşı karşıya. Bu risklerin ne kadar tartışılıyor, ne kadar için önlem alınıyor, ne kadarını bilebiliyoruz? Dolayısıyla böylesi bir ekibi hızlıca oluşturmak, ki bu tek kişilik bir ekip de olabilir, çok önemlidir.

Diyalog, dürüst ve pragmatik olduğu sürece, şirket içinde böylesi bir diyalog başlatıldığı sürece önemlidir. Biz burada böyle cilalı raporlardan bahsetmiyoruz, maddi bilgilerden bahsediyoruz. Hangi bilgiler, ne ölçüde, nerede kullanılabilir? Mesela risk değerlendirmesi ve risklere karşı önem alınması için kullanılabilir. İkincisi, ismin tanıtılması, müşteri ihtiyaçlarına cevap

verilmesi, markalaşma, aynı zamanda çalışanlarımızın ekip olarak geliştirilmesi, yeni yeteneklerin cezp edilmesi ve yetiştirilmesi, yıldırımcıların cezp edilmesi için kullanılabilir. Kurumsal yatırımcılara hazır mıyım? Bizi özel olarak göreceksin, rahat çalışabileceğimiz yatırımcılar kimlerdir? Bunların saptanması ve karar alma süreci önemlidir. Ne iş yaptığımızın farkına varılması gerekir, çünkü iş yapmak demek sadece kâr elde etmek demek değildir. Evet, kârlılık çok önemlidir ama iş yapmak, bir değer yaratılması demektir. Bu değer yaratma süreci çok ciddi girdiler yaratabilir. Bunlar, şirketin sürdürülebilirliğini etkileyen girdilerdir. Açık ve dürüst bir diyalog oluşturulduktan sonra, bilgi zaten orada; strateji yavaş yavaş oluşur ve bir kararlılık başlar. Bu yeni alanlarda, sosyal ve çevresel alanlarda ve performans alanında yepyeni değerler oluşur.

İşte ilk yapılması gerekenler konusunda tavsiyem budur. Bu, emin bir yöntemdir ama eğer şirket bütün dikkatleri üzerine çekmişse, o zaman dışa açılın, tüm raporlarınızı hazırlayın ve tüm kanallardan ne yapmayı planladığınızı açık seçik anlatın. Bu iletişimi başlattığınızda, her vaadinizi yerine getirmekten kaçınmayın, çünkü sürdürülebilirlik olsun, ne olursa olsun verilen vadinin yerine getirilmesi gerekir.

MURAT DOĞU

Bu şirket olgusunun ne kadar kompleks bir yapı olduğunu görüyoruz. Bir tarafta yatırımcılar var ve bunlar da çok çeşitli: kurumsal yatırımcılar, bireysel yatırımcılar, social responsible investorlar, aileler, hakim ortaklar. Bir taraftan da konjonktür ve uluslararası kurallar devreye giriyor. En önemlisi, bugün itibarıyla yeni bir Türk Ticaret Kanunu gündemde. Aslında anonim şirketlerin kurallarını, genel esaslarını düzenleyen kurallar tamamen değişiyor ve bunun çok ciddi bir kurumsal yönetim perspektifi var. Türk Ticaret Kanunu değişecek, ardından büyük ihtimalle Sermaye Piyasası Kanunu'nun da belli ölçüde değiştiğini göreceğiz. Sermaye Piyasası Kurulu'nun belli ilkelerinin de değişmekte olduğunu görüyoruz. İşin tabii bir de borsa düzenlemeleri boyutu var, Merkezi Kayıt Kuruluşumuz, Takasbank vs var. Yani halka açık şirketler açısından baktığımızda birçok konunun değişmekte olduğunu ve halka açık şirketlerde çalışan arkadaşlarımızın bu realite içerisinde bir denge bulma, bir yer bulma ve o yapıyı oluşturma ihtiyacı içerisinde olacağını düşünüyorum.

Sözü tekrar Ferruh Bey'e verirken, acaba halka açık şirketlerde, halka açılma öncesinde bu şekilde bir yapılanma olmalı mı, yoksa halka açıldıktan sonra da bu işlerde ilerlemek mümkün mü?

FERRUH TUNÇ

Ondan önce birkaç cümleyle bundan önceki bölümde söylediklerimi bağlamak istiyorum. Tabii burada yarı wishfull thinking yapacağım, geleceğe dair konuşmak biraz spekülatif tabii. Hatırlayacaksınız, içinde yaşadığımız şirketler dünyasının, yönetim dünyasının 1970'lerden beri üç temel karakteristiğine işaret etmiştim. Bunlardan birisi, yönetici iktidarından hissedar iktidarına geçti. Parantez içinde, bu son krizi bu üç karakteristiğin doğurduğu sonuçlar olarak algıladığımı söylemek isterim. Öyleyse içinde bulunduğumuz görece belirsizlik dozu yüksek dinamizmin, daha görece bize konfor verebilen ama dinamizmi de bitirmeyeceği bir dengeye ulaşması için bunun dengelenmesi lazım. Burada şirketler dünyası üzerindeki mutlak, kısa vadeli ilgileri çok yüksek olan yatırımcı baskısının, biraz özünden uzaklaşmış, yabancılaşmış bu türden yatırımcı baskısının dengelenmesi lazım. Bununla, şirketler ve ekonomideki diğer paydaşların hak ettiği ağırlığın şirketlerin kararlarında, yönelimlerinde hak ettiği şekilde yer alması gerektiğini kastediyorum. Uzatmaya gerek yok, paydaşlar dediğimiz zaman çalışanlarından sosyal sorumluluğa ve çevreye kadar gidiyor. Bu dengelerin, bu perspektiflerin iş dünyası içine, gündelik hareketlerine önemli bir referans olarak girmesi gerekir, aksi halde sadece şirketlerin bu ağır, kısa vadeli bakan yatırımcı baskısıyla – konumuz halka açık şirketler olduğuna göre – yaşaması, bize bir dengeden çok farklı şeyler vaat eder diye düşünüyorum.

