T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

RİSK YÖNETİMİNİN KURUMSAL YÖNETİMDEKİ ROLÜ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Ziya ÜZÜMCÜ
2501020309

İstanbul, 2007

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

RİSK YÖNETİMİNİN KURUMSAL YÖNETİMDEKİ ROLÜ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Ziya ÜZÜMCÜ
2501020309

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İbrahim PINAR

İstanbul, 2007

TEZ ONAY SAYFASI

RİSK YÖNETİMİNİN KURUMSAL YÖNETİMDEKİ ROLÜ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Ziya ÜZÜMCÜ

ÖZ

Kurumsal yönetim, son yıllarda üzerinde oldukça durulan ve yönetim alanında en çok ilgi gören konuların başında gelmektedir. Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet koşulları işletmeleri ister istemez riski ön plana çıkaran yönetim stratejileri geliştirmek zorunda bırakmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve bunu koruyabilmek için işletmelerin daha iyi yönetilmeleri gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için de kurumsal yönetim giderek önem kazanmıştır. Bu noktada kurumsal yönetim kavramı içerisinde risk yönetimi de son derece önemli bir noktaya gelmiştir.

Tezde kurumsal yönetimde risk yönetiminin etkili bir araç olabileceği varsayılarak her iki yönetim anlayışı da kısaca ele alınacaktır. Son olarak konu ile ilgili durum tespitine yönelik tanımlayıcı nitelikte bir araştırmaya yer verilecektir.

ABSTRACT

In recent years, corporate governance has become a pretty dwelled upon subject and one of the most popular methods in the management area. Quick developments in the world and increasing competitive situations have made firms inevitably develop strategies that pay attention to the risk. And firms have been in a situation that they have to be managed good to ensure a competitive continues advantage. In this case corporate governance has become very important. At this point risk management in the corporate governance has become in a very important point, too.

In this thesis, assuming that risk management can be an effective tool in corporate governance, both of the two management methods will be explained briefly. At the end of the thesis, there will be discussed a descriptive study about the relevant subject.

ÖNSÖZ

Klasik yönetim anlayışı artık günümüzde etkinliğini giderek yitirmekte ve kurumsal yönetimi ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada, günümüzde kurumsal yönetimin daha etkili bir şekilde uygulanmasında risk yönetimi faktörünün rolünün olup olmadığı, varsa ne derece olduğu, istatistiksel yöntemler ve bilimsel metotlarla incelenecektir.

Risk yönetimi sürecinde önem taşıyan kavramların tanımlanabilmesi ve sürecin kavramsallaştırılabilmesi için konu ile ilgili literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu incelemeyle risk yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesinde kullanılabilecek teorik bir çerçeve belirlendikten sonra belirtilen iki kavramın birbirleriyle ilişkisini inceleyebilmek amacıyla araştırma için seçilen bankaların ilgili departmanlarında anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Ön inceleme yapılarak değişkenler ve boyutlar belirlenip, bu doğrultuda geliştirilen hipotezin kabul edilebilirliği test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenip yorumlanması için kullanılmıştır.

Yapılan teorik çalışmanın yanında seçilen bankaların risk ağırlıklı çalışan departmanlarında yapılan tanımlayıcı nitelikteki araştırma ile kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca anket neticesinde elde edilen veriler doğrultusunda, kurumsal risk yönetimini oluşturan aşamaların departmanlarda kurumsal yönetim üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu araştırma sırasında istatistiksel bilgisayar programından yararlanılmıştır. Bulgular ve yorum ilgili departmanların o anki durumu ile ilgili gerçekleştirilen tanımlayıcı nitelikteki çalışma kapsamında yapılmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....iii
ÖNSÖZ.....iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....viii
TABLOLAR LİSTESİ.....ix
GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM
YÖNETİM VE KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMLARI
1.1 Yönetim ve Kurumsal Yönetim.....3
1.1.1 Kurumsal Yönetimin Temel Prensipleri.....7
1.1.1.1 Şeffaflık.....7
1.1.1.2 Adillik.....9
1.1.1.3 Hesap Verebilirlik.....11
1.1.1.4 Sorumluluk.....12
1.2 Kurumsal Yönetimin Dünyada ve Türkiye'de Ortaya Çıkışı.....14
1.3 Kurumsal Yönetimdeki Başarı Faktörleri.....20
1.4 Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....23
1.4.1 Dünyada Kurumsal Yönetim Örnekleri.....25
1.4.2 Türkiye'de Kurumsal Yönetim.....30
1.5 Kurumsal Yönetimde Yönetim Kurulu.....35
1.5.1 Yönetim Kurulunun Önemi.....37
1.5.2 İdeal Yönetim Kurulu.....38

İKİNCİ BÖLÜM
RİSK YÖNETİMİ VE RİSK YÖNETİMİNİN KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMİ
2.1 Risk Yönetimi.....43
2.1.1 Risk Stratejileri.....46
2.1.2 Risklerin Sınıflandırılması.....50

2.1.3 Risk Yönetiminin Sağladığı Faydalar.....53
2.2 Risk Yönetiminde Süreklilik ve Etkinlik.....55
2.3 Kurumsal Risk Yönetimi.....60
2.3.1 Kurumsal Risk Yönetiminin Adımları.....65
2.3.1.1 Riskin Tanımlanması.....65
2.3.1.2 Riskin Değerlendirilmesi.....68
2.3.1.3 Riskin Ölçülmesi.....69
2.3.1.4 Risk Yönetimi Uygulamalarının Yürütülmesi.....71
2.4 Kurumsal Yönetim İle Risk Yönetimi Etkileşimi.....72
2.4.1 İki Kavram Arasındaki Etkileşim ve Değerlendirilmesi.....75
2.4.2 Türkiye'de Bu Etkileşimin Yeri ve Önemi.....77
2.5 Kurumsal Yönetim İle Risk Yönetimi İlişkisinde Teknoloji Faktörü.....79
2.5.1 Kurumsal Yönetim ve Teknoloji.....80
2.5.2 Kurumsal Yönetimde Bilgi Teknolojilerinin Yeri.....82
2.5.3 Bilgi Teknolojileri Ortamında Risk Kontrolü.....85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM VE RİSK YÖNETİMİ

3.1 Bankacılık Sektörünün Yapısı ve Bankalarda Kurumsal Yönetim 88
3.2 Bankalarda Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar.....90
3.2.1 Opak Yapıdan Doğan Sorunlar.....90
3.2.2 Üst Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar.....95
3.3 Bankalarda Risk Yönetimi.....100
3.3.1 Bankalar Kanunu ve Risk Yönetimi.....101
3.3.2 Risk Yönetim Politikası Oluşturma.....102
3.3.3 Risk Yönetiminin Amacı.....105

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİNİN KURUMSAL YÖNETİMDEKİ ROLÜ İLE İLGİLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....108
4.2 Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Ana Kütle.....109
4.3 Araştırmanın Yöntemi.....111
4.4 Araştırmanın Modeli, Değişkenleri ve Boyutları.....112
4.5 Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....114
4.6 Hipotezler.....116
4.7 Yararlanılan İstatistiksel Teknikler.....116
4.8 Araştırmanın Bulguları.....117
4.8.1 Değişkenlere ve Boyutlara İlişkin Ortalama Değerler.....118
4.8.2 Korelasyon Analizi Sonuçları.....118
4.8.3 Regresyon Analizi Sonuçları.....119
4.8.4 Bulgular ve Yorum.....122

SONUÇ.....124
KAYNAKÇA.....128
EKLER
Ek 1. Anket Çalışması.....136
Ek 2. Uygulama Yapılan İşletmelerin Tanıtılması 142

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Kurumsal Yönetimin Temel Prensipleri.....7
Şekil 1.2 Kurum Performansı Unsurları.....41
Şekil 2.1 Risk Azaltma Yöntemleri.....48
Şekil 2.2 Risk Yönetim Sistemlerinin Temel Özellikleri.....64
Şekil 2.3 Kurumsal Risk Yönetiminin Adımları.....65
Şekil 3.1 Risk Yönetim Politikası Oluşturma Süreci.....103
Şekil 4.1 Araştırma Modeli.....113

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Risk Stratejileri.....46
Tablo 2.2 Risklerin Sınıflandırılması.....51
Tablo 4.1 Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....115
Tablo 4.2 Demografik Özellikler Tablosu.....117
Tablo 4.3 Ortalama Değer Tablosu.....118
Tablo 4.4 Değişkenler İçin Korelasyon Tablosu.....119
Tablo 4.5 Regresyon Tablosu – Enter Metodu.....120
Tablo 4.6 Anova – Enter Metodu.....120
Tablo 4.7 Beta Değerleri – Enter Metodu.....121

GİRİŞ

Giderek artan rekabete bağlı olarak gelişen profesyonelleşme anlayışı, işletmeleri yeni atılımlar yapmaya itmiş, bunun sonucu olarak ürün ve hizmetler daha süratli ve kaliteli sunulmaya başlanmıştır. Bunları sağlayabilmek için de işletmelerin iyi bir yönetim anlayışı ile yönetilmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır.

Dünya çapında yapılan inceleme ve kıyaslama çalışmaları açıkça göstermiştir ki, değişime ayak uydurabilen rekabetçi bir işletme olabilmek için iyi yönetilmek ilk koşuldur. Bu durum da kurumsal yönetim kavramını gündeme getirmiştir. Çünkü kurumsal yönetim, kurumların kaynaklarını daha etkili kullanması için şeffaflık ve hesap verebilirliklerini geliştirerek hissedar ve paydaşlarının çıkarlarını koruyan bir uygulamalar bütünüdür.

Hızla yaşanan değişimlerle birlikte işletmelerde ürün ve hizmetleri ortaya çıkaran faaliyetler müşteriye değer yaratan işler olarak görüldüğü için, başka bir ifade ile gerçek işi tanımladıklarından, bu faaliyetler esnasında karşılaşılabilecek risklerin önemi gün geçtikçe daha da büyük önem kazanmaktadır. Böylece faaliyetleri yerine getirirken olası risklerin etkili ve doğru bir şekilde yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Artık yönetim sahasında üzerinde en çok konuşulan konuların başında yer alan risk yönetiminin işletme literatüründe önemi sürekli artmakta, etkili ve verimli biçimde kullanıldığında organizasyonlara uzun vadeli sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu önemi nedeniyle, tezin amacı kurumsal yönetim çerçevesinde risk yönetiminin nasıl bir rol oynadığını kavramsal olarak incelemek, kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve kurumsal risk yönetiminin aşamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Tezin birinci bölümünde yönetim kavramından, kurumsal yönetimin ne olduğundan bahsedilecek ve işletmelerde kurumsal yönetimin avantajları üzerine durulacaktır.

İkinci bölümde risk kavramı ve ilgili diğer kavramlar ele alınacak, risk yönetiminin ne olduğu ve kavramsal boyutu üzerinde durulacaktır. Ayrıca işletmelerde risk yönetiminin gelişimi, stratejik önemi, risk yönetimini etkileyen faktörler ve risk yönetimi ile kurumsal yönetim ilişkisi açıklanacaktır.

Üçüncü bölümde bankacılık sektöründe kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaşılan zorluklardan bahsedilecek ve risk yönetiminin bu işleyişte nasıl bir etkisinin olduğu üzerinde durulacaktır.

Tezin son bölümü olan dördüncü bölümde, ortaya konan hipotez doğrultusunda, seçilen bankaların risk ağırlıklı çalışan departmanlarında yapılan araştırma çalışmasından ve sonuçlarından bahsedilecektir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yapılan istatistiksel analizler ve sonuçları yorumlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM
YÖNETİM VE KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMLARI

1.1 YÖNETİM VE KURUMSAL YÖNETİM

Yönetim ve kurumsal yönetim kavramları arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Yönetim kelimesi dilimizdeki idare, sevk ve idare gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim terimi; başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu durumlarda karşımıza çıkmaktadır.[1] Yönetim en geniş anlamda, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir.[2] Bunun dışında yönetimi örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlamak mümkündür.[3]

"Kurumsal Yönetim" olarak dilimize çevrilen kavram ise, dünya literatüründe "Corporate Governance" olarak ifade edilmektedir. Kurumsal yönetim terimi, yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşiminden oluşan türetilmiş bir terim ve kavram olarak ülkemizde kullanılmaya başlanmıştır. Kurumsal yönetim, idarenin yanı sıra yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar ve diğer pay sahipleri gibi şirket üyeleri arasındaki hakları ve sorumlulukları belirleyen, bunun yanı sıra birtakım prensipleri de kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetimin temel amacı, bir işletmenin gerçek finansal durumuna ilişkin tam ve doğru açıklamaların zamanında yapılmasını sağlamak, yönetimin özellikle hissedarların veya potansiyel hissedarların çıkarlarını gözetecek tarzda çalışmasını

[1] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, İstanbul, Beta, 2003, s.17.
[2] Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, Fatih Yayınevi, 4. Baskı, İstanbul, 1978, s.5.
[3] Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İşletme İktisadı Enstitüsü, 2. Baskı, No:9, İstanbul, 1979, s.25.

sağlamaktır. Temelinde mevcut veya potansiyel yatırımcıya güven vermek, şeffaf ve doğru açıklamalarla sermaye maliyetini düşürmek ve kişisel veya kurumsal yatırımcıları istikrarlı bir finans kaynağı haline getirmek bulunmaktadır.[4]

"Kurumsal yönetim; ülke içinde yer alan kurumların, ülkenin ticari hayatını daha sağlıklı ve kalıcı bir şekilde geleceğe taşıması açısından büyük bir önem taşımaktadır."[5] Özellikle aile şirketlerinden kurumsal yapıya geçen şirketlerde olan çöküntüleri de minimum düzeye indirmeyi sağlamaktadır. Çünkü böyle bir yapı daha birinci günden kurulmaya çalışılırsa, şirketin geleceği için çok ciddi bir alt yapı da hazırlanmış olmaktadır. Türkiye'de mevcut şirketlerin %98'inin aile şirketi şeklinde kurulduğunu düşünürsek bu özellikle ülkemiz için çok önemli bir konu olmaktadır.[6]

OECD tarafından yapılan tanıma göre kurumsal yönetim, bir işi hissedarların çıkarlarına en uygun biçimde yönetmektir. Aslında şirketlerin kurumsal yönetimden kazancının çok net bir göstergesi yoktur. Şirketler nesnel kararlar almalı ve bütün hissedarlara eşit davranılmalıdır. Şu da bir gerçektir ki, bir şirketin değerinin artması, alınacak doğru kararlara bağlıdır. Ancak karar verme mekanizmasında genellikle sorunlar yaşanmaktadır. Kararlar bazı taraflarla olan ilişkilere göre alınmaktadır ki, bu hem Türkiye'de, hem de dünyada sorun yaratan son derece yanlış bir politikadır.[7]

Bir başka tanımda, "kurumsal yönetim iş operasyonlarının yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak tanımlanmaktadır."[8] Bu yönetim yapısı; yönetim kurulu üyeleri, müdürler, hissedarlar ve diğer pay sahipleri gibi şirket üyeleri arasındaki hakları, sorumlulukları, kurumsal ilişkiler hakkında karar almak için kuralları ve

---

[4] Koçel, **a.g.e.**, s.466.
[5] Aclan Acar, "Yönetim ve Yönetişim", (çevrimiçi), http://www.polater.com.tr, 20.09.2005.
[6] Melsa Ararat, Mehmet Uğur, "Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations", **Corporate Governance**, Volume 3, No.1, 2003, s.58.
[7] **A.e.**
[8] Tuncay Özilhan, "Çağın Yönetim Modeli: Kurumsal Yönetim", (çevrimiçi), http://www.polater.com.tr, 27.12.2005.

prosedürleri belirler. Bunu yaparken aynı zamanda şirket amaçlarının ortaya konduğu yapı ve bu amaçlara ulaşmak ve gidişatı gözden geçirmek için gerekli araçları da sağlar.[9]

Kurumsal yönetimin dört ana prensibinden bir tanesi hesap verebilirlik olduğu için raporlama konusu da kurumsal yönetim içinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Raporlama yapabilmek için hiç kuşkusuz bilgiye ihtiyaç vardır. Bilginin kaynağı da her zaman incelenmeli ve sağlam bilginin kalitesine dikkat edilmelidir. Bu bilgiler ışığında hazırlanan finansal raporlar tek düze olmamalıdır. Bu şirketin bir bütün olarak ele alınabilmesi için önem taşımaktadır. Raporlarda sadece rakamlara değil, bu rakamların analizine de ihtiyaç duyulmaktadır. Hazırlanan raporlarda yatırımların nerelere kaydırıldığı, mesela araştırma geliştirme konusuna ayrılan rakamlarla ilgili genel bir durum göstergesi ve bununla ilgili yorumlar da yer almalıdır.[10] Ayrıca bu eklemeler dönem içi raporlarda da olmalıdır.

Bu raporlamalar başarıya giden yolda çok önemli kilometre taşlarıdır. Bununla beraber girişimcilerin başarıya ulaşması için, kendi kendilerini nasıl teşkilatlandırdıkları, harici ortamların yanında toplumla nasıl bir etkileşim içinde bulundukları ve şirketin kendine ait bir felsefesinin olup olmadığı gibi sorulara cevap bulmaları gerekir.[11] Bu gibi konuların çözüme ulaşmasında en etkili yol, risk yönetimi uygulamaktır. Aktif mülkiyet sahiplerinin en önemli görevi riski azaltmaktır. Özellikle iş, sektör, teşkilat ve itibar risklerinin yönetimi büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal Yönetim Derneği, 2005 yılının ilk çeyreğinde uluslararası danışmanlık kuruluşu Boston Consulting Group işbirliğiyle "Sermaye Piyasası Kurulu İlkelerine Uyumluluk ve Performans" konulu bir araştırma yapmıştır. Türkiye'de faaliyet

---

[9] Yen Y. Chong, "Corporate Governance: Risk Management Starts at The Top", **Balance Sheet**, Emerald Group Publishing, Volume 12, No.5, 2004, s.42.
[10] Özilhan, **a.g.e.**, çevrimiçi.
[11] Jerilyn W. Coles, Victoria B. McWilliams, Nilanjan Sen, "An Examination of the Relationship of Governance Mechanisms to Performance", **Journal of Management**, 2001, s.27.

gösteren en büyük bin listesindeki firmalara bu anket gönderilmiş, fakat 123 firma bu anketi cevaplandırmıştır. Katılımcıların %27'si yönetim kurulu başkanı, %31'i genel müdür, %42'si şirket yöneticileri olmuştur. Katılan şirketlerin ise sadece %34'ünün halka açık şirketler olması dikkatleri çekmiştir.[12]

Araştırmanın sonucunda kurumsal yönetim ilkelerinin kurumlarca bilindiği ve öneminin kabul edildiği görülürken, uygulama aşamasında eksikliklerin olduğu saptanmıştır. Araştırmanın en önemli safhalarından biri olan anket aşamasında Türkiye'deki kurumsal yönetim süreci ile ilgili önemli ipuçları elde edilirken, bu aşamada özellikle şeffaflık büyük rol oynamıştır. Ankete katılan bin firmanın yönetim kurulu başkanı ve genel müdürlerinin isimlerinin ancak 2 haftada belirlenebilmesi ve çoğu firmanın web sitelerinde dahi yönetime dair bilginin olmaması araştırmayı zorlaştırmıştır.

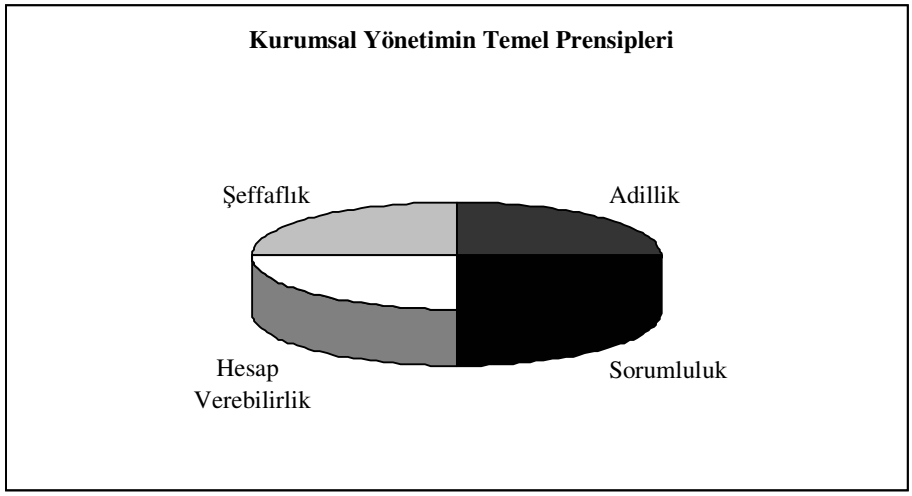
Araştırmanın sonucunda, piyasada şeffaflığı zorunlu kılan yönetmeliklerin olmadığına dair görüş ağırlık kazanmıştır. Şeffaflığın artmasıyla vergi gelirlerinin daha iyi duruma geleceği savunulurken, hem yerel hem de kurumsal yatırımcılardan sermaye akışı sağlanacağı vurgulanmıştır. Saydamlık gibi ilkelerin hukuki yaptırımlarla desteklenmesi gerektiği ve kurumsal yönetimin sadece kanunlar ve zorlamalarla sağlanamayacağı sonuçları da yine bu araştırma sonucunda bir kere daha ortaya çıkmıştır.

Bütün bu bulguların birleştirilmesi neticesinde ise, Türkiye'de piyasa temelli ekonomilere göre farklı ihtiyaçların bulunduğu ve oldukça farklı bir kurumsal yapıya ve ilkelere gereksinim duyulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kurumsal ilkelerle geçmiş riskleri iyi gözlemleyip geleceğe dair doğru stratejilerin belirlenmesinin, şirket verimliliğine ve performanslara olumlu yansıyacağına ve

[12] Active Academy Araştırma Merkezi, "Kurumsal Yönetim İçin Şeffaflık Gerekli", **Activeline Dergisi**, Sayı 60, Mart 2005, s.30.

şeffaflaşmış bir iş dünyasının Türkiye'yi istenilen noktaya ulaştıracağına dair görüş ağırlık kazanmıştır.[13]

1.1.1 KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL PRENSİPLERİ



Şekil 1.1 Kurumsal Yönetimin Temel Prensipleri

(Kaynak: Aclan Acar, "Yönetim ve Yönetişim", (çevrimiçi), http://www.polater.com.tr, 20.09.2005.)

Yukarıda bahsedilen kurumsal yönetim kavramı Şekil 1.1'de gösterilen dört ana prensip üzerine kuruludur. Bu prensipler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

1.1.1.1 ŞEFFAFLIK

Kurumsal yönetimin ana amacı hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini yerine getirmektir. Özel sektörde hissedar ve hak sahipleri, ortaklarla o ürün ya da hizmetten yararlanan tüketicilerdir. Kamu kesiminde ise vergileriyle ve ödedikleri bedellerle o hizmetin devamlılığını sağlayan vatandaşlar, o kurumlarda hem hissedar, hem de hak sahibidir. Konuya bu perspektiften bakıldığında kurumsal yönetim, kurumların belli amaç ve hedefler çerçevesinde verimli ve başarılı büyümesinin, başarının devamlılığının, adil ve sorumlu davranılmasının ve kurum

[13] **A.e.**

ile ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesinin sağlanmasıdır.[14] Bütün bunlar yapılırken önemli olan faaliyetlerin şeffaf ve denetime açık biçimde yürütülmesidir.

Şeffaflık, kurumsal yönetimin etkinliğini artıran en önemli unsurlardan biridir. Menfaat sahiplerinin, denetim ve gözetim otoritesinin güvenilir ve kolay bilgiye ulaşabilmesi kurumsal yönetimin yapısını güçlendirecektir. Özellikle halka açık bankalarda yatırımcıların bankanın mevcut yapısına ilişkin bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesi gerekmektedir.

Şeffaflığın olmaması durumunda yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin davranış ve performansları sebebiyle yeterli ölçüde sorumlu tutulmaları güçleşecektir. Bu durum, pay sahipleri, piyasa katılımcıları ve kamuoyunun, bankanın yapısı ve amaçları hakkında, yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin etkinliğinin değerlendirilmesine yönelik yeterli düzeyde bilgiye sahip olmaması durumunda söz konusudur.[15] Bununla beraber şeffaflık etkin kurumsal yönetimin uygulanmasını destekleyecektir. Bu nedenle aşağıda sıralanan konularda kamuoyuna bilgi sağlanması arzu edilmektedir:

- Mali performans,
- Mali durum (sermaye, ödeme durumu ve likidite),
- Risk yönetimi stratejileri ve uygulamaları,
- Riske maruz kalmak (kredi riski, piyasa riski, likidite riski ile operasyonel, hukuki ve diğer riskler),
- Muhasebe politikaları,
- Temel ticaret, işletme ve kurumsal yönetim bilgileri,
- Yönetim kurulunun yapısı (üye sayısı, üyeler ve nitelikleri, verdikleri taahhütler),
- Üst düzey yönetimin yapısı (sorumlulukları, nitelikleri ve deneyimleri),
- Temel örgütsel yapı (temel faaliyet alanları ve tüzel kişilik yapısı),

[14] "Nedir Bu Kurumsal Yönetim?", (çevrimiçi), http://www.tkyd.org, 30.12.2006.
[15] Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu, "Bankalarda Kurumsal Yönetim", **Türkiye Bankalar Birliği**, Eylül 1999.

- Bankanın teşvik sistemine dair bilgi (özlük haklarına ilişkin politikalar, yönetici ücretleri, primler ve hisse senedi opsiyonları),
- Yan kuruluşlar ve bağlantılı kişi ve kuruluşlarla yapılacak işlemlerin yapısı ve sınırları.[16]

Şeffaflık konusunda aktif açıklık kavramına da dikkat edilmelidir. Güven için bilgi gerekir ve her işini açıkça ifade edebilen kurumlara daha çok güvenilir. Bir şeyin neden ve nasıl yapıldığının açık olması güveni arttırır. Örneğin; uluslararası muhasebe sistemleri kullanan bir şirketin, yurt dışına açılma olasılığı daha fazladır, çünkü tüm dünyada anlaşılabilen bir dil kullanmaktadır.

Bunun dışında bankacılık sektöründe kurumsal yönetim uygulamaları sırasında da şeffaflık oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bankalar tarafından, pay sahipleri, mudiler, piyasa katılımcıları ve kamuoyunun bankanın yapısı ve amaçları hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaları sağlanmalı, böylelikle üst yönetimin banka yönetimindeki etkinliklerini değerlendirebilmelerine imkan tanınmalıdır.

Bilgiler ilgili kişi ve kurumların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, tam, anlaşılır, tarafsız, kolay erişilebilir ve eşit bir şekilde kamuoyunun kullanımına sunulmalıdır. Kamuoyunun aydınlatılmasında, bankanın internet sitesi aktif olarak kullanılmalıdır.[17]

1.1.1.2 ADİLLİK

Adillik, temelde tüm faaliyetlerde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılması anlamına gelir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dahil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir. Kurum içinde çalışan bireyler herkese eşit muamele yapıldığına

[16] Kadir Tuna, "Bankacılık Kanunu'nda Kurumsal Yönetim", **BDDK Yayınları**, Temmuz 2005.
[17] Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, BDDK Yayınları, 19.10.2005.

inanmıyorsa, kurum içi güven dolayısıyla da kurum içi iletişim sağlanamaz. Kurum içinde güven ise adil davranma temeline oturtulabilir. Kurum içinde herkese karşı adil davranılmasıyla beraber, kaynak dağılımında da rasyonel olunmalıdır. Kurumsal Yönetim İlkeleri, adillik ilkesini aşağıda belirtilen iki maddeye bağlı olarak geniş şekilde incelemektedir:

- Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır.
- Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olmalıdır.[18]

Bununla beraber adillik, bir anlamda geniş kapsamlı eşit işlem ilkesi ile örtüşür. Eşit işlem sadece pay sahiplerine değil, daha geniş bir çevreye, açıkçası çalışanlara, alacaklılara, müşterilere, yani şirketle menfaat ilgileri bulunanlara, hatta kamuya yönelmiştir. Adillik, şeffaflık temelinde iyi yönetim ve denetimle, menfaatlerin ideal noktada buluşturulması gerektiği şeklinde özetlenebilir.

Bunun dışında kurumsal yönetimin temel prensiplerinden adillik unsurunun oluşturulabilmesi için;

- Yürütme, yasama ve yargı organı yöneticilerine, siyasi partilere, demokratik kitle örgütlerine, diğer kamu kuruluşlarına eşit ve adil davranılması; bunun için kabul edilebilir ölçütler geliştirilmesi ve karşı tarafa kabul ettirilmesi,
- Kurum içindeki siyasi eğilim, belirli makamlara yakınlık gibi sorun yaratan davranış kalıplarıyla mücadele edilmesi,
- Dışarıdan alınan hizmetlerde de aynı ölçülerin geçerli olması gerekmektedir.

[18] Acar, **a.g.e.**, s.4.

1.1.1.3 HESAP VEREBİLİRLİK

Kurumsal yönetimin ulusal ekonomiler için önemini arttırmasının temel nedenlerinden biri küresel rekabettir. Günümüzde, yabancı yatırımcılar bir hissedar grubu olarak önemli bir finansman kaynağını temsil etmektedir. Sermaye piyasalarının gittikçe daha küresel bir konuma ulaşmasına paralel olarak, yabancı yatırımcıların sağladıkları kaynaklara ilişkin hesap verebilirlik beklentileri de artmaktadır. Bu beklentileri karşılamakta daha başarılı olan ülkeler, yabancı kaynak konusundaki uluslararası rekabette avantajlı konuma ulaşmaktadır. Şirketlerin ve sonuç olarak ekonomik sistemin düşük maliyetli yatırım sermayesini cezbedebilmesi, ancak yatırımcı güveninin geliştirilmesi ile mümkün olabilir. Bu güvenin özünde ise, şirkete sağlanan kaynakların yatırımcılarla üzerinde anlaşıldığı amaçlar doğrultusunda kullanılması yatmaktadır.[19]

İşletmelerin sermaye artışı gereksinimlerinin artan oranda hisse satışı yoluyla karşılanması, ekonomideki hissedar sayısını artırmaktadır. Yatırımcılar, tasarruflarını yönlendirecekleri şirketin mali raporları kadar, iyi yönetilip yönetilmediğini de göz önünde bulundurmaktadır. Sermaye piyasası araçlarını kullanarak, daha geniş bir yatırımcı potansiyelinden borçlanma olanağı tanıyan uluslararası sermaye akımlarından uzun vadeli kaynak sağlamak isteyen ülkeler için, kurumsal yönetim uygulamalarına işlerlik kazandırmak büyük önem taşımaktadır.

Faaliyet öncesinde, sırasında ve sonrasında geri bildirim sağlanmasını içeren şeffaflık ilkesinin aksine, hesap verebilirlik ilkesi faaliyet sonrasını kapsamaktadır. Bu ilke, yönetim kurulunun tepe yönetim performansını bağımsız bir şekilde izlemesini sağlamakta ve tepe yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini gerektirmektedir. Bunun sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı

[19] Nihal Samsun, "Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim", (çevrimiçi), www.maliye.gov.tr, 30.12.2006.

netleştirilmelidir. Aksi takdirde, karar verme gücünün hangi mercide olduğu, dolayısıyla bu kararlar için hesap verme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz kalacaktır. Başka bir ifadeyle, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında etkin bir işbölümü, kurumsal yönetimde hesap verebilirlik ilkesinin vazgeçilmez koşuludur. Bu nedenle, kurumsal yönetimle ilgili rapor ve kodlarda yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi ile ilgili düzenlemeler oldukça fazla yer tutmaktadır.

Ayrıca hesap verebilirlik, kurumsal yönetim ilkelerinin ilgili tüm paydaşların çıkarlarını koruyacak şekilde yerine getirilmesini sağlar. Kurumsal yönetimde hesap verebilirliği sağlayan araçlar şöyle tanımlanmıştır:

- İç kontrol sisteminin devam ettirilmesi ve belirli aralıklarla gözden geçirilmesi,
- İç denetim yoluyla düzenli izleme,
- Belirli aralıklarla şeffaf ve açık bir mali raporlama ve gözden geçirme,
- Bağımsız bir denetim komitesi tarafından denetim yapılması.[20]

Bununla beraber kurumlar yaptıkları işlerin nedenlerini ve ortaya çıkan sonuçları objektif olarak açıklayabilmelidirler. Hesap verebilirliğin, yönetim kurulu üyelerinin pay ve menfaat sahiplerine hesap verebilirliği anlamına geldiği daha önce belirtilmişti. Bunun dışında kurumlar için açıklanabilirliği sağlamak konusunda performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin kullanılması, kriterlerin açıkça belirtilmesi ve planlamaya bu kriterler doğrultusunda kurum içindeki bireylerin katılımı gibi yöntemler etkili olmaktadır.

1.1.1.4 SORUMLULUK

Son zamanlarda gerçekleştirilen bir çok ulusal ve uluslararası forumda kurumsal yönetim konusuna büyük önem verildiği görülmektedir. Ekonomik İşbirliği ve Gelişme Örgütü, hükümetlerin şirket yönetimi konusunda kendi ülkelerinde yasal

[20] Yılmaz Argüden, "Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü", (çevrimiçi), http://www.insankaynaklari.com, 10.10.2005.

ve kurumsal altyapının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesinde gösterdikleri çabalara yardımcı olmak üzere kurumsal yönetim standartlarına ilişkin bir dizi kural yayımlamıştır. Bu kurallar aynı zamanda menkul kıymet borsaları, yatırımcılar, şirketler ve etkin kurumsal yönetimin geliştirilmesinde rol alan diğer kişi ve kurumlar için önemli bir kılavuz niteliği taşımaktadır.[21] Konuya bankacılık sektörü açısından bakacak olursak, Basel Komitesi'nin son dönemlerde yayımladığı bankacılıkta etkin uygulamalar konusundaki yeni dokümanlar, bankaların faaliyetleri ile ilgili stratejiler geliştirmeleri ve bu stratejilerin uygulanmasına yönelik sorumluluğun belirlenmesi gereğini ortaya koymaktadır. Ayrıca mevcut koşullara, kararlara ve faaliyetlere ilişkin bilginin şeffaflığı, büyük ölçüde banka yönetiminin değerlendirilmesine yönelik piyasa katılımcılarına yeterli bilgi sağlanması yönünde üstlenilen sorumluluk ile ilişkilidir.

Şirket yönetiminin tüm faaliyetlerini, mevcut kanunlara, anlaşmalara ve şirket içi düzenlemelere uygun yapması ve yapıldığını denetlemesi sorumluluğun esas unsurudur. Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları da, fonksiyonları ile tutarlı ve hiç bir şüpheye yer bırakmayacak şekilde, her bir yönetim kurulu üyesi, yönetici ve genel kurula tanınan yetki ve sorumluluklardan açıkça ayrılabilir ve tanımlanabilir biçimde şirketin esas sözleşmesinde yer almalıdır. Bu çerçevede yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı yapılmalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık ve anlaşılabilir olmalı, faaliyet raporunda yer almalı ve kamuya açıklanmalıdır. Kurum içine ve dışına karşı olan sorumluluklar kurumsal yönetim için çok önemlidir. Kurum içinde yapılan rol dağılımları ve birlikte planlama, çalışanların yönetime katılımını artıracaktır.[22] Bağımsız ve etkin dış üyelere yönetimde yer verilmeli ve her kademede katılımcılık yaygınlaştırılmalıdır.

Tüm bunlar kurumsal yönetimin gerek siyasi, gerek kurumsal, gerekse ticari boyuttaki uygulamalarında geçerli olan prensiplerdir. Asıl olarak şirketlerin

[21] Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu, **a.g.e.**, s.8.
[22] Y. Crama, L. Leruth, L. Renneboog, J-P. Urbain, **Corporate Governance Structures, Control and Performance in European Markets: A Tale of Two Systems**, 2000, s.12.

yönetilirken daha açık bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir; çevreye duyarlı, paydaşlar arasındaki dengeyi sağlayan ve onları yeteri kadar bilgilendiren bir yapının oluşturulması sağlanmalıdır. Aynı şekilde şeffaflık da çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Ben yaptım oldu ve şirket benim gibi bir anlayışın sürdürülmesi mümkün değildir. Artık dünya da bu yöne doğru gitmektedir. Ayrıca kurumsal vatandaşlık diye nitelendirdiğimiz kavram çerçevesinde, nasıl bireylerin vatandaşlık hakları ve ödevleri varsa, kurumların da kurumsal bir vatandaş olarak hak ve ödevlerinin olması gündeme gelmiştir. Adillik kavramı ise çok temel hatlarıyla, paydaşlar arasındaki dağılımın dengeli yapılmasını göz önünde bulunduran bir konudur. Tüm bunların çerçevesinde sorumluluk dendiği zaman da, şirketlerin yaptığı işlerden sorumluluk hisseden ve bu sorumluluğun bilinciyle hareket eden bir yapıyla yönetilmesi anlaşılmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetim nedir sorusunu; şirketlerin yapıları içerisine adil, şeffaf, açık ve hesap verebilir bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi şeklinde cevaplayabiliriz.

1.2 KURUMSAL YÖNETİMİN DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE ORTAYA ÇIKIŞI

Kurumsal yönetim kavramının ifade edilmeye başlaması, uluslararası ekonomik teşkilatların kurumsal yönetim olgusuna dair yeni ve bilimsel tanımlar getirmesi, kurumsal yönetimin akademik alanın önemli bir inceleme ve araştırma konusu haline gelmesi 90'lı yıllarda gerçekleşmiştir. Bilişim çağına girdiğimiz 21. yüzyılla birlikte kurumsal yönetim, modern ve gelişmiş ekonomik yapıların ve ticari kuruluşların temel yönetim tekniği olarak benimsenmeye başlanmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinin başına iyi sıfatını ekleyerek kurumsal aktivitenin ve büyüme politikalarının ana eksenine oturtmak bir anlamda kaçınılmaz hale gelmiştir.[23]

Son yüzyıl içerisinde, 1917'li yıllarda, doğu-batı bloğunda Bolşevik ihtilali ile başlayıp devam eden Sovyetler sistemi önemli bir güç haline gelmiştir. Bunun

[23] Bülent Çorapçı, "Kurumsallaşma mı, Kurumsal Yönetişim mi?", (çevrimiçi), http://www.tisk.org.tr, 27.12.2006.

karşısında batı dünyası ve Sovyet sistemi soğuk savaş dönemine girmiştir. Dünya savaşlarına, özellikle de 2. Dünya Savaşı sonrasındaki soğuk savaşların yaşandığı döneme bakıldığında genelde açıklık ve şeffaflık ilkelerinden ziyade kapalılığın hakim olduğu ve işlerin birbirine pek de fark ettirmeden, gizliden gizliye yapıldığı bir siyasi düzenin olduğu görülmektedir. Mevcut siyasi düzendeki bu kapalılık iş dünyasına da aynı şekilde yansımıştır.

1990'lı yıllar ise dünyada çok önemli değişimlerin yaşandığı bir dönem olmuştur. 1990 yılında Sovyetler Birliği'nin çökmeye başlamasıyla kartların açıldığı, örneğin bu ülkede yapılan istihbaratların açıklandığı, Amerika Birleşik Devletleri'nin haber alma hak ve özgürlükleri çerçevesinde birtakım bilgileri dünyaya sunduğu bir dönem başlamıştır.[24]

Siyasi hayatın yanı sıra tüm bu gelişmeler bir yandan ticari hayata da yansımaya başlamıştır. Bununla beraber Enron skandalı, dünyayı sarsan bir kriz olarak gündeme oturmuştur. Enron, kendi halinde ufak boyutlu bir demir-çelik şirketi iken birdenbire tüm piyasalarda enerji alıp satan bir enerji devi haline gelmiştir.[25] Amerika'da Harvard Üniversitesi'nde de örnek vaka çalışması olarak işlenen Enron şirketinin, çöktüğünde ne enerji ne de farklı bir konuyla ilgisi olmadığı görülmüştür. Birtakım hayaller yaratarak; bu hayallere bankacıları, denetçileri inandıran, Harvard'da örnek olay haline gelen şirket, birdenbire kâğıttan bir kule gibi yıkılmıştır. Bu olay ayrıca denetim sektöründe de büyük bir yara olmuştur.

Böylece birtakım şirketlerin aslında görüldükleri kadar güçlü olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu kurumlar, kurumsal yönetimin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk felsefelerini tam uygulamadıkları için; hem içinde bulundukları toplumda, hem de o ülkenin sermaye piyasalarında büyük hasarlara yol açmaktadır. Burada önemli olan tek bir şirket içinde yaşanan problemden ziyade, yatırımcının güvenini kötüye kullanan bir yapı olması nedeniyle, bütün sermaye piyasalarında

[24] Acar, **a.g.e.**, çevrimiçi.
[25] A. Gomes, W. Novaes, Multiple Large Shareholders in Corporate Governance, Wharton School, 1999, s.25.