Diğer taraftan, bu bakışın, diğer paydaşların devreye girmesinin, şirketlerin vade konusunda da daha uzgörülü olmalarını sağlayabileceğini sanıyorum. Yine bizi dengeye götürebilecek konulardan bir tanesi, iletişim ve yönetimdeki bu dramatik teknolojik değişimlerle biraz daha baş edebilir, onun şokunu atlatabilir hale dönüşmemiz gerekiyor. Şu anda henüz tam başa çıkabildiğimizi söylemek çok iddialı olur. Genelleştirerek konudan uzaklaşmak da istemiyorum ama bu durum bana ortaokuldan beri unutmadığım bir fıkrayı hatırlatıyor. Kargayla tilkinin hafif değiştirilmiştir. Fıkra her zamanki gibi başlar, karga ağzında bir peynirle daldadır ve tilki dalın altına yaklaşır ona iltifat eder, ne güzel şarkı söylediğini söyler ve bir şarkı söylemesini rica eder ki karga şarkı söylesin, ağzını açsın, peynir aşağı düşsün ve tilki peyniri kapsın. Karga bu iltifatlar

karşısında sakın bir şekilde peyniri çıkarır, bir başka dala koyar ve tilkiye "Ben LaFontaine'ı okudum," der. Bu kurumsal yönetim olabilir, kalite olabilir, iş dünyamızda paradigmlar var, zihinsel setler var; paydaşlar bakımından yola çıktığımız zaman, iş sonuç yaratma açısından karganın söylediğine dönüşebiliyor. Mesela çalışan paydaş, "Sen bana bir şeyler söylüyorsun ama ben LaFontaine'ı okudum," diyor. "Sen beni gönendireceksin, teşvik edeceksin, ben daha çok çalışacağım," gibi bir yere gidiyor.

Hakikaten yeni bir dünyada yaşıyorsak, eskisinden farklı bir dünyada yaşıyorsak, hakikaten bu kalıplaşmış paradigmları aşip bu yeni dünyanın kodlarını biraz daha çözümlene gayreti içinde olmalıyız.

Sizin sorunuza dönecek olursam, hiç tereddütsüz tabii ki halka açılmadan önce yapmak lazım, hatta "halka açılmak için kurumsal olmak gerekir" cümlesini de ihtiyatla kullanıyorum çünkü kendi başına kurumsal yönetim kurallarının bir işletmede var olması lazım. Bu, her şeyden önce, biraz önce yatırımcı baskısına işaret etmiş olmakla beraber, öncelikle yatırımcıya, hissedara hizmet edecek bir şeydir. Onunla beraber sorumlu bir hissedarlık yapısına, çevreye, diğer sosyal paydaşlara da hizmet edecek bir husustur.

Özellikle Türkiye'de memnuniyetle izlediğimiz bir şey var. Bir taraftan sermaye piyasalarının zenginleşmesi, derinleşmesi yönünde bir irade var - yeni şirketlerin hızla sermaye piyasasına katılmakta olduğunu görüyoruz - diğer taraftan sizin işaret ettiğiniz gibi Ticaret Kanunu ve diğer mevzuatta aslında kurumsal yönetimin çevresini hukuki olarak zorlayan bazı düzenlemelerin uyumlu hale getirildiğini görüyoruz. Örneğin, bugünlerde Parlamento'da olan Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim alanına getirdiği bir dizi yenilik, iyilik, rahatlatıcı boyut var. Vergi kanunlarında, bir başka boyutuyla tartışmaya açık olan bu son düzenlemenin de halka açılma arzusunda olan şirketlerin geçmişiyle risklerini belli ölçülerde temizleyebilmelerini sağlaması bakımından yine olumlu bir hizmet göreceğini düşünüyorum. Mesela, Türk Ticaret Kanunu, pay sahibinin konumunu güçlendiriyor, azınlık haklarında iyileştirmeler sağlıyor - alt başlıklara girmiyorum, çok teknik kaçabilir - bildirim, kurumsal yönetime dair düzenlemeler getiriyor.

Evet şirket ortağım ama profesyonel olarak da konuşacak olursam, kurumsal yönetimin en önemli yanlarından biri, yönetebilir bir demokrasinin oluşması için -hakikaten sorumlu bir ekonominin inşa edilmesi lazım ki bu ancak yönetebilen

bir demokrasiyle denge sağlayacaktır. Sorumlu bir ekonomi de tek tek sektör bazında da, şirketler bazında da kurumsal yönetim ilkelerine sadık şirketlerin çoğalması, ekonomiye hakim olmasıyla mümkün olacaktır kanısındayım. Bu bakımdan biz, KPMG Türkiye olarak, Kurumsal Yönetim Derneği'nin kurucu üyelerinden biri olmaktan fevkalade mutluyuz ve elimizden geldiği şekilde bu inisiyatife katkıda bulunmaya çalışıyoruz ama acizane katkıda bulunuyoruz. Kendilerine bu farkındalık ve yaptıkları çalışmalar için çok teşekkür ediyorum.

MURAT DOĞU

Burada ben kendi adıma iki tane çok önemli anafikir çıkartıyorum. Biz her ne kadar kurumsal yönetim uygulamaları açısından şirketlere yüklensek de çevre faktörü çok önemli. Ülkedeki hukuki yapı, hukuk düzeni, sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi ve yine makroekonomik faktörler de bir şirkette kurumsal yönetimin hayata geçirilmesi bakımından önemli faktörler. Bunlar olmadan belki bazı şeyler eksik kalabilir. İkinci önemli konu da, halka açılma planı yapan şirketlerde düzenleyici otorite, belli bazı kuralları asgari ölçüde arayabilir, bunları şart koşabilir. Örneğin, bir denetim komitesinin risk kontrol iç yapıları gibi hususları halka açılma öncesinde zorlayıcı konular haline getirebilir.

Tekrar Ali Bey'e döneceğim. Bu kurumsal yönetim endeksine girmeye nasıl karar verdiniz? Size ne tür avantajlar sağladı ve ne tür süreçlerden geçtiniz?

ALİ PANDIR

İlk turda anlattığım gibi, bu endeksin ilk beş kurucusu arasında olma motivasyonu ve biraz da benim yurda döndükten sonra katıldığım yeni şirkette veya ülkede kurumsal yönetimin ne seviyede olduğunu kendi kendimize değerlendirelim merakıyla başladı ama daha sonra tabii ki bu artık kurumsallaştı. Dört defa derecelendirildik ve bu böyle devam ediyor. Tabii başta zaman zaman bunun bize ne yararı olacağını tartıştık, çünkü endeks bir yerde bugüne kadar ya da yakın zamana kadar yurtdışında ve yurtçinde, çeşitli workshop'larda yabancı yatırımcılarla yüzlerce defa konuştum, pek öyle kurumsal yatırım endeksimizin kaç olduğunu, hatta derecelendirilip derecelendirilmediğimizi soran olmadı. Ancak diğer taraftan da biliyorum ki burada belli bir korelasyon var, yani hisse değerini artıran şirketlerden kurumsal yönetim

endeksinde olanlar biraz daha fazla performans göstermiş. Tabii bu, derecelendirilmemiş ya da kurumsal yatırım endeksinde olmayan şirketlerde kurumsal yönetim yok demek değil ama bizim direkt temasımızda yatırımcılar bu konuyu pek fazla irdelemese de arkaplanda büyük bir ihtimalle bunu sorguluyorlardır. Bizim gibi zaten belli bir olgunluğa ulaşmış ve iki tane büyük kurumsal ortağı olan bir halka açık şirketle daha ufak çapta bir aile şirketinin yabancı yatırımcı tarafından sorgulaması değişik olabilir. Şu anda yabancı yatırımcılar, Türkiye'ye çok büyük ilgi gösteriyorlar. Burada da iki tür yatırımcı var, bir tanesi kısa vadeli, emerging market'te zaten uzman, oradaki riskleri bilen, hızla girip çıkma kabiliyetinde olanlar ve bir de mesela Amerika'daki bir eyaletin emekli öğretmenler fonu gibi bu işi işe uzun vadeli bakan, sizin kurumsal yönetim ilkelerinizi vs irdelleyen ve ona göre yatırım yapanlar. Tabii Türkiye'ye olan ilgi arttıkça o tür yatırımcı da daha çok geliyor, o bakımdan Türkiye'nin kurumsal yönetim ilkelerini benimsediğini o yatırımcılara göstermesi bence daha da önem kazanacak.

MURAT DOĞU

Türkiye'nin kredilerinin daha yükselmesi, şu an konuşulan konular ve bir yatırım notu olması, acaba demin bahsettiğiniz Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamalarını sorgulayan yatırımcıların Türkiye'ye gelmesinde olumlu etkiye sahip olacak mı?

ALİ PANDIR

Eminim ki olacaktır ama dediğim gibi bunun sadece derecelendirmeye kalmayıp hakikaten şirket kültürüne de işlemesi lazım. Ben bunu daha önce çalıştığım şirketten Tofaş'a katıldığımda hissettim. Zaman içinde her ne kadar orada da sorunlar gözüksede bir Amerikan şirketindeki kurumsal yönetim, oradaki uygulamalar ateşten gömlektir, dolayısıyla oradan kalkıp başka bir ortama geçtiğinizde birdenbire ferahlamış hissediyorsunuz ama diğer taraftan da 17 sene orada çalışmanın getirdiği içinize işlemiş bir kültür var. Birdenbire "Rahatladım, artık regülasyon yok" diye de kendinizi bir rahatlığa sokamıyorsunuz. İşte şirketlerin yavaş yavaş o aşamaya geçmesi lazım diye düşünüyorum.

MURAT DOĞU

Şirketlerin kültüründe eğitim, şirket programları ve eleman alımlarında da belki bu tür kurumsal yönetim bilgisi veya kriterlerinin etkisi olacaktır.

Kurumsal yönetim endeksinden sürdürülebilirlik endeksi konusunda İMKB kapsamındaki çalışmalar hakkında biraz bilgi verebilir misiniz?

TEODORINA LESSIDRENSKA

Esas mesele, nasıl bir uygulama yapıldığı. Borsa yoluyla değerler, yani ticari performansın farklı sosyal ve çevresel açıdan değerlendirilmesi nasıl bir önceliğe yerleştiriliyor? Tabii ki borsalar çok güçlü düzenleyici kurumlardır ve Johannesburg'da Birinci Menkul Kıymetler Borsası bunu sağladı. Şirketlerin davranışındaki pozitif değişim, onların bu konunun önemini anlamaları çok önemli. Yaptıkları işin etnik, çevresel ve sosyal boyutlarla şirketlerin ne kadar önem kazındığını Güney Afrika şirketlerinin çoğu anladılar. Sadece Güney Afrika şirketleri değil, bugün artık bütün şirketler yaptıkları işi sürdürülebilirlik açısından değerlendiriyorlar. Brezilya'da da durum böyle, orada menkul kıymetler borsasında bir sürdürülebilirlik endeksi var. Dolayısıyla bugün artık giderek artan bir şekilde baskı uygulanmakta. İstihdam, istihdam koşulları, iklim değişikliği gibi konular, çok yüksek düzeyde risk taşıyan tanımlanmış konular ve henüz tanımlanmış olmayanlar şirketlerin öncelikli arasında yer alıyor ve bunların şirket performansının izlenmesi konularına dahil edilmeleri gerekiyor. Tabii ki kurumsal yönetim de bunun bir parçası. Bunun etik boyutları var. Bazı kural dizileri, iç kararlılık, izleme sistemleri ve diğer sistemler, olayı ayakta tutuyorlar ve aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerine bağlılık da çok önemli. Bütün bunlar aslında bir güvenlik kodu, bu sayede işletmeler bazı kurallara aykırı davranmıyorlar ve bu sayede kısa veya uzun krizlerin oluşması da önlenmiş oluyor. Dolayısıyla bütün bu konular çok ciddi bir şekilde değerlendiriliyor ve yüksek öncelikli konular olarak ele alınıyor. Sadece bir iki tane menkul kıymetler borsası tarafından değil, küresel olarak bütün menkul kıymetler borsaları bunu yapıyorlar. Türkiye Menkul Kıymetler Borsası'nı bu konuda doğru aşamada erken adımları attığı için ve aynı zamanda sürdürülebilirlik endeksi yaklaşımı için de kutluyorum.