çöküşe yol açabilecek boyutlarda çok ciddi krizlerin yaşanmasının söz konusu olmasıdır.[26]

Kurumsal yönetim kavramı, şirketlerin şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik ve özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan şirket skandalları sonrasında tüm dünyada gündeme gelen bir kavramdır. Yakın tarihlerde yaşanan ve yukarıda da kısaca bahsedilen Enron gibi şirket skandalları söz konusu şirketlerin paydaşları başta olmak üzere herkesi büyük zararlara uğratmış ve finans piyasalarını sarsarak tedirgin etmiştir. Dünyanın çeşitli ülkelerinde ve özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan bu olaylar 2002 yılında Sarbanes Oxley Yasası'nın çıkması ile sonuçlanmıştır. Bu yasa, ana ilkeleriyle denetim konularını kapsamakla birlikte, yasada kurumsal yönetim kurallarına da yer verilmiştir. Avrupa Birliği de yetkili ağızlardan Sarbanes Oxley yasasının getirdiği kurumsal yönetim, denetim ve muhasebe standartlarını sürekli desteklediğini vurgulamıştır. İşte bütün bu olumsuzlukları önceden görebilmek, zamanında önleyebilmek ve bunların tekrar yaşanmasından kaçınabilmek için kurumsal yönetim konusu son yıllarda yenilenen yüzüyle gündeme ağırlığını koymaya başlamıştır. Ülkemizde konuyla ilgili olan yönetim, gözetim ve denetim üst otoritesi önceki yıllara göre bu konuda daha etkin çalışmakta, hem yürüttüğü saha araştırmalarıyla belirlemeler yapmakta, hem de kurumsal yönetimin kurumlar arasında tesisi, yerleştirilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili önemli çabalar sarf etmektedir.[27]

Kurumsal yönetim konusu önce uluslararası piyasalarda gündeme gelmiştir. Yatırımcı çevreler; usulsüzlük yapan, yaptığı bu usulsüzlükle vergi kaybına ve işsizliğe yol açan, ülke ekonomisini tahrip eden yapılara karşı birtakım önlemler alma çabası içine girmiştir. Bu çabaların en başında kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması gelmiş ve ülkelerin hemen hepsinde kurumsal yönetim kod kitapçığı yayımlanmıştır. Konuya ilişkin çeşitli sivil toplum örgütleri kurularak denetim

[26] Acar, **a.g.e.**, çevrimiçi.
[27] A. Osman Gürbüz, "Kurumsal Yönetim: Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler", Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 21.04.2005, s.2.

mekanizmaları oluşturulmaya başlanmıştır. Türkiye'de de gerçekleştirilen çalışmaların sonucunda "Kurumsal Yönetim Derneği" kurulmuştur. Ardından Sabancı Üniversitesi'nde daha eğitsel boyutuyla ilgili bir forum oluşturulmuştur. Denetim şirketleri içerisinde de kurumsal yönetim puanı vermek üzere birtakım yapılanmalar gerçekleştirilmiştir.

Türkiye'de kurumsal yönetim düzeyini sorgulayan, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma derecesini ve bu ilkelerin şirketlerin performanslarına yansımasına ilişkin en kapsamlı çalışma İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Araştırma Müdürlüğü tarafından yapılmıştır. 1998-1999 dönemini inceleyen ve aracı kurumların yanı sıra yaklaşık 275 borsa şirketini kapsayan çalışmada, öncelikle kurumsal yönetim ilkeleri konusunda genel bilgiler verilmiş, en yaygın referans niteliğindeki kurumsal yönetim ilkeleri baz alınarak hazırlanan anketlerin değerlendirilmesi suretiyle İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları ile piyasa karakteristikleri, piyasa ve finansal performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çerçevede, uluslararası literatürde sıkça kullanılan piyasa değeri, birikimli düzeltilmiş getiri piyasa performansını ölçmek için kullanılırken; finansal performansın belirlenmesi için borçlanma, kârlılık, likidite oranları kullanılmıştır. Yapılan anket ile amaçlananın Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlke ve Standartlarının borsada işlem gören şirketlerde ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası üyesi kurumlarda uygulanma derecesini belirlemek ve bu ilkeleri uygulamanın şirket performanslarında etkisini irdelemek olduğu vurgulanmıştır.[28]

2000'li yılların başında, sermaye piyasamızın yönetim, gözetim ve denetim üst otoritesi kurumsal yönetim konusunda oldukça etkili çalışmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulmasında, başta 1999 yılında yayımlanan "Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı Kurumsal Yönetim İlkeleri"ne ilişkin taslak metin olmak üzere, dünyada benimsenmiş genel esaslar çerçevesinde, ülkemizin kendine özgü koşullarını da dikkate alarak, dünyadaki

[28] **A.e.**

gelişmelere paralel bir yöntem izlemiş ve nihayet 4 Temmuz 2003 tarihli kurul kararıyla "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ni kamuya açıklamıştır. Yayımladığı bu ilkelerle Sermaye Piyasası Kurulu, şirketlerin faaliyetlerini uluslararası standartlarda sürdürebilmesi ve daha etkin ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile uluslararası finans kaynaklarından daha ucuz ve kolayca yararlanmayı hedeflediğini her fırsatta belirtmiştir.

Ayrıca 2005 yılıyla beraber İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda alım satımı yapılan hisse senetleri içerisinde kurumsal yönetim puanı olan şirketlerin hisse senetlerinin ayrı bir kotasyona tabi tutulması düşünülmüştür. Dolayısıyla yatırımcı, çalışanlar, kamu ya da tüketiciler dışarıdan baktığı zaman bir şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetilip yönetilmediği konusunda bir fikir sahibi olacaktır. Bu da o şirket ile iş birliği yaparken önem taşımaktadır. Eğer şirket, kurumsal yönetim ilkeleriyle yönetiliyorsa daha kalıcı bir işbirliği yapılabilecektir. Veya bir yatırım düşünülüyorsa, kurumsal yönetim ilkeleriyle yönetilen bir şirketin tercih edilmesi olasılığı artacaktır.

Son yıllarda birçok şirket kurumsal yönetim konusunda olumlu adımlar atmıştır. Halka açık ve hisse senetleri borsada işlem gören şirketler kadar, borsaya girmeye aday henüz halka açılmamış aile şirketleri de kurumsal yönetim ilkelerini bünyelerinde giderek daha fazla ve daha etkili şekilde uygulamaya gayret etmektedir. Bu çabalar, genellikle şirketlerin yönetim kurulu yapılarının kurumsal yönetim ilkelerine uygun şekilde oluşturulması ve görevlerinin ana sözleşmelerinde yazılı esasa bağlanması şeklinde gözükmektedir. Şirketler, yönetim kurullarına giderek daha fazla bağımsız üye almaya başlamışlardır.

Bunun dışında kurumsal yönetimin temel olarak kanunlar ve düzenlemeler, düzenleyici kuruluşlar ve toplumda var olan iş uygulamaları şeklinde üç ayağı bulunmaktadır.[29] Türkiye'de kontrol mekanizmaları yeterince şeffaftır, ancak genellikle aile şirketi yapısı hüküm sürmektedir ve profesyonellik yeni nesillere

[29] Ararat, **a.g.e.**, s.63.

yavaş aktarılmaktadır. Bununla beraber kurumsal yönetimin başarıyla sonuca ulaşabilmesi için adil davranış, mali bilgilerin zamanında yönetime duyurulması ve hesap verilebilirlik unsurları çok önemlidir. Ayrıca yönetim kurulunun yasal bir mesuliyet üstlenmesi suretiyle etkin bir kurumsal yönetime giden yolda daha basiretli bir yönetim oluşturulabilir.[30]

Kurumsal yönetimin amacı başta pay sahipleri olmak üzere doğrudan ve dolaylı menfaat sahiplerinin beklentilerini yerine getirmektir. Bu sistemde; paydaşlar ve diğer menfaat sahipleri şirket amaç ve hedeflerini belirlerken, hedeflere ulaşılabilmesi için şirketin varlıkları ve temsilcileri yönlendirilir ve kontrol edilir.

Kurumsal yönetim ve şirket performansı arasındaki ilişkinin varlığı Türkiye'de değerlendirildiğinde; kurumsal yönetim ilkelerini daha iyi uygulayan şirketlerin borsa performanslarının, bunları yeterince uygulamayan şirketlere göre daha yüksek olduğu, kurumsal yönetim ilkelerini ileri derecede uygulayan şirketlerin öz sermaye karlılığının genelde daha yüksek çıktığı, halka açıklık oranı yüksek olan şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini daha ileri derecede uyguladıkları, daha iyi yönetilen şirketlerin kreditörlere daha çok güven duygusu verdikleri ve bu şekilde dış finansmandan daha fazla yararlanma olanağı buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kurumsal yönetim ilkelerini daha fazla özen göstererek uygulayan, böylece kurumsal bakımdan daha iyi yönetilen şirketlerin hem borçlanarak hem de yeni hisse senedi ihraç ederek finansman kaynaklarına daha kolay bir şekilde erişebilmeleri mümkündür.[31] Dünyada kurumsal yatırımcıların elinde büyük finansman kaynakları vardır. Bu fonların sahibi olan kurumsal yatırımcılar, yatırım amacı ile gittikleri ülkelerde kurumsal yönetim ilkelerinin iyi ve yüksek standartlarda uygulanmasını istemektedirler. Kurumsal yönetim ilkeleri, günümüzde şirketlerin piyasalar tarafından istikrarlı bir biçimde finanse edilebilmeleri için neredeyse olmazsa olmaz bir koşul haline gelmiştir. Kurumsal

[30] H.J. Gregory, **Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practices,** 2000, s.77.
[31] Gürbüz, **a.g.e.**, s.16.

yönetim ilkelerinin uygulanması sadece yabancı yatırımcıları ilgilendiren bir konu olmayıp, ulusal yatırımcıların finans piyasalarına katılımının sağlanması ve fon aktarımına süreklilik kazandırması bakımından da giderek önem kazanmaktadır.

1.3 KURUMSAL YÖNETİMDEKİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Kurumsal yönetimdeki en önemli başarı faktörünün ne olduğunu tartışacak olursak, bu sorunun cevabı kuşkusuz insandır. Bir işin prosedürü hazırlanır, sistemi kurulur fakat bunu uygulayacak olan her zaman insandır. İnsanların zihninde, ben nasıl yapar da bunu kendime uygun hale getiririm gibi düşünceler oluşmaya başladıkça sistem de bozulmaktadır. Örneğin, kurumsal yönetim kavramını yerleştirmeye çalışan ülkelerde, bağımsız yönetim kurulu üyeliği adında bir kavram gelişmiştir.[32] Buna göre yönetim kurulu oluşturulduğu zaman yönetimden bağımsız bir kişi veya kişiler dışarıdan getirilip sisteme dahil edilmektedir. Şirkette ileriye yönelik içeridekilerin göremediği birtakım sorunlar varsa, dışarıdan gelen kişilerin farklı açılardan yaklaşımları ile bu sorunların önüne geçilebilmesi amaçlanmaktadır. Bunun doğruluk payı olmakla beraber, bir taraftan da bu kişinin kim olduğu, hangi yetkinliklere sahip olduğu da çok önemli bir unsurdur. Şirketle ya da aileyle herhangi bir ilgisi olmayan, şirketle alışveriş yapan bir firmanın sahibi ya da temsilcisi de olmayan dışarıdan bir isim, kağıt üzerinde dört dörtlük görünmesine rağmen olaylarla bir ilgisi olmayabiliyor. Yönetim kurulu üyelerine sizin dışınızda kurulda başka bir üye var mı diye sorulduğunda olumlu yanıt alınmasına rağmen, ne iş yapar sorusuna aynı netlikte cevaplar alınamayabiliyor.

Burada önemli olan uluslararası uygulamaları bilmenin dışında işin ruhunu algılayabilmektir. Yönetim kurulunun ne olduğunu, niye oluşturulduğunu özümseyebilmektir. Aslında yönetim kurulu, Türkiye'nin kanunlarında da bugüne kadar var olan, hissedarlar adına şirketin sevk ve idaresinden sorumlu en yüksek organ olarak tanımlanmaktadır. Hisse sahipleri ya da aile olsun, onların adına yürütme görevini yerine getirmekle görevlendirilmiş en yüksek organ olarak

[32] Acar, **a.g.e.**, çevrimiçi.

kanunen çok ciddi sorumlulukları vardır. Yönetim kurulundaki bir kişinin yönetim kurulunun görevlerini, hukuki sorumluluklarını mutlaka bilmesi gerekmektedir.

Yönetim kurulu her zaman için şirketin beynini oluşturmaktadır. Bir organizmanın beyni çalışmadığı varsayıldığında, kolları ve bacakları çalışsa bile hiçbir zaman verim alınamayıp, sağa sola çarparak ilerlemeye çabalayacağı şüphe kaldırmaz bir gerçekse, aynı durum hiç şüphesiz şirketler için de geçerlidir.[33] Onun için burada önemli olan şirketin beyin fonksiyonunu yerine getiren yönetim kurulunun iyi çalıştırılması, dolayısıyla insan faktöründen en iyi şekilde faydalanmaktır. Yönetim kurulu görev tanımlarının yapılması, güçler ayrılığı prensibi, yönetim kurulu üyelerinin hangi alanlarda ihtisaslaşacakları, toplantı sıklıkları ve öncelikleri, hangi konularda komitelerin nasıl çalışacağı gibi çok ayrıntılı çalışmaların da yapılması gerekmektedir.[34] İyi kurumsal yönetim uygulayan bir şirketle uygulamayan bir şirket arasındaki temel fark buradan kaynaklanmaktadır. Yönetim kurulu iyi işlemiyorsa kurumsal yönetim uygulama şansı yok denecek azdır.

Kurumsal yönetimdeki en önemli başarı faktörü insan olduğu için, sağlıklı bir kurumsal yönetimde insan kaynakları departmanın rolü çok önemlidir.[35] İnsan kaynakları kurumsal yönetimin kilit noktasını, can damarını oluşturmaktadır. Burada insan kaynaklarından kastedilen, birtakım operasyonel işlerin dışında, işin stratejik boyutunu gerçekleştirmekle görevli kişilerdir. Bir şirketin yönetim kurulu başkanından kapıdaki güvenlik görevlisine kadar görev dağılımlarının yapılması, eğitim programlarının hazırlanması gibi tüm süreçleri insan kaynakları profesyonelleri gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra şirkette yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını içeren bir prensip paketinin de mutlaka hazırlanması gereklidir. Bu görev bazı şirketlerde insan kaynakları bölümüne, bazı şirketlerde sistem geliştirme bölümüne verilmektedir; önemli olan sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesidir.

---

[33] Chong, **a.g.e.**, s.46.
[34] **A.e.**
[35] Henry Hansmann, Reinier Kraakman, The End of History for Corporate Law, **New York University Working Paper**, January 2000, s.12.

Şirketin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda insan kaynağının, yöneticilerden başlayarak kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yetiştirilmesi çok önemlidir. Üst kademede bulunan insanların hepsi belli dönemlerde alt ve orta kademelerde görev almış kişilerdir. Alt seviyelerden itibaren bu anlamda yetiştirildiklerinde, yönetici konumuna geldikleri zaman benimsedikleri bu ilkeleri uygulama fırsatına sahip olmaktadırlar.[36]

Kişiler alt kademelerden itibaren terör ve baskıya dayalı bir şirket yapısı içerisinde görev alırlarsa yükseldikçe de aynı anlayışı sürdürme yönünde bir eğilim gösterirler. Açık ve şeffaf olmayan, hesap alma verme sistemleri kurulmamış birçok uluslararası şirket de bulunmaktadır. Fakat şu çok iyi bilinen bir gerçektir ki, uzun dönemde bu şirketler yaşamlarını sürdüremeyip ve büyük problemlerle karşılaşmaktadırlar. Çünkü otokrat ve tek adam yönetimine dayanan şirketler, katılımcı yönetime giden şirketlere göre daima daha kötü performans göstermişlerdir.

Şartlar değiştiği zaman, stratejiler de değişmelidir. İnsan kaynaklarını yönetebilmek için insan kaynakları konusunun yanı sıra; iş bütününü, stratejileri ve karlılığı getiren faktörler hakkında da bilgi sahibi olunmalıdır.[37] Bunun dışında insanlar tanınmalı, yönlendirilebilmeli ve motive edebilmek için gereken iletişim bilgilerine sahip olunmalı, sağduyulu ve adil olunmalıdır. İnsanlar yetkinlikleriyle ilgili pozisyonlarda konumlandırılmalıdır. Sadece kurum içindeki değil dışındaki kaynakları da takip etmek gerekir. Hangi işi sektörde kimin iyi yaptığını bilmek buna örnek olabilir.

Öncelikle kurumun performans ölçümü için konulan hedefler gerçekçi olmalıdır. Başarılar örnek olması amacıyla geniş çapta kutlanarak kurum içinde yaygınlaştırılmalıdır, çalışanlara gelişim fırsatları verilmeli, verilen ödüller

[36] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, 3rd Edition, South-Western College Publishing, 1999, s.350.
[37] Argüden, **a.g.e.**, çevrimiçi.

çalışanlara uygun olmalıdır. Ayrıca kurum içindeki bilgi ve deneyimin kurumsallaştırılması desteklenmelidir.[38]

Katılımcı bir şekilde paylaşarak, anlaşarak veya uzlaşarak yürütülen yönetim anlayışları, şirketlerde mutlaka daha büyük başarıya yol açmaktadır. Bu anlayışın tüm kademelere yerleştirilmesi konusunda da insan kaynakları departmanlarına çok önemli bir rol düşmektedir. Zaten kurumsal yönetim sadece yapısal önlemlerle değil, yönetim anlayışıyla da hayata geçirilebilir.[39] Bununla birlikte, şirket değerini arttırmak için, sistemler bu doğrultuda kurulmalı ve yönetimde bu anlayıştaki kişilere yer verilmelidir.

1.4 KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Kurumsal yönetim; şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden yapılanmalarını gerektiren ve en genel anlamıyla, kurumları yönlendirme ve icraatın performansını irdeleme sistemidir.[40] Özellikle 1997 yılında başlayan Asya finansal krizinden sonra bu konu büyük önem kazanmıştır. Küreselleşme her geçen gün daha fazla hissedildiği için ülkelerin sadece makroekonomik politikalarla rekabet gücü elde etmeleri imkansızdır. Bu ortamda şirketler yeni uluslararası ekonomi ve ticaret düzenine ayak uydurabilmek için kendi yapılanmalarını güçlendirmelidir.

İçinden geçmekte olduğumuz yeniden yapılanma sürecinde Türk şirketlerinin dünya piyasalarında kendilerini kabul ettirebilmeleri, yabancı kuruluşların Türkiye'deki yatırımlarının önünün açılması, Avrupa Birliği'ne girmeye hazırlanan ülkemizin

[38] R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, **Human Resource Management**, 9th Edition, Pearson Prentice Hall, 2002, s.28.
[39] Gomes, **a.g.e.**, s.25.
[40] Steen Thomsen, "Corporate Values and Corporate Governance", **Corporate Governance**, Volume 4, No.4, 2004, s.29.

Avrupalı şirketler karşısında rekabet gücü elde edebilmesi ancak kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla mümkündür.[41]

Bununla beraber mali kaynaklı krizlerin yarattığı sermaye hareketleri kurumsal yönetim kavramını ön plana çıkarmıştır. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na üye olan aracı kurumlar genel yapının %80'ini oluşturmaktadır. Bu üyelerin %52'si kurumsal yönetim kavramı ile ilişkili, yüzde %27'si ise bu konudaki tedbirlerin bir çoğunu almıştır. Bu durum kısaca, heyecan değil ama cesaret verici olarak yorumlanabilir. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan kurumların getirileri de artmaktadır. Ve piyasanın sağlıklı işleyebilmesi, bu ilkelerin tabana yayılması ile mümkün olabilecektir.

Kurumsal yönetim dünyada da çok yeni bir kavram olduğundan dünyadaki uygulamalara bakıldığında uygulama bazında Türkiye ile büyük farklılıklar bulunmadığı görülmektedir. Tabi dünya deyince dünyanın hangi bölümünden bahsettiğimizi de iyi tanımlamak gerekmektedir. Anglosakson sistemlerde, batı dünyası içerisinde güven kavramı değerlerle oluşur. Bu da demektir ki, aynı değerlere sahip olduğunuz insanı tanımanız şart değildir, benzer değerlere sahip insanlarla oturup konuştuğunuz zaman rahatlıkla ortak bir noktaya ulaşılabilir. Bu tür toplumlardaki iş hayatının gelişiminde, değerlerle yönetilen şirketlere güven sonucunda sermaye daha çok tabana yayılmıştır.[42]

Bu durum şöyle de ifade edilebilir, sokaktaki insan cebindeki parasını rahatlıkla IBM hissesine yatırabilir. Bilir ki o güveni oluşturan sistem, yani değerler onu koruyacaktır. Doğulu toplumlara doğru gelmeye başladığımızda ise sistem veya değerlere değil tanıdık bildik kişilere güven duyulur. Bu tamamen toplumsal bir olgudur. Onun için bir şirket kurarsınız, amcanızın oğlunu muhasebe, dayınızın kızını satış departmanına yerleştirirsiniz. Değerler değil, kişisel ilişkiler ön

[41] Özilhan, **a.g.e.**, çevrimiçi.
[42] Hitt, **a.g.e.**, s.355.

plandadır. Dolayısıyla bir ülkenin şirketler dünyasını toplumsal yapısından ayırmak mümkün değildir.

Türkiye şu anda batılı Türkiye olma yolunda ilerlemektedir fakat değerler yönünden baktığımızda doğu kültürünü de içinde bulunduran bir yapı olduğu ortadadır. Aslında medeniyetler çatışması diye nitelendirilen kavram bunun bir parçasıdır. Türkiye'de farklı bir medeniyet, farklı bir değer yargısı vardır. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne giriş süreci içerisinde çözmesi gereken en önemli konulardan birisi budur. Bu konu çözülmediği takdirde Avrupa Birliği'ne tam entegrasyonda ciddi zorluklar yaşanması olasıdır. Ülkeler arasında bu şekilde farklılıklar olması son derece normal ve bu da anlayışla karşılanması gereken bir durumdur. Aynı şekilde şirketler arasında farklılıklar olması da son derece normaldir.[43]

Tabii ki şirketlerin büyütülmemesi şeklinde bir tercihte yapılabilir. Bu konuda şöyle bir örnek verilebilir: Bazı mağazaların duvarlarında "Başka yerde şubemiz yoktur" şeklinde bir yazı yer almaktadır. Mağaza sahibi bu durumla övünüp, küçük bir butik mağazası oldukları düşüncesini yansıtabilmek için bu yazıyı duvara asmıştır. Aslında bu yazı ile alışveriş yapacaksanız buraya gelin, kaliteyi koruyorum ama sadece bu dükkanda koruyorum demektedir. Bu durumun yaygınlaşması da Türkiye'den dünya şirketi çıkmasını engellemektedir. Dünya markası olabilmek için o markayı yöneten dünya çapındaki yönetici kadrolarına ihtiyaç vardır. Şirketler için değer yargılarına göre bir yapı tasarlanmazsa dünya markası olmak da imkansızlaşır.

1.4.1 DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİM ÖRNEKLERİ

Kurumsal yönetim konusunda son yıllarda tüm dünyada gözle görülür adımlar atılmaya başlanmıştır. Bu adımları somutlaştırmak gerekirse, dünya ülkelerinin bir kısmındaki gelişmeleri şöyle ifade edebiliriz:

[43] Acar, **a.g.e.**, çevrimiçi.

Amerika Birleşik Devletleri: Şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki kontrollerin iyileştirilmesini amaçlayan ve aynı zamanda etkin kurumsal yönetimi destekleyen bir çaba olarak görülen Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası veya diğer adıyla Sarbanes Oxley Yasası, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki borsalarda işlem gören halka açık şirketlerin tamamını kapsayacak şekilde 30 Temmuz 2002'de yürürlüğe girmiştir.

Amerika Birleşik Devletlerinde ticaret hukukunun kapsamı Türk hukuku ile karşılaştırma yapmaya olanak bırakmayacak kadar değişiktir. Bu yargı federal nitelikteki Ticaret Kanunu (Uniform Commercial Code) bakımından da doğrudur. Amerika Birleşik Devletleri'nde anonim şirketleri karşılayan "corporation" hukuku alanındaki gelişmelere bakacak olursak, en ilgi çeken düzenleme ünlü Enron ve WorldCom skandallarından sonra çıkarılan Sarbanes Oxley Yasası'dır. Yasanın 302 ve 404 numaralı maddeleri çerçevesinde şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki risklerin belirlenmesi, belirlenen risklere ilişkin kontrollerin dokümante edilmesi ve değerlendirilmesi zorunlu tutulmuş, kontrollerin etkinliğinden şirket yöneticileri direk olarak sorumlu tutulmuştur. Yasa ile birlikte gelen ağır cezai yaptırımlar şirket yöneticileri başta olmak üzere tüm çıkar sahiplerini ve bağımsız denetçileri derinden etkilemiş, yasaya tabi tüm şirketler finansal raporlamaya yönelik iç kontrollerinin iyileştirilmesi için kapsamlı projeler başlatmışlardır.[44] Sarbanes Oxley Yasası'nın hedefleri şöyle özetlenebilir:

- Şirket yönetimi daha çok hesap verir duruma getirilmelidir.
- Şeffaflık arttırılmalı, düzeyi yükseltilmelidir.
- Şirketleri gözeten kamu kurumlarının ve bağımsız yetkililerin görev ve yetkileri artırılmalıdır.
- Şirket yönetimi, denetçisi ve danışmanları arasındaki menfaat ihtilafları ortadan kaldırılmalıdır.
- Denetçi daha güçlü bir konuma getirilmeli, denetleme kuruluşlarını da denetleyen bir kurum hayata geçirilmelidir.

[44] "Sarbanes-Oxley Yasası'na Uyum", (çevrimiçi), http://www.pwc.com, 30.12.2006.

- Muhasebe standartları geliştirilmelidir.
- Hukukumuzdaki Sermaye Piyasası Kurulu'nu karşılayan kurum olan Securities Exchange Commission'un gücü daha etken duruma getirilmelidir.

30 Temmuz 2002 tarihli bu kanun, Amerika ve Avrupa literatüründe kurumsal yönetim kurallarına somutluk kazandıran, muhasebe standartlarında hesap verebilirliği, karşılaştırılabilirliği ve şeffaflığı daha ileri noktalara götürmeyi amaçlayan, bağımsız ve sonuç alıcı ve sadece amaca uygun denetime odaklanan ve hedefleyen bir reform olarak nitelendirilmektedir.

İngiltere: Şirketlere, özellikle sermaye şirketlerine ilişkin olarak İngiltere'de önemli değişiklikler yapılmıştır. Günümüzde anonim şirketlere ilişkin olarak Avrupa Birliği üyesi ülkelerde hangi hükümler uygulanıyorsa, İngiltere'de de aynı hükümler uygulanmaktadır. İngiltere'de şirketler hukuku alanında iki büyük gelişme iki büyük kapsamlı değişikliğe sebep olmuştur. Bunlardan birincisi 1985 Şirketler Kanunu (Companies Act) ile bu kanunun 1998 ve 1999 değişiklikleridir. İkincisi ise Cadbury raporu ile başlayan ve bütün dünyayı saran kurumsal yönetim ilkelerinin pay senetleri borsada işlem gören şirketleri, dolayısıyla şirketler hukukunu temelden etkilemesidir.[45]

Bir başka deyişle İngiltere'de son yirmi yılda şirketler hukuku alanında yapılan değişiklikler ulusal düzenlemeler bağlamında değerlendirilmelidir. Ulusal düzeyde şirketler hukukunu bir anlamda yenileyen ve bileşim sağlayan son düzenleme 1985 yılında kabul edilen Şirketler Kanunu (Companies Act)'dur. Bu kanunun bazı bölümlerini değiştiren ve 1985 yılında kabul edilen Ticaret Unvanları Kanunu (Business Names Act), 1986 yılında kabul edilen Ödeme Güçlüğüne İlişkin Kanun (Insolvency Act), 1986 yılında kabul edilen Finansal Hizmetler Kanunu (Financial Services Act) da şirketler hukukunu başka bir yörüngeye oturtmuştur. Bu yörünge ise kurumsal yönetimin temel prensiplerinden biri olan şeffaflıktır. 1989 yılında

[45] "Çeşitli Avrupa Ülkelerinde Ticaret Hukuku Reformu", (çevrimiçi), http://www.basbakanlik.gov.tr, 30.12.2006.

kabul edilen Şirketler Kanunu (Companies Act) şirket finansal tablolarında ve denetlemelerde ayrıntılı hükümleri, küçük ve orta ölçekli şirketler için getirdiği özel maddeleriyle dikkat çekmektedir.

İsveç: 21 Nisan 2004 tarihinde, Kod Grubu adı verilen çalışma grubu tarafından "İsveç Kurumsal Yönetim Kodu" önerisi sunulmuştur. Şirketler koda uymaya zorunlu tutulmamakla birlikte, farklı bir uygulama gerçekleştirdiklerinde bunun nedenini belirtmeleri gerekecektir. Bu kodlar yatırımcıların aktif bir rol üstlenebileceği koşulları hazırlamak, hissedarlar, tepe yönetim ve yönetim kurulu arasında güç dengesi sağlamak, hissedarlara eşit davranma ve şeffaflık ilkelerini yerleştirmek amacıyla geliştirilmiştir.

Kanada: Yakın dönemde alınan bir mahkeme kararı, yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin kişisel sorumluluğundaki artışı bir kez daha ortaya koymaktadır. Örneğin Danier şirketinin ilk halka arzıyla ilgili finansal projeksiyonların gerçeği yansıtmadığı ve yatırımcıları yanlış yönlendirdiği gerekçesiyle üst düzey yöneticilere karşı açılan bir davada genel müdür, Ontario Yüksek Mahkemesince sorumlu tutulmuştur. Mahkeme, satın alma sırasında bir yanlış yönlendirme olup olmadığını değerlendirirken, finansal projeksiyonların gerekli özen ve dikkatle hazırlanıp hazırlanmadığı, yönetimin söz konusu projeksiyonlara inanıp inanmadığı, yönetimin inancının gerçekçi olup olmadığı ve yönetimin, projeksiyonların tutmamasına yol açacak etkenlerin farkında olup olmadığı kriterlerini dikkate almıştır.[46]

Rusya: Anonim Şirketler Kanunu'na 15 Mart 2004 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere önemli bazı yeni düzenlemeler getirilmiştir. Söz konusu düzenlemeler şu değişiklikleri içermektedir:

[46] "Dünya'da Kurumsal Yönetim: Son Bir Yıldaki Gelişmeler", (çevrimiçi), http://www.tkyd.org.tr, 27.03.2006.

- Yönetim kurulu seçiminde kümülatif oy prosedürü, tüm anonim şirketlerde zorunlu hale getirilmiştir. Bu sistemde ortakların oy hakları, hisse sayısıyla seçilecek yönetim kurulu üye sayısının çarpımına göre belirlenmektedir. Ortaklar, bu şekilde hesaplanan oy haklarını tek bir aday için kullanabilecekleri gibi birden fazla aday arasında da dağıtabileceklerdir.
- Yönetim kurulları için üye sayısı en az beş olacak şekilde belirlenmiştir.
- Yönetim kurulu üyeleri sadece toplu olarak görevden alınabilecektir.
- Yönetim kurulu üyelerinin seçimi gündemiyle toplanan olağanüstü genel kurullar, en az 50 gün önceden bildirilmek zorundadır.

Portekiz: Portekiz hükümeti 8 Mayıs 2004 tarihinde, finansal teminat sözleşmesiyle ilgili bir kanun hükmünde kararname yayınlamıştır. Kararnamede sözleşmenin tarafları, finansal kuruluşlar ve teminat konusu finansal araçlar olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu düzenlemeyle, finansal teminat sözleşmelerinin daha kolay sonuçlandırılması, teminatın hızlandırılması, ilgili piyasalarda likiditenin artması ve yatırımcı güveninin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Finlandiya: Finlandiya'da hisse senedi piyasalarının İskandinav ve Baltık ülkeleriyle koordinasyonu çerçevesinde, 27 Eylül 2004 tarihinden itibaren Norex kuralları uygulanmaya başlanmıştır. Bu tarihten itibaren Helsinki, Tallin ve Riga borsalarında Stockholm Borsası elektronik ticaret sisteminin kullanılmasına başlanmış ve borsaların açılış saatleri uyumlu hale getirilmiştir. Koordinasyon çalışmalarının sonraki adımında, Helsinki Borsası'nda blok alım satım, bilgilendirme sorumluluğu ile ilgili kuralların Norex üyesi ülkelere uyumlu hale getirilmesi planlanmaktadır.[47]

Güney Kore: Güney Kore hükümeti, tasarruf bankalarında alınan hisselerin bildirilmesi kuralının ihlalinde görülen artış nedeniyle yeni bir takım önlemler almıştır. Söz konusu ihlaller, tasarruf bankalarının büyük ortaklarına kredi sınırlandırması getirilmesini güçleştirmektedir. Tasarruf bankalarında hisse alan

[47] **A.e.**

yatırımcıların birikimlerini başka kişilerin adına kaydettirerek olduğundan düşük gösterme eğilimde olduğu ifade edilmektedir. Yeni düzenlemeyle birlikte, birikimlerinin gerçek tutarını bildirmeyen yatırımcıların oy kullanma hakkı askıya alınmaktadır. Ayrıca, bu durumdan haberdar olan banka yöneticileri için de yasal yaptırımlar getirilmiştir.

Japonya: Japonya'da, 2009 yılından itibaren halka açık şirketlerin hisseleri için sertifika çıkarılmamasına karar verilmiştir. Beş yıl içinde geliştirilecek yeni bir sistemle hisse alım satımları sertifikaların fiziksel olarak el değiştirmesi yerine, ilgili tarafların hesaplarındaki borç/alacak kayıtları ile yürütülecek ve sertifikalar geçersiz sayılacaktır.

1.4.2 TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM

Türkiye'de sanayi sektörü çok genç olduğu için özel sektör kuruluşları ekonomi sahnesinde çok fazla etkin değildir.[48] En eski kuruluşlarımızdan olan Koç Topluluğu'nun 80, Eczacıbaşı'nın ise 65 yıllık bir geçmişe sahip olduğunu göz önünde bulundurursak, Avrupa ile kıyaslandığında sanayiimizin ne kadar genç olduğu ortaya çıkmaktadır. Hem bu durum, hem de siyaset ile iş dünyası ilişkilerinin yeterli olmaması Türkiye'nin kurumsal yönetim konusundaki eksikliklerinde başrol oynamaktadır.

Sanayi kuruluşları arasında kurucunun kuşağından ikinci veya üçüncü kuşağın yönetimine geçmiş olanlar henüz küçük bir azınlık oluşturmaktadır. Bu şirketlerin ayakta durabilme, kendi piyasalarında yer edinebilme çabası içinde olmaları son derece normaldir. Bu sebeple organizasyon geliştirme ve profesyonelleşme çabaları ikinci planda kalmaktadır.[49]

[48] Özilhan, **a.g.e.**, çevrimiçi.
[49] Ararat, **a.g.e.**, s.69.

Kurumsal yönetim konusunda dış ortamın önemi göz ardı edilemez. Şirketlerin kurumsal yönetime geçişlerinde, zorlayıcı bir rekabet ortamının varlığı büyük önem taşımaktadır.[50] Oysa Türk sanayiinin kuruluş ve gelişiminin uzunca bir süre rekabetten yoksun bir ortamda gerçekleşmiş olduğu bilinmektedir.

Güneydoğu Asya'da 1997-98'de yaşanan krizden edinilen derslerden yola çıkılarak, ekonomik kaynakların yüksek düzeylerde seferber edilmesi ile sürekli bir kalkınma hamlesi yapılabileceği sonucuna ulaşmak gayet rasyoneldir. Ancak bunu kalıcı kılacak olan ülke çapında verimlilik düzeyinin yükselmesidir. Bu ise geleneksel yönetim anlayışının terk edilerek kurumsal yönetime geçilmesi ile sağlanabilir.

Kurumsal yönetim düzeyinin yükseltilebilmesi için bir yandan kurumsal yönetim normları ve uygulama esasları oluşturulurken; diğer yandan ekonomik, hukuki ve politik kurumların bu uygulamaya elverişli hale getirilmesi gerekmektedir. Sermaye piyasasının, özellikle de menkul kıymetler borsasının her türlü tıkanıklıktan ve rekabet bozucu etkiden uzak işlemesi, rekabetin gerçekten geçerli olduğu bir serbest piyasa ekonomisinin varlığı ve sağlıklı bir bankacılık sisteminin oluşturulması ancak politik kararlılıkla mümkün olabilmektedir. Kuruluşlar iyi kurumsal yönetim uygulamaları geliştirdikleri sürece, doğrudan doğruya iyi siyasal yönetimi destekleyici etkide bulunmuş olacaklardır. İyi kurumsal yönetim uygulayabilmek için iyi politik yönetim, iyi politik yönetim için ise iyi kurumsal yönetim gereklidir. Dolayısıyla bu konuda iş adamları da sorumluluk taşımaktadır.[51]

Asıl olarak bir şirket ne kadar dışa açıksa, Türkiye dışında ne kadar iş yapıyorsa, kurumsal yönetim uygulamaları o kadar geçerlilik kazanır. Türkiye'de 1980'li yıllarda serbest kur dönemi başladığında, yabancı yatırımcılar ülkeye geldiğinde ve Türkiye dışa açıldığında; finans sektörü kendi içerisinde önemli bir değişim başlatmıştır. Dolayısıyla 1980'li yıllarda bu işe başlayıp bugün üst yönetimde yer alan kişiler daha farklı yetişmiştir. Bu anlamda finans sektörü, yaptığı işin doğası

[50] Özilhan, **a.g.e.**, çevrimiçi.
[51] Mondy, **a.g.e.**, s.97.

gereği dış dünyaya entegrasyonunu çok daha hızlı tamamlamış, kurumsal yönetim kavramını yerleştirebilme bakımından da oldukça ileride bir sektördür.

Bunun dışında finans sektörü güven unsurunun çok yoğun olması gereken bir sektördür. Kurumsal yönetim neden gerekli diye sorulduğunda; faaliyetler uluslararası boyutlara taşınacak, sermaye piyasalarında işlem yapılacak, bankalardan borç alınıp iş kolları genişletilecek ve ihracat-ithalat yapılacak ise kurumsal yönetim gereklidir şeklinde bir yanıt verilebilir.[52] Çünkü ne kadar çok üçüncü şahısla ilişkide olunursa; insanlar şeffaflığı ve açıklığı o kadar çok beklerler.

Günümüzde kurumsal ve profesyonel yönetim yapısına sahip şirketler ayakta kalabildiği için, Türkiye'deki aile şirketlerinin de dünyadaki bu trendi izleyerek kurumsallaşma ve profesyonelleşme yönündeki çabalarına hız vermeleri gerekmektedir. Kurumsal yönetime geçişin şirkete sağlayacağı faydaların yanında birtakım maliyetlerinin olması da kaçınılmazdır. Şirketler bu fayda ve maliyetleri çok iyi değerlendirmeli ve adımlarını ona göre atmalıdır.[53]

Kurumsallaşma denildiği zaman bazı insanlar şirketin yönetimini tamamen profesyonellere terk ederek bir kenara çekilmek, herkesin sözüne göre hareket etmek, şirketin sırlarını dışarıya aktarmak gibi düşüncelere kapılmaktadır. "Oysa ki kurumsal yönetimin esas amacı hissedar ve hak sahiplerinin beklentilerini ve amaçlarını yerine getirmektir."[54] Yönetime katılmayan aile üyelerinin hakları da bu sistem sayesinde korunmaktadır. Aile şirketlerinin kurumsallaşma aşamasının ilk adımı vizyon ve hedeflerin saptanmasıdır. Ardından aile anayasasının oluşturulması ve hissedar haklarının gelecek kuşaklara devir teslimi gelmektedir. Süreç, aile üyelerinin işe girme kurallarının belirlenmesi ve aile işleriyle şirket işlerinin birbirinden ayrılmasıyla gerçekleşmektedir. Aslında yapılmaya çalışılan ailenin

---

[52] Geof. Mortlock, "Corporate Governance in The Financial Sector", **Reserve Bank of New Zelland Bulletin**, Volume 65, No 2, June 2002, s.29.
[53] Özilhan, **a.g.e.**, çevrimiçi.
[54] Haluk Alacaklıoğlu, "Şirketlerin Yeni Anayasası Kurumsal Yönetim Olacak", (çevrimiçi), http://www.makalem.com, 12.01.2006.

mirasının maddi ve manevi açıdan bilinçli bir şekilde biçimlendirilmesine yardımcı olmaktır.