MURAT DOĞU

Daha da iyileşmesiyle bu tip ürünlere yani sürdürülebilirlik endeksi ve kurumsal yönetim endeksine talep ve buna bağlı ürünlere olan talebin de artacağını öngörebiliriz diye düşünüyorum.

Son olarak Keith'e bir sorum var. Son dönemde finansal krizler, şirketler yönetimlerini ve üst düzey yöneticilerini ciddi şekilde bir mercek altına aldı ve adeta aldıkları her kararı ince eleyip sık dokumaya başladılar. Bu Directors & Offices (D&O) yani yöneticilerin mali mesuliyet sigortaları giderek gündemde daha fazla yer alıyor ve bizim üst düzey yöneticilerimiz tarafından artık daha fazla soruluyor. Kurumsal yönetim perspektifinden Türkiye'de bu konuya ilgi sizce ne düzeyde?

KEITH THOMAS

Bence bu yükümlülük unsurlarına eğilmek yönetim kurulu düzeyinde artık daha fazla önemli hale geliyor. Şirketler Türkiye dışından yöneticileri getiriyorlar, buradaki amaçlarından bir tanesi Türkiye dışında büyümek olabilir veya yönetim kurulunu şirket risklerini değerlendirmek için bir sigorta olarak görebiliyorlar. Bunlar hukuki riskler olabilir, uyum riskleri olabilir. Bu çok önemli ve giderek de daha büyük şirketler düzeyinde önem kazanacak. Mesela menkul kıymetler borsasında şirketlerin %30-35'inin halihazırda bir üst düzey yöneticiler sigortası satın aldığını görüyoruz. Türk Ticaret Kanunu'nun değişmesiyle bu konunun önemi artabilir. Aynı zamanda küresel bir yatırım yeri olarak Türkiye'nin cazibesi artabilir, çünkü Avrupa ve Amerika'nın para ve yatırım piyasaları, burayı daha likit bir yatırım ortamı olarak görebilirler. Burada hukuki risklerin de dikkate alınması lazım ve bunun da şirket yönetimleri tarafından yatırımcılar perspektifi açısından da doğru değerlendirilmesi gerekiyor.

MURAT DOĞU

Daha verimli bir piyasanın ortaya çıkması, yönetim kurullarının ve üst düzey yöneticilerin bu konulara olan ilgisinin daha da artmasına sebebiyet verebilir, çünkü hem yöneticiler hem de şirketler bir compliance riski ile karşı karşıya kalacaklar.

Sanırım süreyi biraz geçtik, son beş dakika sizlerden de belki soru alabiliriz diye düşünüyorum.

SORU-CEVAP BÖLÜMÜ

ÇELİK KURDOĞLU

Ali Bey'e çok kısa bir sorum var. Şirketin aşağı yukarı %70'e yakını iki grupta, %30 civarı da kamuda. Benim bildiğim Koç Grubu'nda bağımsız yönetim kurulu üyesi kullanmak gibi bir alışkanlık var. Tofaş'ta böyle olmamasının sebebi İtalyanlardan mı kaynaklanıyor yoksa açıklanabilir başka bir sebebi var mı? Yoksa yoktur.

ALİ PANDIR

Biz eşit ortanda joint venture'ız, iki ortağın da %38 küsur hissesi var. İki türlü bağımsız üye var: Bir, hakim ortağın atadığı bağımsız üye var, bir de azınlık hissedarlarının da oyuyla Genel Kurul'da seçilmiş bağımsız üye var. Bu şekilde baktığınızda bizde bağımsız üye olması için iki ortağın da birer tane ataması bir çözüm olabilir ama bugüne kadar öyle bir yöne gidilmedi. Diğer azınlık hissedarlarının seçimiyle atanan bağımsız üye Türkiye'de var mı bilmiyorum açıkçası.

CEYHUN KIR

JCR Eurasia'da Türkiye'de derecelendirme uzmanıyım. Sorum Ali Bey'e. Dört yıldır derecelendirme notu alıyorsunuz. Hem akademisyenler hem de yöneticiler, bu kurumsal yönetimle finansal başarı arasında bir ilişki olup olmadığını merak ediyorlar. Siz kendi şirketinizde böyle bir ilişki gördünüz mü? Derecelendirme notunuzu bir değişken olarak aldığımız takdirde, bu değişkenin etkilediği bir finansal başarınız var mı?

ALİ PANDIR

Zor bir soru. Öyle bir araştırma yapmadık ama dediğim gibi hem hisse değerimiz hem de şirketin yönetimi üzerinde mutlaka bir etkisi var. Derecelendirme size çeşitli yönetim alanlarında eksiklerinizi gösteren, ISO sertifikası gibi bir sertifika ve her seferinde de belli aşamalar kaydediyoruz. Çeşitli kurullar kurduk, kurumsal yönetimin gerektirdiği bazı mekanizmaları içeride oluşturduk ama finansal sonuca direkt korelasyonu olduğu konusunda bir şey söylemem mümkün değil ancak dediğim gibi, gene duyduğum kadarıyla derecelendirilen bu şirketlerin borsa performansı daha yüksekse – oradaki korelasyon nedir bilmiyorum ama – herhalde bir etkisi olmalı.

MURAT DOĞU

Ben çok kısa bir şey eklemek istiyorum. Bu finansal performans ve kurumsal yönetimi ilişkilendirmek istiyoruz ama kurumsal yönetimi dört dörtlük uygulayan şirketler, çok kârlı şirketler olmayabilir. En basitinden hiç hata kabul etmeyen havayolu şirketlerini buna örnek verebiliriz. Burada bence çok doğrusal bir ilişki kurabiliriz de kuramayabiliriz de, onun için çok emin olmamak lazım.

ORHAN VARIŞ

Dentaş Denizcilik, İzmir'den katılıyorum. Minik bir yorumda bulunmak istiyorum. Sabahtan beri toplantı boyunca ulaştığımız sonuçlardan bir tanesi, geçen sene de üzerinde durulan en önemli noktalardan bir tanesiydi: Bir işletmenin şirket haline dönüşmesi kurumsallaşmasıyla mümkün. Şirketin özellikle yatırımcılar ve tüketiciler gözünde farklılaşması da, kurumsal yönetim ilkelerine uymasıyla mümkün olabilir. Başka faktörler de var ama biz kurumsal yönetim ilkelerini konuştuğumuza göre bu farklılaşma ancak bu ilkelere uyumla sağlanabilir. Finansal başarıyla belirli bir ilişkisi olduğunu düşünüyorum çünkü özellikle yabancı yatırımcıları cezbedebilmesinde kurumsal yönetim ilkelerinin büyük bir önemi var. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluğu düşündüğümüz zaman, bir yatırımcı parasını yatırmak istediği şirket için bir seçim yapacakken neden A şirketi değil de B şirketini seçeceğine belirli kriterlere bakarak karar verecek ve bunlardan en önemlisi kurumsal yönetim ilkeleridir. Bu kapsamda şirketlerin sigortalanmasında da yabancı sigorta şirketleri açısından kurumsal yönetim ilkelerine uymanın da çok büyük bir önemi olduğunu düşünüyorum. Finansal başarı sadece kâr elde etmekle değil, aynı zamanda biraz önce söylediğim gibi şirketin dış sermayeyi cezp ederken kullandığı kaynakların maliyetiyle de yakından alakalı. Dolayısıyla, kurumsal yönetim ilkeleriyle finansal performans ya da sermaye maliyeti arasında aslında çok da dolaylı olmayan bir ilişki olduğu kanaatindeyim.

GÜLER MANİSALI

ODTÜ'nün de kurumsal yönetim hocasıyım. Özellikle bu son finansal krizden sonra çok sayıda tezgah üstü şirketin, büyük gruplarımızın reel sektörden fon sağladığını görüyoruz. Kurumsal Yönetim Derneği olarak, acaba bu şirketlerle, büyük gruplarımızla irtibata geçip, bunlar ADR olurken kurumsal yönetim açısından kendilerinden neler talep edildiği öğrenilebilir mi, çünkü 114 A ve Regulation S, tezgah üstü piyasalarda bazı şartlar ileri sürüyor. Listede değil ama yine de birtakım şartlar isteniyor. En azından bir farkındalık yaratmak için, böyle bir çalışma yapar mısınız, bunu bize sunar mısınız?

MURAT DOĞU

Dernek adına konuşmayım ama biz her zaman kurumsal yönetimle ilgili her türlü çalışmaya açık olduğumuz için, bu önerinizi de değerlendirmek isteriz.

GÜLER MANİSALI

Bunun diğer şirketlerimize de yol göstereceğini sanıyorum. Milletlerarası Ticaret Odası olarak New York'ta bir toplantımız olmuştu. Calpers, mesela orada şöyle bir şey söyledi: "Normalde biz, şeffaflık, karşılaştırılabilirlik vs olsun diye uluslararası finansal raporlama standartlarını istiyoruz ama aslında biz pek de istemiyoruz. Çünkü biz zenginiz, parasını veriyoruz, uluslararası uzmanlar tutuyoruz, finansal raporlama standartlarına göre rapor yayınlanırsa bize rekabetçi bir avantaj sağlıyor." Dolayısıyla, uygulamada her şey aslında pek de bizim konuştuğumuz gibi değil. Bu nedenle bizim Türk şirketlerinin – özellikle 2007-2009 çok yakın bir dönem - finansal kriz sonrasında uluslararası piyasalardan fon sağlama açısından deneyimlerini öğrenmemizde büyük fayda olduğunu düşünüyorum.

SORU

Ferruh Bey'e bir sorum olacak. Kurumsal yönetim açısından bağımsız yönetim kurulu üyeliği hem görsel olarak çok hem de kulağa çok hoş geliyor ama Türkiye'deki uygulamalara baktığınızda, gerçek anlamda yani Anglosakson anlamda halka açık şirket çok çok az, işin doğrusu benim aklımda bir ya da iki tane var. Böyle bir yapıda, yönetim kurulunda patron ya da aile hakimiyeti olan bir yerde, bağımsız yönetim kurulu üyeliği – samimi ve vicdani konuştuğumuzda - ne kadar çalışan bir süreçtir?

FERRUH TUNÇ

Aslında sorunuz, cevabı içeriyor, o cevapta da mutabık kalıyoruz. Bilmiyorum daha fazla ne söyleyebilirim.

BARBARA HAUSER

Amerikalı bir aile şirketinde bağımsız bir yöneticiyim. Şu anda şirkette üç nesil aynı anda çalışıyor ve bütün bunlarla birlikte biz dışarıdan üç bağımsız yönetim kurulu üyesiyiz. Çok iyi işliyor gibi görünüyor.

ÇELİK KURDOĞLU

Şirketlerin kendilerine çok fazla haksızlık yapmamak lazım diye düşünüyorum. Burada tartışma büyük olur. Bağımsız yönetim kurulu üyesinin tanımı nedir? Şirkete nasıl bir ilişkiyle bağlanmalıdır? Bence uzun süreli, en azından 2 ya da 4 yıl olmalıdır. Aldığı ücret, o şirkete haftada en az dört gününü vermesine yeterli bir ücret olmalıdır. Hizmet süresi belirli olmalı ve tarif edilecek koşullar dışında sonlandırılmamalı ki bu kişi gerektiğinde başını kaldırabilsin. Ona bir güvence vermek gerekir. Bu şekilde tarif edilirse, eminim bağımsız yönetim kurulu üyesi olmak isteyen insanlar da kendi şirketlerinin menfaatini düşünürler.