Aile şirketlerinin yüzde 98 oranında olduğu Türk iş dünyasında, ana hissedarlar yönetim kurullarında önemli rollere sahiptir.[55] Patronlar genellikle sıfırdan başladıkları işlerini bir başkasına emanet etmek istemediklerinden işlerin başına kendileri geçmektedir. Döviz kurundaki aşırı dalgalanmalar, yüksek enflasyon, muhtemel devalüasyonlar, siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, özelleştirmeye karşı olan olumsuz tutum, devletin iş dünyasını kısıtlayıcı yanlış uygulamaları, kayıt dışı ekonominin büyüklüğü ve bundan kaynaklanan vergi kayıpları, teknoloji ve projelerin ithal edilme problemleri gibi birtakım zorluklarla karşılaşan Türk iş adamları, çok sayıda kompleks sorunla uğraşmak zorunda kalmaktadır. Bu yüzden de Türk iş adamları sorunlarla başa çıkma konusunda dünyadaki meslektaşlarından daha başarılı olabilmektedirler.[56]

Şirket yönetimi, asıl olarak kuralları oluşturmak ve sınırları belirlemek olarak da düşünülebilir. Aile şirketlerinin etkin yönetiminde rol oynayan faktörler, diğer şirketlerin yönetiminde rol oynayan faktörlerden farklı değildir. Fakat aile görevleri ile şirket görevleri temelde birbirleriyle çatıştığı için kompleks bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber aile görevleri ile şirket görevleri birbirinden net olarak ayrılmadıkça etkin bir yönetim sağlanması mümkün olamayacaktır.

Aile şirketlerindeki en büyük eksikliklerden birisi de aile meclislerinin bulunmamasıdır. Bu da aile üyeleri arasında çatışmalara yol açmaktadır. Aile menfaatleri iş menfaatlerinin önüne geçmekte, hatta verim alınamayan birçok iş kolu sırf aile menfaatleri için kapatılmamakta ve aynı şekilde getirisi düşük sektörlere yatırım yapılmaktadır.[57] Aile şirketlerinin yönetim kurullarında aile üyeleri aktif olarak söz sahibi olmakta, bağımsız ve başarılı yöneticiler ise genelde arka planda kalmaktadır. Kurul gündemini ise ağırlıklı olarak operasyonel konular

[55] Active Academy Araştırma Merkezi, **a.g.e.**, s.30.
[56] Ararat, **a.g.e.**, s.64.
[57] Özilhan, **a.g.e.**, çevrimiçi.

işgal etmekte, strateji ve performans gibi önemli konulara da fazla yer verilmemektedir.

Bir şirketin temel amacı kazanç sağlamak ve aktif tabanını genişletmektir, fakat bir ailenin temel amacı kendine güvenen sorumlu bireyler yetiştirmektir. Şirkete kabul şarta bağlı ve yetenek gerektirirken aileye kabul koşulsuzdur. Bir şirkette tecrübe ve yeteneğe bağlı olarak insanlar arasında konum farkları bulunurken, aile üyelerinin tamamı eşit kabul edilmektedir. Bu sebeplerden dolayı yetkinliklerine ve tecrübelerine bakılmadan aile üyelerinin yönetimde görev almaları en temel sorunlardan birini oluşturmaktadır. Bu nedenle aile üyelerinin şirkete giriş ve çıkışlarının, şirketteki konumlarının belli kurallara bağlanması gerekmektedir. Aile şirketlerinin yönetiminde yaşanan karmaşık sorunların çözümünde üç temel faktör dikkate alınabilir. Bunlardan birincisi, aile ile iş dünyası arasında nasıl bir ara yüz oluşturulacağını belirleyen bir yapının oluşturulması; ikincisi, aile üyelerinin şirkete alımlarında nasıl değerlendirileceklerini belirleyen bir aile istihdam politikasının oluşturulması ve uygulanması; üçüncüsü ise aile üyelerini iş sahibi olmanın kuralları, sorumlulukları ve faydaları ile nasıl etkin ve sorumlu bir iş sahibi olunacağı konularında eğitmektir.[58]

Aile şirketlerinde yaşanan sorunlara bir diğer çözüm önerisi de, öncelikle aile ve iş konularının net olarak ayrılabilmesi, aile meclisinin kurulması ve aile anayasasının oluşturulmasıdır. Bunun dışında hissedarların güveninin sağlanması açısından aile hisse yapısı ve satış kurallarının geliştirilmesi, özellikle performans sorgulaması açısından yönetim kurullarındaki profesyonel, bağımsız yöneticilerin sayısının arttırılması, üyelerin eşit söz hakkına sahip olması, kurullarda operasyonel konuların tartışılmasından çok strateji ve hedeflerin belirlenmesi sorunların çözümünü sağlayabilir.[59]

[58] Yılmaz Argüden, "Kurumsal Yönetim", **Dünya Gazetesi**, 09.08.2002, s.3.
[59] Mondy, **a.g.e.**, s.28.

1.5 KURUMSAL YÖNETİMDE YÖNETİM KURULU

Kurumsal yönetim kavramı son yıllarda gündeme gelse de bu konuyla ilgili kurallar yıllar önce tanımlanmıştı. Bu konunun gündeme gelmesinin sebebi de Enron, WorldCom, Parmalat gibi tüm dünyanın dikkatini çeken olaylardır.[60] Enron'un neden iflas ettiğine bakılacak olursa, yapılan şey aslında oldukça basittir. Çok ilgisiz bir ülkede, örneğin Tanzanya'da yüzde 50'şer hisse oranları ile ortak bir girişim kurulmuştur. Tanzanya'daki bu ortak girişimin yüzde 50 ortağı da direkt Amerika'daki ana şirket değil de, Amerika'daki Enron'un yüzde 100 sahip olduğu bir Norveç şirketiydi. Yüzde 50 oranında bir ortaklık söz konusuydu ve o zamanlar Amerika'da yüzde elli ortaklığın raporlanmasının bir önemi yoktu. Ortaklık yüzde 51'in altında olduğu için çok önemsenmemekteydi. Dolayısıyla söz konusu ortak girişimin iş ilişkileri ve üstlendiği yükümlülükler, esas sorumlu olan Amerika'daki genel merkeze yansımamaktaydı. Böyle olunca Tanzanya'daki şirket bankalardan yüklü miktarlarda kredi almış, bankalarda bunun garantisinin Enron olduğunu bildiğinden hiç çekinmeden parayı vermiştir. Bu yükümlülüklerin Amerika'daki ana şirketin bilançosuna yansıtılmaması, oradaki yatırımcıların şirketin ne kadar yükümlülük aldığı konusunda tam bilgilenememesine yol açmıştır. Bu saadet zincirinin halkaları çoğaldıkça, riskler de artmış ve bu yükümlülüklerin bir anda ortaya çıkmasıyla olay patlak vermiştir. Enron, bu yükümlülüklerinden haberdar olunca, durumun kötüye gittiğini değil, iflas ettiğini açıklamıştır. Dolayısıyla kurumsal yönetimin en temel ilkelerinin yerine getirilmemiş olduğu ortaya çıkmıştır.

WorldCom'da da açıklanması gereken yükümlülükler konusunda birtakım eksiklikler olduğu için benzer sıkıntılar yaşanmıştır. Bu olaylar birbiri ardına patlak verince, var olan kurumsal yönetim ilkelerinin yeniden okunması, irdelenmesi ve muhtelif organlar tarafından empoze edilmesi gündeme gelmiştir.[61] Sarbanes Oxley

[60] Osman Dinçbaş, "Kurumsal Yönetişimde Kilit Nokta Yönetim Kurulu", **Activeline Dergisi**, Sayı 9, 2005, s.8.
[61] Hitt, **a.g.e.**, s.356.

Yasası'da bu aşamada devreye girmiştir. Enron, WorldCom ve Parmalat'tan sonra, Amerikan senatosunda, halka açık şirketlerin ne tür bilgileri açıklamaları gerektiği çok ciddi bir şekilde ele alınmıştır. Paul Sarbanes ve Mihael Oxley adlı iki senatörün hazırladıkları ve halka açık şirketlerin uymaları gereken 11 temel kuralı içeren yasa, 2002 yılında Amerika'da yürürlüğe girmiştir.

OECD'nin tanımına göre kurumsal yönetim, temelde şirketlerin sermayedar haklarının korunması ve bu sermayedarlara eşit davranılması ilkesinden yola çıkmaktadır.[62] Dolayısıyla bu tanım, sermayesi gerçek anlamda halka yayılmış şirketleri kapsamaktadır. Örneğin küçük yatırımcının yüzde 5 ve diğer dört hissedarın yüzde 95 hissesinin bulunduğu bir şirket bu tanıma tam olarak girmeyebilir. Burada gerçek anlamda tabana yayılmış sermayenin bulunduğu şirketlerden söz edilmektedir. Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu'nun tanımına göre minimum yüzde 15 oranında hissenin halka açılması gerekmektedir. Fakat çoğu şirket, bu minimum oranı maksimum gibi algılayarak, ona göre davranmaktadır. Bu çerçevede, kurumsal yönetim ilkelerini Türkiye'ye uygularsak, kurumsal yönetim, yüzde 15 paya sahip hissedarların haklarının korunması ve onlara eşit davranılması anlamına gelmektedir. OECD'nin temel kurumsal yönetim prensiplerine göre; çalışanlar, sermayedarlar, mal ve hizmet tedarikçileri ile müşteriler gibi tüm ilgililerin haklarının da dikkate alınması gerekmektedir. Dolayısıyla şirketlerin hem stratejik, hem operasyon açısından önemli olan bütün konular hakkında zamanında ve doğru açıklamalar yapmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Nitekim bugün Türkiye'de halka açık şirketler, önemli kararlarını Sermaye Piyasası Kurulu ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na bildirmek zorundadırlar. Bu da kurumsal yönetimin temel ilkelerinden birinin uygulandığının göstergesidir.

[62] Ararat, **a.g.e.**, s.75.

1.5.1 YÖNETİM KURULUNUN ÖNEMİ

Kurumsal yönetimde hep var olan ve yeniden irdelenen temel prensiplerin başında, yönetim kurulu gelmektedir. Bir şirketin yönetim tonunu, vizyonunu, yönünü, stratejisini daima en üstteki yönetim kurulu yönlendirmektedir. Bu yüzden yönetim kurulunun şekli ve çalışma şartları, temel olarak o şirketin yapısını, şeklini ve çalışma şartlarını da belirlemektedir. Kurumsal yönetimde yönetim kurulu yapısında herkesçe bilinen temel özelliklerin başında, yönetim kuruluna devamlılık gelmektedir.[63] Bu ilk başta kulağa garip gelebilir ve yönetim kurulunda devamlılık ne demek diye sorulabilir. Bu, yönetim kurulu üyelerinin yönetim kuruluna katılması anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra klasik anlamda kurumsal yönetim ilkelerine göre, yönetim kurulu üyelerinin mutlaka hisse sahibi olmaları gerekmektedir. Kurul üyelerinin değişik uzmanlık alanlarına sahip olması da bir başka temel ilke olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca denetim, ücretlendirme ve atama konusunda bağımsız komitelerin kurulması şeklinde temel prensiplerin de söz konusu olduğu görülmektedir.

Yönetim kuruluna devamlılık basit ama çok önemli bir konu olduğu halde, maalesef yönetim kurullarına devam edilmemektedir. Kurula devam edilip edilmemesi ilk bakışta çok büyük bir problem olarak gözükmeyebilir. Fakat kurula devam edilmeyince, doğal olarak karar alınma oranı giderek daralmaktadır. Örneğin yönetim kurulu 10 kişiyse, altı kişinin alacağı kararla üç kişinin alacağı karar çok fark etmektedir. Özellikle de alınacak olan karar önemli ve tartışmalı bir konuysa, o zaman yönetim kuruluna devamlılık daha da fazla önem kazanmaktadır.[64]

Klasik anlamdaki kurumsal yönetim ilkelerinde, yönetim kurulunun taşıması gereken özellikler açıklandığı halde birçok olay yaşanmıştır. Bu yaşanan olaylar, iyi kurumsal yönetimin sadece kurallardan ibaret olmadığını, yönetim kurulu

[63] Dinçbaş, **a.g.e.**, s. 22.
[64] Chong, **a.g.e.**, s.46.

etkinliğinin sağlanması ve doğru bir dahili kontrol kültürü yaratılmasının da çok önemli olduğunu ortaya koymuştur.

"Etkili bir kurumsal yönetim gerçekleştirebilmek için dahili kontrol kültürünün oluşturulması ve yönetim kurulunun etkinliğinin sağlanması gerekmektedir."[65] Dahili kontrol kültürü; üst düzeyin tonu, bağımsızlık ve hesap verebilirlik, saydamlık ve açıklık ile kontrol sistemleri gibi alt açılımlardan oluşmaktadır. Üst yönetimin tonu, mesajların verilme şekli ve sergilenen tavrı ifade eder ve bu ton bütün şirketi etkiler. Çalışanlar üst yönetime bakarak kendilerine bir model çizdiklerinden, üst yönetim asık suratlıysa şirket çalışanları da asık suratlı olur, üst yönetim gülerse çalışanlar da güler. Dahili kontrol kültürünün çok önemli bir diğer unsuru da, bağımsızlık ve hesap verebilirliktir. Hesap verebilirlik hiçbir şekilde negatif bir anlam içermemektedir. Hesap verebilirlik, herhangi bir işin neden yapıldığının her an açıklanabiliyor olması demektir. Türkiye'de hesap verebilirliğe dayalı bir kültür bulunmamaktadır. Hafif bir korku ve yönlendirme, yapılan işlerin yapıldıktan sonra teftiş edilmesi ve hata varsa hesap verilmesi şeklinde bir sistem vardır. Fakat hesap verebilirlikle kastedilen, her zaman yapılan işle ilgili olarak, neden yapıldığını açıklayabilmektir. Saydamlık ve açıklıkta buna bağlı olup, hesap verebilirliğin komşu bir öğesidir. Hangi işin neden yapıldığı çok şeffaf olarak herkese gösterilebiliyorsa, hesap verebilirlikte gerçekleşmiş demektir. Dolayısıyla dahili kontrol kültürünün, yönetim kurulu tarafından benimsenip, tüm şirkete aktarılması gerekmektedir. Bu da mevzuatla gerçekleştirilecek bir durum değildir; bunu insanların kabullenmesi, yaşaması ve birbirlerine aktarması gerekmektedir.

1.5.2 İDEAL YÖNETİM KURULU

"Yönetim kurulunun etkinliği; kurul yapısı, süreci ve performansı olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır."[66] Kurul yapıları ve süreçleri mevzuatla da verilirken, kurul performansı Türkiye için henüz uzak bir konu görünümündedir. Kurul yapısında

[65] Hitt, **a.g.e.**, s.396.
[66] Active Academy Araştırma Merkezi, **a.g.e.**, s.22.

şeffaflık ve açıklık en önemli konuyu oluşturmaktadır. Yani kurulda kimlerin ne iş yaptığının tanımlanması ve bu görevlerin kurul dışında herkesçe bilinmesi gerekmektedir.

Kurul yapısındaki bir diğer önemli unsur da başkanlık ve genel müdürlük rollerinin ayrı olması gerektiğidir.[67] En sondan başlayıp gerçeklere bakacak olursak; kurumsal yönetimin en temel ilkelerinden biri olan yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürün ayrı kişiler olması gereğinin Türkiye'de ne kadar uygulandığı konusu aslında herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Neden ayrı olmasının gerektiği sorusunun cevabı ise oldukça basittir. Genel müdür uygulayıcıdır, başkan ise bir yerde kanun yapıcıdır. Uygulayıcının hesap verdiği bir yer olmalıdır ve o yer yönetim kuruludur. Ancak yönetim kurulu başkanı genel müdür olduğu zaman, genel müdürü kontrol edecek kimse kalmamaktadır. Bu noktada yine hesap verebilirlik konusuna gelinmektedir. Genel müdürün yaptığı her işin yanlış olduğu gibi bir durum tabi ki söz konusu değildir; fakat herkesin hesap vermesi, bir yerde o kişi için de gerekli bir emniyet supabıdır. Bu supap konulmazsa, hesap vermeyen, sorumsuz bir yetkili, zaman içerisinde şirketi çok kötü yerlere götürebilir. Sonuç olarak, başkan ve genel müdürün görev tanımları ayrı ayrı belirlenmelidir. Herkesin bu tanımları iyi bilip, çizgiyi iyi çizmiş olması gerekmektedir. Eğer en üst seviyede olan iki kişinin, yani başkan ve genel müdürün görev tanımlarında gri alan bırakılırsa, gereksiz çatışmalar kaçınılmaz hale gelecektir. Bunun yanı sıra Türkiye'de kaç şirkette bağımsız atama, ücretlendirme ve denetim komitelerinin olduğu konusu da üzerinde çok fazla konuşmaya gerek olmayan bir konudur. Bütün bunlar düşünüldüğü zaman, Türkiye'de şeffaflık ve açıklık konusunun da hala üzerinde çalışılması gereken bir öğe olduğu ortaya çıkmaktadır.

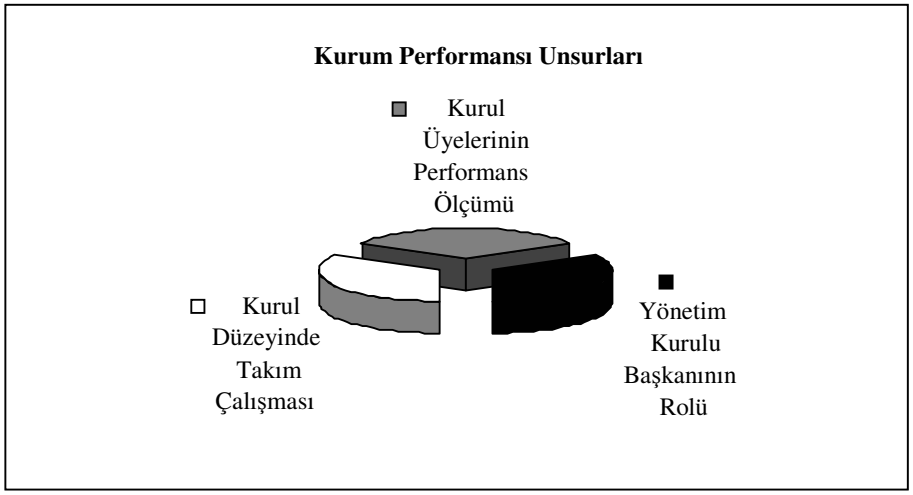
Kurul süreçlerinde çok basit ama bir o kadar da önemli bir konu, kurul ve alt komite toplantılarının yapılması, çalışma kapsamlarının çok iyi saptanması ve gündem hazırlanmasıdır. Türkiye'de birçok toplantıda gündem hazırlanmamaktadır. Oysa gündem hazırlandığında, zamanı en verimli şekilde kullanma imkanı doğmaktadır.

[67] **A.e.**

Gündem hazırlanırken toplantının ana maddeleri belirlendiği için, her katılımcı toplantıya hazırlanmış bir şekilde girmekte ve böylece yapılan tartışmalar, alınan kararlar daha sağlıklı olmaktadır. Gündem hazırlanırken, yönetim kurulu üyelerinin de gündeme maddeler eklemelerine izin verilmesi gerekmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin fikri alınmadan hazırlanıp, kendilerine sunulan gündemin çok fazla bir anlamı olmamaktadır. Sonuç olarak gündemin paylaşılması ve herkesin katılımıyla aktif hale geldikten sonra insanlara sunulması etkinlik için en ideal yöntem olarak görülmektedir.[68] Toplantıdan sonuç çıkmaması, bir komite kuralım gibi sonuca gitmeyen kararların alınması ise yönetim kurulunun etkinliğini azaltmaktadır. Sonuçta kararları bir kişi almakta, o kişi de genelde yönetim kurulu başkanı olmaktadır. Böylece kararlar yönetim kurulu dışında alınmaya başlanmakta, bunun sonucunda da yönetim kurulunun varlığı ve yokluğu arasında bir fark kalmamaktadır. Ardından da yönetim kurulu öyle bir hale gelmektedir ki, kararlar tutanak tutulmadan ve onaylanmadan, elden ele dolaştırılarak alınmaktadır. Bu durumda da yönetim kurulunun etkinliği diye bir şeyden söz edilmesi mümkün olmamaktadır. Bu konu ilk bakışta çok basit ve belki üzerinde durmaya bile değmeyecek bir konu olarak görünebilir ama işin başlangıcı olması itibariyle çok önemlidir.

Yönetim kurulu başkanının rolü, kurul düzeyinde takım çalışması ve kurul üyelerinin performans ölçümü olmak üzere Şekil 1.2'de gösterilen üç unsurdan oluşan kurum performansı konusunda Türkiye'nin henüz zamana ihtiyacı olduğu konusu bir gerçektir. Ancak yine de bu konuların üzerinde durulması çok önemlidir. Başkanın genel müdürden ayrı bir pozisyonunun olması, kurumsal yönetimin olmazsa olmaz bir şartıdır.[69] Başkanın hesap verebilirlik açısından yönetici pozisyonunda olmaması gerekir. Çünkü başkan, yöneticinin, yani iş gören kişinin hesap vereceği bir üst makamdır. Diğer türlü olamaz, çünkü o zaman genel müdür başkanlık görevini yapıyor demektir.

[68] Mondy, **a.g.e.**, s.28.
[69] Active Academy Araştırma Merkezi, **a.g.e.**, s.22.



Şekil 1.2 Kurum Performansı Unsurları

(Kaynak: Osman Dinçbaş, "Kurumsal Yönetişimde Kilit Nokta Yönetim Kurulu", Activeline Dergisi, Sayı 9, 2005, s.11.)

Bütün bunlarla beraber şirketlerde kurumsal yönetimin yerleştirilebilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı konular mevcuttur. Bunları kısaca ifade etmek gerekirse; yönetim kurullarının yetki ve sorumlulukları tanımlanmalı, yönetim kurulları işleyiş süreçleri belirlenmeli, yönetim kurulu seçim esasları saptanmalı, yönetim kurulu başkanının görev ve sorumlulukları belirlenmeli ve yönetim kurulu üyelerinin yetkinlikleri tanımlanmalıdır.[70] Böylece şirketlerde hissedar, yönetim kurulu ve üst yönetim ilişkileri sağlamlaşacak, kurumsal yapıların kalitesi, şeffaflığı ve güvenilirliği artacaktır.

Yönetim kurulu düzeyinde takım çalışmalarında ise kurulun ne derece entegre ve ahenkli olduğuna bakılmaktadır. Başkan ve genel müdürün ayrı kişiler olduğunu varsaydığımızda, üç farklı durum söz konusu olabilir. Birinci durum; eğer genel müdür ve başkan çekişmesi yaşanıyorsa, rekabetçi ortam ister istemez tansiyon yaratacaktır. Bu tansiyon, sadece üst yönetim seviyesinde kalmayıp, tüm şirkete yayılacaktır. İkinci durum; eğer genel müdürle başkan arasında bir yakınlık varsa, bu durum yönetim kurulundaki diğer üyelerin etkinliğini iyice azaltacaktır. Çünkü sonuç olarak şirket iki kişi ile yönetilir hale gelecektir. Aslında Türkiye'ye pek

[70] **A.e.**

uymayan, "Captured" diye adlandırılan üçüncü durumda, başkan part-time ise yöneticilerin etkisi üst düzeye çıkabilir. Bu durumda yöneticinin hesap verme durumu azalmaya başlayacaktır. Bu yüzden bu seçenek de tehlikeli gözükmektedir. En etkili takım çalışması, hem yöneticilerin hem de yönetici olmayanların bir arada olduğu yönetim kuruludur.[71] Yöneticiler, yani işi yapan insanlar sürekli olayların içinde olduklarından ve her anı yaşadıklarından, yönetim kurulunu düşünceleriyle ve bildikleriyle besleyeceklerdir. Zaten taraflı olması gereken yönetim kurulunda, yönetici olmayan üyeler de sürekli olarak olayları yaşamadıkları için, olaylara ve sorunlara daha objektif bir şekilde bakabileceklerdir. Günlük olaylar, zaman içinde ister istemez bir körlük ortaya çıkarabileceğinden, yönetici olmayan üyeler, yönetici üyelerin göremediği birçok şeyi görüp, önerilerde bulunabileceklerdir. Dolayısıyla en ideali, yönetici ve yönetici olmayan üyelerden oluşan bir yönetim kurulunun olmasıdır. Ancak Türkiye'de maalesef hiçbir şirkette böyle bir yönetim kurulu bulunmamaktadır.

Yönetim kurulu etkinliğinin göstergelerinden kurul üyelerinin performans ölçümü Türkiye'de henüz gerçekleştirilmeyen bir sistemdir. Bu performans ölçümlerinden en iyisi 360 derecelik geri bildirim yöntemidir. Bu yöntem batıda da yaygın olarak kullanılmaktadır. Performans ölçümü aynı zamanda yatırımcıya yönetim kurulunun da sorumluluk üstlendiğinin en açık işaretini vermektedir. Aslında yönetim kurulu üyelerinin de bu derecelendirmeye tabi tutulması gerekmektedir, fakat ülkemizde yakın zaman içerisinde bunu yapmak mümkün görünmemektedir.[72]

Böylece tezin ilk bölümünde kurumsal yönetimin ne olduğundan bahsedilmiş, işletmelerde kurumsal yönetimin avantajları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde risk kavramı ele alınacak, risk yönetiminin ne olduğu ve kavramsal boyutu üzerinde durulacaktır. Ayrıca işletmelerde risk yönetiminin gelişimi, stratejik önemi, risk yönetimini etkileyen faktörler ve risk yönetimi ile kurumsal yönetim ilişkisi açıklanacaktır.

---

[71] Ararat, **a.g.e.**, s.59.
[72] Active Academy Araştırma Merkezi, **a.g.e.**, s.22.

İKİNCİ BÖLÜM
RİSK YÖNETİMİ VE RİSK YÖNETİMİNİN KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMİ

Günümüzün hızlı değişim ortamının yarattığı karmaşa kuruluşlar açısından pek çok sorunu beraberinde getirmektedir. Kuruluşlar, yüksek düzeyde rekabetçi özelliklerini koruyabilmek için farklı sonuçları olan inisiyatifler alma durumunda kalmaktadırlar. Bu sonuçların ortaya çıkma olasılıkları da kuruluş faaliyetlerindeki riskleri belirlemektedir. Bu durum, iş hayatında önceden beri varolan yönetim yaklaşımlarının yetersizleşmesine ve bir takım yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Risk yönetimi anlayışı da dinamik ve sürekli değişen pazar şartlarında kalıcı olmak isteyen kuruluşlarca uygulanması gereken bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır.[1]

Bugünün dünyasında hemen her gün karşılaşılan olaylar nelerdir diye bir soru sorulduğunda; artan terör saldırıları, adam kaçırmalar, sıkça duyulan kurumsal skandallar, yaşanılan doğal afetler ve sıkıntılı finansal piyasalar hemen verilebilecek cevaplar arasındadır. Gazetelerin ekonomi sayfalarında hemen her gün şirket iflaslarını ve skandallarını değişik boyutlarda ve özelliklerde görmek mümkündür. Bu olaylardaki artış hızı, günümüz dünyasında risklerin tanınmasını ve risklere karşı tedbir alınmasını gerekli kılan, risk yönetimi kavramının önemini bir kez daha gözler önüne sermektedir.[2]

2.1 RİSK YÖNETİMİ

Tehlikelerin varlığı ve tehdidi kuruluşları bu tehlikelere karşı bir takım tedbirler almaya yöneltmiş ve bu konuda bir takım teknikler oluşturulmaya başlanmıştır. Bu

[1] Şebnem Akın Acuner, "Risk Yönetimi Kavramı ve Riske Karşı Geliştirilecek Stratejiler", **Pazarlama Dünyası**, Sayı 9, Nisan 2005, s.13.
[2] Selda Eke, "Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Önemi", **Activeline Dergisi**, Sayı 41, Nisan 2005, s.17.

tekniklerin en önemlisi olan risk yönetimi oldukça yeni bir yöntemdir. Hatta uygulamada hala işletmelerin yönetim faaliyetleri içerisindeki yerini tam olarak alamamıştır.

Risk yönetiminin esas gelişmesi İkinci Dünya Savaşı sonrası Amerika Birleşik Devletleri'nde başlamıştır. Sigorta, risk yönetiminin başlangıç noktasını teşkil etmiştir. Nitekim, büyük işletmelere sigorta işlemlerini yönlendirecek kişiler alınmış, sigorta hizmetini sunan kişi öncelikle sigorta yöneticisi, daha sonra ise risk yöneticisi görevini üstlenmiştir. Fakat günümüzde sigorta, risk yönetiminin küçük bir parçası durumundadır. Bu yüzden kuruluşların olaya daha geniş açı ile bakmaları ve olayı bir bütünsellik içinde ele almaları gerekmektedir.

Organizasyonların içinde yer aldıkları çevrenin değişkenlik ve karmaşıklığının artması doğrudan organizasyon yapıları, teknoloji ve yönetim yaklaşımları üzerinde etkili olmaktadır. Bu değişimle birlikte gelen riskler artmış, kuruluşlar muhtemel sorunlarla sistematik olarak ilgilenebilecek uzmanlar istihdam etmek ve olası zararları minimize etmek için tedbirler almak zorunda kalmışlardır. Bu husus, risklerin değerlendirme yöntemlerinin gelişmesine ve yeni çözüm yollarının bulunarak uygulanmasına neden olmuştur ve bu yaklaşım risk yönetimi başlığı altında toplanmıştır.[3]

"Risk yönetimi genel anlamda, risklerin tanınması, değerlendirilmesi ve ölçülmesi neticesinde riski yönetmek için alınacak kararların bütünüdür."[4] Risklerin tanımının yapılması ve ölçümünün sağlanması, her zaman yönetimlerin karar mekanizmalarında sağduyulu ve proaktif davranmalarını sağlayan en önemli aşamadır. Belirsizlikle mücadele edebilmek için, riski önceden bilmek, tanımlamak ve derecelendirebilmek gerekmektedir. Riskin derecelendirilmesi neticesinde, en büyük zarara sebebiyet verecek risklerle, oluşma olasılığı en fazla olan risklerin ilk önce bertaraf edilmesi sağlanacaktır.

---

[3] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, 3rd Edition, South-Western College Publishing, 1999, s.456.
[4] Eke, **a.g.e.**, s.17.

Risk hakkındaki geleneksel görüşler riski; olumsuzluk, kayıp, tehlike, zarar ve kötü sonuçlar gibi terimlerle eşdeğer olarak kullanmaktadır.[5] Bu durum, kelimenin geleneksel anlamından, sözlüklerdeki ya da teknik tanımlamalarından kaynaklanmaktadır. Risk hakkındaki mevcut teknik ve araçlar da riskin sadece olumsuz yönüne dikkat çekmekte ve bu yöne odaklanmaktadır. Fakat daha yeni ve güncel tanımlamalar riski, içerisindeki fırsat olanaklarını da ele alarak tanımlamaktadır. Tüm bunlara rağmen uygulamadaki risk yönetim süreci ile ilgili pek çok yaklaşım hala tehlikeleri yönetmek üzerine yoğunlaşmakta, fırsatların yönetilmesi ise göz ardı edilmektedir.

Risk yönetiminde temel yaklaşım, belirsizliklerin olumsuz etkilerini en aza indirirken, olumlu etkilerini arttırmaya çalışmak ve gelecekteki muhtemel olumsuz olaylar gerçekleştiğinde bunlara ani ve planlanmamış tepkiler vermek yerine, bu olaylar olmadan gerekli tedbirleri almayı öngörmektedir. Böyle bir yaklaşımla önceden planlama yapılarak alternatif eylem planları seçilebilecek ve beklenen hedeflere ulaşmak mümkün olabilecektir. Bu bakımdan risk yönetiminin amacı, riskleri belirlemek ve onları ortadan kaldırmak ya da etkilerini azaltmak üzere gerekli stratejileri geliştirmek, aynı zamanda fırsatları maksimize edecek adımları atmaktır. Yanlış giden işlerin olumsuz sonuçlarını ve olasılıklarını azaltıcı planlamayı yapmak ve giderilemeyen risklerle ilgili sorumlulukların belirlenmesini sağlamak suretiyle; işlerin zamanında, istenen kalite ve öngörülen bütçe sınırları içinde gerçekleştirilme olasılığını arttırmaktır. Bütün bunlara göre risk yönetimi; ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı belirsiz risklerin olumsuz etkilerini en aza indirmek ve bu riskler içerisindeki potansiyel fırsatları en etkili biçimde değerlendirebilmek için kaynak ve etkinliklerin en etken şekilde planlanmasını, organize edilmesini, yönetilmesini ve kontrolünü içeren faaliyetlerin tümü olarak da tanımlanabilir.

[5] Richard L. Daft, **Management**, 6th Edition, Thomson South-Western West, 2003, s.275.

2.1.1 RİSK STRATEJİLERİ

Genellikle dört tip risk stratejisinden bahsedilebilir. Bu stratejiler, riskin gerçekleşme olasılığının azaltılması ya da riskin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkan kayıpları en aza indirmek amacıyla geliştirilen yöntemlerden oluşmaktadır.

Tablo 2.1 Risk Stratejileri

Risk Stratejisi	Açıklama
Riski Göze Alma	Durumu gözlemek dışında bir şey yapmamaktır.
Riski Azaltma	Riskin boyutlarının küçültülmesidir.
Risk Transferi	Riskin paylaşılmasıdır.
Riskten Kaçınma	Risk içeren duruma girmemektir.

(Kaynak: Şebnem Akın Acuner, "Risk Yönetimi Kavramı ve Riske Karşı Geliştirilecek Stratejiler", Pazarlama Dünyası, Sayı 9, Nisan 2005, s.15.)

Tablo 2.1'de gösterilen bu yöntemleri şu şekilde açıklayabiliriz:

a) Riski Göze Alma: Riski göze alma stratejisi; risk almak gerektiği ve riske karşı ya aktif bir şekilde uygun ihtimalleri göz önüne alarak, ya da pasif bir şekilde riskin getireceği durumu gözlemek dışında bir şey yapmayarak tepki verme durumudur.[6] Hiçbir kuruluş yenilik ve yaratıcılığı zorunlu kılan riskleri almadan uzun dönemde varlığını sürdüremez. Pazarda başarıya sofistike ürünler, müşteriye hizmette sunulabilecek yenilikler, yeni ürün ve hizmetlerle alakalı yaratıcılıkla ulaşılabilir. Ayrıca bütün riskleri transfer etmek mümkün değildir. Transfer edilebilseler bile bu pek de ekonomik bir yöntem olmayabilir. Bu gibi durumlarda riski göze almaktan başka çare kalmayacaktır.

Riskli bir durumda, risk davranışlarını aktif ve pasif olarak ayırmak mümkündür. Aktif davranış, riskli duruma sebep olan unsurları düzenlemeye çalışır. Örneğin, kayıp olasılığı ve büyüklüğü saptanmaya veya kaybın ortaya çıkma durumu

[6] L. Tchankova, "Risk Identification-Basic Stage in Risk Management", Enviromental Management and Health", Volume 13, No:3, MCB University Press, 2002, s.22-25.

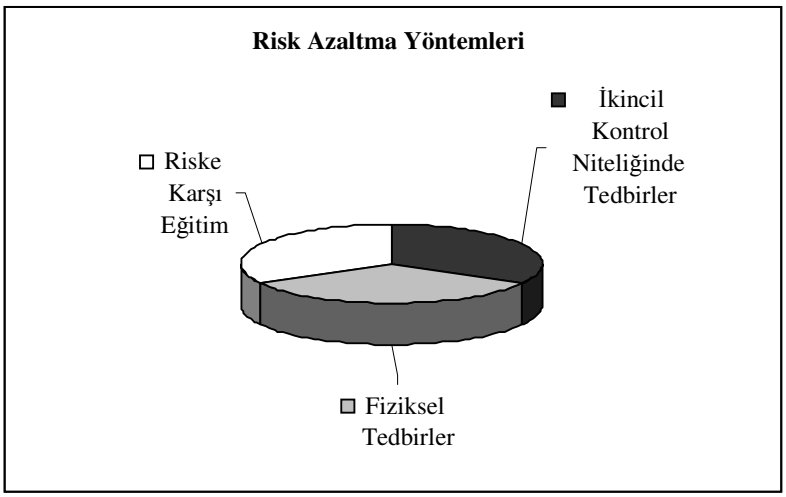
önlenmeye çalışılır. Risk alıcı davranış biçimi daha fazla kayıp olasılığını kabul eder, çok iyi bilinmeyen şartlar altında çalışır, belirsizliği daha fazla tolere eder ve olasılıklar hakkında daha az bilgi ve kontrolle hareket eder. Kısaca; risk alıcılar, risk kovuculardan daha riskli alternatifleri seçmektedirler. Şansın kendi taraflarında olduğuna ve sonuçları kontrol edebileceklerine inanmakta ve bunlara dair iyimser senaryolar yazmaktadırlar. Risk alıcı yönetici pazar payını artırması gerektiği ve diğer hangi firmalarla çatışmaya girmesi gerektiğini hesaplarken, risk kovucu yönetici diğer firmaların kendi pazar payını elinden alması tehlikesine karşı mücadele etmeyi tercih eder.

b) Riski Azaltma: "Riski azaltma stratejisi; riskin olasılığını ve/veya etkisini en aza indirgeyerek, kuruluş açısından riski daha kabul edilebilir hale getirebilmek için riskin boyutlarını küçültme durumudur."[7] Bu durum yumurtaları farklı sepetlere koymak şeklinde de tanımlanabilir. Amaç, herhangi bir kayıp durumunda kaynak ve faaliyetlerin bir anda etkilenmemesine yönelik düzenlemelerin yapılmasıdır. Buna örnek olarak, bir kuruluşun hizmet verdiği binaları değişik yerleşim yerlerinde kurması, dağıtım araçlarını değişik güzergahlardan göndermesi, hammadde ve malzeme alımları için değişik tedarikçilerle çalışması gibi durumlar gösterilebilir. Bu sayede eğer bir kısım riskin kötü sonuçlarına maruz kalırsa diğer kısım zarar görmeden kurtulmuş olacaktır.

Riski azaltmayı Şekil 2.1'de gösterilen üç kategoriye ayırarak incelemek mümkündür. Birincisi, personeli potansiyel risklere karşı eğitmektir. Çalışma ortamında olabilecek kazalara ya da olumsuz durumlara karşı çalışanlar eğitilmeli fakat tüm çabalara rağmen olumsuz durum ortaya çıkarsa çalışanlar için rehabilitasyon programları geliştirilmeli ve onların en kısa sürede işe geri dönüşleri sağlanmalıdır. İkincisi, olası bir kayba karşı ikinci bir kontrolü sağlayacak tedbirler almaktır. Örneğin, üretim yaparken bağımsız olarak denetleme yapan ikinci bir kontrol mekanizması kurmak yanlış üretim riskini azaltacaktır. Fakat bu yöntem

[7] L. Meulbroek, "The Promise and Challenge of Integrated Risk Management", **Risk Management & Insurance Review**, Volume 5, 2002, s.9.

biraz pahalı bir seçenek olabilir. Son olarak da insanları ve eşyaları korumak için fiziksel tedbirler alınması seçeneği düşünülebilir.[8]



Şekil 2.1 Risk Azaltma Yöntemleri

(Kaynak: Selda Eke, "Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Önemi", Activeline Dergisi, Sayı 41, Nisan 2005, s.17.)

c) Risk Transferi: Riski transfer etmek, riski paylaşmak anlamında da kullanılabilir. Ancak bu tanım riskin transferi sürecini etkilememekte, sadece riskin oluşmamasına dönük olarak birtakım faaliyetlerin uzman kişilere devredilmesi anlamını taşımakta veya finansal piyasalara devredilmesi ile ilgili olabilmektedir. Riskin paylaşılması halinde, şirket, üretim sürecinin bir kısmını dışarıya vermeye karar verebilir. Bu tehlikenin tamamen geçtiği anlamına gelmemekle birlikte, eğer dışarıdan üretimi destekleyen firma, işinin uzmanı ise hata yapma olasılığı da düşecektir. Bu bağlamda da şirket içeride karşılaşabileceği birtakım risklerden kurtulmuş olacaktır.

Riskin paylaşımı aynı zamanda sermaye piyasaları için de geçerlidir. Bazı şirketler, felaket bonolarıyla katastrofik risklerin finansal piyasalar vasıtasıyla transferini sağlayabilirler.[9] Örneğin bir sigorta şirketi, deprem riskine karşılık olarak bir tahvil

[8] E. Manisalı, E.E. Gürer, E. Okuyan, "Risk Yönetimi", **6. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri**, Kalder, 1997, s.15.
[9] D. Hillson, " Extending The Risk Process To Manage Opportunities", **International Journal of Project Management**, Volume 20, Issue 3, 2002, s.18-21.

ihraç edebilir. Depremin olması halinde, tahvil yatırımcıları getiri elde etmezken ve sigorta şirketi ihraç yoluyla elde ettiği fonları depreme karşı sigortaladığı risklere karşılık kullanırken, depremin olmaması halinde, yatırımcılar yatırımlarını belirli getiri ile geri almaktadırlar. Geleneksel sigorta ve reasürans sigorta piyasasında böyle olmamakla birlikte, katastrofik olaylar için çıkarılan tahvillerde, bir limit sınırlaması bulunmamaktadır. Örneğin bir medya şirketi olan Vivendi, California bölgesinde oluşabilecek deprem riskine karşılık, 2003'te 175 milyon dolarlık bir katastrofik tahvil ihraç etmiştir. Yine aynı şekilde Walt Disney, Tokyo'da olabilecek deprem riskine karşı, aynı şekilde tahvil ihraç etmiştir. Alternatif risk transferi olarak nitelendirilebilecek yöntemde ise, bazı enstrümanlar yoluyla kredi risklerinin ve operasyonel risklerin devredilmesi veya paylaşılması esastır. Örneğin hava türevleri yoluyla iklimsel değişikliklerden etkilenen şirketler, bu risklerini finansal piyasalara transfer edebilmektedirler. Yine aynı şekilde, birtakım kredi türevleri ile bankalar ya da çeşitli kuruluşlar, kredi risklerini finansal piyasalara aktarabilmektedirler. Bununla beraber operasyonel risklerini yönetemeyen şirketlerin, finansal risklerini doğru yönetmelerini beklemek tamamen hayalcilik olacaktır.