SALİM KADIBEŞEGİL

Her sene konferansta bu soru mutlaka gelir ve hep bu içerikte de tartışılır ama bundan üç sene önce Mervyn King burada bu sorunun cevabını vermişti: "Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, kafada bağımsızsa yönetim kurulu üyeliği işlevini yerine getirir, onun dışında şeklen, yazılı olarak vs tarif edilmiş kurallar, o bağımsızlığı simgelemez." Dolayısıyla, bu soru her yıl sorulmaya devam edecek ve eminim ki kafada bağımsızlığı içselleştirdiğimiz sürece, biz, şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle birlikte hareket etme şansına sahip olacağız.

MURAT DOĞU

Hem panelistlerimize, hem konuklarımıza çok teşekkürler. Dünyadaki bu son gelişmelerle beraber, şirketlerimizin kurumsal yönetim açısından çok önemli performans kriterleri var. 2011 yılını bunları değerlendirerek, yaşayarak geçireceğiz.

KAPANIŞ VE DEĞERLENDİRME



SALİM KADİBEŞEGİL

Bir kere daha Profesör Mervyn King ile aynı sahnede olmaktan gurur duyuyorum. Tekrar hoş geldiniz. Bu bizim için bir zevk ve gurur kaynağı.



MERVYN KING

Öncelikle bugün ödül alanları tebrik etmek istiyorum. Ödül kazananları kutlamak isterim, çünkü bu şekilde bir tanınma, takdir edilme çok önemli. Hele ki kurumsal yönetim konusundaki takdir çok önemli.

Şimdi bu dengeler konusuna bir daha bakalım. Her şeyden önce aile şirketlerini tartıştık ve orada bir görüş birliğine vardık. Bazen bağımsız yönetim kurulu üyelerinin olması önemli olabilir ama asıl önemli olan interaktif iletişim ve katılımı dedik. Normal kurumsal yönetimlerde konu artık müşteri ile paydaş arasında ilişki şeklinde tanımlanıyor. Paydaşlarıyla interaktif bir şekilde sürekli bir iletişim sağlayabilen kurumlar, onların çıkarları ve beklentilerinin neler olduğunu biliyorlarsa başarılı olabiliyorlar ve yıl boyunca bu interaktif iletişimi sürdürebiliyorlarsa, ne mutlu. Tabii ki ürünlerinizi tanıtmak için proaktif bir iletişim yapabilirsiniz ya da reaktif bir iletişim içinde olabilirsiniz veya interaktif olunabilir. Olumlu yönetim yöntemi aslında interaktif olmalıdır.

Evet, aile işletmeleriyle ilgili olarak bir görüş birliği oluştu. Önemli olan bir diğer unsur da aile işletmelerinin bir şirket değil ortaklık veya aile bireyleri arasında kurulmuş birlikler olabileceğidir. Ancak böyle bir işletmeyi bir tüzel kişilik haline getirdiğinizde, o zaman tüm senaryo değişiyor. Düzenlemelere değinmek istemiyorum ama şunun altını çizmek istiyorum: Özdenetim ve kendi kendini düzenleme, çok önemli bir mekanizmadır. Özellikle de bürokratlar tarafından kontrol edilen zorunlu bir yasal düzenleme hayatın bir gerçeği, bunu biliyoruz. İlkelerden ziyade bu şekilde kurallar varsa, bir şirket avukatı olarak bunların etrafında dolanmanın çok zor olduğunu şahsen ben biliyorum ama yönetimle ilgili olarak mesela

Amerika'daki Oxly Yasaları gibi zorunlu kurallar olduğu takdirde, o zaman siz bir yönetici olarak gerçek sorumluluğunuz olan şirketin performansına ilişkin sorumluluğunuzu göz ardı edersiniz. Özellikle bu iki zorunluluk arasında gidip gelirken, esas görevinizi unutursunuz. Hukukçular sizin zorunlu kurallara uymanızı sağlarlar, buna karşılık iyi bir yönetim, yönetim kurulu karşısında şirketin ihtiyaçlarının, bütün paydaşların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin yerine getirilmesi, şirketin toplam ekonomik değerini azamiye çıkarabilmesi için gerekenin yapılmasıdır. Bu sadece parasal başarı değil, aynı zamanda şirketin çevre ve toplum üzerindeki etkisiyle de ilgilidir. Düzenlemeler açısından bu nokta önemlidir.

Halka açık, kote edilmiş şirketler açısından önemli olan şudur: Bugün artık bir şirket başarısı söz konusu olduğunda, "Yöneticiler neredeydi?" sorusundan ziyade hissedarlar neredeydi sorusu soruluyor, dolayısıyla kurumsal hissedarlar giderek önem kazanıyor, çünkü onlar benim ve sizin paranızı halka açık şirketlere yatırıyorlar. Bu finansal kurumların yaptığı yatırımların küresel olarak önemi artmaktadır. O kadar ki yıl içinde neler olup bittiğini raporlanması konusunu, paydaşlarla interaktif bir iletişim içinde göstermeniz mümkün ve stratejik projelerinizi, sürdürülebilirliğinizi, su kaynakların korunması vs gibi konuları da dikkate almanız gerekir.

2010 yılında Temmuz ayında Londra'da tarihi bir toplantı yapıldı. Benim başkanı olduğum GRI ile Amerika'nın Finansal Yatırımcılar Kurulu'ndan Sayın Cruise, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu'nun yetkilileri, IRSP, Dünya Fonu, UNDP, Birleşmiş Milletler Çevre Programı, dört büyüğün (Lloyd, KPMG, Deloitte vs) başkanları, Harvard Üniversitesi, Oxford Üniversitesi temsilcileri oradaydı. Bu kurumların bir masa etrafında toplandığını düşünün ve bu kurumlar arasında mali raporlama standartlarının Amerika ile uluslararası finansal raporlama sistemleri arasındaki uyum ele alındı. Amerika Finansal Muhasebe Standartları Kurumu ile yapılan bir görüşme sonucunda, şirket raporlamasının bugünkü şekliyle devam edemeyeceği kararını verdik, çünkü yatırım fonları bir işletmenin sürdürülebilirliğini, size bu sabah tanımlamaya çalıştığım ekonomik ortamda, bu zeminde değerlendiremiyorlar. Finans kriz, iklim değişikliği, ekolojik kaynakların azalması, bütün bunlar değerlendirilmiyor.