Kendi kendini sigortalama; riski üzerinde tutma, yani riskin taşınması kararı, şirketin zarar oluşma riskine karşı rezerv ayırması ve bunu belirlemesi halidir. Bunun için bir nevi dahili sigorta fonunun ayrılması gerekmektedir. Riski üzerinde tutma kararı, sigortalama maliyeti ile sermaye maliyetinin karşılaştırılması neticesinde verilecek bir karar olmalıdır. Sigortalama, riskin doğrudan transfer edilmesi kararıdır.[10]

d) Riskten Kaçınma: "Riskten kaçınma, riskin ortaya çıkma olasılığını imkansızlaştırarak belirsizliği elemine etme yolunu seçmek demektir."[11] Bireyler ve kuruluşlar riskin olası sonuçlarını kabullenmek istemiyorlarsa, risk içeren duruma

[10] F. Kloman, "The Risk Spectrum, Risk Management Reports", (çevrimiçi), http://www.riskreports.com, 26.11.2005.
[11] K.A. Froot, D.S. Scharfstein, J.C. Stein, " A Framework For Risk Management", **Harvard Business Review**, November-December, 1994, s.27.

baştan girmeyebilirler. Bu şekilde kendilerini riskten korumuş olurlar. Ancak bu karar alınırken dikkatli davranılmalı, büyük bir fırsatın kaçırılmadığından emin olunmalıdır. Aksi takdirde risk almama riski ile karşı karşıya kalınacağı unutulmamalıdır.

Risk kovucu davranış geliştiren kişiler her zaman belirsizlikten kaçınmayı, her şey üzerinde kontrol sahibi olmayı, bilgi edinmeyi ve kararlarını konu hakkında detaylı bir şekilde düşünerek vermeyi tercih ederler. Bu kişiler, risklere fazlaca önem verme ve daha kötü senaryolar yazma eğilimi içerisindedirler.[12]

2.1.2 RİSKLERİN SINIFLANDIRILMASI

Yöneticiler, çeşitli nedenlerle oluşabilecek riskleri tek çatı altında merkezi olarak takip etmek zorundadırlar. Uluslararası şirketler, risk yönetimine değer vermekte, böylece doğru riskin tespit edilememesinden doğan zararlara karşı kendilerini koruyacak sigortaları satın almaktadırlar. Bazı sigortalar; yangın, deprem gibi mal varlığına yönelik risklere karşı güvence oluştururken, aynı zamanda bu risklere bağlı iş durması ve kar kaybını da güvence altına alabilmektedir. Bu bağlamda, nakit akışını güvence altına alarak, çeşitli finansal kuruluşların da güvencesini oluşturabilmektedir.

Literatürde yukarıda bahsedilen risk yönetimi kavramı dışında kurumsal risk yönetimi kavramı da yer almaktadır. "Kurumsal risk yönetimi, risk yönetim felsefesinin, şirketin tüm operasyonları ile birlikte, bir bütün halinde ele alınmasını gerektirir."[13] Buna göre tedarikçilere, müşterilere ve yatırımcılara kadar oluşabilecek tüm riskler incelenmelidir. Kurumsal risk yönetimi, organizasyon anlamında merkezi bir bakış açısı gerektirmekte, çeşitli stratejik iş üniteleri bazında alınan kararların da entegre edilmesi anlamına gelmektedir. Doğru bir kurumsal risk yönetimi felsefesinin kurulması, tüm yöneticilerin bu konuda gösterecekleri

[12] Acuner, **a.g.e.**, s.13.
[13] Niehaus Harrington, **Risk Management and Insurance**, Mc Graw Hill, 2003, s.98.

hassasiyetle yakından ilişkilidir. Bazen yurt dışında yöneticiler sadece sağladıkları karlar ölçüsünde değil, doğru risk yönettikleri için de ödüllendirilmektedirler. Riske karşı duyarlı olmak, kurumsal kültürün bir parçası haline gelmelidir.[14] Bazı şirketler bu nedenle risk yöneticisi istihdam etmektedirler. 1990'lı yıllarda özellikle teknoloji ve enerji alanında çalışan şirketler, bu çeşit bir yönetici kadrosu ile çalışmışlardır. Boing, General Motors ve Cisco gibi S&P 500 sıralamasında yer alan firmaların yaklaşık üçte birinin bu çeşit kadrolar bulundurduğu da bilinmektedir.

Risk yönetim felsefesinin tarihçesi de iş hayatının gelişimine paralel olmuştur. 1970'lerin risk yönetimi anlayışında, alacak riskleri önemli bir yere sahipken, 1980'li yıllarda piyasa riskleriyle beraber anılmaya başlanmış ve finansal riskler tanımı yapılmıştır. 1990'lı yıllarda ise risk yönetimi literatürüne; operasyonel riskler, işe dair veya iş süreçlerine dönük riskler ve organizasyonel-yönetimsel riskler dahil edilmiştir.[15] Riskleri, Tablo 2.2'de gösterilen bu ana kategorilerde inceleyebiliriz:

Tablo 2.2 Risklerin Sınıflandırılması

Riskin Adı	Riskin Sebebi
Finansal Riskler	Piyasa ve alacak riskleri
Operasyonel Riskler	Sistem ve insan hataları
İşin Yapılış Biçimlerinin Değişmesi Sonucu Ortaya Çıkan Riskler	Dünyanın değişen trendleri
Yönetimsel Riskler	Kötü yönetim tarzları

(Kaynak: F. Kloman, "The Risk Spectrum, Risk Management Reports", (çevrimiçi), http://www.riskreports.com, 26.11.2005.)

a) Finansal Riskler (Kredi riskleri ve piyasa riskleri): Piyasalarda oluşabilecek dalgalanmalar neticesinde veya şirketin alacak risklerinde meydana gelebilecek olumsuzluklar sonucu, şirketin zarar görmesini ifade eder. Örneğin Rusya devlet tahvillerinde 1998'de oluşan temerrüt hali veya arkasından gelen devalüasyonun

[14] Eke, **a.g.e.**, s.17.
[15] Lam James, **Enterprise Risk Management**, John Wiley and Sons Inc., 2003, s.32.

etkileri, Rusya'nın menkul değerlerini elinde bulunduran yatırım şirketlerini olumsuz etkilemiştir. Politik ve ticari riskler de bu kategoride incelenebilir.

b) Operasyonel Riskler: Dahili veya harici nedenlerle oluşan, yetersiz sistem ve uygulamalardan ya da insan hatasından kaynaklanabilen risklerdir. Mal varlığını etkileyen harici olayları da bu çeşit riskler kategorisinde değerlendirmek gerekir. Bu çeşit hataları azaltıcı yöntemler bulunmaktadır. General Electric gibi kuruluşlar, altı sigma programını uygulayarak, hataları azaltmayı ve ihmal riskini ortadan kaldırmayı hedeflemektedirler.

c) İşin Yapılış Biçimlerinin Değişmesi Sonucu Ortaya Çıkan Riskler: Bu tip riskler dünyanın değişen trendleri doğrultusunda kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır.[16] Örneğin, bankacılıkta bir alternatif dağıtım kanalı olan internet yoluyla yapılan satışların, şube bankacılığının yerini alması bunun bir örneğidir. Şube bankacılığına yatırım yapan bankaların maliyetleri artacaktır. Yine aynı şekilde amazon.com yoluyla yapılan kitap satışları, dünyaca ünlü kitapevi Barnes and Nobles'in satışlarını da olumsuz yönde etkilemiştir. Gelişen teknolojinin takibini yapamayan şirketler, pazar kaybı riski ile karşılaşacaklardır.

d) Yönetimsel Riskler: Yönetimsel riskler ölçülebilir hale gelmelidir. Mesleki sorumluluğun belirlenmesi ve yönetimsel zafiyetlerin tespit edilmesi neticesinde, şirketler faaliyet gösterdikleri alanlarda kendilerini emniyet altına alabilmektedirler. Mesleki sorumluluk sigortaları ve yönetici sigortaları, dünyada kullanılan sigorta tipleridir. Örneğin halka açılan bir şirketin halka açılma sırasında bir yatırım bankasından danışmanlık hizmeti aldığını düşünelim. Halka açılma sırasında oluşabilecek hata ve ihmal neticesinde oluşabilecek zararların, azınlık hissedarları tarafından dava edilmesi riskine karşı alınabilecek yönetici sorumluluk sigortaları ve herhangi bir yatırım bankasının veya avukatlık bürosunun vereceği danışmanlık faaliyetindeki hata ve ihmal riskine karşı da bir mesleki sorumluluk sigortasının olması beklenebilir. Böylece, alınan kararların sorumluluklarına katlanabilme

[16] Harrington, **a.g.e.**, s.99.

olanağı sağlanmalıdır. Yatırımcıların, yönetimsel kararları sorgulayabilme gücü arttırılmalı, kötü yönetim tarzı ayırt edilebilir olmalıdır. Tüm dünyada örneklerinin bu şekilde olduğu düşünülürse, Türkiye'de de aynı gelişimin oluşacağı göz ardı edilmemelidir.

2.1.3 RİSK YÖNETİMİNİN SAĞLADIĞI FAYDALAR

Bugünün batı dünyasında, şirket yöneticilerinin artan riskler ve sorumluluklar dolayısıyla, üst yönetimde yer almama istekleri artmış durumdadır. Risk yönetimi sürecinde kullanılan poliçeler, yöneticilerin yönetsel eylemlerinde kusurlu eylemlerinden dolayı verdikleri zararlar neticesinde, üçüncü şahıslardan gelecek davaları karşılamaktadır. Mesleki sorumluluk sigortaları ise herhangi bir meslek grubunun mesleki faaliyetlerinde, müşterilerine vereceği danışmanlık hizmetlerindeki ihmal ve atlama risklerini güvence altına alan sigortalardır. Avrupa Birliği ile entegrasyon sürecinde bu kavramlar karşımıza daha çok çıkmaya başlayacaktır. Bu süreçte şirket birleşmelerinin artması da kaçınılmazdır. Yurt dışında bu ürünlere alışık olan yatırımcı şirketler, bu riskleri üstlenmek istemeyeceklerdir. Yurt dışı piyasalarda, özellikle Amerika'da yapılan halka arzlarda, Sarbanes Oxley Kanunu'nun şirket yöneticileri üzerindeki etkileri herkes tarafından bilinmektedir. Yasalar ve uygulamalar hissedarlar, yatırımcılar ve diğer paydaşların yanında yer almaktadır.

Risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasında oldukça yakın bir ilişki söz konusudur. Kurumsal yönetim kavramı, risk yönetiminin önemine inanan, etik kurallarına bağlı, doğru ve emniyetli bir yönetim anlayışını ifade eden bir kavramdır.[17] Risk yönetimi, yönetim kurulu seviyesinde takip edilmelidir. Başka bir deyişle, risk yönetimi her iş biriminin sorumluluğunda olmakla birlikte, izleme görevi tüm yönetim kurulunun sorumluluğunda olmalıdır. Çeşitli iş birimlerinin yöneticileri, iş konuları altındaki fonksiyonlarda mevcut ve olası risklerini tespit

[17] George Dallas, **Governance and Risk**, S&P, Mc Graw Hill Yayınları, 2004, s.47.

etmek ve ölçümlemekle görevli olup, yönetim kuruluna gerekli raporlamayı yapmakla sorumlu olmalıdır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, kurumun stratejik planları doğrultusunda elde edeceği finansal sonuçların, hissedarlara ve diğer paydaşlara yansımasıdır.[18]

Bir başka ifadeyle, şirketin geleceğini etkileyecek kararlar, şirketin piyasa risklerini, finansal risklerini ve operasyonel risklerini ne şekilde yönettiği ile ilgilidir. Bu nedenle, risk yönetimi proaktif bir yönetim tarzını ifade eder ve şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını ve hissedar değeri olarak ifade edilen gerçek değerin, tüm paydaşlara yansımasını sağlar.[19] Risk yönetimine dair esaslar, sadece mevcut durumun korunmasına yönelik değil, aynı zamanda şirketin büyümesine yönelik olarak kullanıldığında bir anlam ifade edecektir. Örneğin belli piyasalara ve alıcılara ihracat yapan bir şirket, sadece mevcut müşterilerinden olan alacaklarının temerrüt riskini önlemek için, birtakım tedbirler almakla kalmamalı, aynı zamanda bu tedbirleri kullanarak yeni piyasalara ve yeni müşterilere ulaşma imkanı da sağlamalıdır. Mevcut müşterilerinden olan alacaklarındaki kur risklerini transfer ederken, aynı zamanda temerrüt riskini de aktardığından yeni müşterilerinden olan alacaklarını da düşünerek finansal anlamda tedbirler almalıdır. Bu bağlamda, piyasa riskleri, operasyonel riskler ve finansal risklerin doğru ölçümü ve transferi ile doğru yönetim tarzı arasında doğrusal bir korelasyon mevcuttur. Risk yönetimi şirketin pazarlama ve finansal faaliyetlerine de yansıyacaktır. Böylece, riskini bilen şirket, elindeki mevcut kaynaklarını da doğru tahsis edebilecek ve doğru pazarlama politikaları ile yeni müşterilere ve pazarlara ulaşabilecektir. Risklerini önceden bilen ve tedbir alabilen şirketler, proaktif yönetim tarzına sahip şirketler olarak, sonuçlarını da planları doğrultusunda yönetebilmeyi başaran şirketler olacaklardır. Bugünün dünyasında, kar ve getiri, riske dayalı olarak ölçülmektedir. Riskler, beklenen riskler ve beklenmeyen riskler kategorisinde ölçülmekte ve beklenmeyen riskler için ekonomik sermaye dediğimiz ilave sermaye gereksinimleri

[18] Eke, **a.g.e.**, s.17.
[19] James, **a.g.e.**, s.32.

hesaplanabilmektedir. Performans ölçüm yöntemleri risklerin doğru yönetilmesine paralel olarak geliştirilmektedir.

Yukarıda bahsedilen konuların her biri ayrı bir uzmanlık konusudur. Doğru yönetim anlayışına ulaşmak ise ancak finansal araçların ve yönetimsel araçların entegre edilmesi ile mümkün olabilecektir. Stratejik planlama sürecinde, şirketin yol haritası oluşturulacağı için, mevcut tehlike ve fırsatların belirlenmesi, şirketin kuvvetli ve zayıf yönleriyle bir bütün olarak incelenmesi, iş akış planlarına ve pazarlama planlarına yansıyacak ve finansal sonuçlara dönüşecektir. Bilginin yönetiminin sağlanması neticesinde, kurumun tüm çalışanlarıyla bir bütün halinde sonuçlara hizmet eder hale gelmesi, kurumun tüm değerleriyle varolmasını sağlayacaktır. Doğru ve etkili kurumsal yönetim anlayışı, bilginin yönetilmesini gerektiren, tüm bilgi ve becerilerin istenen sonuçlara dönüştürülmesini hedefleyen bir yönetim felsefesini amaçlamalıdır.[20]

2.2 RİSK YÖNETİMİNDE SÜREKLİLİK VE ETKİNLİK

Risk yönetimi ile ilgili mevcut uygulamalara bakıldığında temel sorun; uygulamaların süreçlerdeki yerinin tam olarak tanımlanmamış olması ve zaman zaman süreklilik açısından problemlerin ortaya çıkmasıdır. A yöneticisi geldiği zaman farklı bir uygulama, B yöneticisi geldiği zaman farklı bir uygulama söz konusu olabilmektedir. Risk yönetiminin şirketin kültürünün bir parçası haline gelmesi gerekmektedir. Bunun dışında hangi sektörde olursa olsun, risk yönetimi uygulayan kurumun bunu kendi ölçeğinde anlayıp, kullanması sağlanmalıdır.

Şirketler birbirlerinden farklı kültürlere sahiptirler. Hatta aynı grup içerisinde bile farklı davranış kalıpları sergilenebilmektedir. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi veya başka bir ifadeyle bütünleştirilmiş risk yönetimi kavramı farklı sektörlerde faaliyet gösteren farklı şirketlerin risk yönetimi faaliyetlerini, risk yönetim

[20] Harrington, **a.g.e.**, s.99.

anlayışlarını belli bir standarda getirme imkanı vermektedir. Böylelikle holding üst yönetiminin bu riskleri izlemesi çok daha kolay olmaktadır. Aynı şekilde şirketlerin kendilerini, diğer şirketlerin konumlarına göre tanımlamalarına imkan tanıyacak bir sistem meydana çıkmaktadır.[21]

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de finansal veya bankacılıktaki riskler gündemi yoğun bir şekilde meşgul etmektedir. Risk yönetimi kavramının ortaya çıktığı temel sektörlerden bir tanesi olan bankacılık sektörü, değişkenliği çok fazla olan likit değerlere dayanmaktadır. Kurumların kendi risklerini çok iyi analiz etmesi, bu değişkenlikten en az düzeyde etkilenmeleri ve aktif pasif dengesini makul ölçüde kar getirecek seviyelere taşıyabilmeleri için gerekli olmaktadır.

Son yıllarda Andersen, Enron, Parmalat ve WorldCom gibi şirketlerde yaşanan gelişmeler göz önüne alındığında, finans sektörünün dışındaki alanlarda da şirketlerin risk yönetimi açısından son derece duyarlı olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Etkin bir kontrol ve risk yönetim sisteminin olmayışı, yukarıda bahsedilen şirketlerde ve benzerlerinde, üst kademe yönetici ve ortakların belli usulsüzlükleri yapmaları için rahat bir ortamı beraberinde getirmektedir. Böyle bir ortamda sisteme dahil olan küçük ve orta ölçekli yatırımcının sisteme inançları yavaş yavaş kaybolmaktadır. Bununla beraber risk yönetimi konusunda şöyle bir durumla da karşılaşılabilir; büyük bir şirkette her şeyin yolunda gittiği düşünülürse, denetim raporlarının da gayet sağlıklı olması beklenecektir. Fakat son raporun alınmasından altı ay sonra şirket battıysa, burada dış denetim unsurunun yeterliliği ön plana çıkacaktır. Sonuç olarak sadece dış denetim, şirketlerin risklerini ortaya çıkarmaya yetmeyebilir.

Risk günlük yaşamın bir parçası olduğu için, risk yönetiminin de yaşamsal bir zorunluluk olarak algılanması gerekir. Etkin bir risk yönetiminin sağlanması durumunda; birimler arasındaki iletişim artar, kaynaklar etkin bir şekilde

[21] Tamer Saka, "Risk Yönetimi, Kurumsal Yönetişimin Bir Parçasıdır", **Arme Soruyor Dergisi**, No:6, 2004, s.12.

kullanılabilir, gelişimin sürekliliği sağlanır, iç denetim güçlenir, beklenmeyen sürprizlere karşı hazırlıklı olunur, hisse senedi ortaklarına güvence verilebilir ve yeni fırsatlar yakalama imkanı sağlanmış olur. Risk yönetimi ve kurumsal yönetim, şeffaflığı arttırır, net kararlar alınmasına yardımcı olur ve şirketlerin sermayelerini verimli şekilde kullanmalarına imkan verir.[22] Zaten ulusal ve uluslar arası rekabet ancak ve ancak güçlü kurumlarla gerçekleşebilir. Kurumların güçlenebilmesi de büyük oranda kurumsal yönetimle mümkün olacağı için kurumsallaşmayı başaran şirketler ayakta kalacaktır. İşte bu noktada risk yönetimi devreye girmektedir. Etkin bir risk yönetimi ile beraber uygulanan kurumsal yönetim şirketleri başarıya götürmektedir.

Hem makro hem de mikro ekonominin aynası olarak örnek verebileceğimiz bankacılık sektöründe risk yönetimi çok büyük önem taşımaktadır. Bir bankanın risk yönetiminde, yönetim kurulu üyelerinin uygun bir şekilde yetkin kılınması, etkin bir denetim mekanizmasının kurulması ve şeffaflık ile hesap verebilirliğin iyi oluşturulması gereklidir. Bunun dışında gayri safi milli hasılası düşük ülkelerde sistemden kaynaklanan riskler, gelişmiş ülkelere oranla daha fazladır. Bu nedenle söz konusu ülkelerde risk yönetiminin önemi bir kat daha artmaktadır.

Risk yönetimi konusunda bir başka önemli unsur da personel seçimidir. Personel seçimi ve yerleştirilmesi, risk yönetiminde birinci dereceden önemli bir faktördür. Son derece başarılı risk yönetimi uygulamaları bile, personel hataları nedeni ile istenen sonuçları vermeyebilir. Bunun dışında etkin bir risk yönetimi için, önce amaçların belirlenmesi, daha sonra riskin kontrol altına alınmaya çalışılması gereklidir. Kompleks çevre şartları ile belirsizlikler birbiri ile interaktif bir ilişki içerisindedir. Bu sebeple hedeflerini gerçekleştirmek isteyen yöneticilerin bu riskleri çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Bununla beraber riskler aynı zamanda bazı fırsatlar da içerdiğinden, bu fırsatların kullanılmasıyla yeni değerler

[22] Reha Yolalan, "Kurumsal Yönetim ve Şeffaflığın Kapısını Açan Çilingir", **Activeline Dergisi**, No:8, Temmuz 2002, s.11.

oluşturulabilir. Oluşan bu değerlerin kullanılması ise, şirket için sağlıklı hissedarlar anlamına gelmektedir.[23]

Bununla beraber küreselleşme herkes tarafından farklı tanımlanan çok boyutlu bir kavramdır. Bugünkü sonuçları itibariyle, siyasi açıdan, çok kutuptan tek kutuba doğru bir yol izleyen; haberleşme gibi, bilgisayar gibi birçok konuda Amerika'nın siyasal önderliğinde gelişen bir dünya oluşumu ortaya çıkmıştır. Ekonomik açıdan uluslararası sermayenin yaygınlaştığı, kültürel anlamda ise mikro milliyetçilik ve dincilik akımlarını beraberinde getirdiği gözlemlenmektedir. 11 Eylül saldırıları bunun en açık göstergelerinden biridir. Kurumsal yönetim; katılımcı, demokratik, insan haklarına saygılı, saydam ve yurttaş gereksinimlerine dayalı bir yönetim anlayışı olarak da ifade edilebilir. Bir toplumda sık sık çatışmalar yaşanıyorsa, yukarıda tarif edilen kurumsal yönetimin yeterince gelişmemiş olduğu sonucuna varılabilir. Türkiye kurumsal yönetim anlayışı konusunda henüz yolun başında olduğundan; dikeyden yatay yönetim anlayışına geçilerek, karşılıklı hareket edebilme süreci oluşturularak ve sosyal öğrenmeye dayalı olgular geliştirilerek bu anlayışta hızlı adımlar atılması sağlanabilir.

Devlet yönetiminde halen 140'ı teftiş kurulu olmak üzere toplam 170 denetim birimi faaliyet göstermektedir. Yerel yönetimlerdeki birimlerle bu sayı 372'ye ulaşmaktadır. Ve bu birimlerde yaklaşık 14.000 denetim elemanı görev yapmaktadır. Buna rağmen yolsuzluklar halen artmakta, risk yönetimi gereken önemi görmemekte, denetim raporlarının gerekleri yerine getirilememekte ve etkinlik düşmektedir. Etkinliğin düşmesinin en önemli sebepleri de sürekli bireysel beklenti ve çıkarlar olarak gösterilebilir. Bununla beraber iç ve dış denetimde büyük aksamalar meydana gelmiştir. Maliye Bakanlığı tarafından yürütülen denetleme sistemi, zamanla yetersiz bulunmuş ve takviye edilmesi gereği görülerek serbest müşavirlik, yeminli müşavirlik gibi uygulamalara başvurulmuştur. Ardından Merkez Bankası, Hazine Müsteşarlığı ve iç örgütlenmelerini tamamlayan Sermaye Piyasası Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ve İstanbul Menkul

[23] Daft, **a.g.e.**, s.355.

Kıymetler Borsası gibi kurumların sisteme dahil edilmesiyle etkinlik sağlanmaya çalışılmıştır.

Sermayenin küçük parçalara bölündüğü ülkelerde, zayıf kurumsal yönetimler dikkati çekmekte, şirketlerin gereğinden daha küçük olduğu ve ölçek ekonomisinden faydalanamadıkları gözlemlenmektedir.[24] Ayrıca bu ülkelerde güven ortamı da oluşturulamamaktadır. Bunun dışında Türkiye'de halka açıklık oranları da oldukça düşüktür. Birçok kuvvetli şirket, hisse senedi fiyatlarında yeterli seviyenin oluşamayacağını bildiğinden piyasaya girmemekte, bu durum da sermaye piyasasının gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü sermaye piyasasının güçlenmediği ülkelere yabancı kaynak akmamaktadır. Bu ülkelerin ekonomileri kriz durumlarında çok daha derinden etkilenmekte ve kapanan şirket sayısı daha fazla olmaktadır. Yine etkin yatırım kararları alınamamakta, daha yüksek borç/öz sermaye oranı görülmekte ve büyüme gerçekleştirilememektedir.

Kurumsal yönetimde yatırımcıların, kreditörlerin ve depozitörlerin kuruma güvenerek kaynak oluşturmasının yanı sıra tasarruflar da korunmalıdır. Bu koruma yapılırken paraların likit bir şekilde plase edilmesi, bunun için de kaynakların bir kısmının likit tutulması gerekmektedir. Kurumsal yönetim piyasayı regüle etmekte ve fonları risklere dağıtmaktadır. Kurumsal yönetimdeki denetim otoritesinin başlıca sorumluluğu piyasaya giriş kurallarının belirlenmesidir. Uluslararası Para Fonu'nun şeffaflık kodunda denetim otoritesinin inanılır, etkin ve bağımsız olması; core prensibinde ise bu kurumların siyasi otoriteden bağımsız çalışması gerektiği belirtilmiştir. Bir piyasadaki hareketin diğerine yansımasının kolaylaştığı ve fon akımlarının globalleştiği bir ortamda dünyadaki tüm denetçilerin belli kurallara bağlı çalışması şart hale gelmiştir.

Bankacılık sektörüne risk açısından değinecek olursak, krediler risk içeren işlemlerdir. Bu sebeple bankalar kurumsal yönetimlerinde iç denetim mekanizmalarını ön plana çıkarmalıdır. Temel görev hissedarların çıkarlarının

[24] Yolalan, **a.g.e.**, s.11.

gözetilmesidir. Sigorta garanti sistemleri dolayısıyla likiditenin önemi azalmış ancak özkaynak yeterliliği halen önemini sürdürmektedir. Riskler çok etkin yönetilmelidir. Eğer riskler tanımlanamıyorsa, ölçülemiyorsa ya da limitlenemiyorsa potansiyel zararlar yaratmaları olasıdır. Böyle bir mekanizma yaratmak ise yönetim kurulunun görevidir. Bir banka ölçemediği riskler için de kaynak ayırmak zorundadır. Günlük bazda risk yönetimi için bankanın belli bir öz kaynağını operasyonlara ayırarak oradaki riskleri yönetmesi gereklidir.

Bunun dışında firmalar eskiden bir bölüm olarak içlerinde barındırdıkları iç denetim hizmetlerini bugün dış kaynaklardan temin etmektedir. Böylece iç denetim, dış denetimciler tarafından yapılmış olmaktadır. Bununla beraber Avrupa Komisyonu ve Avrupa Parlamentosu da iç denetimin ve risk yönetiminin kurumsal yönetimde kilit bir rol oynadığı konusunda hem fikirdir.

Yeni iç denetim kuralları da "Etik Kurallar" adı altında hayata geçirilmiştir. Etik kurallar; güvenilirlik, tarafsızlık, gizlilik ve uzmanlık gibi ana unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Bu noktada danışman firmalar da, kuruluşlara olan sadakatlerini ahlak kuralları çerçevesinde oluşturmalıdır.

2.3 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Risk, önceden varlığı belli olmayan, belirsizlik halidir. Riskin maliyeti, verebileceği zarara göre ölçülebilir. Yangın, deprem, terör gibi direkt riskler olabileceği gibi; direkt risklerin yol açabileceği, kar kayıpları, iş durmasına sebebiyet veren riskler gibi dolaylı riskler de mevcuttur.[25] Risk konusunda çalışma yapan uzmanlar uzun yıllardır riskleri bir bütünsellik içerisinde değil de, ayrı ayrı ele almayı tercih etmişlerdir. Kredi yöneticileri finans ve pazar riskleriyle ilgilenirken, avukatlar ve yasal görevliler politik ve yasal risklerle ilgilenmişlerdir. Kısaca her birim riskleri bireysel olarak ele almış; bütüne değil, belirli parçalara odaklanılmıştır. Her grubun

[25] Harrington, **a.g.e.**, s.98.

kendi dili ve prosedürleri bulunmaktadır ve her biri iş yaparken bağımsız davranmayı tercih etmektedir.

Risk yönetimi sadece belirli bölümlerce ele alınması gereken bir konu değildir. Risk; bütün yönetim düzeyleri de dahil olmak üzere, kuruluşun tüm örgütsel faaliyetlerinde bulunabilmektedir. Bu tarz bir yaklaşım, kuruluşun genel stratejileri ile iletişim içerisinde olunması sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla risk yönetimi, kuruluş faaliyetlerinin önemli bir parçası durumuna gelmiştir ve kuruluşun amaçlarına direkt ve etken bir şekilde ulaşmasını sağlayabilmek için diğer bütün yönetim faaliyetlerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Riskler, bütünsel bir risk politikasının parçası olarak analiz ve kontrol edilmelidir. Kurumsal, stratejik, ya da bütünsel risk yönetimi olarak adlandırılabilen yaklaşım ise fonksiyonlara ayrılmanın kuruluş amaçlarına ulaşmada engelleyici rolü olduğu üzerinde durmaktadır. Risk kavramının kuruluştaki herkesin sorumluluğu olduğu ve kuruluş genelinde bir risk kültürü geliştirmenin gerekliliğine işaret etmektedir. Bütün bunlar çerçevesinde kurumsal risk yönetimi; kuruluşu etkileyen risklerin ve bu riskleri yönetebilmek için uygulanması gereken stratejilerin belirlenmesi ve takdir edilmesi işlemidir ve geleneksel uygulamalardan farklılık göstermektedir.[26] Çünkü geleneksel organizasyonlar riskleri kabul etmekten çok riskten kaçınmaya yönelik davranış politikasını benimsemektedirler. Kurumsal risk yönetiminin amacı, kuruluşun risk profilini şekillendirerek firma değerini maksimize etmek ve bazı risklerden kaçınırken, bazılarını alıkoymaktır.

Risk unsurları genellikle birbirleriyle bağlantılı olmakta, yani bağlantılı etki yaratabilmektedir.[27] Örneğin operasyonel riskler, aniden hisse senedi değerinde düşmeye yol açabileceği için, piyasa riskleriyle doğrudan bağlantılıdır. Bir içecek firmasının 1999 yılında Belçika tesislerinde karbondioksit gazının fazla kullanımı sonucu sağlığa verebileceği zarar endişesiyle ürününü geri çağırması neticesinde,

[26] Acuner, **a.g.e.**, s.13.
[27] James**, a.g.e.**, s.45.

maliyetlerinde artış söz konusu olmuştur. Artan maliyetler neticesinde, karlılıkta düşüş yaşanmış ve böylece iki ay içerisinde hisse senetlerinin fiyatı %13 oranında gerilemiştir. Şirket, 100 milyon dolar kadar bir rakamı ürün geri çağırma sırasında harcamıştır. Böylece, net kazançlarında da 2. çeyrek için %21 oranında bir azalma yaşanmıştır. Ürün sorumluluğu altında ifade ettiğimiz ürünle ilgili riskler, otomotiv sektörüne satış yapan, otomotiv yan sanayiinde çalışan şirketler için de önemli bir risk unsurudur. Diğer yandan, ürün satışına bağlı, ürün sorumluluğuna dair riskler de geri çağırma masrafları ile sigortalanabilir risklerdir.

İnsan hataları aynı şekilde benzer sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. 2001 yılında FTSE 100 Index'i, bir hisse senedi aracısının, yanlışlıkla 43 milyon dolarlık hisse senedi satacağına, 430 milyon dolarlık hisse senedi satışını sisteme girmesi sonucu, yüzde 2.2 oranında düşüş göstermiştir. İnsan hatasına veya emniyeti suiistimaline dair bir başka örnek de 233 yıllık Barings Bankası'nın batmasına sebebiyet veren olaydır. Bankanın Singapur operasyonlarıyla ilgili bir çalışan, milyarlarca dolarlık alım satım zararına sebebiyet vermiş ve durum yönetim tarafından fark edilememiştir. Bu olayın duyulması sonucunda, Nikkei Endeksi'nde ani bir düşüş yaşanmış ve bu da Barings Bankası'nın batmasına neden olmuştur. Bu riskler de operasyonel risk tanımı içerisinde tanımlanan risklerdir ve piyasa riskleriyle son derece ilgili olabilmektedirler. Emniyeti suiistimal olarak adlandırdığımız çalışanın kuruma verdiği zararlar da sigortalanabilir risklerdir.[28]

Bu tip olayların artması ve buna Barings, Enron ve WorldCom gibi kurumsal skandalların da ilave edilmesi sonucu, düzenleyici kurumlar da özellikle 1980'li ve 1990'lı yılarda bu konudaki düzenlemelerini arttırmaya başlamışlardır. Çeşitli ülkelerde, kurumsal yönetim ilkeleri benimsenmeye ve risk yönetimini öne çıkaran düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Örneğin, bankacılık sektöründe Basel kuralları etkinliğini arttırmaya başlamıştır.[29]

[28] Dallas, **a.g.e.**, s.47.
[29] Harrington, **a.g.e.**, s.87.

2004 yılında hazırlanan Basel II, uluslararası bankalar ve finans kurumlarını ilgilendiren kredi ve operasyon risklerinin yönetimi konusunu ele almaktadır. Orijinal Basel anlaşması, yani Basel I, piyasa risklerinin analiz edilmesi üzerine kuruluydu. Basel II'de, etkin çalışma için sistemin işleyişini nasıl sürdürdüğü üzerinde duran yasalar, kurumlara benzer risk yönetimi uygulamalarını sunmaktadır. Aynı zamanda, kurumların operasyon, kredi ve piyasa risklerine maruz kaldıklarında, bunu kamuya ilan etmelerini gerektiren Basel II, risklerin kamuoyuna duyurulması suretiyle, pay sahipleri ile yatırımcılara da karşılaşabilecekleri riskler hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilme imkanı tanımaktadır.

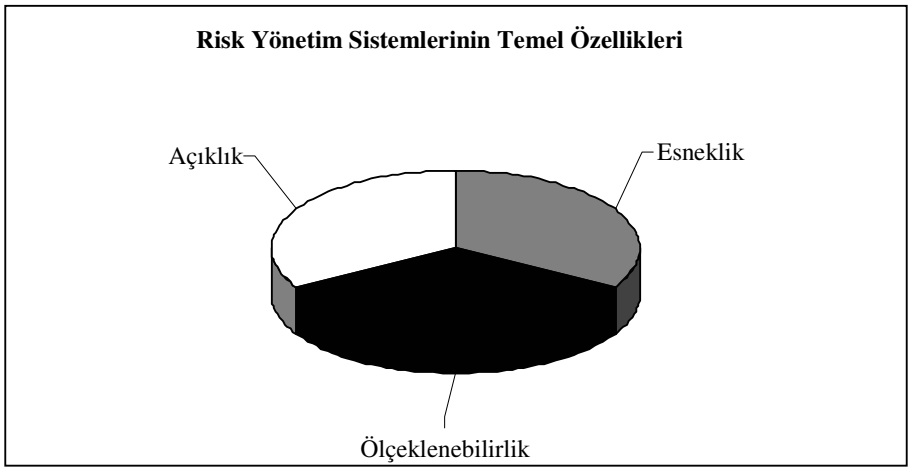
Burada alt yapının birbirine nasıl bağlandığını ve sistemde oluşabilecek herhangi bir değişikliğin, nasıl bir etki yaratacağını anlayabilmek çok önemlidir. Bu değişimin iş sürecini de destekleyeceği son derece açıktır. Basel II'deki zorluk, operasyon risklerinin, bir şubede veya merkezde değil de global seviyede, tüm dünyadaki şubeler içinde hesaplanmasından doğmaktadır.[30] Bu hesabı yapamayan bankaların, cirolarının yüzde 20'sini belirsiz olasılıklara ayırmaları gerekir ki, bankalar için cironun yüzde 20'si kolayca yerine konabilecek bir miktar değildir. Dolayısıyla bankalar, bu sermayeyi nasıl koruyacakları üzerinde durmalıdırlar. Ayrıca operasyonun nasıl yürütüldüğünün anlaşılması, operasyonel risklerin maliyetinin azaltılması ve işletmenin çalışır kılınmasının, sermayeyi daha da erişilebilir hale getireceği göz ardı edilmemelidir.

"Kurumsal risk yönetimi, operasyonel, finansal ve piyasa risklerinin etkin bir şekilde entegre edilmesini ve yönetilmesini gerektirir."[31] Geçmişte kurumlar bu riskleri ayrı ayrı ölçerlerken, günümüzde finansal piyasaların gelmiş olduğu seviye itibari ile bu risklerin birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesi ve ölçülmesi imkansız hale gelmiştir. Bu nedenledir ki risk yöneticileri temel veri yönetimi, karmaşık analitik tekniklerin uygulanması ve gerekli risk yönetim raporlamasının

[30] Ken Turbitt, "Etkin Yönetim İçin Bilgi Teknolojileri ve Kurumsal Yönetişim", **Activeline Dergisi**, Sayı 7, Aralık 2004, s.16.
[31] Eke, **a.g.e.**, s.17.

zamanında üretilebilmesi gibi çok geniş bir spektrumda bir takım zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

Kurumsal ölçekte risk yönetim bilmecesini çözebilmek için finansal kurumların çeşitli iç ve dış bilgi kaynaklarından ihtiyaç duydukları verileri bir araya getirmeleri, küresel anlamda kabul görmüş risk analiz tekniklerini uygulamaları ve elde ettikleri enformasyonu hızla gerek kurum içindeki ilgililerle gerekse yasal kurumlarla paylaşmaları gerekmektedir. İşte bu noktada risk yönetim sistemleri devreye girmektedir.



Şekil 2.2 Risk Yönetim Sistemlerinin Temel Özellikleri

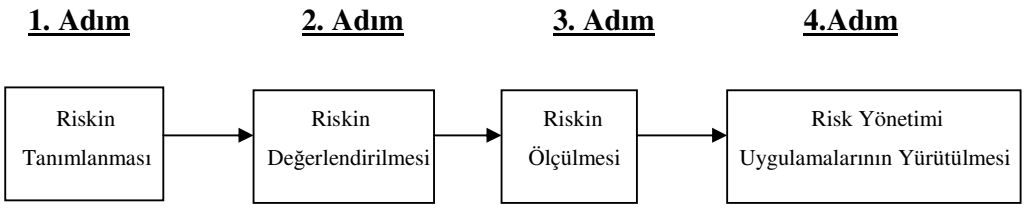
(Kaynak: Hüseyin Gürer, "Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim İlişkisi", Referans Gazetesi, 11.03.2006, s.5.)

Küresel piyasaların dinamik yapısı dolayısı ile risk yönetim sistemleri Şekil 2.2'de gösterilen üç temel özelliği taşımak zorundadır: Açıklık, esneklik ve ölçeklenebilirlik.[32] Açık bir sistem, risk yöneticisine verinin toplanmasından ihtiyaç duyulan yasal ve yönetimsel raporların üretilmesine kadar her noktada kurumun risk yönetim sürecini tanıma ve açıklama fırsatı tanımalıdır. Ölçeklenebilir bir sistem ise, gelişen ve değişen piyasa ve ekonomik koşullar altında kurumun risk yönetim modelini kolaylıkla güncel şartlara adapte edebilmesini sağlar. Esnek bir

[32] Mehmet Rüstemoğlu, "Kurumsal Risk Yönetim Sistemleri", **İç Denetim Dergisi**, 2002, s.21.

sistem, değişik veri kaynaklarından risk yönetim sistemini beslerken, gerek standart gerek iç modelleme yaklaşımının değişik analitik tekniklerini sunmalıdır.

2.3.1 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN ADIMLARI



Şekil 2.3 Kurumsal Risk Yönetiminin Adımları

(Kaynak: Mehmet Rüstemoğlu, "Kurumsal Risk Yönetim Sistemleri", İç Denetim Dergisi, 2002, s.24.)