Ben, İstanbul'dan Pekin'e uçacağım ve tekrar bir araya geldiğimizde bir çalışma belgesi hazırlanmış olacak ve küresel tartışmaya açık olacak. Kasım ayında G-20 liderleriyle bir araya geleceğiz ki sizin ülkenizin liderleri de bu toplantıya dahil.

Tekli raporlama konusunda bir çerçeve tayin edebilmek amacıyla Prens Charles'ın özel sekreteri ve başkaları Kasım ayında G-20 liderleriyle bir araya geleceğiz. Ancak bu şekilde bütün dünyada bütün şirketler raporlamayı zorunlu olarak görmeye başlayabilirler. Yıl içinde neler yapıyorlar, finansal toplum ve çevre üzerinde pozitif ve negatif olarak yarattıkları etkileri değerlendirebiliyorlar. Buna bakarak da paydaşlar, şirket faaliyetlerinin ne gibi etkiler yarattığı konusunda bilgilendirilmiş bir değerlendirme yapabiliyorlar.

Bütün bu açıklamaların odak noktası, artık raporlamaların eski şeklinde uzaklaştığı. Bugün artık raporlama iletişim, katılım, etkileşimden ibaret. Mutlaka iletişim olması gerekiyor. Bugünün modern dünyasında şeffaflık fevkalade önemli. Paydaşlar arasındaki iletişimse en önemli konulardan biri. Bir küresel olay ya da bir küresel kriz olduğunda hükümetler değişiyor, başka skandallar yaşanıyor. Bugün dünya bir kriz içinde, bunu herkes kabul ediyor ve işte bu kriz bizi değişime zorluyor. Bu entegre raporlama, finansal raporlamanın yerini tutmayacak bir raporlamanın evrimi olacak, çünkü bütün dünyadaki bu kriz nedeniyle bunun zamanı gelmiş oldu.

SALİM KADIBEŞEGİL

Bu şekilde bütün sorulara da cevap vermiş oldunuz. Sabah oturumunda işletmelerin elindeki sermayeden bahsettiniz. Bu kapsamda finansal sermaye, insan kaynakları, doğal sermaye, toplum, altyapı ve teknolojiden bahsettiniz. bu konuda dile getirdiğiniz görüşler çerçevesinde, tanımladığınız bu sermayeler arasındaki ilişki nasıldır ve yöneticiler bilanço baskısı altında bunları nasıl değerlendirmeli?

MERVYN KING

Tabii bilanço içindeki bilgiler, bir anın fotoğrafı gibi bir anlık bilgilerdir, aynen ellerimi birbirine çarptığım andaki gibi. Bir bilanço hazırlanır ve hazırlandıktan sonra da hep geriye dönük bilgileri içerir. Halbuki biz bugün ileriye dönük bilgilere ihtiyaç duyuyoruz. Bilanço aynı zamanda bir enstrümandır. Bugün burada sizleri dinledim, herkes özsermaye sahiplerinden bahsetti, hiç kimse borçları kimin elinde olduğunu sormadı. Bugün büyük paydaşlar var ama bunlar çok fazla borçlanmışlarsa, onların borçlandığı kurumlar şirketi kontrol altına alabilirler. Dolayısıyla, bilanço kritik bir faktör değildir.

Bugün insan kaynakları, mali sermaye, sosyal sermaye, doğal sermaye, teknolojik sermaye, bütün bunlar kritik bir şekilde birbirleriyle ilişki halindedir ve benim değerlendirmeme göre bunlardan herhangi birini göz ardı etmek sizin görevinizi yerine getirmemenize yol açar ve şirketinizin geleceğini de tehlikeye düşürürsünüz. Evet, bilanço borç/alacak oranını vurgulamak açısından tabii ki önemli. Borcunuz yüksekse ne yaparsınız? Sizin özsermayenizi aslında iyileştirmek gerekiyor.

SALİM KADIBEŞEGİL

Kime karşı borçlanıldığı, şirketlerin karşısındaki en büyük tehdit diyebilir miyiz?

MERVYN KING

Evet, borçlanma çok önemli bir unsur haline geldi. Pek çok hükümet artık bir mevzuat geliştirmeyi planlıyor ve bu mevzuat sayesinde bir şirkete kredi veren bankaların, neticede o şirketi kontrol edebilmelerine imkânını ortadan kaldıracak bir mevzuat oluşturmaya çalışıyor, dolayısıyla kritik bir konu.

SALİM KADIBEŞEGİL

Çok kısa bir not hazırladım ve izninizle dinleyicilerle bunu paylaşmak istiyorum. Bugünkü tartışmaların ışığında, Ekim ayında bloğumda yazdığım bir yazıyı sizlerle paylaşmak istiyorum.

Orada demişim ki, 1500'lü yıllarda ülkelerin gelişmişlik düzeyini nasıl bir birimle ölçerlerdi bilmiyoruz. 1500'lü yıllarda dünyanın en gelişmiş, en kalkınmış ülkesi neydi, 1600'de, 1700'de bunlar nasıl ölçülüyordu bilmiyoruz. Çevremde sorduklarımdan da tatminkar bir yanıt alamadım. Büyüklük ve güç konusunda, savaşma yetkinlikleri için birtakım göstergeler var. Hangisinin toprağı daha büyük, hangisinde daha fazla asker var, hangisinde daha çok top, tüfek var, bunlarla ilgili bilgi var ama bunlar günümüzdeki anlamıyla kalkınmışlık göstergeleri değil. Şimdi XX. yüzyıldaysa, gelişmişliğin, refahın, sözde yaşam kalitesinin karşılığı önümüze dolar olarak konuyor, yani "gayri safi milli hasıla/ülkede çalışan insan sayısı", kişi başına dolar ile ne kadarlık bir refah ülkesi olduğunun belgesi ve ülkelerin gelişmişlik ligi oldu. G-8'ler, G-20'ler bu cetvele göre belirlendi. Türkiye, dünyanın en büyük 16. ekonomisi ve bu, bir zamanlar tarım ile kendi