Kurumsal risk yönetimi Şekil 2.3'de gösterilen dört adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar aşağıda açıklanmıştır:

2.3.1.1 RİSKİN TANIMLANMASI

Kurumsal risk yönetiminin birinci adımı, her düzeyde ölçülebilir risklerin tanımlanmasıdır. Bazen risklerin hangi kategoriye girdiğini tanımlamak zor olmaktadır. Bu nedenle, kurumsal risk yönetimi, tüm organizasyon içerisinde, ortak bir risk yönetimi lisanının oluşturulmasına yönelik çalışmaların bütünüdür.

Riskin tanımlanması, yaşayabilir ve geçerli bir risk izleme ve kontrol sistemi kurmanın kesin koşullarındandır.[33] Riskin etkili bir şekilde tanımlanmasında hem işletmenin hedeflerine ulaşması üzerinde olumsuz etkisi olabilecek işletmenin yapısı, faaliyetlerinin niteliği, insan kaynaklarının kalitesi, işletme organizasyonundaki değişiklikler ve personel devri gibi iç faktörler, hem de

[33] Basel Bankacılık Denetim Komitesi, "İşletme Risklerinin Yönetim ve Denetimi İçin Sağlam Uygulamalar", **TBB Yayınları**, Eylül 1998.

işletmenin içinde bulunduğu sektördeki değişiklikler ve teknolojik gelişmeler gibi dış faktörler dikkate alınmalıdır.

Risklerin tanımlanması aşamasında, işletmenin maruz kaldığı risklerin özellikleri tarif edilir ve tüm birimlerce bu hususlarda bilgi sahibi olunması sağlanır. İşletmelerin karşı karşıya kalabileceği risklere ilişkin açıklamalar, sadece bunlarla sınırlı olmamak üzere aşağıda belirtilmiştir:[34]

Kredi riski: Karşı tarafın yapılan sözleşme gereklerine uymayarak yükümlülüğünü kısmen veya tamamen zamanında yerine getirememesinden dolayı işletmenin karşılaştığı durumdur.

İşlemin sonuçlandırılamaması riski: İşletmenin karşı taraftan, umulan sürede işleme konu finansal aracı ya da fonu teslim alamaması, elde edememesi durumudur.

İşlemin sonuçlandırılma öncesi oluşan risk: İşlemi yapan taraflardan birinin, işlemin süresi içinde, sözleşmedeki yükümlülüğünü yerine getiremeyeceğinin anlaşıldığı durumdur.

Ülke riski: Uluslararası kredi işlemlerinde, krediyi alan kişi ya da kuruluşun faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik, sosyal ve politik yapısı nedeniyle yükümlülüğünü kısmen veya tamamen zamanında yerine getirememesi ihtimalidir.

Transfer riski: Krediyi alan kişi ya da kuruluşun bulunduğu ülkenin ekonomik durumu ve mevzuatı nedeniyle döviz borcunu aynı türde veya diğer bir döviz ile geri ödeyememe ihtimalidir.

[34] "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik", **BDDK Yayınları**, 08.02.2001.

Likidite riski: İşletmenin nakit akışındaki dengesizlik sonucunda nakit çıkışlarını tam olarak ve zamanında karşılayacak düzeyde ve nitelikte nakit mevcuduna veya nakit girişine sahip bulunmamasıdır.

Piyasaya ilişkin likidite riski: İşletmenin piyasaya gerektiği gibi girememesi, bazı ürünlerdeki sığ piyasa yapısı ve piyasalarda oluşan engeller ve bölünmeler nedeniyle pozisyonlarını uygun bir fiyatta, yeterli tutarlarda ve hızlı olarak kapatamaması veya pozisyonlardan çıkamaması durumunda ortaya çıkan zarar ihtimalidir.

Fonlamaya ilişkin likidite riski: Nakit giriş ve çıkışlarındaki düzensizlikler ve vadeye bağlı nakit akımı uyumsuzlukları nedeniyle fonlama yükümlülüğünü makul bir maliyet ile potansiyel olarak yerine getirememe ihtimalidir.

Piyasa riski: Bilanço içi ve bilanço dışı hesaplarda işletmeler tarafından tutulan pozisyonlarda finansal piyasadaki dalgalanmalardan kaynaklanan faiz, kur ve hisse senedi fiyat değişmelerine bağlı olarak ortaya çıkan faiz oranı riski, hisse senedi pozisyon riski ve kur riski gibi riskler nedeniyle zarar etme ihtimalidir.[35]

Faiz oranı riski: Faiz oranlarındaki hareketler nedeniyle işletmenin pozisyon durumuna bağlı olarak maruz kalabileceği zarar ihtimalidir.

Mevzuata ilişkin yetersiz bilgi riski: İşletme tarafından yetersiz ya da yanlış yasal bilgi ve belgeye dayanarak yapılabilecek işlemler neticesinde hakların beklenenden düşük, yükümlülüklerin ise beklenenin üzerinde gerçekleşme ihtimalidir.

İtibar riski: Faaliyetlerindeki başarısızlıklar ya da mevcut yasal düzenlemelere uygun davranılmaması neticesinde işletmeye duyulan güvenin azalması veya itibarının zedelenmesi ile ortaya çıkabilecek kayıp durumudur.

[35] Rüstemoğlu, **a.g.e.**, s.22.

Düzenlemelere uyulmama riski: Mevzuat hükümlerine ve yasal yükümlülüklere uyulmaması sonucu ortaya çıkabilecek kayıp durumudur.[36]

2.3.1.2 RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurumsal risk yönetiminin ikinci adımı riskin değerlendirilmesidir. Tehlikelerin tanımlanmasından sonra, tehlikelerin doğasının, mekanizmasının ve dikkate değer tehlikelerin sonuçlarının anlaşılması için çeşitli metotlara ihtiyaç vardır. Bu bilgiler ışığında çeşitli tehlikelerle karşı karşıya kalabilecek çalışanların korunması sağlanabilir. Tehlike önceden tanımlandığında risk, tehlikenin olma ihtimali ve etkilerinin şiddetidir. Buna göre olayların ortaya çıkma olasılığı ve ortaya çıktığında maruz kalınabilecek sonuçlar belirlenmektedir.

Risklerin değerlendirilmesi aşamasında riskin yapısına göre farklı teknikler kullanılmaktadır.[37] Örneğin, ihmal edilebilecek düzeydeki belirsizliklerin olduğu ortamda proje değerlendirmeleri için nakit akışlarının bügünkü değere getirilmesi ve duyarlılık analizleri tercih edilmektedir. Sınırlı sayıda olasılığın olduğu durumlarda ise senaryo analizleri ve karar ağacı yöntemleri tercih edilmektedir. Belirsizliklerin ve sonuçlarının belli dağılımlarla modellenebildiği durumlarda ise genellikle simülasyon çalışmaları kullanılmaktadır.

Riskler tanımlandıktan sonra değerlendirilir ve derecelendirilir. Ardından gerekli kontrol ölçümlerinin yapılması için prosedürler oluşturulur ve risk seviyelerinin kabul edilebilirliğinin önceden tesis edilmiş kriterler ile kıyaslaması yapılır. Kalan riskin katlanılabilirliğinin değerlendirmesi, ihtiyaç duyulan her ilave risk kontrol önleminin belirlenmesi, risk kontrol önlemlerinin riski katlanılabilir bir seviyeye indirmeye yetip yetmeyeceğinin değerlendirilmesi yapılır. Riskin değerlendirilmesi aşamasında, riskin kabul edilebilirliğine karar vermek için, riskin önemi üzerinde

[36] Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **a.g.e.**, s.9.
[37] Yılmaz Argüden, "Risk Yönetimi", (çevrimiçi), http://www.kobifinans.com.tr, 30.12.2006.

kapsamlı olarak karar verilir.[38] Riski tahmin etmenin temelinde, risk değerlendirmesi, riskin kabul edilebilir düzeyde olup olmadığını belirleme ya da ilave risk ölçümleri ile riski kabul edilebilir düzeye indirgemek maksadıyla uygulanır. Riskin değerlendirilmesi çok fazla sübjektif yargılara dayanır. Riskin değerlendirilmesi aşamasında olayların ortaya çıkma olasılığı ve ortaya çıktığında maruz kalınabilecek sonuçlar belirlenir.

2.3.1.3 RİSKİN ÖLÇÜLMESİ

Kurumsal risk yönetiminin üçüncü adımı riskin ölçülmesidir. Bunun için çeşitli yöntemler kullanılabilmektedir. İstatistiksel yaklaşımlar, riske maruz değer yaklaşımları ve senaryo planlaması yoluyla riskin oluşma olasılığı hesaplanabilmektedir. Bu konuda ayrıca duyarlılık analizleri de kullanılmaktadır.[39]

Son yıllarda uluslararası finans piyasalarında meydana gelen krizlerin pekçoğunda etkin bir risk yönetim sisteminin bulunmayışı neden olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ortamda uluslararası düzenlemeciler de; hem bilanço hem de bilanço dışı faaliyetlerden kaynaklanan risklerin etkin olarak, bir sistem dahilinde ölçülmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması konusunda daha yoğun çalışmaya başlamışlardır.[40] Konuya bankacılık sektörü açısından bakacak olursak, uluslararası bankacılık alanındaki en önemli düzenleyici kurum durumunda bulunan Basel Komitesi bankaların risk yönetimlerine ilişkin geçmiş yıllarda ortaya koyduğu düzenlemelerde değişiklikler yapmış, riskin daha kapsamlı ve daha yakından izlenebilmesine yönelik yeni çalışmalarını tartışmaya açmış, risk yönetim modellemesine ilişkin tavsiye kararları almıştır. Özellikle üstlenilen risk ve buna karşılık tutulması gereken sermaye gereği düzenlemeleri halen üzerinde yoğun çalışma ve tartışmaların olduğu bir alan durumundadır.

---

[38] "İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri", **TİSK Yayınları**, Eylül 2005.
[39] Rüstemoğlu, **a.g.e.**, s.21.
[40] Aydan Aydın, Sermaye Yeterliliği ve VAR: "Value at Risk", Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu, 2002.

Bununla beraber risklerin ölçülmesi aşamasında işletmenin maruz kaldığı risklerin belirli ölçüler veya kriterler kullanılarak sayısal ya da analitik bir şekilde ifade edilmesi sağlanır.[41] Maruz kalınan risklerin tutarlı bir şekilde yönetilme imkanına sahip olunması için riskin değişik boyutları arasında bir kıyas imkanı yaratacak ve risk kavramını performans ölçümü ve özkaynak temin kararlarında bir unsur haline getirecek bir risk ölçüm metodolojisi geliştirilir. Bir işletmenin maruz kalabileceği riskin üç ayrı ölçüm kategorisi çerçevesindeki boyutları aşağıda belirtilmiştir:

- Birinci ölçüm kategorisi: Tahmin edilen kayıp veya zarar.
- İkinci ölçüm kategorisi: Tahmin edilemeyen kayıp veya zarar.
- Üçüncü ölçüm kategorisi: Oluşturulan senaryo çerçevesinde stres altında tahmin edilen kayıp veya zarar.

Bu bakımdan tahmin edilen kayıp veya zarar, riskin önceden saptanabilir maliyetini; tahmin edilemeyen kayıp veya zarar, tahmin edilebilir riske ilişkin maliyetin zaman içinde potansiyel olarak değişebilirliğini; stres altında tahmin edilen kayıp veya zarar ise işletmenin en kötü durum senaryosu çerçevesinde tanımlanan ve sayısal hale getirilen riskinin ortaya çıkaracağı nihai maliyeti ifade etmektedir.[42]

Stres testleri neticesinde tahmin edilen kayıp veya zararın her risk faktörü için sayısal hale getirilmesi hususunda geçmiş deneyimlerin dikkate alınması suretiyle bir ölçüm yapılması durumunda, kullanılan varsayımlar ve diğer faktörler bakımından söz konusu ölçümün tutarlılığı ve izlenen yöntem, yönetim kurulunca onaylanmalıdır. Tahmin edilemeyen kayıp veya zararlar, en kötü durum senaryosu çerçevesinde tanımlanan ve sayısal hale getirilen riskin ortaya çıkarabileceği kayıplar için bunları karşılayabilecek tutarda özkaynak ayrılmalıdır.

[41] Melike Acar Boyacıoğlu, "Operasyonel Risk ve Yönetimi", **TBB Yayınları**, Ocak 2000.
[42] "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik", **BDDK Yayınları**, 08.02.2001.

2.3.1.4 RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ YÜRÜTÜLMESİ

Kurumsal risk yönetiminde son adım risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesidir. Risk yönetimi, zararın kontrolünü ve zararın finansmanını gerektirir.[43] Zararın kontrolü, zarar oluşturabilecek faaliyetlerden kaçınmak ya da riskin oluşmamasına dönük risk azaltıcı önlemlerin alınması ile mümkün olmaktadır. Böylece zararın şiddeti azaltılabilecektir. Günümüz dünyasında riskler bir şekilde transfer edilmelidir. Artık her türlü risk sigortalanabilir hale gelmektedir. Risk transferleri riskleri kategorize etmekle ve tanımakla mümkün olabilecektir. Risk oluşturabilecek durumların ortadan kaldırılması için çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir:

- Riskin Ortadan Kaldırılması: İşletme içerisinde yüksek risk taşıyan materyalin, makinenin veya prosesin elimine edilmesidir. Örneğin; teknolojisi eski olan ve çift el kumanda yada fotosel tertibatı yapılamayan presin kullanımdan kaldırılması gibi.

- Yerine Koyma: Eğer tehlike elimine edilemiyorsa, yüksek risk taşıyan materyal, makine veya proses daha az risk taşıyan ile değiştirilmelidir. Örneğin; proses içerisinde kullanılan toksik veya çabuk yanıcı bir çözücünün, toksik olmayan ve parlama noktası yüksek bir çözücü ile değiştirilmesi gibi.

- Kontrol ve İzolasyon: Eğer tehlike elimine edilemiyor ya da ikame edilemiyorsa tehlike kaynağı materyal, makine, ekipman veya proses izole edilmelidir. Tehlike kaynağını izole etmek mümkün değil ise kontrolünün sağlanması için tehlikeli durumdan etkilenen insan sayısının azaltılması, etkilenme süresinin azaltılması, miktarının azaltılması sağlanmalıdır. Örneğin; boyahanede kullanılan boyaların daha az tehlikeli boyalarla değiştirilmesi mümkün olmuyor ise kapalı sistem boya

[43] James, **a.g.e.**, s.45.

kabini kullanılarak tehlike izole edilebilir. Veya bir hastanede çalışan ve röntgen çeken bir sağlık elemanının çalışma saati azaltılabilir.

- Mühendislik Kontrolü: Dizayn mühendisleri, elimine, ikame ve izole edilemeyen ve kontrolü sağlanamayan tehlikeyi gidermek için makinenin, tesisatın veya prosesin tasarımı üzerinde çalışır. Mühendislik kontrolü ayrıca korunma yolları, bariyerler, operasyon noktası koruyucuları, sıkışma - ezme noktaları, hareket eden parçaların korunması vb. koruyucu donanımların hangisinin nerede nasıl kullanılabileceğine karar vermektedir.

- Yönetimle İlgili Kontroller: Yönetimle ilgili kontroller ise güvenli iş akışı ve düzeni, güvenlik sistemleri, çalışma prosedürleri gibi yazıların yayımlanması yoluna başvurur. Bu amaçla örneğin; riski ortadan kaldırma süreci belirlenmekte, sorumlulukların ataması yapılmakta ve işçinin karakteristiği ve prosesteki işin gerekliliği hesaba katılmaktadır.

- Kişisel Korunma: Kişisel koruyucuların kullanılmasının en son seçim olması gerekmektedir. Çünkü insanların kişisel koruyucuyu kullanmaları hem rahatsızlık verici olmakta, hem de kullanılıp kullanılmadığının denetiminin yapılması oldukça zor olmaktadır. Ayrıca kişisel koruyucunun kullanımı, riski ortadan kaldırmada daha az etkili bir seçimdir. Kişisel koruyucu kullanımı gerekli ise mutlak suretle koruyucu ekipmanın kullanım prosedürünün yayınlanması gereklidir.[44]

2.4 KURUMSAL YÖNETİM İLE RİSK YÖNETİMİ ETKİLEŞİMİ

Kurumsal yönetimin gelişimine bakıldığında, Amerika ve Avrupa'da geride bırakılan yüzyıl içinde yaşanan kriz ve bunalımlardan edinilen tecrübelere dayalı olarak geliştiği görülmektedir. Ancak yakın geçmişte yaşanan Enron ve WorldCom

[44] Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **a.g.e.**, s.5.

skandallarının küresel düzeyde yarattığı etkiler ile önemi bir kez daha anlaşılmış ve yeniden tartışılmaya başlanmıştır.[45] Yaşanan skandallar kurumsal yönetim çalışmalarını hızlandırmış ve OECD tarafından hazırlanan "Kurumsal Yönetim İlkeleri" birçok ülke tarafından kabul edilmiştir. Amerika'da yürürlüğe giren Sarbanes Oxley Kanunu, dünyada kurumsal yönetim üzerine yapılan yasal düzenlemelerde referans alınmıştır. Sürdürülebilir kurumsallık ve toplumsal gelişimin güvencesi olarak ifade edilen adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ile kurumsal yönetim dünyada olduğu gibi ülkemizde de öncelik teşkil etmekte ve hayata geçirilmesi yönünde çabalar sarf edilmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatında Sarbanes Oxley yaklaşımının benimsendiği, yeni bankacılık kanunda kurumsal yönetimin yer aldığı, Türk Ticaret Kanunu taslak metninde de kurumsal yönetime ilişkin hükümlerin bulunduğu görülmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum, halka açık şirketlerin faaliyet raporlarında açıklanmaya başlanmıştır. Önümüzdeki yıllarda dünyada ve Türkiye'de uygulanmaya başlanacak olan Basel II düzenlemeleri ile kurumsal yönetim, bankalarla birlikte şirketler için de rekabette fark yaratıcı bir unsur olacaktır. Ayrıca kurumsal yönetim, şirket performansı ile birlikte risk yönetimini de olumlu etkileyecektir. Yatırımcılar, kredi kuruluşları, çalışanlar ve düzenleyici otoriteler nezdinde şirket itibarını güçlendirecektir.

Bankacılık ile ilgili yasal düzenlemelerde de Sarbanes Oxley yaklaşımı dikkate alınmış, bu yaklaşımla beraber risk yönetimi ve iç denetim üzerine düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Basel II düzenlemelerinde de kurumsal yönetim ve risk yönetiminin birbirinin ayrılmaz parçası olduğunu görülmektedir. Açık, şeffaf, hesap verebilir ve denetlenebilir olmak için kurumsal yönetim ilkeleri şirketlere yol göstermektedir. Uyum sağlanamadığı takdirde şirketleri ciddi sorumluluklar beklemektedir. Sarbanes Oxley kanunu, hem şirketlerin yöneticilerine ciddi yaptırımlar, hem de denetçilere çok fazla sorumluluklar

[45] Hüseyin Gürer, "Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim İlişkisi", **Referans Gazetesi**, 11.03.2006, s.3.

getirmektedir. Denetim şirketleri, denetim yaklaşımlarını gözden geçirerek sistemin güvencesi, sigortası olma rollerini güçlendirmeye çalışmaktadır. İç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi büyük önem taşımakta; bir işlemin şirket içinde süreç akışı, mali tablolara etkisi, herhangi bir müdahaleye açık olup olmadığı değerlendirilmesi kritik hususlardan birini oluşturmaktadır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulamada yaygınlık kazanması, yatırım ortamının iyileştirilmesine doğrudan ve dolaylı katkı sağlayacak, yolsuzlukların önlenmesi, kayıt dışı ekonominin azaltılması, ekonomik istikrarın ve rekabet eşitliğinin sağlanması gibi konularda ekonomik kalkınmaya destek olacaktır.[46] Kısaca özetlersek; kurumsal yönetim, şirketler için kurumsal varlıklarının sürdürülebilirliği konusunda, ülkelerin ekonomileri için ise sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın sağlanmasında güvence oluşturmaktadır.

Risk yönetimi ise çağdaş kuruluşlar için temel becerilerden biridir. Karşı karşıya kaldıkları riskleri kadere bırakan kuruluşlar ile iyi risk yönetimi yapabilenler arasında, alacakları ödül ve ceza bakımından keskin ayrımlar bulunmaktadır.[47] Teknolojik ilerleme ve küreselleşme olguları, kuruluşların faaliyetlerindeki belirsizliği ve maruz kaldıkları risklerin doğasını kalıcı şekilde değiştirmiştir.

Ayrıca Türkiye yabancı yatırımcılar için cazip olmakla birlikte halen onlar için pek çok bilinmeyen ve risklerle dolu bir ülkedir. Politik ve ekonomik istikrarsızlıklar, yabancı şirketleri ve risk yöneticilerini ihtiyatlı olmaya yöneltmektedir. Ancak, ucuz iş gücü, teknolojik gelişmelerin yavaş ilerlemesi, yer altı kaynakları ve son dönemde özelleştirmenin sürekli gündemde olması yine de yabancı yatırımcıları ülkeye çekmektedir. Risk yöneticilerinin Türkiye'de dikkat etmesi gereken belli başlı konular şöyle sıralanabilir: Türkiye deprem kuşağı üzerinde bulunduğu için deprem riski özellikle üzerinde durulması gereken bir risktir. Bunun dışında terör,

---

[46] Arie Halachmi, "Governance and Risk Management: Challenges and Public Productivity", **International Journal of Public Sector Management**, Volume 18, No.4, 2005, s.303.

[47] Risk Yönetimi ve Uygulamaları Esasları Çalışma Grubu, "Bankaların Risk Yönetimi Çalışmaları Hakkında Değerlendirme", (çevrimiçi), http://www.tbb.org.tr , 19.11.2005.

politik risk, kur riski önlem alınması gereken diğer risklerdir. Sorumluluk sigortaları henüz yeni yeni oluşmakla birlikte gittikçe önem kazanmaktadır. Türkiye'de bulunan bir riskin, Türkiye dışında sigortalanması yasal değildir. Bu nedenle global programların kullanılacağı durumlarda bir sigorta şirketi kullanılma zorunluluğu vardır.

2.4.1 İKİ KAVRAM ARASINDAKİ ETKİLEŞİM VE DEĞERLENDİRİLMESİ

İyi bir kurumsal yönetim ortamının tesisi, etkili bir risk yönetimi örgütlenmesi ve etkin iletişim, şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlandığı yapının oluşturulmasıyla gerçekleşecektir.[48] Gerek teknik altyapısı, gerekse de örgütsel bağımsızlığı anlamında risk yönetimi sistemine gereken önemin ve desteğin verilmesi, kurumsal yönetimin sağlanması bakımından risk yönetimi fonksiyonunun payına düşen bir gerekliliktir. Etkili risk yönetiminin sağlanabilmesi için gelişmiş risk ölçme ve raporlama tekniklerinin kullanılması, risk ölçüm ve değerlendirmelerinin işletmenin karar süreçlerinde dikkate alınması gerekmektedir. Burada uygulanacak risk metodolojilerinin gelişmiş olması, şirketlerin yeni ürün ve uygulamaları dahil olmak üzere bütün fonksiyonlarında risk yönetiminin etkinliği, iyi bir kurumsal yönetimin sağlanabilmesi için şarttır.[49]

Kurumsal yönetim temel olarak şirketlerdeki risk yönetim sürecini test etmek, iş süreçlerindeki kontrol mekanizmalarının riskleri karşılamada ne kadar etkin ve verimli olduğunu değerlendirmek, söz konusu kontrollere ilişkin eksiklikleri belirlemek ve geliştirme önerilerini sunmak esasına dayanmaktadır.[50] Etkin bir iç kontrol sistemi şirketin organizasyon yapısından, politikalara ve prosedürlere, insan kaynakları yönetiminden muhasebe ve yönetim raporlama sistematiğine kadar bir çok konuyu sorgular. Etkin bir kurumsal yönetim modeline sahip bir şirketin piyasa

[48] R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, **Human Resource Management**, 9th Edition, Pearson Prentice Hall, 2002, s.28.
[49] Risk Yönetimi ve Uygulamaları Esasları Çalışma Grubu, **a.g.e.,** çevrimiçi.
[50] Onur Altay, "İç Denetimlerin Önemi", (çevrimiçi), http://www.bilgiyonetimi.org , 05.08.2006.

değeri diğerlerine göre daima yüksek olur. İç denetimler, şirketin bağımsız denetim maliyetlerini azaltır. Şirket içindeki suiistimalleri ve kanuna aykırı hususları tespit ederek maddi kayıp ve cezaları oluşmadan önler, şirket imajına katkıda bulunur.

Kurumsal yönetim ve risk yönetimi ilişkisinde önemli bir yer tutan Basel Komitesi kararları; kurumsal yönetim yapısında hisse sahipleri, yönetim ve diğer hak sahipleri (paydaşlar) arasındaki ilişkilerin bankaların güvenli ve sağlıklı bir biçimde çalışmalarını sağlayacak şekilde düzenlenmesi ve güçlendirilmesi gerektiğini etkin denetimin ve risk yönetiminin ön şartı olarak varsaymaktadır. Hem bankaların kendisinde hem de finansal aracılık edilen reel sektör firmalarında ve diğer kuruluşlarda kurumsal yönetim kapasitesinin artırılması etkin bir risk yönetiminin en önemli ön şartıdır.[51] Düzenleme ve denetleme otoriteleri, kurumsal yönetimin bir bankanın maruz kaldığı tüm önemli riskleri, bu risklerin içeriden veya dışarıdan geldiğine bakılmaksızın, bankanın güvenli ve sağlam bir biçimde faaliyette bulunmasının temini amacıyla yönetebilmesini beklemektedir. Düzenleme ve denetleme otoriteleri banka şeffaflığını, risklerini etkin bir şekilde yöneten bankaları ödüllendiren, risk yönetimi yetersiz ve ihtiyatsız olan bankaları cezalandıran bir piyasa disiplini mekanizması anlayışına dayandırmaktadır.

İşletmelerin bugünün karmaşık koşullarında karşılaştığı birçok zorluk bulunsa da bunlardan üç tanesi öne çıkmaktadır: Kurumsal yönetim, hedef belirleme ve bunlara ulaşılıp ulaşılamadığının bilgisine sahip olma; risk yönetimi, bu hedeflerle ilgili risklerin nasıl yönetileceğinin belirlenmesi, ölçülmesi, raporlanması ve seçilmesi ve raporlama, mevzuata yönelik uygulamaların doğru ve açık gerçekleştirilmesi.[52] Etkili kurumsal yönetim, risk yönetimi ve raporlama hissedar değerine büyük ölçüde katkıda bulunup bir kuruma şu konularda yardım etmektedir:

[51] A. Nejat Yüzbaşıoğlu, "Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi", Risk Yönetimi Konferansı-Risk Yöneticileri Derneği, 16.01.2003.

[52] "Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi ve Raporlama", (çevrimiçi), www.pwc.com, 30.12.2006.

- Risk ve fırsatlara ilişkin daha açık ve geliştirilmiş stratejik iş kararlarının verilmesine,
- Operasyonel sürprizlerin etkin ve aktif gözlemlemeyle en aza indirilmesine,
- Olumsuz olayların gerçekleşme ihtimalinin azaltılarak ve fırsatlardan olabildiğince yararlanılarak marka ve şirket itibarının korunup geliştirilmesine,
- Daha etkin uygulamalarla kurumsal verimliliğin artırılmasına yardım etmektedir.

Bunun dışında şirketlerin kurumsal sağlığının teminatı olan kurumsal yönetim, mali ve mali olmayan performans göstergelerinin birlikte yönetildiği kurumsal risk yönetimine ihtiyaç duymaktadır.[53] Günümüzde şirketlerin yönetim kurulları ve üst düzey yöneticileri için mali olmayan performansın izlenmesi oldukça önemli bir hale gelmiştir. Bu performanslar risklerin erken habercileri oldukları için kurumsal sağlık durumunun ilk ortaya çıkan göstergeleri olarak görülmeye başlanmıştır.

Pay ve menfaat sahiplerinin hak ve sorumluluklarının sonuçları bahsedilen şirket mali tabloları ve raporları ile izlenmektedir. Yukarıda belirtilen kriz ve skandallar, kurumsal yönetim ve risk yönetimi ilişkisinde çeşitli dersler taşımakta ve irdelendiğinde şirketlerin kurumsal yönetimine ilişkin tüm riskleri mali tablo ve raporlamaların yansıtmadığı, mali olmayan değerlerinde izlenmesine ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.[54] Müşteri memnuniyeti, ürün/hizmet kalitesi, iş süreçlerinde etkinlik ve verimliliğin ifadesi olan operasyonel performans, çalışanların bağımlılığı, marka gücü ve yeni ürün/hizmet geliştirme başarısının, mali olmayan performans göstergeleri olarak ölçülmesi ve izlenmesinin kurumsal başarı için performans göstergeleri kadar önemli ve gerekli olduğu anlaşılmıştır.

2.4.2 TÜRKİYE'DE BU ETKİLEŞİMİN YERİ VE ÖNEMİ

Kurumsal yönetim konusunda ülkemizde başlatılan uygulamalara bakıldığında; Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Anketi, Kurumsal Yönetim İlkeleri

[53] Hitt, **a.g.e.**, s.486.
[54] Gürer, **a.g.e.**, s.3.

Uyum Raporu, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim Endeksi kamunun aydınlatılması için açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından çok yönlü bilgi ve referans kaynaklarının oluştuğunu göstermektedir. Söz konusu kaynakların paylaşım ve kullanımının yaygınlık kazanacağı süreç başlamıştır. Mali ve mali olmayan performans göstergelerinin şirket üst yönetimlerince izlenmesi, kurumsal yönetim kalitesi ile birlikte kurumsal risk yönetiminde proaktif olmayı sağlayacaktır.[55] Bu süreçte şirketlerimiz için uluslararası standartlar ve düzenlemelerde öngörülen bağımsız ve yetkin yönetim kurulu denetim komitesi üyeleri ile risk odaklı yaklaşımla çalışan denetime ihtiyaç vardır.

Konunun uygulama aşamasından bahsedecek olursak, çağdaş risk yönetimi tekniklerinin ve sistemlerinin uygulanmaya başlanması, yasal düzenlemelerin dayatmasıyla eş zamanlı olarak gerçekleşmiştir. Bu konuya örnek olarak, kurumsal yönetim ve risk yönetiminin beraber uygulandığı sektörler arasında akla ilk olarak gelebilecek olan bankacılık sektörünü verebiliriz. Bankacılık sektöründe de, risk yönetimi bu yaptırımlarla uygulanmaya başlanmış, ancak süreç içerisinde sistemdeki çoğu banka açısından risk yönetiminde ulaşılan seviye mevzuatın öngördüğü çerçevenin ötesine geçmiştir.[56] Örneğin, istisnasız tüm bankalar piyasa risklerini denetim otoritesine standart yöntemi kullanarak raporlamaktadır. Diğer taraftan bankaların önemli bir bölümü, aynı zamanda hassas risk ölçümü yapan riske maruz değer modelleri ile de ölçüm yaparak banka dahilinde raporlamakta ve piyasa risklerini günlük olarak izlemektedir.

Sonuç olarak; kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında şirket yönetim kurulunun liderliği, denetim komitesinin etkin gözetimi, uluslararası standartlarda iç ve dış denetim, kurumsal risk yönetiminin kritik başarı faktörleridir. Türkiye'de risk yönetiminin geldiği nokta, risklerin belirlendiği, tanımlandığı, ölçüldüğü ve kısmen de izlendiği aşamalardır. Risk ölçüm sonuçları ve risk yönetimi fonksiyonlarının öngörüleri şirketlerin karar alma süreçlerinde henüz yüzde yüz etkin olarak yer

[55] **A.e.**
[56] Risk Yönetimi ve Uygulamaları Esasları Çalışma Grubu, **a.g.e.**, çevrimiçi.

almamaktadır. Bu da bize kurumsal yönetim ve risk yönetimi kavramlarının iç içe geçmeye başladığını, fakat bu iki kavram arasında tam olarak bir kenetlenmenin henüz gerçekleşmediğini göstermektedir. Esasen kurumsal yönetim ve risk yönetimi kavramları birbirlerinden bağımsız kavramlardır. Fakat bir işletmenin en iyi şekilde yönetilmesi için her iki kavramında samimi olarak uygulamaya geçmesi gerekmektedir. Zaten iyi bir kurumsal yönetimin etkin bir risk yönetimi politikası olmadan uygulamaya geçmesi mümkün değildir. Dolayısıyla risk yönetimi kurumsal yönetimi doğrudan etkileyen fakat kurumsal yönetimden apayrı bir konudur. Konuya bu perspektiften bakıldığı zaman bu iki kavram birbirinden bağımsız fakat birbirinden ayrı da düşünülemeyen iki kavramdır. Bununla beraber risk yönetimi fonksiyonunun şirketlerin hayatlarında vazgeçilmez konuma gelmesi ve hayatlarının bir parçası olması, bu fonksiyonun başta üst yönetimler olmak üzere tüm çalışanlarca tam olarak algılanıp benimsenmesi ve bu yoldan risk kültürünün örgüt kültürüne uyarlanmasıyla olanaklı hale gelecektir.

2.5 KURUMSAL YÖNETİM İLE RİSK YÖNETİMİ İLİŞKİSİNDE TEKNOLOJİ FAKTÖRÜ

Günümüzde kurumlar güçlerini sahip oldukları bilgi ile ölçmektedirler. Enformasyon, yönetimi etkin kılmaktadır ve bu da doğru stratejilerin seçimini beraberinde getirmektedir.[57] Bilgisayarlar önceleri iş dünyası için sadece işleri kolaylaştıran bir araçken, dünyanın hızla gelişmesine paralel olarak teknoloji günümüzde rekabette hayati bir araç ve kritik başarı faktörü haline gelmiştir. Teknoloji birimleri ise stratejik bir yaklaşımla kurumun özelliklerine göre hizmet veren güçlü bir silah konumuna gelmiştir. Geçmişte yardımcı bir araç olan teknoloji kavramı, iletişim sayesinde entegre bir olgu haline gelmiştir. Eskiden iş tarafı teknoloji tarafını, teknoloji tarafı da iş tarafını anlamazken, artık arada bir entegrasyon bulunmaktadır.

[57] Aydın Meriç, "Kurumsal Yönetim ve Şeffaflığın Kapısını Açan Çilingir: İç Denetim", **Activeline Dergisi**, Sayı 3, Temmuz 2002, s.19.

Denetim konusuna kurumlar açısından bakacak olursak, kurumsal yönetimlerini ve iç dış denetimlerini oturtmayı başaran kurumlar, hem karlılıklarını arttırırlar, hem de içinde bulundukları ekonomiye faydalar sağlarlar. Bununla birlikte yatırımcılar da, para yatırdıkları şirketin yapısını ve operasyonlarını nasıl yürüttüğünü ayrıntılı olarak bilmek isterler. İç denetçiler; açıklık, şeffaflık ve bilgilerin paylaşılması gibi paydaşların ve kamuoyunun en doğru şekilde bilgilendirileceği konularda anahtar rolü oynayıp, şirkete olan güveni arttırırlar. Şirketin büyüklüğü, bulunduğu sektör veya kamu kuruluşu olup olmaması, hiçbir zaman iç denetim şartlarının iyileştirilmesi gerekliliğini ikinci plana atmamalıdır. Bu konuda bilgi teknolojileri her zaman önemli bir yer tutmaktadır ve bilgi teknolojileri kurumların denetimini verimli ve etkin bir hale getirmektedir.

2.5.1 KURUMSAL YÖNETİM VE TEKNOLOJİ

Uzun yıllardan beri var olan kurumsal yönetim ilkelerinin neden son yıllarda gündeme geldiği sorusunu yanıtlayabilmek için, geçen on yılda yaşanan bazı olayları ele almak gerekmektedir.[58] Bu konuda öncelikle teknolojiden bahsetmek yanlış olmayacaktır. Teknoloji büyük bir hızla gelişmektedir. Eskiden, ben sizin yaşınızdayken, diye söze başlayan insanlar, karşılarındakilerden 30-40 yaş büyük olurken, şimdi bu yaş farkı ona inmiştir. Teknoloji o kadar hızlı gelişip değişmektedir ki, on yıl öncesi ile bugün arasında çok büyük farklar vardır. Bugün 40'lı yaşlarında olan insanlar, teknolojinin hızına şaşırırken, gençler bu gelişmeleri doğal karşılamaktadır. Örneğin birçok büyük şirkette kişisel bilgisayarlar her sene veya iki senede bir değişmektedir. Çünkü bilgisayarların kapasiteleri kullanılan yazılıma yetmemeye başlamaktadır. Dolayısıyla teknolojik gelişmelere uyum sağlamanın, bazı şirketlerin ana gündem maddesi haline geldiği görülmektedir.

Teknolojik gelişmenin başka bir boyutu da, iletişim alanında yaşanmaktadır. Eski yıllarda raporlar hazırlandıktan sonra kuryelere verilirdi. Rapor yurt dışına

[58] Osman Dinçbaş, "Kurumsal Yönetişimde Kilit Nokta Yönetim Kurulu", **Activeline Dergisi**, Sayı 9, 2005, s.8.

gönderilecekse, raporun hazır olduğu yurt dışına teleksle bildirilirdi. Günümüzde teleks makinesi olmadığı gibi, kurye ile ortalama dört beş günde yerine ulaşan raporlar artık e-mail ile birkaç dakika içinde karşı tarafa ulaşmaktadır. Yirmi yıl önce kurye şirketleri akşam 17:00'da kapanıyorsa, raporun ertesi gün yollanması doğal karşılanabiliyordu. Artık evlerden de e-mail gönderilebildiği için, zaman kavramı ortadan kalkmıştır. İşin bir başka yönü de, karşı taraf bir e-mail gönderdiğinde, o mailin alınıp alınmadığını da bilmektedir. Yani günümüzde herkes birbirini kontrol edebilme imkanına sahiptir. Şirketlerin personelinden bir başka isteği de, cep telefonlarının sürekli açık olmasıdır. Bütün bunlar da insanları çok hızlı yaşamaya ve karar vermeye götürmektedir.

Teknolojik gelişmelerle birlikte ulaşım da çok kolay hale gelmiştir. Artık bir günlük toplantılar için yurt dışına gidilip gelinebilmekte, toplantı yapılamadığı zamanlarda video konferansa bağlanıp, karşılıklı konuşulabilmektedir. Bu teknolojik gelişmeler iletişimi arttırmakta ve iş süreçlerini inanılmaz ölçülerde hızlandırmaktadır. Dolayısıyla teknolojiyi iyi kullanan kişiler için, ekonomik entegrasyon da kaçınılmaz bir hale gelmiştir.[59]

Günümüzde çok uluslu şirketlerin gerçek anlamda çok uluslu olmasını sağlayan bir alt yapı oluşmuştur. Örneğin, Türkiye'de toplantı yapılıp, birkaç unsur bir araya getirilerek Hollanda'da bir şirket kurulabilmektedir. Daha sonra iki üç gün içerisinde o şirket bir holding haline getirilip, her ülkede bir şube açılabilir. Şu anda bunun yapabileceği teknoloji de, imkanlar da mevcuttur. Artık sadece internet ortamında değil, her alanda sınırlar ortadan kalkmaktadır. Herhangi bir ülkeye gidildiğinde, orada hemen işe başlanabilmektedir. Bu kadar kolaylık sağlanıp, sınırlar da ortadan kalkınca, artık insanların nerede olduğunun pek bir önemi kalmamıştır. Tabi yönetim anlamında sınırlar kalksa da her ülkenin kendi yapısı ve mevzuatı vardır. Bu kurallar devam etmekle beraber, bunları kullanarak olayları çok daha sofistike hale getirmek de mümkündür.

[59] **A.e.**

2.5.2 KURUMSAL YÖNETİMDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN YERİ

Kurumsal yönetim ile bilgi teknolojileri aslında ayrılmaz bir bütündür. Kurumsal yönetim için ortaya konan ilkelerin bilgi teknolojileri olmadan gerçekleştirilemeyeceği ortadadır. Bununla beraber kurumsal yönetim kavramı şirketlerin hesap verebilirliklerini sağlayarak, karlılıklarını arttırması olarak algılanmamalıdır. Kurumsal yönetim, kurumların sınırlı kaynaklarını daha etkili kullanması için şeffaflık ve hesap verebilirliklerini geliştirerek hissedar ve paydaşlarının çıkarlarını koruyan bir uygulamalar bütünüdür.[60] Kurumsal yönetim toplumun bütün kesimleri için geçerli olduğundan, en başta şeffaflık ve hesap verebilirliğin güvence altına alınması, iç ve dış denetimlerin hangi temellerde yaratılacağının ve bu faaliyetlerin kabul edilebilir sınırlarının belirlenmesi gereklidir. Bu noktada kurumlara düşen görev ise, bu evrensel ilkeleri temenni olmaktan çıkarıp, kurum yönetimlerine çerçeve oluşturacak bir anayasa haline getirmektir.