kendine yeten 7 ülkeden biri olmaktan daha önemli oldu. 2008 Eylül'üne kadar, İzlanda kişi başına düşen 47.000 dolarlık geliriyle Avrupa'nın en kalkınmış ülkesiydi, iflas etti, borç para istiyor, veren yok. Yunanistan, Macaristan, İspanya, Polonya, Bulgaristan, Romanya, yani 1963'ten beri rüyamız olan AB ülkeleri bir bir iflas ediyor ya iflasın eşiğindedir. Keşke İrlanda gibi olabilsek dediğimiz günler beş yıl uzakta, oysa daha geçen ay 100 milyar dolar borç arayışı içindeydi. Dünyanın süper gücü ABD'nin karşılıksız bastığı trilyonlarca dolar bile, orada 2 milyonu aşkın, her biri üniversite mezunu, birçoğu yüksek lisans yapmış kalifiye insan gücünü işsizlikten kurtaramadı. Yanlış hesap Bağdat'tan döndü, şimdi herkes birbirine soruyor: Nerede hata yaptık?

Aslında çok basit. Tarihin derinliği içinden konuya baktığımız zaman, nerede hata yaptığımız çok net olarak görünüyor. Paraya yani dolara odaklı refah, yaşam kalitesi ve gelişmişlik göstergeleri, insanoğlunun sahip olması gereken temel ve evrensel değerlerin tamamının yok olmasına neden oldu, bu yüzden insan hakları diye bir sorunumuz var. Oysa ki insan hakları 1789'da gündemimize girdi. Bu duyarsızlık nedeniyle ozonu deldik. Olup bitene çaresiz bakıyoruz. İklim değişikliğine neden olan çevre kirlenmesinin önüne geçecek önlemlere kaynak ayırmak yerine paranın para kazanacağı alanlar tercih edildiği için bu sorunlarla boğuşuyoruz. Bugün, her yedi kişiden biri açlık sınırında. Macaristan'dan Tuna'ya karışan tonlarca sülfürik asit adım adım Türkiye'ye doğru geliyor, birinci sayfalarımızda bu konuyla ilgili hiçbir haber yok daha. Oysa ki yaşamımızı ne kadar altüst edeceği konusunda bilim adamlarının çok ciddi tespitleri var. Yeryüzünde bir milyonu aşkın insan, henüz telefonda alo sesini duymadı çünkü daha telefonla tanışmadılar. Ancak dünya nüfusu, XIX. yüzyıldan XX. yüzyıla 1,2 milyar insanla girerken, XXI. yüzyıla 7 milyar insanla girdi. İnsanoğlu, geldiğimiz bu gün, son virajda. Yani yeni bir gelişmişlik veya kalkınmışlık göstergesi arayışında. Bir cetvel arıyor. Son 150 yıldır canına okuduğumuz gezegenin ve bunun misafirleri arasındaki bizlerin yarası biraz olsun sarılsın diye bir kalkınmış göstergesi arayışı içinde olduğumuz bir dünyada yaşıyoruz şu anda. İnsanoğlu, uygarlık tarihi içinde ilk kez bu dönemde yani XX. yüzyılda borcunu ödemedi, borcuna sadık kalmadı; üretmek, nakletmek, tüketmek adına bu doğadan aldığı borcu iade etmedi, etmeyi aklına bile getirmede, taa ki biri Berlin'de, biri Wall Street'te iki duvar çatlayana kadar.

Peki bu yüzyılın gelişmişlik göstergesi, yani önümüzdeki on yıllar içinde ortaya çıkacak olan gelişmişlik göstergesi, kesin olarak doları tahtından edecek, bunu hepimiz biliyoruz. İnsanlığın ve yaşamın sürdürülebilirliği açısından da başka bir şans

yok. Ben, kod adı "nar" olan bir gelişmişlik göstergesinin bu yüzyıla damgasını vuracağını düşünüyorum. Fütüristler bir şeyler söylerler ya ben fütürist değilim ama kendi içimde bu yüzyıl için böyle olacağını varsayıyorum. Bunu, bir enflasyon sepetinin hesaplanma biçimine benzetiyorum. Enflasyonu hesaplamak için gazyağı kaç para, elektrik kaç para, ekmek kaç para diye sepetin içine atıyoruz ve bunların verdiği katsayıyla bir rakam çıkıyor ortaya. Ben de diyorum ki, bu yüzyılın gelişmişlik göstergesinin bir bohça olduğunu varsayın, bunun içine bir tutam etik atacağız, bir tutam kadın ve çocuk hakları, tabii ki adaletin ne kadar hızlı ve hakkaniyetle işlediği, bebeklerin ölüm oranı, birkaç avuç organik tarım üretimi, birkaç demet organik meyve ve sebze, birkaç bardak su kaynaklarının korunabilirliği, birkaç metreüp yeşil enerji, birkaç demet sanatsal üretim ve tabii ki çağdaş normlarda eğitilmiş insangücü, atıkların yenilenebilirliği, uyuşturucuyla ne kadar ve nasıl mücadele edildiği, hayvanlara nasıl davranıldığı, ormanların yenilenebilirliği ve bunlara ilave edilecek benzer başka şeyler.

Şurası kesin ki, bu yüzyılda bankadaki para, şirketlerin üç aylık bilançoları, kredi kartlarının harcama limiti, bundan böyle hiçbir şekilde gelişmişlik göstergesi olmayacak, olamayacak. Büyüklük ya da güç anlamındaysa hiç olmayacak. Hatta doların bir nar satın alma gücü bile olamayacak.

Bugünkü toplantımıza katıldığınız, bizleri onurlandırdığınız, sabırla bu saate kadar dinlediğiniz için çok teşekkür ediyorum. Profesör Mervyn King'e bizi yalnız bırakmadığı için özel olarak teşekkür ediyorum.