Günümüzde ülkelerin yönetimi kadar, şirketlerin yönetimi de giderek önemini arttırmıştır. Bunu büyük kurumlarda yaşanan olaylar sayesinde çok daha iyi bir şekilde fark edebilmekteyiz. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde ve bazı Avrupa ülkeleri ile İngiltere'de birçok büyük kurum, önemli sahtekarlık vakaları ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bu ortamda yatırımcılarını ve patronlarını önceden belirlenen verilere yakın sonuçlar çıkararak memnun etmek isteyen çalışanlar, bazen kuralları çiğnemek zorunda kalmaktadır. Böyle durumlarda kuralların çiğnenmesine engel olmak için, resmi yasaların hazırlanması gerekmektedir.[61]

Ayrıca bilgi teknolojileri bölümünde çalışanların da yöneticiler gibi düşünebilmeleri, işe nasıl katkıda bulunduklarını ölçmeleri, etkili bir şekilde çalışmaları, denetim yapmaları ve bilgiye ulaşabilmek için nasıl çözümler

[60] Meriç, **a.g.e.**, s.21.
[61] Turbitt, **a.g.e.**, s.16.

getirdiklerini bilmeleri gereklidir. Uygulanan yasaların anlaşılması da bilgi teknolojilerinde çalışanların, işletme konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlayarak, kolay çözüm üretmelerine yardımcı olmaktadır.

Kurumsal yönetim ve bilgi teknolojileri yönetimi, işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmaları için hayati bir öneme sahiptir. İç ve dış denetçilerle birlikte çalışarak, yasal yollarla hizmetin devamını sağladıkları için, günümüzde tüm kurumların bilgi teknolojilerine tam anlamıyla bağımlı oldukları görülmektedir. Örneğin müşteriler 24 saat banka hizmetlerini kullanmayı istemekte, eğer bu hizmetlere bir süreliğine bile erişemezlerse, bunun nedeninin onlara anlatılması gerekmektedir.

İş dünyası için çok büyük önem taşıyan birkaç yasa mevcuttur. Sarbanes Oxley yasası bunlardan biridir. Bu yeni yasa, iş hareketlerine yasal kontrol getirerek, New York Stock Exchange gibi kurumlara kayıtlı olan tüm şirketlerin bu yeni standartlara uymasını sağlamaktadır. Yeni standartlarda bazı kuralları uygulamak gerçekten çok zorlaşmıştır. Ancak Avrupa dahil dünyanın büyük bir bölümünde iş dünyası bu resmi yasalara yönelmiş durumdadır. Bunun dışında Basel II, özellikle bankacılar arasındaki en önemli kurumsal yönetim yasaları arasında yer almaktadır. İngiltere'de ise Sarbanes Oxley'e benzer UK Companies Act adında bir kurumsal yönetim programı parlamentodan geçmiştir. Türkiye'de de daha önce bahsedildiği gibi "Kurumsal Yönetim İlkeleri" adı altında bir yönetim programı mevcuttur.[62]

Sarbanes Oxley'deki yapıya göre, birçok finans raporlama işlemi, bilgi teknolojileri alt yapısı ve yazılım uygulamalarına bağlıdır. Sistem, tüm finans işlemlerini yapanın kim olduğunun öğrenilebileceği bir raporlama sistemi üzerine kurulmuştur. Sonuç olarak Sarbanes Oxley, bir bilgi teknolojileri kontrol sisteminin oluşturulmasını ve finans raporlama sürecini destekleyen bilgi teknolojileri ortamını sağlamayı zorunlu kılmaktadır.[63] Bilgi teknolojileri yapısının güvenliği, kimlerin

[62] Meriç, **a.g.e.**, s.20.
[63] Turbitt, **a.g.e.**, s.16.

buna erişiminin olduğu ve bilgi teknolojileri sisteminin faydalı bir şekilde işleyip, kullanıcıların isteklerini karşılayabilmesi Sarbanes Oxley'de üzerinde durulan konular arasında yer almaktadır. Amerika ile ticaret yapan 7 bin şirket Sarbanes Oxley uygulamalarını yerine getirmek zorunda olmalarına rağmen şu an bununla ilgili birtakım zorluklar ile karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bu yasaları uygulamanın zaman ve para açısından maliyeti oldukça büyüktür. Ancak global işlemleri olan şirketlerin, deniz aşırı operasyonları için bu uygulamalara önem vermeleri gerekmektedir.

Her türlü zorluğa rağmen şirketlerin bu tür standartlara uymaları şarttır. Çünkü dünyada gerçek ve kalıcı olan tek şey değişimdir. Bu değişime cevap verip, ondan faydalanmanın tek yolu ise, onu iyice anlayıp önemli kararlar vermekten geçmektedir. Değişimin üstesinden gelebilmek için alt yapının nelerden oluştuğunun, bilgi teknolojilerinin durumunun ve nelere bağımlı olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Ancak bu tür şeyler genelde bilinmediğinden, basit bir değişim gibi görünen bir olay sonucu işletmenin çökebileceğinin de unutulmaması gerekmektedir. Bu yüzden tüm bağımlılıklardan haberdar olunması; bilgi teknolojileri alt yapısından değil de işletme sürecinin etkisinden kaynaklanan değişime sıra geldiğinde, riski kolay analiz edip, doğru karar vermeyi sağlamaktadır. Yöneticilerin de iç kontrolün ve özellikle bilgi teknolojileri kontrolünün yeterliliğini ve etkisini açıkça belirtmeleri büyük önem taşımaktadır.[64]

İngiltere'deki Companies Act sistemi ise yatırımcıların güvenini yeniden kazanma mantığına dayanmaktadır. Buna göre, kurallara uymayan yetkililer para ve hatta hapis cezasına çarptırılabilmektedirler. Özellikle üst düzey yetkililer ile yönetim kurulu başkanlarının sisteme uymadıkları takdirde hapis cezası alabilecekleri belirtilmektedir.[65]

[64] Daft, **a.g.e.**, s.355.
[65] Meriç, **a.g.e.**, s.22.

Bilgi teknolojileri hizmetleri, bir şirketin karşılayabildikleri ile istekleri arasında denge kurmaktadır. Bunu doğru algılamak işletmeye kar sağlamaktadır. Bu nedenle bilgi teknolojileri hizmetleri sunan kuruluşların yetkililerinin, iş adamları ile bir araya geldiklerinde, onlara yeni teknolojik ürünleri nasıl kullanacaklarını anlatmak yerine, bu teknolojilerin işletmeye katkıları hakkında bilgi vermeleri gereklidir. Bunu yeni bir yük olarak değil de, yapılması gereken bir iş olarak değerlendirmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Bugün birçok analizci, organizasyonların daha yapısal ve daha performans merkezli hale geleceğini, her ne kadar işletme dışından empoze edilen uygulamaların etkisi altında kalsalar da, sonucun onlar için daha etkin ve verimli olacağını öngörmektedir. Bu sayede bilgi teknolojilerinden veya işletmelerden kaynaklanan değişimlerin kontrol edilip, risk değerlendirmesi yapılabileceğinin de altı çizilmektedir.

2.5.3 BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ORTAMINDA RİSK KONTROLÜ

Bilgi teknolojileri vasıtasıyla risk yönetimini uygulayabilmek için Yapılanma Yönetimi Veri Tabanı oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu sistemi kurarken ilk olarak bilgisayar, sunucu, taşınabilir aygıtlar gibi çalışanların her gün kullanması gereken araçların tanımlanması gerekmektedir. Bu araçların nasıl uygulandığının, nelerden oluştuğunun ve neler ile bağlantılarının olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

Bilgi teknolojileri ortamındaki karışık bağımlılıkları tanımlamak için de bir işletme modelinin oluşturulması şarttır.[66] Böylece karar alma sürecinde bu değişimler, bağlantılar, veri merkezi yönetimi ve yardım masası göz önünde bulundurulmaktadır. Değişim yapılması gerektiğinde, herkes neyin, nelerden

[66] **A.e.**

oluştuğunu bildiği için, risk yönetimi daha kolay ve daha emin bir şekilde yürütülmektedir.

İkinci olarak bilgi teknolojileri ortamında bulunan her şeyin kontrol altında olması gerekmektedir. Standartlaşmış bir değişim döngüsü ile değişimin talebi, planlanması, uygulanması ve tasdik edilmesi belli bir norma uygun olunca, risk kontrolü de kolaylaşmaktadır. Ayrıca aktiflerin durumunu anlayabilmek için, muhasebe hesapları devamlı kontrol altında tutulmak zorundadır. Son olarak da yapılan işlemlerin istenildiği şekilde tamamlandığının ve sonucun veri tabanına yansıdığının tasdik edilmesi gerekmektedir.

Tüm bunlardan yola çıkarak şöyle bir sonuca ulaşabiliriz: Bilgi teknolojileri ve kurumsal yönetim, işletmelerin etkin ve resmi bir şekilde çalışmasını, iç ve dış denetçiler ile beraber yönlendirilmesini ve hizmet sürekliliğinin temin edilmesini sağlarlar.[67] Bu da tüm ortaklara değer kazandırır. Bilgi teknolojilerinin yapması gereken; İşletme Hizmet Yönetimi ile uyum sağlamak ve bir kurum oluşturarak üzerine düşen görevleri yerine getirmektir.

[67] **A.e.**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM VE RİSK YÖNETİMİ

Tezin ikinci bölümünde risk kavramı ve ilgili diğer kavramlar ele alınmıştı. Risk yönetiminin ne olduğu ve kavramsal boyutu üzerinde durulup; işletmelerde risk yönetiminin gelişimi, stratejik önemi, risk yönetimini etkileyen faktörler ve risk yönetimi ile kurumsal yönetim ilişkisinden bahsedilmişti. Tezin bu bölümünde bankacılık sektöründe kurumsal yönetimden ve kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaşılan zorluklardan bahsedilecek ve risk yönetiminin bu işleyişte nasıl bir etkisinin olduğu üzerinde durulacaktır.

Bankalar ekonominin en önemli yapı taşlarından biridir. Ticari işletmelerin finansmanı, temel finansal hizmetlerin sunumu ve ödeme sistemlerine erişim gibi birçok olanak bankalar tarafından sağlanmaktadır. Bankaların diğer şirketlerden en önemli farkı, bu kurumların halktan para toplama ve kredi verme imtiyazına sahip olmalarıdır. Bu kurumlara bahsedilen özellikleri açısından bakıldığında, birer güven müessesesi olmaları, geçmişte olduğu gibi bugün de kabul gören bir gerçektir. Ayrıca ekonomik sistem içerisinde üstlendikleri rol, ödemeler sisteminin işleyişinin sağlanması, para yaratma gücü, tasarrufların ve yatırımların teşvik edilmesi, topluma geniş finansal ürün yelpazesinin sunulması gibi özellikler de bu kurumların ekonomik ve toplumsal açıdan önemini ortaya koymaktadır. Öte yandan, bu kurumlarda yaşanacak çöküşlerden kaynaklanan maliyetlerin topluma ve ekonomiye yayılan dışsal etkilerini de unutmamak gerekir. Bu yüzden, ekonomi ve toplum üzerinde böylesine çok yönlü etkileri bulunan bankalarda etkin bir risk yönetimi politikası ve güçlü bir kurumsal yönetim büyük önem taşımaktadır.[1]

[1] Ahmet Beyaz, "Bankalarda Kurumsal Yönetim Uygulamaları", **Activeline Dergisi**, Sayı 12, Aralık 2003, s.10.

3.1 BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN YAPISI VE BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM

"Bankalarda kurumsal yönetim, bu kuruluşların iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildikleri bir yapıyı ifade etmektedir."[2] Bankalarda kurumsal yönetimin yapısı; kurumsal hedeflerin oluşturulmasını, mevduat sahiplerinin haklarının korunmasını, bankacılık sisteminin mevcut yasalara ve düzenlemelere uyumlu olarak daha güvenilir ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri beklentisi ile kurumsal faaliyet ve davranışların düzenlenmesini ve pay sahiplerinin menfaatlerinin gözetilmesini içermektedir.

Sahiplik ve kontrolün ayrılmasına odaklanmış olan standart kurumsal yönetim teorisi, hissedarların değişen derecelerde yönetsel kararları etkilemesi mekanizmalarını araştırmaktadır. Küçük hissedarlar; önemli kararların alınmasında doğrudan oy kullanarak, yönetim kurulunu seçerek, yöneticilerin performanslarının bedelini ödemek için teşvik edici sözleşmeler imzalayarak, kurumsal yönetimin ortaya konulmasına çalışmaktadırlar. Benzer şekilde, bir firmaya borç verenler de aldıkları teminatlar aracılığıyla yönetsel basireti uygulamaya çalışırlar. Burada amaç borcun ödenmemesi veya yükümlülüğün yerine getirilmemesi halinde, teminat ve rehinlerin paraya çevrilmesi, iflas veya yeniden yapılandırma süreçlerinin uygulanması ve yöneticilerin görevden alınmasını sağlamaktır.

Borçlunun fonları kendi kişisel kullanımına tahsis etmesi olasıdır. Borçlu, fonları karlı yatırım projeleri yerine karsız, ancak kendisine güç ve statü sağlayacak alanlara yatırabilir. Borçlu ve kredi veren arasındaki bu çıkar çatışması kredi verme ve yatırım yapmanın ortalama düzeyin altında olabileceğini göstermektedir. Buna karşın bankalar daha farklı bir yapı içerisinde faaliyette bulunmaktadırlar. Bankalar, vekalet çatışmasının daha kompleks olduğu organize piyasalarda faaliyet göstermektedir. Diğer taraftan, sermaye yapısı itibariyle bankaların aracılık

[2] G. Caprio, R. Levine, "Corporate Governance of Banks: Concepts and International Observations", Global Corporate Governance Forum Research Network Meeting, April 2002, s.7.

fonksiyonu gördüğü daha belirgindir. Bankaların kullandırdığı kredilerin sadece yüzde 10'u özkaynaklarla, kalan kısmı ise bankaya kredi sağlayanlar ya da bankanın ihraç ettiği menkul kıymetleri satın alanlar ve mevduat sahipleri tarafından karşılanmaktadır.[3]

Bankalar birer güven müessesesi olarak çalışan ve tasarruf sahiplerinden topladıkları mevduatı kredi olarak reel sektöre aktaran aracı kurum niteliğindeki kuruluşlardır.[4] Üslendikleri bu önemli işlev nedeniyle mudilerin haklarının korunması ve mali piyasaların güven ve istikrarının sağlanması bakımından, bankalardaki kurumsal yönetim büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal yönetim konusu bankacılıkta, diğer şirket ve organizasyonlarda olduğundan daha fazla zorluk içerir.[5] Öncelikle, bilginin asimetrik paylaşımı sorunu bütün şirketlerde mevcut olmasına rağmen bankacılıkta bu asimetrik bilgi sorunu daha belirgindir. Asimetrik bilgi paylaşımından doğan ve bankalarda kurumsal yönetim uygulamalarını zorlaştıran problemlerin başında, bankaların opak yapıda olması gelmektedir. Opak yapı nedeni ile banka dışı kesimler için bankayı izlemek ve değerlendirmek son derece güçtür. Diğer taraftan, bankacılıkta bilgi asimetrisinin fazla olması, hissedarların ve bankaya borç verenlerin yöneticileri izlemelerini daha zor hale getirirken, yöneticilerin ve büyük yatırımcıların kontrol etme gücünü kendi çıkarları için kullanmalarını kolaylaştırmaktadır.

Bankacılığın ağır düzenlemelere tabi tutulması, doğal kurumsal yönetim mekanizmalarının gelişmesini engellemektedir. Örneğin; mevduat sigortası, mevduatı sigorta edilmiş mudilerin yapacakları gözetimi ve bankaların sermayelerini artırma isteklerini azaltmakta ve banka sahiplerinin banka varlıklarının daha riskli alanlara yatırılması yönündeki eğilimlerini artırmaktadır. Bununla birlikte, kamu bankaları, birçok ülke bankacılık sektöründeki ağırlıklarının

[3] J. Macey, M. O'Hara, "Corporate Governance of Banks", **FRBNY Economic Policy Review**, No:2, 2001, s.6.
[4] Jr. Barth, G. Caprio and R. Levine, "Bank Regulation and Supervision: What Works Best?", **World Bank Policy Research Working Paper**, No.2725, 2001, s.13.
[5] Beyaz, **a.g.e.**, s.10.

halen yüksek olması sebebiyle, kurumsal yönetim eşitliğini temelden değiştirmektedir. Bu özellikler, bankacılık sektöründe kurumsal yönetimi diğer sektörlerden farklı hale getirmektedir.

3.2 BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Bankalarda kurumsal yönetim uygulamaları sırasında karşılaşılan zorlukları, opak yapıdan kaynaklanan sorunlar ve üst yönetimden kaynaklanan sorunlar olmak üzere iki ana başlık halinde inceleyebiliriz.

3.2.1 OPAK YAPIDAN DOĞAN SORUNLAR

"Herhangi bir ürün/hizmet alım satım işleminin alıcı veya satıcı konumundaki taraflarından birinin, o ürün veya hizmetin kalitesi hakkında karşı taraftan daha az bilgiye sahip olması halinde, asimetrik bilgi durumu oluşmaktadır."[6] Bilgi eksikliği, mali piyasalarda ters seçim ve ahlaki riziko olmak üzere iki tip problem yaratmaktadır. Ters seçim durumu; ekonomik işlem gerçekleşmeden önce, taraflardan birinin, muhatabın bir maliyet yüklenmeden öğrenemeyeceği geçmişi, ilgi alanları, yetenekleri ile ilgili hususları yanlış bir şekilde sunduğu zaman oluşmaktadır. Bu yüzden işlemlerin tarafları gerçekte öyle olmadıkları halde kendilerini dürüst, çalışkan, kalifiye özelliklere sahipmiş gibi göstererek müzakere edilen işin kendileri açısından daha iyi sonuçlanmasını güvence altına almaya çalışmaktadırlar. Ahlaki riziko; bir işlemde amir ya da işi yaptıran tarafın, işi yapan kişinin fiillerini doğrudan gözlemleyemediği ya da gözlemlemenin çok maliyetli olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu ortamlarda iş yapan taraf, sözleşmedeki performans standartlarını gerçekleştirmeme hususunda güçlü dürtülere sahip olmaktadır. Bankacılık açısından bu durum, bir banka müşterisinin bankadan kredi kullandıktan sonra davranışlarını değiştirerek, bankayı zarara uğratması şeklinde

[6] A**.e.**

örneklenebilir. Banka müşterisi daha önce karşı karşıya olduğu riski azaltmak için belirli bir özen gösterirken, kredi kullandıktan sonra bu özeni göstermezse ve üstelik riski artırıcı davranış ve eylemlerde bulunursa, ahlaki riziko sorunu var demektir.[7]

Ters seçim, sözleşme öncesi gelecekteki performansla ilgili asimetrik bilgiyi istismar eden bir sorunken ahlaki riziko, sözleşme sonrası cari performansla ilgili asimetrik bilgiyi istismar eden bir problemdir.

Bankalarda, hissedarlar ile yöneticiler arasında var olan bilgi asimetrisinin dışında, aşağıda sayılan farklı bilgi asimetrileri de söz konusudur:

a) Mevduat sahipleri, banka ve düzenleyici otorite arasında,
b) Banka sahipleri, yöneticiler ve düzenleyici otorite arasında,
c) Bankaya borç verenler, yöneticiler ve düzenleyici otorite arasında.

Bu bilgi asimetrileri, bankaların yapılarının diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalardan nitelik açısından oldukça farklı olduğunu açıkça göstermektedir.[8] Bankalarda bu bilgi asimetrilerinden kaynaklanan sorunlar; bankaların performanslarının izlenememesi, banka sahipleri ve yöneticilerinin kendi çıkarlarını gözetmeleri ve opak yapının rekabetçi yönetimi engellemesi şeklinde sınıflandırılabilir.

Bankaların performanslarının izlenememesi bu bilgi asimetrisini oluşturan en önemli nedenlerden biridir.[9] Üretim ve hizmet piyasalarında, alıcılar paraları ile cari zaman diliminde işlem yapmaktadırlar. Örneğin bir arabanın veya bir berberin hizmetinin beğenilmemesinde olduğu gibi, üretim ve hizmet piyasalarında sunulan malların kusurları da kısa zaman içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bankacılıkta ise

[7] K. John, A. Saunders, L. Senbet, "A Theory of Bank Regulation and Management Compensation", **Review of Financial Studies**, No.13, 2000, s.27.
[8] Barth, **a.g.e.**, s.14.
[9] Geof. Mortlock, "Corporate Governance in The Financial Sector", **Reserve Bank of New Zelland Bulletin**, Volume 65, No 2, June 2002, s.27-32.

para bugün bankaya verilmekte ve gelecekte geri ödenmek vaadiyle işlem yapılmaktadır. Bankalarda kredi kalitesi kısa zaman içinde görülememekte, bazen uzun süre gizlenebilmektedir.

Opaklığın bu şekli, yani şirketin devam eden performansının tahmin edilmesindeki zorluk, bankacılık sektöründe daha şiddetlidir.[10] Çünkü bankacılıkta krediler genel olarak ikincil piyasalarda likit halde alım satıma konu edilmemektedir. Emeklilik fonları veya sigorta şirketleri sahip oldukları varlıkları bir dereceye kadar etkin piyasalarda alım satım konusu ederek opaklık sorununu giderebilmektedir. Bununla birlikte sigortadan doğan yükümlülük de kredideki bilgi problemi ile aynı sorunu içermektedir. Sonuçta bankalar, emeklilik fonları ve sigorta şirketleri bilginin asimetrik dağılması sorunundan oldukça fazla etkilenmektedir.

Bankalar reel sektördeki firmalara göre varlıklarının risk kompozisyonunu daha çabuk değiştirebilirler. Bankalar, kullandıkları kredilere ait yükümlülükleri yerine getirmeyen firmalara bile yeni krediler açarak, problemlerini kısa sürede gizleme imkanına sahiptirler. Reel sektör firmalarında envanter çalışmaları sonucunda stoklarda görülen artış, firmanın performansındaki negatif göstergelerden birisidir. Fakat bankaların nakit göstergelerindeki artış nedeniyle bankanın daha likit hale gelmesi, banka için bir atalet göstergesi mi yoksa bankanın riskli ortamda temkinli bir yönetim sergilemesi mi olduğunun ayırt edilmesi oldukça zordur. Fakat şu da bilinmelidir ki, bankaların reel sektör firmalarından daha opak yapıda olması, bankalarda düzenlemeler yapma konusunda değil de, kurumsal yönetimin geliştirilmesi noktasında önem arz etmektedir.[11]

Banka sahipleri ve yöneticilerinin kendi çıkarlarını gözetmeleri özellikle şeffaf olmayan kurumsal yapılarda ortaya çıkmaktadır. Bu tarz yapılar, öncelikle alacaklıların haklarını kendi lehine kullanmak açısından şirket sahiplerine ve yöneticilere daha çok imkan vermektedir. Bu durumda risk alma davranışı tamamen

[10] P. Ciancanelli, A.R. Gonzalez, "Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework", **European Financial Management Association Conference**, Athens, June 2000, s.5.
[11] Caprio, **a.g.e.**, s.11.

başkalarına ait kaynakların haksız bir şekilde kullanılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir ülkede muhasebe sistemleri yetersiz, yasal düzenlemeler gevşek ve cezalar düşük ise, bununla beraber düzenlemeler firma sahiplerini durumu kendi yararlarına suiistimale ve borçlarını ödememeye teşvik ediyorsa, hileli iflas yaygınlaşacaktır.[12]

"Bankaların opak yapısı, banka yönetim ve denetimini elinde bulunduran hakim hissedarlara, banka kaynaklarını bankanın emin bir şekilde çalışmasını tehlikeye düşürecek biçimde doğrudan veya dolaylı olarak kendi lehlerine kullanmak için olanak sağlamaktadır."[13] Bankalar çoğu zaman borçlarını ödemeyen kredi müşterilerine bile yüksek faizle krediler kullandırarak, kredi faiz gelirlerinin ve karlarının yüksek olduğu izlenimini vermektedirler. Böylelikle sağlıklı bir mali bünyeye sahip olmayan bankaların hakim hissedarları ve yöneticileri, bilgi asimetrisini kendi lehlerine kullanarak piyasaları yanıltmakta ve belli bir zaman diliminde mali durumlarını olduğundan farklı gösterme imkanına sahip olmaktadırlar. Aynı şekilde, bankacılık sektöründe oligopolistik bir piyasa söz konusu ise, bankalar manipülatif fiyatlama ile piyasa fiyatlarını çarpıtarak, temkinli bir politika izleyen diğer yatırımcıları mağdur etmektedirler. Bankaların en büyük fon sağlayıcısı olan mevduat müşterileri ile bankaya borç veren diğer alacaklılar, opaklık sorunu nedeniyle bankayı gözlemleyememektedir.

Birçok az gelişmiş ülkede, aile şirketi şeklinde örgütlenmiş ve başta bankacılık sektörü olmak üzere, ekonomide dominant etkiye sahip az sayıda holdingin varlığı, banka ortakları ve yöneticilerinin suiistimallerini kolaylaştırmaktadır.[14] Bu kötüye kullanma, hakim ortaklar dışındaki hissedarlar, küçük alacaklılar, mevduat sahipleri ve vergi ödeyenlerin aleyhine gerçekleşmektedir. Örneğin büyük ölçüde tarıma dayalı, göreceli olarak gelişmemiş bir ekonomiye sahip Endonezya'da, tarımsal üretimde önemli bir düşüklük olmamasına rağmen 1990'lı yılların sonunda ciddi bir

[12] Beyaz, **a.g.e.**, s.10.
[13] Stephen Prowse, "The Corporate Governance System in Banking: What Do We Know?", **Banca Del Lavoro Quarterly Review**, No.3, 1997, s.29.
[14] R. La Porta, F. Lopez-De-Silanez, A. Shleifer, "Government Ownership of Commercial Banks", **NBER Working Paper Series**, Paper No. w7620, Mart 2000, s.33-37.

kriz yaşanmıştır. Bu krizde banka sahipleri ve yöneticilerinin banka kaynaklarını lehlerine kullanmaları krizi derinleştirmiştir. Bazı bankalar sermayelerinin yüzde 85 ile 345'i arasında değişen oranlarda hakim hissedarlarına kredi kullandırmış ve bu krediler geri ödenmemiştir.

Bankacılıktaki opak yapı, rekabetçi güçlerin firma satın almaları ve ürün piyasalarındaki etkileri ile yöneticilerin kendilerini kontrol etme ve firmalarını disiplin altına alma imkanlarını zayıflatmaktadır. Eğer bir firma veya banka hakkında elde edinilen bilgi zayıf ise devralmalar genellikle gerçekleşmemektedir. Gelişmekte olan piyasalardaki bankacılık sektöründe rakipleri yok etmeyi amaçlayan devralmalara ilişkin veri mevcut değildir. Dünya Bankası finansal sektör uzmanları tarafından ifade edilen birkaç örnekte, bu şekilde yapılan devralmaların genelde bir bankanın batışından sonra gerçekleştiği belirtilmiştir. Hatta Amerika dışındaki gelişmiş ülkelerde rakip bankayı yok edecek devralmalar bankacılıkta çok nadir görülmekte, bu durum son yıllarda hızla artan birleşmelere rağmen gerçekleşmemektedir. Devralmalar bankalarda, özellikle gelişmekte olan piyasalardaki bankacılık sektöründe çok az gerçekleşmekte fakat bankanın iflasından sonra gerçekleşen devralmalara sektörde daha sık rastlanmaktadır. Bu sorunun temelinde bu bankalarda kurumsal yönetimden uzak opak yapıların var olması bulunmaktadır.[15]

Bunun ötesinde sermaye piyasalarının yeterince gelişmemiş olması, bankaların kurumsal yönetiminde devralınma endişesinin yararını engellemektedir. Eğer banka hisse senetleri sermaye piyasalarında yeterli ve aktif bir biçimde işlem görmüyorsa, bankalar üzerinde kurumsal bir kontrol sağlayan devralma mekanizması efektif olarak çalışmamaktadır. Üstelik gelişmiş sermaye piyasalarının olmaması, bankalarda yönetimsel etkinliği artıran finansal araçların olmaması demektir. Bu yüzden rekabetçi bir piyasada, kurumsal kontrol için gerekli olan temel zorunluluklar böyle bir piyasaya sahip olmayan ülkelerde çalışmamaktadır.

[15] John, **a.g.e.**, s.27.

3.2.2 ÜST YÖNETİMDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR

"Bankacılıkta kurumsal yönetim, bankanın iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerle idare edildiği bir yapıyı ifade etmektedir."[16] Kurumsal yönetim; bankanın kurumsal hedeflerinin oluşturulması, günlük operasyonel faaliyetlerinin sürdürülmesi, çalışanlar, müşteriler ve banka ile bağlantılı diğer kurumların menfaatlerinin gözetilmesi, kurumsal faaliyet ve davranışlarının düzenlenmesi ve mevduat sahiplerinin haklarının korunması gibi konularda bankanın yaklaşımlarını belirlemesi nedeniyle, bankanın yönetim felsefesini ortaya koymaktadır.

Olumsuz ekonomik koşullar bankanın performansını etkilemekle birlikte, banka yönetim kurulu ve üst yönetiminin uygulamaya koyduğu politika ve yöntemlerin bankanın başarısı veya başarısızlığı üzerinde daha büyük etkileri bulunmaktadır. Yönetimsel zayıflıkların bulunduğu bankalarda, dış kaynaklı olumsuzlukların yanı sıra banka yönetiminin yanlış kredi politikaları, problemli kredileri belirleyen sistemlerin düzgün çalışmaması ve banka politikalarına ve yasal düzenlemelere uyum sağlayacak sistemlerin bulunmaması, yönetim kurulunun ve üst yönetimin agresif politikaları sonucunda oluşan bankacılık ilke ve teamüllerine uymayan kredi kullandırışları ve gereğinden fazla kredi büyümesi, bankaların problemli hale gelmesine önemli etkide bulunmuştur.[17]

Kurumsal yönetim uygulamalarında yönetim kurulu ve üst düzey yönetimden kaynaklanan sorunların başında, yönetim kurulu ve üst yönetimin banka işleri ile ilgilenmemesi ve banka işleri hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaması gelmektedir. Bankacılık sektörü ve bankanın faaliyetleri hakkında yeterli düzeyde bilgisi ve tecrübesi bulunmayan veya banka faaliyetlerini kontrol etme görevlerinde pasif davranan bir yönetim kurulundan, kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde çok fazla bir şey beklememek gerekir.

---

[16] Macey, **a.g.e.**, s.6.
[17] La Porta, **a.g.e.**, s.33-37.

Yönetim kurulu, bankanın kurumsal yapısının güçlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir. "Yönetim kurulunun kurumsal yapının güçlendirilmesine katkı sağlayabilmesi için, öncelikle bankaya ve banka hissedarlarına karşı olan görevlerini ve banka gözetimindeki rolünü benimsemesi gerekmektedir."[18] Bankanın stratejik hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşılması için gerekli finansal ve insan kaynaklarının harekete geçirilebilmesi için, yönetim kurulunun genel bankacılık faaliyetlerinden anlamayan, yeterli iş tecrübesi olmayan, bankacılık risklerinin değerlendirilmesi ve yönetilmesi konusunda gerekli bilgi birikimine sahip bulunmayan üyelerden oluşmaması gerekir.

Yönetim kurulu üyelerinin bilgi ve yeterlilik noktasında sorunu olmamasına karşın, bir veya birkaç yönetim kurulu üyesinin hakimiyetinde olan pasif yönetim kurullarında; yönetim kurulu üyeleri hakim hissedar, banka üst yönetimi veya yönetim kurulu üyelerinden birinin güdümü altında kalacaktır.[19] Bu tür pasif üyelerden oluşan yönetim kurulları, yönetim kurulu kararlarının ve üst düzey yönetimin uygulamalarının, bankacılık ilke ve teamülleri ile yasal düzenlemelere uyumlu olup olmadığını sorgulamazlar.

Diğer taraftan karlılık ve büyümeyi temel hedef olarak alan gereğinden fazla agresif yönetim kurullarında; bankanın aktif kalitesi, alınan risklerin büyüklüğü, bankacılık etiği göz ardı edilmektedir. İyi kurgulanmış politika ve kontroller eşliğinde uygulanacak agresif yaklaşımların başarılı sonuçlar vereceği kabul edilmekle birlikte, banka yönetim kurulunun, bankanın mali bünyesini zafiyete uğratabilecek gereğinden fazla agresif politikalardan uzak durması gerekmektedir.

Kurumsal yönetim içerisinde yönetim kurulu üyesinin rolü kurumsal yönetimin kalitesinin korunmasını sağlamaktır. Özellikle kurumsal yönetimin kalitesinin düşürülmesine yol açacak davranış, eylem ve ilişkilerin önlenmesine yönelik gerekli politikalar uygulamaya konulmalıdır. Bu eylem ve ilişkiler; banka

[18] Beyaz, **a.g.e.**, s.10.
[19] Macey, **a.g.e.**, s.6.

mensuplarına ve diğer çalışanlara avantajlı krediler açılması ve diğer kişisel işlemler şeklinde olabilir. Ayrıca banka ile bağlantısı olan kişi ve kuruluşlara vade ve bonifikasyon imkanı tanınması, komisyon alınmaması gibi ayrıcalıklar sağlanması da söz konusu olabilmektedir. Yönetim kurulu, bu eylemlerin çıkar çatışmasına yol açabileceğini göz önüne alarak gerekli politikaları uygulamaya koymalı; bu politikalara uygunluğu izlemeli ve çeşitli yönetim seviyelerinde muhtemel sapmaların rapor edilmesine imkan verecek işlevler oluşturmalıdır.[20]

"Yönetim kurulu üyeleri, bankanın faaliyet konularında temel politikaları belirler, üst düzey yöneticileri bu politikaların uygulanması hususunda sorumlu tutar ve kurumun karşı karşıya olduğu risklerin tam anlamıyla yönetilmesini sağlar."[21] Banka yönetim kurulunun görevleri ile banka üst düzey yönetiminin görevleri ayrılmalıdır. Bu bağlamda, banka yönetim kurulu öncelikle yetkin bir üst düzey yönetimi görevlendirmelidir. Bankada uygun bir iç kontrol mekanizmasının kurulması yoluyla da banka performansı izlenmelidir. Bu görevleri yerine getirebilmek için, yönetim kurulu yetki sınırlarını çizmeli ve üst yönetimin bankanın politikalarını yerine getirdiğinden emin olmalı; bankanın günlük işlerinin yönetimini üst düzey yönetime bırakmakla birlikte genel kontrolü elinde bulundurmalıdır.

Bununla beraber banka kurumsal yönetiminde icranın başında bulunan genel müdür ve diğer üst düzey yöneticiler, bankanın başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bankanın aktif kalitesini koruyarak, karlılık içinde büyüyebilmesi için, genel müdürün ve üst düzey yöneticilerin bankayı başarılı biçimde yönetebilecek yetenek ve deneyime sahip olması gerekir.[22] Bu bağlamda, bankada kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi ve bankanın başarısı için yetkin bir genel müdür ve üst düzey yöneticilerin olması önemli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Daha önce de belirtildiği gibi, bankanın yönetimi ile ilgili kararların, başarılı da olsa

[20] Yen Y. Chong, "Corporate Governance: Risk Management Starts at The Top", **Balance Sheet**, Emerald Group Publishing, Volume 12, No.5, 2004, s.46.
[21] Mortlock, **a.g.e.**, s.27-32.
[22] Ciancanelli, **a.g.e.**, s.5.

sadece genel müdüre bırakılması, bankayı yönetimde baskın bir bireyin kontrolüne bırakacak ve birtakım aksaklıklara sebebiyet verecektir.

Kurumsal yönetim anlayışından uzak bir yönetimin benimsendiği bankaların büyük bir çoğunluğunda; banka politikalarına ve yasal düzenlemelere uygunluğu sağlayan sistemler bulunmamakta, üst düzey yöneticiler ve bu yöneticilerin bölümleri yeterli derecede denetlenmemekte, banka hakkındaki kararlar genel müdür, bankanın hakim hissedarı, yönetim kurulu üyesi gibi baskın bir birey tarafından alınmaktadır.

Banka organizasyon yapısı içerisinde gereken etkinliği sağlayamayan, banka içi ilişkileri ve iletişimi gerçekleştiremeyen, dürüstlük ve etik kurallara uymada zafiyet gösteren, bankanın performansını takip edemeyen, bankanın başarısını arttırıcı politikaları uygulayamayan, bankanın taşıdığı riskleri algılayamayan bir genel müdürün bankasında, kurumsal yönetim uygulamalarından bahsetmek mümkün olamayacaktır.[23]

"Genel müdürün bankanın kurumsal yapısının güçlendirilmesine katkı sağlayabilmesi için, banka ve hissedarlara karşı sadakatle görevini yürütmesi ve banka yönetimindeki rolünü anlaması gerekmektedir."[24] Diğer taraftan genel müdür, bankanın günlük faaliyetlerinin yönetimindeki fonksiyonunu yerine getirmeli, banka üst düzey yönetimini sorgulama yetkisine sahip olduğunu bilmeli ve üst yönetimin doğru ve dürüst açıklama yapması konusunda ısrar etmelidir.

Üst düzey yönetim, bir bankada kurumsal yönetimin en önemli unsurlarından birisidir. Üst düzey yönetim banka yönetiminden sorumlu bir grup idareciden oluşmaktadır. Bu grupta genel müdür yardımcıları, departman müdürleri, denetim kurulu başkanı gibi kişiler bulunmaktadır. Üst düzey yöneticiler, sorumlu oldukları alanlarda banka faaliyetlerinin kendi gözetimleri altında sürdürülmesi için gerekli

[23] Barth, **a.g.e.**, s.11-15.
[24] Caprio, **a.g.e.**, s.7.

bilgi ve yeteneğe sahip olmalı ve yetkili pozisyonlarda bulunan personelin üzerinde gerekli kontrol yetkisine sahip olmalıdır.[25]

Yönetim kurulu ve genel müdür, üst düzey yöneticilerle ilgili gerekli kontrollerin yapılmasından ve gerekli dengelerin oluşturulmasından sorumlu olmalıdır. Benzer şekilde üst düzey yöneticiler de bankanın çeşitli faaliyet alanlarında görevli müdürlerin gözetimini üstlenmelidir. Küçük ölçekli bankalarda dahi, önemli yönetim kararları birden fazla kişi tarafından alınmalıdır. Etkin bir kurumsal yönetimde, bankanın operasyonel faaliyetleriyle ilgili karar alma süreçlerinde yer alan üst düzey yöneticilerin seçimine de özen gösterilmelidir. Gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmadıkları bir alana yönetici olarak atanan veya personel kaybetme korkusuyla başarılı ve yetkili pozisyonlardaki personele yönelik gerekli kontrollerin yapılmasında isteksizlik gösteren üst düzey yöneticilerin varlığı, banka kurumsal yönetimini engelleyen en önemli nedenlerden birisidir.[26]

Sonuç olarak bankalarda kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlara rağmen gerek münferit bankaların gerekse tüm bankacılık sektörünün faaliyetlerini sağlıklı bir mali bünye içinde sürdürebilmesini, tasarruf sahiplerinin en iyi şekilde korunmasını, banka hisse değerlerinin optimum seviyeye ulaşabilmesini ve aynı zamanda bankaların rekabetçi ortamda, ticari felsefe, vizyon, amaç ve kriterler çerçevesinde yönetilmesini sağlamak amacıyla, bankalarda etkin kurumsal yönetimin tahsis edilmesi şarttır. Bu amaçla bankalar, sahip oldukları değerlerle müşterilerine, ortaklarına, çalışanlarına, ilişkide bulundukları iş ortaklarına karşı sorumluluklarının bilincinde olmalı, ticari rekabet şartları ve hukuka uygun olarak hareket etmeli, etik değerlere ve iş ahlakına sahip çıkmalıdır. Bankaların kurumsal yönetim anlayışları stratejik vizyon, sorumluluk, belirlenecek performans hedeflerini tutturmak, hesap sorulabilirlik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve hukuka uygunluk ilke ve kriterlerine dayandırılmalıdır.

[25] John, **a.g.e.**, s.27.
[26] Beyaz, **a.g.e.**, s.10.

3.3 BANKALARDA RİSK YÖNETİMİ

"Bankacılık sektörünün temeli üç ayaklı bir yapıya benzetilirse, bu ayakların ikisi "güven" ve "itibar", diğeri ise "sermaye" veya "güçlü bir mali yapı" olarak karşımıza çıkacaktır."[27] Güven ve itibar, bir bankanın kısa sürede elde edebileceği değerler değildir. Söz konusu değerlere sahip olmak isteyen bir banka hedefine uygun politikalar benimsemelidir. Bu politikalar globalleşme sürecinde çok daha önemli bir hale gelmiştir. Çünkü global rekabet koşullarına uygun olarak hazırlanmayan politikalar, ulusal ve uluslar arası piyasalarda güven ve itibar sahibi olmayı engelleyecek veya belirlenen hedeflere ulaşmaya engel olacaktır.

Ancak güvenli ve sağlıklı bir finans piyasası oluşturma bu piyasanın oyuncuları olan bankaların görevi olduğu kadar, bu piyasada oyunun kurallarını koyan taraf olan kamu gücünün de bir görevidir. Bu nedenle 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun gerekçesinde, "gerek tasarrufların korunması ve bunların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, gerekse mali sektörde doğabilecek olumsuzlukların önlenmesi için, ülkeden ülkeye farklılık arz etmekle birlikte, kanun koyucu bankalara ilişkin mevzuat ile tasarrufları koruyucu önlemler getirmekte ve birer güven ve itibar müessesi olarak kurulan bankaların likidite, emniyet ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde faaliyet göstermelerini ve etkin bir şekilde denetlenmelerini sağlayacak düzenlemeler yapmaktadır"[28] açıklamalarına yer verilmiştir. Bu nedenle 4389 ve 4491 sayılı kanunlar ile Bankalar Kanunu'nda esaslı değişiklikler yapılmış ve bu değişiklikler sonrasında Türkiye'de düzenleme ve denetleme görevi yeni oluşturulan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'na verilmiştir. Kurulun kanunun verdiği yetkiye dayanarak yapacağı denetim ve düzenlemelerden biri de risk yönetimidir.

---

[27] Julian Walmsley, **New Financial Instruments**, Second Edition, 1997, s.127.
[28] Abdülkadir Kahraman, "Bankacılık Sektöründe Risk Yönetimi ve Beklentiler", **Activeline Dergisi**, Sayı 48, Ekim 2000, s.23.

3.3.1 BANKALAR KANUNU VE RİSK YÖNETİMİ

Bankalar genel olarak tasarruf sahipleri ile finansman ihtiyacı olanları bir araya getiren kuruluşlardır. Bu nedenle bankalar ile ilgili düzenlemeler, tasarrufların korunması ve toplanan kaynakların etkin bir şekilde ekonominin ihtiyaçlarına uygun olarak kullanılmasını sağlayacak nitelikte olmalıdır.[29] Bu amaçların sağlanması ise sistemin sağlıklı bir şekilde işlediğine olan güvene bağlıdır. Bu nedenle, her ülkenin kendine özgü bazı hususlardan dolayı birtakım değişiklikler göstermesine rağmen, ülkelerin yasama organları, hem mevduat sahiplerinin tasarruflarının güvence altına alınmasını, hem de kaynakların en rasyonel şekilde kullanılmasını sağlayacak şekilde mali sektör ile ilgili düzenlemeler yapmaktadır. Bu düzenlemelerden biri de mali sektörde risk ölçüm ve yönetimi ile gözetim teknikleri konusunda araştırmalar yapmak, model ve teknikler geliştirmek ve bunlar ile ilgili politika önerilerinde bulunmaktır.

Hızla globalleşen dünyada bankacılık alanında yeni yapılar ve mevcut yapı ile ilgili yeniden yapılandırmaların araştırıldığı ve denendiği bilinmektedir. Bundan dolayı Türk bankacılık sisteminin de uluslararası standartlara uygunluğunun sağlanması gerektiği, 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun gerekçesinde yer almıştır.[30]

Bankalar, işlemleri nedeniyle karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünü sağlamak amacıyla faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, esas ve usulleri Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından çıkarılan yönetmelikle belirlenecek etkin bir iç denetim sistemi ile risk kontrol ve yönetim sistemi kurmakla yükümlüdürler. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Teşkilat Yönetmeliği'nde, ana hizmet birimlerinden biri olan Risk ve Gözetim Teknikleri Araştırma Dairesi Başkanlığı'nın görevleri şu şekilde ifade edilmiştir:

---

[29] Peter L. Berstein, "The New Religion Of Risk Management", **Harvard Business Review**, March-April 1996, s.19.
[30] Kahraman, **a.g.e.**, s.23.

a) Mali sektörde risk ölçüm ve yönetimi ile gözetim teknikleri konusunda araştırmalar yapmak,
b) Model ve teknikler geliştirmek,
c) İç denetim, risk ölçüm ve yönetimi ile gözetim teknikleri ve ilgili istatistiksel araçların kullanımı konusunda ilgili birimlere teknik destek sağlamak,
d) Yukarıdaki konularda politika önerilerinde bulunmak,
e) Kurum başkanı tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Yine aynı yönetmelikte, ana hizmet birimlerinden biri olan İzleme Dairesi Başkanlığı'nın görevi; risk yönetim teknikleri ve analiz yöntemlerinde kullanılıp, veri tabanında yer alacak bilgilerin tanımlamalarını yapmak olarak belirtilmiştir.

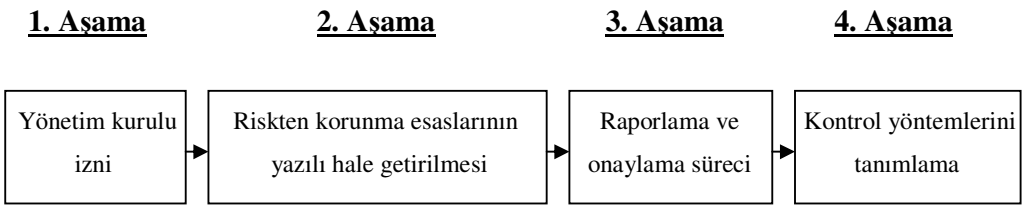
3.3.2 RİSK YÖNETİM POLİTİKASI OLUŞTURMA

Globalleşme sürecinde döviz kurlarındaki ani değişiklikler veya faiz oranlarındaki dalgalanmalar şirketlerin nakit akımlarını etkileyebildiği için, çoğu şirket riskten korunmayı veya kaçınmayı globalleşme stratejilerinin uygulanabilir bir parçası olarak görmektedir.[31] Örneğin bu yöntemler, türev ürünleri faiz oranı riskinden kaçınmak, mal fiyatları ve döviz kurlarında oluşan ters yönlü hareketleri hafifletmek, emeklilik fonlarını yönetmek, öz sermaye riskinden kaçınmak ve portföy dağılımını değiştirmek amacıyla şirketlerce kullanılmaktadır.

Risk yönetim politikalarına sahip olmak, şirket yönetimine şirket ortaklarına karşı risk yönetim politikalarının içerdiği enstrümanların kullanımından doğabilecek olan sorunlar veya felaketler açısından kolaylıklar sağlamaktadır. Çünkü risk yönetim politikaları izlenecek yol hakkında rehber niteliğinde dokümanlardır. Söz konusu politikalar, hangi finansal enstrümandan ne zaman, ne kadar satın alınacağını ve bunlarla ilgili raporlama ve onay sürecini genel hatlarıyla ortaya koymaktadır.

[31] Abdülkadir Kahraman, Keiretsu, "Japon Usulu Bankacılık ve Şirketleşme", **Activeline Dergisi**, Sayı 10, Aralık 1999-Ocak 2000, s.11.

Zaman zaman bu politikalar en basit haliyle "riskten korun, spekülasyon yapma" sloganından ibarettir. Oluşturulan politikaların bir kısmı da, sayfalarca uzunlukta riskten korunma ile spekülasyon arasındaki farklılıkları genel hatlarıyla ortaya koyan dokümanlar olmaktadır. Ancak zaman zaman katı politikalar, piyasalarda olumlu sonuçlanabilecek gelişmelerden doğan fırsatlardan yararlanmayı engellemektedir. Diğer taraftan, amacı açıkça belirtilmiş olan politikalar bile kötüye kullanılmaya müsaittir.



Şekil 3.1 Risk Yönetim Politikası Oluşturma Süreci

(Kaynak: Abdülkadir Kahraman, "Bankacılık Sektöründe Risk Yönetimi ve Beklentiler", Activeline Dergisi, Sayı 48, Ekim 2000, s.23.)

Risk yönetim politikası oluşturma Şekil 3.1'de genel hatları ile gösterilen belirli bir süreç gerektirir. Politika oluşturmanın ilk adımını, yönetim kurulunun bir politika geliştirmeye izin vermesi veya işletmenin hedeflerine sağlıklı bir şekilde ulaşması için risk yönetimi ile ilgili bir politikaya ihtiyaç duyulması oluşturur.[32]

İkinci adım, şirketteki finansman sorumlusunun riskten korunmanın esaslarını yazılı olarak belirlemesidir. Bu nedenle ikinci adım bilgi toplamayı gerektirir. Bilgi toplama sırasında, bu esasların hem muhasebe standartlarına uygunluğu, hem de vergi karşısındaki durumu ana hatları ile ortaya konmalıdır.

Üçüncü aşama, raporlama sürecidir. Risk yönetim politikaları uygun raporlama ve onay sürecini tanımlamak zorundadır. Örneğin, belirlenen parasal limit aşımlarını içeren riskten kaçınma işlemleri için genel müdür onayının gerekmesi veya bazı işlemlerin çift imza ile yapılabilmesi gibi süreçler tamamlanmalıdır.

[32] Berstein, **a.g.e.**, s.19.

Dördüncü aşama ise belirlenen politikanın kontrol yöntemlerini tanımlamayı içerir. Bu nedenle sağlıklı bir şekilde işleyen iç denetim sistemine ihtiyaç vardır. Bütün bu aşamalardan sonra, hazırlanan risk yönetim politikası üst yönetim ve yönetim kuruluna getirilir. Bu sırada şirketin finansal olmayan bölümlerinden hazırlanan politikaya karşı zorlayıcı sorular gündeme gelebilir. Bu durumda yapılacak olan yönetim kurulunu ikna etmektir. Çünkü bu aşamada, çoğu zaman risk yönetim politikası daha fazla risk alındığı gerekçesi ile reddedilebilir. Bu nedenle, aşağıda belirtilen hususlar kullanılmak suretiyle oluşturulacak politikaya olan tepkiler ortadan kaldırılabilir:

a) Politikanın içerdiği kavramların açıklanması,
b) Karşı karşıya kalınan veya taşınan risklerin açıklanması,
c) Eski uygulamaları kullanarak riskten korunmanın açık bir şekilde ifade edilmesi,
d) Seçilen enstrümanların tanımlanması ve aralarındaki farklılıkların gösterilmesi,
e) Riskten korunmanın ve korunmamanın (açık pozisyonda kalma) açıklanması.

Finansal risk yönetim politikaları özellikle döviz kurları, faiz oranı ve ürün fiyatlarındaki değişikliklere karşı koruma sağlamak için çok sık kullanılmaktadır. Risk yönetimi politikalarının en sık karşılaştığı eleştiri, piyasada fırsat doğduğunda yaratıcılığı engellemesidir.[33] Çünkü bu tip ortamlarda risk yönetim politikaları gerekli esnekliğe sahip olmayıp, formalitelerle doludur. Bu nedenle, politikaların olması gerektiğini destekleyenler dahi, oluşturulan politikaların esnek olmasını savunmaktadırlar. Buradaki esneklik, piyasada oluşan fırsatları değerlendirmeden ziyade riskten korunmayı mükemmelleştirmeye yarayan bir esneklik olmalıdır.

[33] Walmsley, **a.g.e.**, s.127.

3.3.3 RİSK YÖNETİMİNİN AMACI

Risk yönetimi politikası oluşturma aşamasından sonra yapılması gereken, hangi tekniğin risk yönetimi için kullanılacağının belirlenmesidir.[34] Aksi taktirde risk yönetimi bir kaosa dönüşebilir. Türev ürünleri spekülasyon aracı olarak kullanıldıklarında, çok büyük zararlara ve bazı durumlarda şirketlerin batmasına bile neden olabilirler.

Pensilvanya Üniversitesi'nin Wharton Fakültesi tarafından yapılan bir araştırmaya göre şirketler tarafından kullanılan türev ürünleri ile ilgili olarak ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaya göre; araştırmaya katılan şirketlerin 1994'te % 31'i, 1995'te ise % 41'i finansal türevleri kullanmıştır. Ayrıca; riskten korunmada türev ürünler % 49 ile nakit akımlarını, % 42 ile ticari karını ve % 8 ile firmanın piyasa değerini koruma amacı için kullanılmaktadırlar. Bu araştırmaya göre, kullanılan ürünler ile ilgili olarak firma yöneticilerinin sürekli olarak orta düzeyde endişe taşıdıkları ortaya çıkmaktadır.[35]

Risk yönetiminde türev ürünlerinden beklenen her zaman istenildiği gibi olmamaktadır. Bu olaya en son örnek ise Long Term Capital Management adlı riskten kaçınma fonunun yapmış olduğu zarardır. Bu fon, 4 milyar dolarlık sermaye tabanı üzerine, 125 milyar dolar civarında varlık oluşturmuştur. Ancak fonun borçlanmaları çok büyük miktarlarda olmasına rağmen bu borçlar kaliteli menkul kıymetlerle teminat altına alındığından, bu fona ortak olan bankalar bu gerçeğe rağmen endişeye kapılmamışlardır. Çünkü bu uygulamada risk transfer edilmişti. Long Term Capital Management yüksek faiz ve düşük fiyatla satılan Avrupa ülke tahvillerini alıp portföyüne koymuş, opsiyon sözleşmeleriyle düşük faiz ve yüksek fiyatla satılan Avrupa tahvillerine borçlanmıştı. 1998 ekonomik krizi sonrası yatırımcılar kaliteye hücum etmeye başladılar ve fonun borçlu olduğu Avrupa'daki

[34] David K. Eiteman&Stonehill, Arthur I & Moffet, Michael H., **Multinational Business Finance**, Addison-Wesley Publishing Company, 7th Edition, s.19-21.
[35] Abdülkadir Kahraman, "Bankacılık Sektöründe Risk Yönetimi ve Beklentiler", **Activeline Dergisi**, Sayı 48, Ekim 2000, s.23.

düşük faizli fakat kaliteli tahviller ile Amerikan hazinesinin tahvillerine olan talep arttı ve bu talep söz konusu tahvillerin fiyatlarını yükseltti. Bu arada fonun portföyünde bulunan yüksek faizli düşük fiyatlı tahvillerin fiyatları daha da düşmeye başladı. Sonuç olarak, portföyünde düşük fiyatlı tahvilleri tutmakta ısrar eden bu kuruluş gerekli para kaynağını bulmakta zorlanmıştır. Bunun üzerine Amerikan Merkez Bankası, Merrill Lynch, UBS ve J. P. Morgan'ın üst düzey yöneticileri toplanarak bu kuruluşu kurtarmaya karar verdiler. Bu çerçevede 14 aracı kurum ve banka, en az 100, en çok 350 milyon dolar olmak üzere aralarında topladıkları 3.7 milyar dolar ile fonun yönetimini ortaklaşa üstlenmek zorunda kaldılar. Bu haber ile New York Stock Exchange başta olmak üzere bütün dünya borsaları değer kaybetmiştir.[36]

Bu politika ile Credit Suisse Group 55 milyon dolar, Dresdner Bank 143 milyon dolar, UBS AG 686 milyon dolar zarar etmişlerdir. Bu örnekler risk yönetim politikası belirleme ve kullanımı sırasında ne kadar dikkatli olunması gerektiğine en iyi örneklerdir.[37]

Ancak bütün bu örneklere rağmen, risk yönetim tekniklerinden biri olan türev ürünler sahip oldukları bilimsel veriler ve özellikler sayesinde açık pozisyonda yakalanma riskine sınırlamalar sunma imkanına sahiptirler. Bu nedenle, risk yönetiminde kullanılan tekniklerden biri olan türev ürünlerin kullanımına ilişkin, uygulamada ne kadar tedbirli davranılması gerektiği göz önünde tutulmalıdır. Sonuç olarak risk yönetim bilimi mevcut riski kontrol altına alırken bile, yeni riskler yaratma özelliğine sahiptir. Risk yönetimine olan güven, zaman zaman başka hiçbir şekilde alınamayacak riskleri almak için işletmeleri cesaretlendirmektedir. Çoğunlukla risk yönetiminin faydası görülmüş olmakla beraber, içinde bulunulan sistemdeki toplam riskin artmasından dolayı ihtiyatlı olmak gerekmektedir. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, araçlardaki emniyet kemerinin verdiği güven sürücüleri daha atak davranma konusunda cesaretlendirmektedir. Buna karşılık

[36] **A.e.**
[37] **A.e.**

emniyet kemeri herhangi bir kazadaki yaralanmanın ciddiyetini azaltabilirken, kaza sayısının da artmasına neden olmaktadır. Bu açıklamadan da açıkça anlaşılacağı üzere; risk yönetimi var olan risklere karşı korunma imkanı sağlarken, başka risklerle karşı karşıya kalınmasına neden olmaktadır. Fakat her türlü eleştiriye rağmen risk yönetimi politikalarının varlığı, bu politikaların olmaması durumunda ortaya çıkacak kaos alternatifine tercih edilmelidir.[38]

Sonuç olarak bankalar, faaliyetlerinin gerektirdiği işlemleri, karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünü sağlamak amacıyla, esas ve usulleri Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından çıkarılan, yönetmelikle belirlenecek etkin bir iç denetim sistemi ile risk kontrol ve yönetim sistemi kurmakla yükümlüdürler. Bu sayede bankacılık sistemi daha sağlıklı bir işleyiş altyapısına sahip olacaktır.

Tezin bu bölümü ile teorik altyapı sonlandırılmaktadır. Yapılan literatür taraması çerçevesinde bir sonraki bölümde kurumsal yönetim ve risk yönetimi ilişkisi üzerine bankacılık sektöründe tanımlayıcı nitelikte bir araştırmaya yer verilecektir. Risk yönetimini oluşturan boyutların, kurumsal yönetimde önemli rol oynayacağı varsayımı doğrultusunda belirlenen kapsam ve kısıtlara göre bankaların ilgili departmanında yapılan anket çalışmasının sonuçlarından bahsedilecektir. Verilerin istatistiksel programa girilmesiyle elde edilen tablolar yorumlanacak ve bulgular değerlendirilecektir.

[38] Berstein, **a.g.e.**, s.19.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
RİSK YÖNETİMİNİN KURUMSAL YÖNETİMDEKİ ROLÜ İLE İLGİLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Ülkemizde son yıllarda yaşanan finansal krizler, ekonominin tümünü etkilemiştir. Uluslararası boyuttaki gelişmeler de aynı zaman dilimlerinde ortaya çıkmış; küreselleşmenin ve teknolojiye olan bağımlılığın giderek artması uluslararası finans kesiminin temel gündemini oluşturmuştur. Bu gelişmeler risk yönetiminin artan öneminin başlıca nedenleridir. Ülkemizdeki somut gelişmeler, risk yönetiminin kavram olarak mevzuata girmesiyle başlamıştır.

Bununla beraber ülke ekonomisinin sektörel aktörleri olan şirketlerin, kurum ve kuruluşların geleceğe güvenle bakabilmesinde temel güvence kurumsal yönetimdir. Bu güvencenin sağlanabilmesi için tüm pay ve menfaat sahiplerinin hak ve sorumluluklarına sahip çıkarak kendi paylarına düşen gayreti göstermesi gerekmektedir. Konuya bu perspektiften bakıldığında, risk yönetiminin kurumsal yönetimde etkili bir unsur olabileceği düşünülmüş ve tezin bu bölümünde bankalarda kurumsal risk yönetiminin kurumsal yönetimdeki rolü araştırılmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın amaç, kapsam ve yöntemine ilişkin bilgiler ile gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar, aşağıda verilmektedir.

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmada öncelikle kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ardından kurumsal risk yönetiminin aşamaları olan riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi, riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesinin kurumsal yönetim üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırma ile bankaların seçilen departmanlarında çalışan yöneticilerin

risk yönetimine verdikleri önem çerçevesinde bankalardaki kurumsal yönetimin, risk yönetimi ile ne derecede ilişkilendirilebileceği ölçülmeye çalışılmıştır.

Literatürde kurumsal yönetim ve risk yönetimi kavramları ayrı ayrı araştırılmıştır. Bu araştırma kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi ve kurumsal risk yönetiminin aşamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkisini ortaya koyması ve bunun birden çok banka üzerinde araştırılmış olması nedeniyle önem arz etmektedir. Bu amaç ve önem çerçevesinde araştırmanın yapıldığı bankalarda, kurumsal yönetim çalışmaları sırasında uygulanan risk yönetimi politikası göz önüne alınarak, bu politikanın etkili olabileceği varsayımı araştırmanın temel dayanak noktasını oluşturmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI VE ANA KÜTLE

Araştırma kapsamında Türkiye Bankalar Birliği'nden alınan bilgiye göre, Türkiye'de faaliyet gösteren bütün bankaların risk yönetim departmanlarıyla irtibata geçilip hazırlanan anket formu kendilerine gönderilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın ana kütlesi, Türkiye'de faaliyet gösteren 52 bankadır. Araştırmanın bankacılık sektörünün geneli hakkında fikir verebilmesi amacıyla faaliyet gösteren tüm bankalara anketimiz ulaştırılmıştır. Böylece bankalarda kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişki ve kurumsal risk yönetiminin aşamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkisi görülmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya konu olan bankacılık sektörünün ve risk yönetimi departmanının seçiminde ayrıca aşağıda belirtilen unsurlar göz önüne alınmış ve bazı kısıtlar olduğu belirtilmiştir;

- Öncelikle bankalar risk yönetimini en iyi uygulayan işletmeler olarak kabul edildiğinden araştırma için bankacılık sektörü seçilmiştir.

- Bankaların risk yönetimi altyapılarının ve finansal güçlerinin olması da uygulamanın bankacılık sektöründe yapılmasının diğer etkenleridir. Bunun dışında bankaların yeni yönetim metotları kullanmaya ve geliştirmeye ayıracak güçlerinin olması da bu sektörün tercih edilmesinde önemli bir etken olmuştur.

- Araştırmanın yapılacağı sektörün kurumsal yönetim anlayışına sahip olması, risk yönetiminin önemini kavramış olması ve risk yönetimi altyapısının olması tercih edilmiştir. Yöneticilerle yapılan öngörüşmeler sonucunda bankalarda risk yönetimi departmanlarının, kurumsal yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi ve doğal olarak risk yönetimi uygulamalarının mevcut olması sebebiyle, araştırmanın amacına en uygun departmanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Çalışmanın ana kütlesi Türkiye'de faaliyet gösteren toplam 52 bankadır. Bu bankaların her birinin risk yönetimi departmanlarına birer tane anket gönderilmiştir. Gönderilen bankaların 33 tanesinden yanıt alınabilmiştir. Araştırma birden fazla banka üzerinde yapıldığı için, bankacılık sektöründe seçilen konu ile ilgili genel bir fikir verebileceği söylenebilir. Ayrıca örnek kütlemize bakıldığında, Türkiye'de faaliyet gösteren toplam banka sayısı da göz önüne alınarak, cevaplama oranının yeterli düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırma kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin ve kurumsal risk yönetiminin aşamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik olduğundan tanımlayıcı niteliktedir. Tanımlayıcı araştırmanın amacı bir örgüt, grup, durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir.[1] Yapılan araştırmada, cevap veren bankaların ilgili departmanlarında,

[1] Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, 3. Baskı, Şubat 2004, s.61.

risk yönetimi ve kurumsal yönetim ile ilgili mevcut durum tespit edilip, çıkan sonuçlar doğrultusunda durum ile ilgili yorumlar yapılmaktadır.

Araştırma daha önce de belirtildiği gibi Türkiye'de faaliyet gösteren otuz üç banka bünyesinde gerçekleştirilmiştir. Bu bankalar; Akbank T.A.Ş., Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş., Alternatif Bank A.Ş., Anadolubank A.Ş., Arap Türk Bankası A.Ş., Asya Katılım Bankası A.Ş., Bank Europa Bankası A.Ş., Citibank A.Ş., Çalık Yatırım Bankası A.Ş., Denizbank A.Ş., Diler Yatırım Bankası A.Ş., Finansbank A.Ş., Fortis Bank A.Ş., GSD Yatırım Bankası A.Ş., HSBC Bank A.Ş., Koçbank A.Ş., Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş., MNG Bank A.Ş., Nurol Yatırım Bankası A.Ş., Oyakbank A.Ş., Şekerbank T.A.Ş., Tekfenbank A.Ş., Tekstil Bankası A.Ş., Turkish Bank A.Ş., Türk Ekonomi Bankası A.Ş., Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş., Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş., Türkiye Garanti Bankası A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş., Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş., Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. ve Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'dir. (Araştırmanın ekler bölümünde bu bankalar ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bkz: Ek 2.)

4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada belirlenen değişkenlere ilişkin ifadeler anket yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Beşli Likert tipi ölçek ile hazırlanan anket, tüm bankaların risk yönetimi departmanlarına birer adet olmak üzere gönderilmiştir.

Hazırlanan 52 adet soru formunun bir kısmı kişilere elektronik posta yolu ile dağıtılmış bir kısmı da yüz yüze yapılmıştır. Gönderilen 52 adet soru formundan, 33 tanesi geri dönmüştür. Dolayısıyla bu araştırmada % 63,46'lık bir yanıtlama oranı söz konusudur. "Belli istatistiksel tekniklerin uygulanabilmesi için en az 30 deneğin olması gerektiği"[2] göz önüne alınarak cevaplama oranının yeterli olduğu kanaatine varılmıştır.

[2] Altunışık, **a.g.e.**, s.124-125.

Anket formunda yer alan ilk beş soru katılımcıların demografik özellikleri ile ilgilidir. İlk 5 sorudan oluşan bu bölüm bilgi amaçlıdır. İkinci kısımdaki sorular kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimine ilişkindir. Bu bölümde katılımcıların ifadelerdeki görüşlere katılıp katılmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. "Kesinlikle katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle katılmıyorum (1)" arasında tercihleri yansıtan 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. Anket formu, 2 değişken içeren, 68 sorudan oluşmuştur. Bunlardan ilk 5 soru, çalışanların; cinsiyet, yaş, bulunulan pozisyondaki çalışma süresi ve eğitim durumundan oluşan demografik özellikleri ölçmek amacıyla oluşturulmuştur.

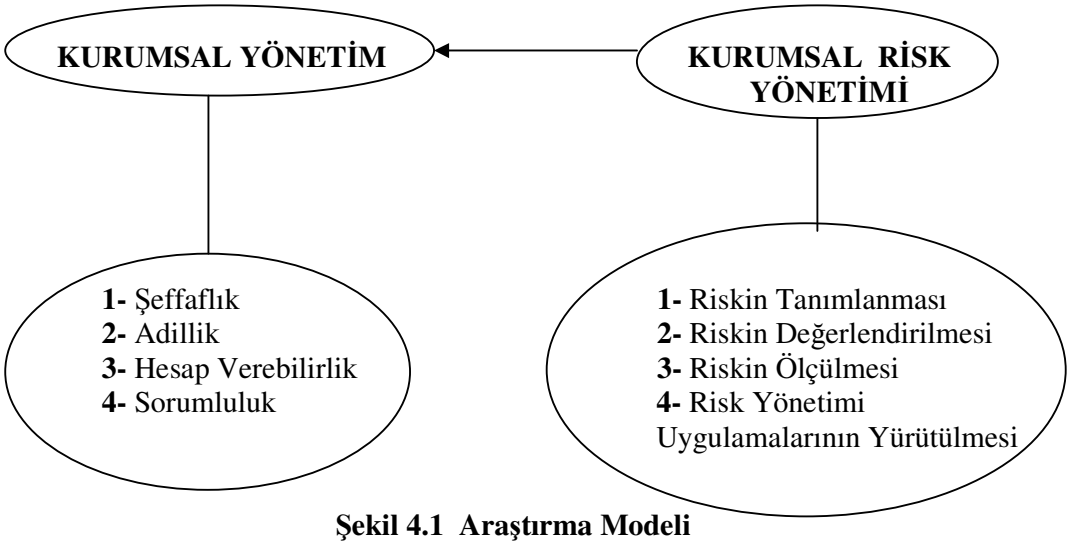
Daha sonraki 63 ifade, çalışanların departmanlarında kurumsal yönetim ile ilgili bazı temel kavramlar konusunda mevcut durumu tespit etmeye yönelik sorular ve kurumsal risk yönetimini incelemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Araştırma sonucunda kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi ve kurumsal risk yönetiminin aşamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkisini görmek hedeflenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca bağımsız değişken olan kurumsal risk yönetiminin bağımlı değişken olan kurumsal yönetimi ne derece etkilediğini görmek için regresyon analizi yapılmıştır.

4.4 ARAŞTIRMANIN MODELİ, DEĞİŞKENLERİ VE BOYUTLARI

Araştırma modelinde bağımlı değişken olarak belirlenen kurumsal yönetim dört boyutta incelenmiştir. Bunlar şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluktur. Bağımsız değişken olarak belirlenen kurumsal risk yönetimi ise riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi, riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi şeklinde dört aşamada incelenmiştir.

Belirlenen değişkenler ve boyutlar ile varsayımlar doğrultusunda oluşturulan model Şekil 4.1'de verilmiştir:



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

Araştırma modeli tanımlayıcı nitelikte olup bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki rolünü incelemek üzere geliştirilmiştir. Yukarıdaki araştırma modelinden yararlanarak, değişkenler ve boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır:

1) KURUMSAL YÖNETİM: Araştırmada bağımlı değişken olarak tanımlanan kurumsal yönetim 4 boyut ile tanımlanmıştır. Boyutlar ile işletmenin uygulamış olduğu kurumsal yönetimde hangi unsurların etkili olduğu ve kurumsal yönetim çalışmalarına nasıl bir bakış açısı ile yaklaştığı araştırılmaya çalışılmıştır. Bu bağımlı değişkenin boyutları ile ilgili sonuçlar sayesinde işletmede kurumsal yönetime verilen önem ve konu hakkındaki uygulamalar ortaya çıkarılmış olmaktadır. Belirlenen dört boyut sırasıyla;

- şeffaflık,
- adillik,
- hesap verebilirlik ve
- sorumluluktur.

Tezin ilk bölümünde bu boyutlarla ilgili açıklama daha önceden yapılmıştır. Araştırmada adillik boyutu ilk altı soru ile, şeffaflık boyutu sonraki altı soru ile incelenmiştir. Hesap verebilirlik ve sorumluluk boyutları da sırasıyla beşer soru ile incelenmeye çalışılmıştır.

2) KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ: Bağımsız değişken olan kurumsal risk yönetimi dört aşamada incelenmektedir. Bu aşamalar;

- riskin tanımlanması,
- riskin değerlendirilmesi,
- riskin ölçülmesi ve
- risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesidir.

Araştırmada; bankalarda risk yönetimi alt yapısının olup olmaması, kurumsal risk yönetimi konusunda nasıl bir yol izlendiği, risk yönetimi uygulamasını sağlayacak bir kültürün varlığı incelenmiştir. Kurumsal risk yönetimi bağımsız değişkenini oluşturan aşamalardan riskin tanımlanması, kurumsal yönetimin boyutlarını inceleyen soruların ardından gelen on soru ile incelenmiştir. Riskin değerlendirilmesi sonraki on bir soru ile, riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi de sırasıyla gelen onar soru ile incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma için hazırlanan anket formu, tez danışmanı denetiminde daha önceden kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimine ilişkin çalışmalarda kullanılmış anketlerdeki ifadelerden yararlanılarak oluşturulmuştur.

4.5 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırma bulgularının ne derece güvenilir olduğunun ölçülmesi için güvenilirlik testi yapılmıştır. Bu test için Alpha modeli ile güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Alpha katsayısının l'e yakın olduğu oranda anketin güvenilir; yani tutarlı olduğu kabul edilir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan α (alpha) 1'e yaklaştıkça

güvenilirlik artmaktadır. α değeri, 0,40'ın altında ise güvenilir değildir. α değeri 0,40 ile 0,60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0,60'ın üstünde ise güvenilirlik oldukça yüksektir.[3] Güvenilirlik analizi sonucunda, araştırmada kullanılan anket için Alpha güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan **α değeri 0,9682** olarak bulunmuştur; bu değer 1'e yakın olduğu için araştırmanın yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Anket sonucunda toplanan verilerin güvenilirlik sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 4.1 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Anket soru grupları	Soru sayısı	A (alpha) değeri
Şeffaflık	6	0,6606
Adillik	6	0,8398
Hesap Verebilirlik	5	0,7964
Sorumluluk	5	0,8369
Riskin Tanımlanması	10	0,8714
Riskin Değerlendirilmesi	11	0,8445
Riskin Ölçülmesi	10	0,9182
Risk Yönetimi Uygulamalarının Yürütülmesi	10	0,8043
Tüm anket soruları	63	0,9682

Soru grupları ve anketin tümü itibariyle α değerleri Tablo 4.1'de verildiği gibidir. Tablodaki verilere göre, soru grupları için güvenilirlik yüzdeleri yüksek düzeydedir. Elde edilen veriler doğrultusunda kurumsal yönetim için belirlenen boyutlar ve kurumsal risk yönetiminin aşamaları için tek tek güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Kurumsal yönetimin boyutlarından şeffaflık için belirlenen ifadeler kullanılarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı % 66,06'tır. Güvenilirlik katsayısı adillik için % 83,98, hesap verebilirlik için % 79,64 ve sorumluluk için de % 83,69 olarak hesaplanmıştır. Aynı şekilde kurumsal risk yönetimi aşamalarının da güvenilirliklerine bakılmıştır. Tablo 4.1'de görüldüğü gibi kurumsal risk yönetimi aşamalarının güvenilirlikleri de % 60'ın üzerinde çıkmıştır. Güvenilirlik analizleri yapılan bu boyutlar korelasyon analizinde tezin araştırma konusu olan kurumsal

[3] Aziz Akgül, Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Emek Ofset, Ankara 2003, s. 435.

yönetim ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkinin araştırılması için kullanılmıştır.

4.6 HİPOTEZLER

Araştırmada öncelikle kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan korelasyon analizi ile ilgili hipotez geliştirilmiştir.

Ana Hipotez:

Kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetime dayalı ana hipotez aşağıdaki gibidir:

H_1: Kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini veren korelasyon analizinden sonra bağımlı değişken olan kurumsal yönetimin, kurumsal risk yönetiminin aşamalarından ne ölçüde etkilendiğini belirleyen regresyon analizi yapılmıştır.

4.7 YARARLANILAN İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, "SPSS for MS Windows, Release 11,5" istatistik paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında işlenmiş, tanımlayıcı istatistik ve ilişki analizleri yapılmıştır. Anket sorularının ve cevaplarının iç tutarlılığını ölçmek için, SPSS paket programı yardımıyla hesaplanan, Cronbach-α güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi tekniğine dayalı olarak incelenmiş ve Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak ilişki irdelemesinde %5 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.[4] İstatistiksel

[4] Altunışık, **a.g.e.**, s. 197,198.

araştırmalarda iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılan diğer bir yöntem de regresyon analizidir. Regresyon modelinde, birden fazla bağımsız değişkenin bulunması durumunda, yapılan analiz "çoklu regresyon" adını almaktadır.[5] Araştırmada çoklu regresyon analizi neticesinde elde edilen regresyon katsayılarının verdiği ilişkilerin anlamlı olup olmadığının kontrolü Anova tabloları aracılığıyla yapılan F testleri ile gerçekleştirilmiştir.[6] Uygulanan regresyon analizi % 5 anlamlılık derecesine göre yapılmıştır.

4.8 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Anket formunda yer alan soruların ilk beş tanesinin katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili olduğu daha önceden belirtilmişti. Bu 5 soru, çalışanların; cinsiyet, yaş, bulunulan pozisyondaki çalışma süresi ve eğitim durumundan oluşan demografik özelliklerini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgular Tablo 4.2'de belirtilmiştir:

Tablo 4.2 Demografik Özellikler Tablosu

CİNSİYET	Kadın	Erkek				Toplam
	12	21				33
	%36,3	**%63,7**				
YAŞ	30'dan küçük	30-40 arası	40-50 arası	51+		
	16	15	1	1		33
	%48,5	**%45,5**	**%3**	**%3**		
EĞİTİM	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	
	1	5	16	10	1	33
	%3	**%15,2**	**%48,5**	**%30,3**	**%3**	
POZİSYON	Şef	2. Müdür	Müdür	Yönetici	Üst Düzey Yönetici	
	21	6	4	2	-	33
	%63,7	**%18,2**	**%12,1**	**%6**		
ÇALIŞMA SÜRESİ	0-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15+		
	20	4	7	2		33
	%60,6	**%12,1**	**%21,3**	**%6**		

[5] Akgül, **a.g.e.**, s. 333-334.
[6] Altunışık, **a.g.e.**, s. 200-202.

Araştırma kapsamında alınan cevaplardan elde edilen sonuçlar ve istatistiksel analizler aşağıda verilmiştir. Sonuçlar çerçevesinde bulgular ve yorumlar, bölümün sonunda yapılmıştır.

4.8.1 DEĞİŞKENLERE VE BOYUTLARA İLİŞKİN ORTALAMA DEĞERLER

Kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimini oluşturan boyutlarla ilgili ortalama değerler ve standart sapmalar Tablo 4.3'te gösterilmektedir. Oluşturulan tabloda da görüldüğü gibi değişkenlerimizi oluşturan boyutların hepsi Likert 1-5 arasında 2.5'in üzerindedir. Bu da gösteriyor ki araştırmamıza konu olan bankalarda belirlediğimiz kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimine ilişkin çalışmalar yapılmaktadır. Bankalarda kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimi ile ilgili unsurların ortalama değerin üzerinde çıkması bu çalışmalara verilen önemin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.3 Ortalama Değer Tablosu

	Minimum	Maksimum	Ortalama değer	Standart Sapma
Şeffaflık	2,67	5,00	4,0545	0,60026
Adillik	2,67	4,50	3,5600	0,54293
Hesap Verebilirlik	3,00	5,00	4,1152	0,48485
Sorumluluk	2,80	5,00	3,9515	0,61650
Riskin Tanımlanması	2.90	4.90	3.8727	0.50638
Riskin Değerlendirilmesi	2.91	4.81	3.8100	0.47263
Riskin Ölçülmesi	2.60	5.00	3.9303	0.61972
Risk Yönetimi Uygulamalarının Yürütülmesi	2.70	4.80	3.7970	0.50897

4.8.2 KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Yapılan anket çalışmasının sonuçlarının istatistiksel programa girişlerinin yapılmasının ardından ilk önce güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçları yukarıda

belirtilmiştir. Tezin asıl araştırma konusu kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi ve kurumsal risk yönetiminin aşamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkisini görebilmektir. Bu doğrultuda kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi araştırmak için ilk önce bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında korelasyon analizi yapılmış ve Pearson korelasyon katsayısına göre çıkan sonuçlar tablo halinde aşağıda verilmiştir:

Tablo 4.4 Değişkenler İçin Korelasyon Tablosu

	KY	KRY
KY		
KRY	**R=0,838 p=0,000**	

KY : Kurumsal yönetim
KRY : Kurumsal risk yönetimi

Ana Hipoteze İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları:

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasında yüksek derecede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır (r=0,838, p=0,000). Ana hipotezimiz olan $\mathbf{H_1}$ bu verilere dayanarak kabul edilmiştir.

4.8.3 REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmamız dahilinde yapılan korelasyon analizi ile kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişki araştırılmış, değişkenlerimiz arasında yüksek derecede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ardından kurumsal risk yönetiminin aşamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkisini görmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan çoklu regresyon analizi değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi açıklamaktadır. Bu çalışmada enter regresyon metodu ile kurumsal risk yönetiminin hangi aşamalarının bağımlı değişkenimiz olan kurumsal yönetimi etkilediği tespit edilmiş ve hesaplanan regresyon katsayılarının anlamlı olup olmadığı Anova tabloları aracılığıyla yapılan F testi uygulanarak bulunmuştur.

Kurumsal yönetim bağımlı değişken olarak; riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi, riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi bağımsız değişkenler olarak regresyon modeline dahil edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler tablo halinde aşağıda verilmektedir:

Tablo 4.5 Regresyon Tablosu – Enter Metodu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin edilen standart hata
1	0,850	0,722	0,682	0,25543

1. (Sabit), Riskin tanımlanması, Riskin değerlendirilmesi, Riskin ölçülmesi, Risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi.

Tablo 4.5'de görüldüğü gibi kurumsal risk yönetimini oluşturan aşamalar kurumsal yönetimdeki değişimi % 68,2 oranında etkilemektedir. Diğer bir ifade ile bağımlı değişkenimiz % 31,8 oranında bilmediğimiz başka değişkenlerin etkisi altındadır. Bu değişkenler bu araştırmada ele alınmamıştır.

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için Anova testi uygulanmıştır. Tablo 4.6'da görüldüğü gibi riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi, riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesinin etkileri Anova tabloları yardımıyla test edildiğinde araştırma modeli % 5 seviyesinde anlamlı bulunmuştur (F=18,187, Sig.=0,000). Söz konusu modelin bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı yorumu getirilmiştir.

Tablo 4.6 Anova – Enter Metodu

Model	Karelerin toplamı	Df	Ortalama karesi	F	Sig.
Regresyon	4,746	4	1,187	18,187	0.000
1. Residü	1,827	28	0,065		
Toplam	6,573	32			

1. (Sabit), Riskin tanımlanması, Riskin değerlendirilmesi, Riskin ölçülmesi, Risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi.
2. Bağımlı değişken: Kurumsal Yönetim

Tablo 4.7 Beta Değerleri – Enter Metodu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	Sig.
	B	Standart hata	Beta		
1 (Sabit)	0,799	0,397		2,013	0,000
Riskin Tanımlanması	0,296	0,161	0,331	1,846	0,025
Riskin Değerlendirilmesi	0,306	0,176	0,319	1,734	0,032
Riskin Ölçülmesi	0,172	0,150	0,235	1,141	0,263
Risk Yönetimi Uygulamalarının Yürütülmesi	0,035	0,164	0,040	0,216	0,831

a. Bağımlı değişken: Kurumsal Yönetim

Daha önce de belirtildiği gibi kurumsal risk yönetiminin aşamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Kurumsal risk yönetiminin hangi aşamalarının kurumsal yönetimi etkilediğini anlamak için Tablo 4.7'de yer alan beta değerleri incelenmiştir. Buna göre kurumsal yönetim bağımlı değişken olarak; riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi, riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi ise bağımsız değişkenler olarak regresyon modelinde ele alındığında; enter regresyon metoduna göre riskin tanımlanması (Beta=0,331, Sig.=0,025) ve riskin değerlendirilmesi (Beta=0,319, Sig.=0,032) aşamaları %5 seviyesine göre anlamlı bulunmuştur. Bunun dışında kalan riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi aşamaları ise araştırma modelimizde %5 seviyesine göre anlamlı bulunmamıştır.

Bu analiz sonucunda ortaya çıkmıştır ki araştırmanın yapıldığı bankalarda riskin tanımlanması kurumsal yönetim üzerinde oldukça etkilidir. Riskin değerlendirilmesi ise kurumsal yönetim üzerinde göreceli olarak daha az etkilidir. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre kurumsal risk yönetiminin diğer aşamaları olan riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi ise kurumsal yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

4.8.4 BULGULAR VE YORUM

Kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi ve kurumsal risk yönetiminin aşamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkisini ortaya koymak amacı ile bankalarda yapılan bu araştırma kapsamında bulguların değerlendirilmesi aşağıdaki gibi yapılmıştır:

Güvenilirlik analizi sonucunda anket çalışmasında yer alan boyutlar ve değişkenlerle ilgili ifadeler güvenilir bulunmuştur. Tanımlayıcı istatistik sonucu boyutların ortalamaları ile standart hataları bir tablo halinde gösterilmiş ve ilgili boyutların ortalama değerin üzerinde çıktığı görülmüştür. Bu da gösteriyor ki araştırmanın yapıldığı bankalarda bahsedilen boyutlarla ilgili çalışmalara değer verilmektedir. Güvenilirlik analizleri yapılan bu boyutlar kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin araştırılması ve kurumsal risk yönetiminin aşamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkisinin araştırılması için kullanılmıştır.

Korelasyon analizi yapılarak kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Yapılan analiz neticesinde kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasında yüksek derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Regresyon analizine kurumsal yönetim bağımlı değişken olarak; riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi, riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi bağımsız değişkenler olarak dahil edilmiştir. Oluşturulan modelin anlamlılık düzeyi % 5 seviyesine göre incelenmiştir. Buna göre riskin tanımlanması ve riskin değerlendirilmesi aşamalarının kurumsal yönetim üzerinde etkili olduğu, riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi aşamalarının ise kurumsal yönetim üzerinde etkili olmadığı neticesine ulaşılmıştır. Sonuç olarak bağımlı değişkenimiz olan kurumsal yönetim, bağımsız değişkenimiz olan kurumsal risk yönetiminin “riskin tanımlanması” ve “riskin

değerlendirilmesi" aşamalarının etkisi altındadır. Riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi ise kurumsal yönetimi etkilememektedir.

Araştırmanın tamamı göz önüne alındığında organizasyonların faaliyetlerine sağlıklı olarak devam edebilmeleri için çok önemli bir konu olan kurumsal risk yönetimi ve kurumsal yönetim arasında beklendiği gibi kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Kurumsal risk yönetiminin aşamalarından "riskin tanımlanması" kurumsal yönetim üzerinde oldukça önemli bir etkiye, "riskin değerlendirilmesi" ise kurumsal yönetim üzerinde göreceli olarak daha az önemli bir etkiye sahiptir. Fakat beklendiği gibi faaliyetlerin yerine getirilmesi için riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesinin anlamlı etkisine rastlanmamıştır.

SONUÇ

Günümüzde işletmelerde uygun risk yönetim sistemlerinin kurulması, bu işletmelerin mali yapılarının sağlamlılığı için gerekli bir adım haline gelmiştir. İşletmelerin içinde yer aldıkları çevrenin değişkenlik ve karmaşıklığının artması doğrudan organizasyon yapıları, teknoloji ve yönetim yaklaşımları üzerinde etkili olmaktadır. Bu değişimle birlikte gelen riskler artmış, kuruluşlar muhtemel sorunlarla sistematik olarak ilgilenebilecek uzmanlar istihdam etmek ve olası zararları minimize etmek için tedbirler almak zorunda kalmışlardır. Bu husus, risklerin değerlendirme yöntemlerinin gelişmesine ve yeni çözüm yollarının bulunarak uygulanmasına neden olmuştur ve bu yaklaşım risk yönetimi başlığı altında toplanmıştır.

Dünyada yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan kurumsal yönetim kavramı ise, ilk olarak ortaya atıldığı günden bu yana çok farklı platformlarda birçok kereler tartışılmıştır. Bununla beraber kurumsal yönetim yaşanan birtakım uluslararası krizler ve şirket skandalları sonucu gittikçe önem arz eden bir olgu haline gelmiştir. Günümüzde OECD'nin belirlediği ilkeler çerçevesinde tüm global şirket ve kuruluşların uygulama alanına girmiştir. Türkiye'de de 2003 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri tanımlanarak bu konunun önemi bir defa daha vurgulanmıştır. Kurumsal yönetimin asıl amacı işletmelerin yönetimlerinin ve hesaplarının şeffaf olması, tüm hissedar ve paydaşlara eşit davranılmasının sağlanmasıdır. Bununla beraber kurumsal yönetim kavramı şirketlerin hesap verebilirliklerini sağlayarak, karlılıklarını arttırması olarak algılanmamalıdır. Kurumsal yönetim, kurumların sınırlı kaynaklarını daha etkili kullanması için şeffaflık ve hesap verebilirliklerini geliştirerek tüm hissedar ve paydaşlarının çıkarlarını koruyan bir uygulamalar bütünüdür. Kurumsal yönetim toplumun bütün kesimleri için geçerli olduğundan, en başta şeffaflık ve hesap verilebilirliğin güvence altına alınması, iç ve dış denetimlerin hangi temellerde yaratılacağının ve bu faaliyetlerin kabul edilebilir sınırlarının belirlenmesi gereklidir. Bu noktada kurumlara düşen görev ise, bu

evrensel ilkeleri temenni olmaktan çıkarıp, kurum yönetimlerine çerçeve oluşturacak bir anayasa haline getirmektir.

Kurumsal yönetimin asıl olarak hissedar ve paydaşlarının çıkarlarını koruyan bir uygulamalar bütünü olduğundan bahsedilmişti. Risk yönetimi de belirsizliklerle mücadele edip işletmelerin çıkarlarını korumaya çalışan bir yönetim biçimi olduğundan bu iki kavram birbirleriyle yakından ilgilidir. Tezin teorik bölümünde bu iki kavramdan bahsedilmiş, araştırma bölümünde ise kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim ilişkisi ve kurumsal risk yönetiminin aşamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Teorik bilgiler ışığında hazırlanmış olan anket, Türkiye'de faaliyet gösteren 52 bankanın tamamına gönderilmiştir. Bankaların risk yönetimi departmanlarına gönderilen anket vasıtasıyla, kurumsal yönetim çerçevesinde kurumsal risk yönetimi ile ilgili sorular sorulmuş ve bankaların konu hakkındaki durumu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Elde edilen veriler doğrultusunda yapılan korelasyon analizi ile kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Analiz neticesinde kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasında yüksek derecede pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ile ayrıca regresyon analizi de yapılmıştır. Bu analiz ile kurumsal risk yönetiminin aşamaları olan riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi, riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesinin kurumsal yönetim üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analiz neticesinde riskin tanımlanmasının kurumsal yönetim üzerinde etkili olduğu, riskin değerlendirilmesinin ise kurumsal yönetim üzerinde göreceli daha az etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun dışında kurumsal risk yönetiminin riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi aşamalarının kurumsal yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı da tespit edilmiştir.

Kurumsal risk yönetimini oluşturan unsurlardan riskin tanımlanması risk yönetiminin ilk adımıdır. Bazı durumlarda risklerin hangi kategoriye girdiğini tanımlamak oldukça zor olmaktadır. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi, tüm organizasyon içerisinde, ortak bir risk yönetimi lisanının oluşturulmasına yönelik çalışmaların bütünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla riskin tanımlanmasının kurumsal yönetim üzerinde etkili olması normal bir durum olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın bulgularına göre riskin değerlendirilmesi kurumsal yönetim üzerinde göreceli olarak daha az etkilidir. Araştırma sonuçları göstermiştir ki, kurumsal risk yönetimi sürecinin birinci adımında tanımlanan riskler, bankaların risk yönetimi departmanlarında uygun yöntemler kullanılarak değerlendirilmektedir.

Riskin ölçülmesi sürecinde istatistiksel yaklaşımlar, riske maruz değer yaklaşımları ve senaryo planlaması yoluyla riskin oluşma olasılığı hesaplanabilmektedir. Bu konuda ayrıca duyarlılık analizleri de kullanılmaktadır. Kurumsal risk yönetimini oluşturan aşamaların sonuncusu olan risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi ise zararın kontrolünü ve zararın finansmanını gerektirmektedir. Zararın kontrolü, zarar oluşturabilecek faaliyetlerden kaçınmak ya da riskin oluşmamasına dönük risk azaltıcı önlemlerin alınması ile mümkün olmaktadır. Bu şekilde zararın şiddeti azaltılabilecektir. Bununla beraber günümüz dünyasında riskler artık transfer edilmektedir. Her türlü risk sigortalanabilir hale gelmekte; risk transferleri, riskleri kategorize etmekle ve tanımakla mümkün olmaktadır. Burada belirtilen riskin ölçülmesi ve risk yönetimi uygulamalarının yürütülmesi aşamaları araştırmamızın sonuçlarına göre kurumsal yönetim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Bu çalışma otuz üç banka bünyesinde gerçekleştirilen tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır. Araştırmada bankacılık sektörü için geçerli olan durumun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi ve kurumsal risk yönetiminin aşamalarının kurumsal yönetim üzerindeki etkisini araştırmaya ve bunlarla ilgili yorum yapmaya yönelik bir araştırmadır. Yapılan araştırmada ilgili departmanda riskin tanımlanması ve riskin değerlendirilmesinin kurumsal yönetim üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Araştırmanın sonuçları açıkça göstermiştir ki, kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimi kavramları uygulamada birbirleriyle yakından ilişkilidir.

Son olarak tezin teorik ve uygulama bölümlerini göz önüne alarak risk yönetiminin kurumsal yönetim üzerinde önemli bir role sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu çalışma, ele aldığı değişkenler ve araştırma bulguları açısından ilgili literatüre az da olsa katkı sağlamayı amaçlamıştır; bundan sonra konu ile ilgili diğer araştırmacıların yapacakları çalışmalara destek sağlaması ümit edilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, Aclan: "Yönetim ve Yönetişim", (çevrimiçi), http://www.polater.com.tr, 20.09.2005.

Active Academy Araştırma Merkezi: "Kurumsal Yönetim İçin Şeffaflık Gerekli", **Activeline Dergisi**, Sayı 60, Mart 2005, s.30.

Active Academy Araştırma Merkezi: "Kurumsal Yönetişimde Kilit Nokta Yönetim Kurulu", **Activeline Dergisi,** Sayı 9, 2005, s.22.

Acuner, Şebnem Akın: "Risk Yönetimi Kavramı ve Riske Karşı Geliştirilecek Stratejiler", **Pazarlama Dünyası**, Sayı 9, Nisan 2005, s.13.

Akgül, Aziz, Osman Çevik: **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Emek Ofset, Ankara 2003.

Alacaklıoğlu, Haluk: "Şirketlerin Yeni Anayasası Kurumsal Yönetim Olacak", (çevrimiçi), http://www.makalem.com, 12.01.2006.

Altay, Onur: "İç Denetimlerin Önemi", (çevrimiçi), http://www.bilgiyonetimi.org , 05.08.2006.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, 3. Baskı, Şubat 2004.

Ararat, Melsa, Mehmet Uğur: "Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations", **Corporate Governance**, Volume 3, No.1, 2003, s.58-75.

Argüden, Yılmaz: "Kurumsal Yönetim", **Dünya Gazetesi**, 09.08.2002, s.3.

Argüden, Yılmaz: "Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü", (çevrimiçi), http://www.insankaynaklari.com, 10.10.2005.

Argüden, Yılmaz: "Risk Yönetimi", (çevrimiçi), http://www.kobifinans.com.tr, 30.12.2006.

Aydın, Aydan: Sermaye Yeterliliği ve VAR: "Value at Risk", Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu, 2002.

Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik, **BDDK Yayınları**, 08.02.2001.

Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, **BDDK Yayınları**, 19.10.2005.

Baransel, Atilla: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İşletme İktisadı Enstitüsü, 2. Baskı, No:9, İstanbul, 1979.

Barth, Jr., G. Caprio and R. Levine: "Bank Regulation and Supervision: What Works Best?", **World Bank Policy Research Working Paper**, No.2725, 2001, s.11-15.

Basel Bankacılık Denetim Komitesi: "İşletme Risklerinin Yönetim ve Denetimi İçin Sağlam Uygulamalar", **TBB Yayınları**, Eylül 1998.

Baş, Türker: **Anket**, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Mart 2001.

Berstein, Peter L.: "The New Religion Of Risk Management", **Harvard Business Review**, March-April 1996, s.19.

Beyaz, Ahmet: "Bankalarda Kurumsal Yönetim Uygulamaları", **Activeline Dergisi**, Sayı 12, Aralık 2003, s.10-14.

Bianca, Magda, Paola Casavola: "Italian Corporate Governance: Effects on Financial Structure and Firm Performance", **European Economic Review**, 1999, s.43.

Boyacıoğlu, Melike Acar: "Operasyonel Risk ve Yönetimi", **TBB Yayınları**, Ocak 2000.

Caprio, G., R. Levine: "Corporate Governance of Banks: Concepts and International Observations", Global Corporate Governance Forum Research Network Meeting, April 2002, s.7.

Chong, Yen Y.: "Corporate Governance: Risk Management Starts at The Top", **Balance Sheet**, Emerald Group Publishing, Volume 12, No.5, 2004, s.42-47.

Ciancanelli, P., A.R. Gonzalez: "Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework", **European Financial Management Association Conference**, Athens, June 2000, s.5.

Coles, Jerilyn W., Victoria B. McWilliams, Nilanjan Sen: "An Examination of the Relationship of Governance Mechanisms to Performance", **Journal of Management**, 2001, s.27.

Crama, Y., L. Leruth, L. Renneboog, J-P. Urbain: **Corporate Governance Structures, Control and Performance in European Markets: A Tale of Two Systems**, 2000.

Çeşitli Avrupa Ülkelerinde Ticaret Hukuku Reformu, (çevrimiçi), http://www.basbakanlik.gov.tr, 30.12.2006.

Çevrimiçi, http://www.abank.com.tr, 10.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.akbank.com, 20.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.albarakaturk.com.tr, 12.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.anadolubank.com.tr, 15.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.arabturkbank.com, 17.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.asyafinans.com.tr, 19.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.bankeuropa.com, 10.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.citibank.com.tr, 12.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.calikbank.com.tr, 20.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.denizbank.com, 09.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.dilerbank.com.tr, 18.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.eximbank.gom.tr, 16.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.finansbank.com.tr, 14.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.fortis.com.tr, 11.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.garanti.com.tr, 19.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.gsdbank.com.tr, 18.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.halkbank.com.tr, 09.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.hsbc.com.tr, 18.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.isbank.com.tr, 18.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.kocbank.com.tr, 19.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.kuveytturk.com.tr, 11.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.mngbank.com.tr, 09.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.nurolbank.com.tr, 17.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.oyakbank.com.tr, 10.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.sekerbank.com.tr, 16.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.teb.com.tr, 13.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.tekfenbank.com, 18.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.tekstilbank.com.tr, 09.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.turkishbank.com, 19.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.turkiyefinans.com.tr, 18.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.vakifbank.com.tr, 14.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.ykb.com.tr, 18.06.2006.

Çevrimiçi, http://www.ziraatbank.com.tr, 15.06.2006.

Çorapçı, Bülent: "Kurumsallaşma mı, Kurumsal Yönetişim mi?", (çevrimiçi), http://www.tisk.org.tr, 27.12.2006.

Daft, Richard L.: **Management**, 6th Edition, Thomson South-Western West, 2003.

Dallas, George: **Governance and Risk**, S&P, Mc Graw Hill Yayınları, 2004.

Davis, E. Philip: "Corporate Governance and the Performance of the Corporate Sector", **Economic Systems**, 2002, s.26.

Dinçbaş, Osman: "Kurumsal Yönetişimde Kilit Nokta Yönetim Kurulu", **Activeline Dergisi**, Sayı 9, 2005, s.8.

Dünya'da Kurumsal Yönetim: Son Bir Yıldaki Gelişmeler, (çevrimiçi), http://www.tkyd.org.tr, 27.03.2006.

Eiteman, David K.&Stonehill, Arthur I & Moffet, Michael H.: **Multinational Business Finance**, Addison-Wesley Publishing Company, 7th Edition.

Eke, Selda: "Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Önemi", **Activeline Dergisi**, Sayı 41, Nisan 2005, s.17.

Eren, Erol: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul, Beta, 2000.

Froot, K.A., D.S. Scharfstein, J.C. Stein: " A Framework For Risk Management", **Harvard Business Review**, November-December, 1994, s.27.

Gomes, A., W. Novaes: Multiple Large Shareholders in Corporate Governance, Wharton School, 1999.

Gregory, H.J.: **Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practices**, 2000.

Gürbüz, A. Osman: "Kurumsal Yönetim: Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler", Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 21.04.2005.

Gürer, Hüseyin: "Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim İlişkisi", **Referans Gazetesi**, 11.03.2006, s.3.

Halachmi, Arie: "Governance and Risk Management: Challenges and Public Productivity", **International Journal of Public Sector Management**, Volume 18, No.4, 2005, s.300-317.

Hansmann, Henry, Reinier Kraakman: "The End of History for Corporate Law", **New York University Working Paper**, January 2000, s.12.

Harrington, Niehaus: **Risk Management and Insurance**, Mc Graw Hill, 2003.

Hillson, D.: "Extending The Risk Process To Manage Opportunities", **International Journal of Project Management**, Volume 20, Issue 3, 2002, s.18-21.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson: **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, 3rd Edition, South-Western College Publishing, 1999.

Hutchinson, Marion, Ferdinand A. Gul: "Investment Opportunity Set, Corporate Governance Practices and Firm Performance", **Journal of Corporate Finance**, 2003, s.182.

İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri, **TİSK Yayınları**, Eylül 2005.

James, Lam: **Enterprise Risk Management**, John Wiley and Sons Inc., 2003.

John, K., A. Saunders, L. Senbet: "A Theory of Bank Regulation and Management Compensation", **Review of Financial Studies**, No.13, 2000, s.27.

Kahraman, Abdülkadir: "Bankacılık Sektöründe Risk Yönetimi ve Beklentiler", **Activeline Dergisi**, Sayı 48, Ekim 2000, s.23.

Kahraman, Abdülkadir, Keiretsu: "Japon Usulu Bankacılık ve Şirketleşme", **Activeline Dergisi**, Sayı 10, Aralık 1999-Ocak 2000, s.11.

Kayıhan, Şaban: Anonim Ortaklıklarda Genel Kurul ve İnternet, **Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi**, XXII, 2003, s.10-12.

Kloman, F.: "The Risk Spectrum, Risk Management Reports", (çevrimiçi), http://www.riskreports.com, 26.11.2005.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, İstanbul, Beta, 2003.

Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi ve Raporlama, (çevrimiçi), www.pwc.com, 30.12.2006.

La Porta, R., F. Lopez-De-Silanez, A. Shleifer: "Government Ownership of Commercial Banks", **NBER Working Paper Series**, Paper No. w7620, Mart 2000, s.33-37.

Macey, J., M. O'Hara: "Corporate Governance of Banks", **FRBNY Economic Policy Review**, No:2, 2001, s.6.

McNeese, William, Carol Marks: "The Power of Process Management", Quality Congress, **Annual Quality Congress Proceedings**, 2001, s.302.

Manisalı, E., E.E. Gürer, E. Okuyan: "Risk Yönetimi", **6. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri**, Kalder, 1997, s.15.

Meriç, Aydın: "Kurumsal Yönetim ve Şeffaflığın Kapısını Açan Çilingir: İç Denetim", **Activeline Dergisi**, Sayı 3, Temmuz 2002, s.19.

Meulbroek, L.: "The Promise and Challenge of Integrated Risk Management", **Risk Management & Insurance Review**, Volume 5, 2002, s.9.

Millstein, I.M.: **Corporate Governance – Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markes**, OECD Yayınları, Paris, 1998.

Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe: **Human Resource Management**, 9th Edition, Pearson Prentice Hall, 2002.

Monks, R.: "Redesigning Corporate Governance Structures and Systems for the Twenty First Century", **Corporate Governance**, No.3, July 2001, s.9.

Morck, Randall: **The Corporate Governance Implications of Intercorporate Dividend Taxation**, 2002.

Morck, Randall, M. Nakamura: Japanese Corporate Governance and Macroeconomic Problems, Harvard University, February 1999.

Mortlock, Geof.: "Corporate Governance in The Financial Sector", **Reserve Bank of New Zelland Bulletin**, Volume 65, No 2, June 2002, s.27-32.

Nedir Bu Kurumsal Yönetim?, (çevrimiçi), http://www.tkyd.org, 30.12.2006.

Oman, C.: Corporate Governance and National Development, **OECD Technical Papers**, No.180, 2001, s.18.

Orhunbilge, Neyran: **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**, İstanbul, Avcıol, 1996.

Orhunbilge, Neyran: **Örnekleme Yöntemleri ve Hipotez Testleri**, 2. Baskı, İstanbul, Avcıol, 2000.

Özilhan, Tuncay: "Çağın Yönetim Modeli: Kurumsal Yönetim", (çevrimiçi), http://www.polater.com.tr, 27.12.2005.

Özlü, Alparslan: "Kurumsal Yönetim ve Şeffaflığın Kapısını Açan Çilingir", **Activeline Dergisi**, No:8, Temmuz 2002, s.21.

Pekdemir, Işıl, Huriye Çatalca: "İstanbul'daki Özel Hastanelerin İdari Faaliyetlerinin Organizasyon Yapısını Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 28, S: 1/Nisan 1999, s.17-38.

Prowse, Stephen: "The Corporate Governance System in Banking: What Do We Know?", **Banca Del Lavoro Quarterly Review**, No.3, 1997, s.29.

Risk Yönetimi ve Uygulamaları Esasları Çalışma Grubu: "Bankaların Risk Yönetimi Çalışmaları Hakkında Değerlendirme", (çevrimiçi), http://www.tbb.org.tr , 19.11.2005.

Rüstemoğlu, Mehmet: "Kurumsal Risk Yönetim Sistemleri", **İç Denetim Dergisi**, 2002, s.21.

Saka, Tamer: "Risk Yönetimi, Kurumsal Yönetişimin Bir Parçasıdır", **Arme Soruyor Dergisi**, No:6, 2004, s.12.

Samsun, Nihal: "Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim", (çevrimiçi), www.maliye.gov.tr, 30.12.2006.

Sarbanes-Oxley Yasası'na Uyum, (çevrimiçi), http://www.pwc.com, 30.12.2006.

Stone, A., K. Hurley, R.S. Khemani: **The Business Environment and Corporate Governance: Strengthening Incentives for Private Sector Performance**, Business Environment Group, Private Sector Development Department, The WorldBank Group Publication, 1998.

Tchankova, L.: "Risk Identification-Basic Stage in Risk Management, Environmental Management and Health", MCB University Press, Volume 13, No:3, 2002, s.22-25.

Thomsen, Steen: "Corporate Values and Corporate Governance", **Corporate Governance**, Volume 4, No.4, 2004, s.29-46.

Tosun, Kemal: **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, Fatih Yayınevi, 4. Baskı, İstanbul, 1978.

Tuna, Kadir: "Bankacılık Kanunu'nda Kurumsal Yönetim", **BDDK Yayınları**, Temmuz 2005.

Turbitt, Ken: "Etkin Yönetim İçin Bilgi Teknolojileri ve Kurumsal Yönetişim", **Activeline Dergisi**, Sayı 7, Aralık 2004, s.16.

Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu: "Bankalarda Kurumsal Yönetim", **Türkiye Bankalar Birliği**, Eylül 1999.

Varış, Meral, Ali Küçükçolak, Oral Erdoğan, Levent Özer: "Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri", **İMKB Dergisi Özel Sayı**, Yıl:5, Sayı:19, 2001.

Yolalan, Reha: "Kurumsal Yönetim ve Şeffaflığın Kapısını Açan Çilingir", **Activeline Dergisi**, No:8, Temmuz 2002, s.11.

Yüzbaşıoğlu, A. Nejat: "Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi", Risk Yönetimi Konferansı-Risk Yöneticileri Derneği, 16.01.2003.

Walmsley, Julian: **New Financial Instruments**, Second Edition, 1997.

EK 1. ANKET ÇALIŞMASI

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı



Sayın Şirket Mensubu,

Bu çalışma, yüksek lisans öğrencisi Ziya Üzümcü'nün **yüksek lisans tezi** kapsamında yürüttüğü bir çalışmadır. Araştırmanın amacı; "Kurumsal yönetim ve risk yönetimi ilişkisini" çeşitli boyutlardan incelemektir.

Soru formunda yer alan sorular iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, departmanınızın genel yapısı ve kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde sorular, kurumsal yönetim ve risk yönetimi uygulamalarına ilişkin mevcut durumu belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Bu çerçevede size, çok fazla zamanınızı almayacağını düşündüğümüz bir soru formu gönderilmektedir.

İstendiği taktirde, **genel sonuçlar, araştırmanın sonunda size sunulabilir**.

Vereceğiniz cevaplar, '**kişi ismi verilmeksizin**' elde edilen tüm kişi ve bankaya ait bilgiler, toplu olarak analiz edilecek ve gizliliğine özen gösterilecektir.

Çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyor saygılarımızı sunuyoruz.

Doç. Dr. İbrahim PINAR
(Tez Danışmanı)

Ziya ÜZÜMCÜ
(Yüksek Lisans Öğrencisi)

I. BÖLÜM:

Bu bölüm katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Cinsiyetiniz	( ) Kadın ( ) Erkek
Yaşınız	( )30'dan küçük ( )30-40 arası ( )40-50 arası ( )51+
Eğitim Durumunuz	( )Lise ( )Önlisans ( )Lisans ( )Yüksek Lisans ( )Doktora
Kurum İçindeki Pozisyonunuz	( )Şef ( )2. Müdür ( )Müdür ( )Yönetici ( )Üst Düzey Yönetici ( ) CEO
Şirkette Çalışma Süreniz	( ) 0-5 yıl ( ) 5-10 yıl ( ) 10-15 yıl ( ) 15+

II. BÖLÜM:

Lütfen aşağıdaki soruları okuyup bölümünüzde bu ifadelerin ne ölçüde gerçekleştiğine karar verip, ifadelerin karşısına sizin görüşünüzü en iyi yansıtacağına inandığınız seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	**Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
Bankamızın kurumsal yönetim uzmanının çalışmaları tüm çalışanlar, paydaşlar ve hissedarların haklarını koruyacak şekildedir.					
Bankamızın personeli için adil bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmuştur.					
Bankamızın yönetim kurulunda oy hakları eşittir.					
Bankamızda personel alımına ve terfi mekanizmasına ilişkin yazılı olarak belirlenmiş kriterler vardır.					
Bankamızda maaş artışları çalışanların performansıyla doğru orantılı olarak yapılmaktadır.					
Bankamızda yaşanan fikir çatışmaları her zaman mantıklı ve doğru olan düşüncenin kabul edilmesiyle neticelenir.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Bankamızın uyguladığı kurumsal yönetim ve etik politika hakkında Web Sitemizde yeterli bilgiler yer almaktadır.					
Bankamızın üstlendiği etik davranış politikası CEO / genel müdür tarafından tüm çalışanlarımıza iletilmiştir.					
Bankamız yönetim kurulu kuruluşumuzun misyonunu / vizyonunu belirleyerek kamuya açıklamıştır.					
Bankamızın amaçları yazılı hale getirilip, yönetim ve çalışanlara iletilmiştir.					
Bankamızın paydaşlarıyla arasında yeterli bir bilgi akış sistemi vardır.					
Bankamızın gelen şikayetleri değerlendirmek için kullandığı iyi işleyen bir şikayet yönetim prosedürü vardır.					
Banka yönetimi finansal raporlama için uygun iç kontrol yapısı oluşturmuştur.					
Yönetim tarafından etkin kontrol sistemi sağlayabilmek adına iyi çalışan bir iç kontrol komitesi kurulmuştur.					
Bankamızda bağımsız denetçiler tarafından periyodik olarak denetimler yapılmaktadır.					
Bankamızda yapılan işlerle ilgili olarak üst yönetime düzenli olarak açıklama / raporlama yapılmaktadır.					
Bankamızda geçmiş olaylara dair tepe yönetiminden gelebilecek bilgi talebine karşılık düzenli bir arşiv bulunmaktadır.					
Bankamızın sosyal sorumluluk konusunda kamuya açıklanmış politikaları vardır.					
Bankamız kurumsal yönetim konusunda çalışanlarına bilgilendirici eğitimler vermektedir.					
Bankamızın yönetim kurulu tarafından şirket ve çalışanlar için etik kurallar oluşturulmuştur.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Bankamızın çalışanları şirket hedeflerine ulaşmak için kendi departmanlarında ne yapmaları gerektiğini anlamışlardır.					
Çalışanlar bankamızın amaçlarının bireysel amaçlarıyla nasıl ilişkili olduğunu anlamışlardır.					
Bankamız hedefleriyle ilgili risklerini ayrıntılı olarak tanımlamaktadır.					
Bankamızda geçmiş deneyimler riski tanımlamada kullanılır.					
Bankamızda beyin fırtınası yöntemi riski tanımlamada kullanılır.					
Bankamızda SWOT analizi riski tanımlamada kullanılır.					
Bankamızda risk yönetim yazılımı riski tanımlamak için kullanılır.					
Bankamızda yapılan denetimler riski tanımlamada kullanılır.					
Bankamız riski, hedefe götüren bir araç olarak tanımlar.					
Bankamız olası riskleri önceden tanımlama konusunda başarılıdır.					
Bankamız stratejik amaçları ve risk yönetimi arasında yakın bir ilişki geliştirmiştir. (Ör: Stratejik planlama yapılırken olası risklerin tanımlanması)					
Bankamızın risk yönetim prosedüründe yapılması gereken her şey adım adım tanımlanmıştır.					
Bankamız risk konusunu incelerken riskin neden ve nasıl ortaya çıktığını sorgular.					
Bankamız amaçlarına ulaşmak için riske tehdit gözüyle bakar.					
Bankamız çalışacağı kuruluşların güçlü ve zayıf yanlarını iyi analiz eder.					
Bankamız risk konusunu incelerken riskin etki alanını araştırır.					
Bankamızda risk yönetim yazılımı, risk analizi ve değerlendirilmesi için kullanılır.					
Bankamız riski sonucu açısından inceler.					
Bankamız risk konusunu incelerken riskin kaynağını da araştırır.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Risk almanın sağlayabileceği fırsatlar için bankamız prosedürler geliştirmiştir.					
Bankamız risk konusunu incelerken bu konuda ne yapılabilir sorusunu sorar.					
Bankamız amaçlarına ulaşmak için riske fırsat gözüyle bakar.					
Bankamız riski gerçekleşme olasılığı açısından inceler.					
Bankamız olası risklerin finansal etkisini hesaplar.					
Bankamızın bir risk veri tabanı vardır.					
Bankamız risk yönetimi konusunda bilgisayar yazılımı kullanır.					
Bankamız alınacak aksiyonları belirlemek için öncelikle risklerin etkisini hesaplar.					
Bankamızın risk ölçüm çalışmaları sonucunda, bankamızın karşı karşıya kaldığı risklerin bilinirlik derecesi artmıştır.					
Bankanızda risk yönetim yazılımı, risk izleme ve raporlama için kullanılır.					
Bankamızın risk yönetimi stratejisinde risk analizi önemli bir yer tutmaktadır.					
Bankamız olası riskleri iyi analiz etmektedir.					
Bankamız tarafından gerçekleştirilen risk ölçümleri genelde doğru sonuçlar vermektedir.					
Bankamızda düzenli olarak risk hesaplamaları yapılıp, sonuçlar rapor halinde tepe yönetimine sunulmaktadır.					
Risk yönetim politikası bankamız çalışanlarına eğitim ve brifing yoluyla iletilmiştir.					
Bankamızın yapısı risk almaya eğilimlidir.					
Risk yönetim politikası bankamız çalışanlarına genelgeler yoluyla iletilmiştir.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Risk alınmasından kaynaklanan kayıpları finanse edebilmek için bankamız kaynak ayırmıştır.					
Bankamız risk yönetimini uygulama konusunda başarılıdır.					
Bankamızın hedeflerine ulaşması için risk yönetimi önemlidir.					
Bankamızın yapısı riskten kaçınmaya eğilimlidir.					
Bankamız tarafından risk, risk alma, risk politikası gibi konularda eğitim düzenlenmektedir.					
Bankamızın batak diye tabir edilen durumlar konusunda kendisini garantiye almak için iyi tasarlanmış aksiyon planları vardır.					
Risk yönetim politikası bankamız çalışanlarına intranet veya web sitesi yoluyla iletilmiştir.					

EK 2. UYGULAMA YAPILAN İŞLETMELERİN TANITILMASI

Akbank T.A.Ş.: 1948 yılının Ocak ayında Adana'da, bölgedeki pamuk üreticilerine finansman sağlamak amacıyla kurulmuştur. Zaman içerisinde gelişim göstererek büyüyen bankanın İstanbul'daki ilk şubesi 14 Temmuz 1950 tarihinde Sirkeci'de açılmış, 1954 yılında ise genel müdürlük İstanbul'a taşınmıştır. 1963 yılında tüm bankacılık işlemlerinde otomasyona geçen Akbank'ın, ilk yurtdışı temsilciliği Almanya'nın Frankfurt şehrinde açılmıştır. 1983 yılında ise, daha sonra adı Sabancı Bank olarak değiştirilen ve yurtdışında kurulan ilk Türk özel sektör bankası olan Ak International Ltd.'i hizmete açmıştır. 1996 yılında Ak Yatırım Menkul Değerler A.Ş., 1998 yılında Ak Yatırım Ortaklığı A.Ş., 2000 yılında Ak Portföy Yönetimi A.Ş. ve Özel Bankacılık Bölümü ve 2003 yılında Ak Emeklilik A.Ş.'yi kuran Akbank, 2002 yılında Akbank N.V. Hollanda'yı hizmete açarak, yurtdışı ağını genişletmiştir. Akbank 2005 yılında Ak Finansal Kiralama A.Ş.'yi de bünyesine katmıştır. Şubat 2006'da, Ak Emeklilik'in Aksigorta'ya satışı konusunda yönetim kurulu kararı alınmıştır.

Toplam 658 şubesi ve 11.186 kadar personeli olan Akbank, faaliyetlerini, İstanbul'daki Genel Müdürlüğü ve yurt çapındaki 13 Bölge Müdürlüğü aracılığı ile sürdürmektedir.[7]

Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.: Türkiye'de faizsiz esasta finansal kuruluşların ilki ve öncüsü olan Albaraka Türk Katılım Bankası, 1984 yılında kuruluşunu tamamlayarak 1985 yılının başından itibaren faaliyete geçmiştir. Albaraka Türk, faaliyetlerini 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'na tabi olarak sürdürmektedir. Ortadoğu'nun önde gelen gruplarından Albaraka Bankacılık Grubu (ABG), İslam Kalkınma Bankası (IDB) ve Türk ekonomisine yarım yüzyıldan fazla hizmet veren yerli bir sanayi grubunun öncülüğünde kurulan Albaraka Türk'ün mevcut ortaklık yapısı içinde yabancı ortakların payı %83,80, yerli ortakların payı ise %16,20'dir.

[7] Çevrimiçi, http://www.akbank.com, 20.06.2006.

Albaraka Türk 2004 yılı sonu itibariyle; 21'i İstanbul'da, 22'si önde gelen sanayi ve ticaret merkezi olan illerimizde olmak üzere toplam 43 şubesi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.[8]

Alternatif Bank A.Ş.: Anadolu Grubu, finans sektörüne 1996 yılında Alternatifbank'ın %80'ini alarak girmiştir. ABank, 2002 yılında aldığı stratejik kararla, kurumsal ve ticari bankacılığa yönelip; küçük ve orta boy işletmeleri, her türlü bankacılık hizmetleri ile desteklemeyi ve bu konuda uzmanlaşmayı seçmiştir. ABank'ın ülke çapında 28'in üzerinde şubesi bulunmakta ve bu şubelerin dağılımı, Türkiye ekonomisinin %75'inin bulunduğu bölgeleri kapsamaktadır. Gelişen internet bankacılığını göz önüne alarak teknoloji yatırımlarına devam eden ABank, bu yatırımların sonucu olarak, internet üzerinden gerçekleştirilen bankacılık işlemlerini, %300 oranında arttırmış durumdadır. ABank 2004 yılı itibariyle 850 milyon doları aşan aktif büyüklüğü ve kredi portföyünün yanı sıra 1 milyar doların üzerinde dış ticaret hacmine ulaşmış durumdadır.[9]

Anadolubank A.Ş.: 1997 yılında Özelleştirme İdaresi'nden satın alınarak faaliyetlerine başlayan Anadolubank, kısa süre içerisinde yapılanmasını tamamlamıştır. Sadece 3 şube ile bankacılık faaliyetlerine başlayan Anadolubank, şube sayısını 2006 sonu itibari ile 60'a yükseltmiştir. Bunun dışında Anadolubank, bünyesinde 1.167 personel istihdam etmektedir.

Habaş grubu, Anadolubank'ın yurt içi piyasalarda olduğu kadar uluslararası arenada da kabul edilen bir kurum kimliğine kavuşmasında önemli rol oynamıştır. Bireysel ve kurumsal bankacılık alanlarında ürünlerini müşterilerinin hizmetine sunan Anadolubank, kendisini değişken müşteri ihtiyaçlarına uygun çözümler üretme konusunda iddialı bir kurum olarak tanımlamaktadır.

[8] Çevrimiçi, http://www.albarakaturk.com.tr, 12.06.2006.
[9] Çevrimiçi, http://www.abank.com.tr, 10.06.2006.

Habaş grubu ile bankacılığın farklı segmentlerinde yaratılan ve artırılması yolunda önemli projeler geliştirilmekte olan sinerji, Anadolubank'ın büyüme potansiyelinin önemli bir bölümünü teşkil etmektedir. Banka kurumsal kültürünün yapı taşlarını güvenilirlik, şeffaflık ve kaliteli servis olarak tanımlamıştır. Anadolubank hedefini; ulusal arenada sahip oldukları konumlarını pekiştirerek müşteri odaklı, yenilikçi, dağıtım kanallarını müşteri tercihleri doğrultusunda tasarlayıp kullanan ve her şeyin ötesinde rekabetçi fiyatlar sunabilen bir banka olma yolunda ilerlemek olarak ifade etmektedir.[10]

Arap Türk Bankası A.Ş.: 1977 yılında kurulan Arap Türk Bankası, Arap (65%) ve Türk (%35) hissedarların ortak girişim bankasıdır. Banka; Türk, Arap ve diğer yabancı ülkelerdeki işadamları arasında bağlantı oluşturmak üzere, uluslararası para piyasaları, yabancı para işlemleri ve global finans ile mevduat toplama faaliyetleri gibi her türlü bankacılık yapma iznine sahiptir. Arap Türk Bankası, Arap ülkeleriyle ve uluslararası bankalarla olan ilişkileri sayesinde tüm bankacılık faaliyet alanları içinde kalan endüstriyel, ticari ve finansal işlemleri teşvik etmekte ve bunlar arasında köprü olma görevinde lider banka olma hedefini gerçekleştirebilmek için tüm deneyimini ortaya koymaktadır.

Arap Türk Bankası, İstanbul'da kurduğu merkez şubesine daha sonra Ankara ve Kozyatağı şubelerini eklemiştir. Uluslararası ticari bankacılık hizmetlerini sunan Arap Türk Bankası, yurtiçi ve yurtdışı ticaret işlemlerinin yapılmasında ve doğu ile batının büyük şirketleriyle bağlantı kurma konusunda ihtiyaçlara yönelik bilgi ve hizmet sunmayı kendisine amaç edinmiştir.[11]

Asya Katılım Bankası A.Ş.: Asya Katılım Bankası A.Ş., Türkiye'nin altıncı özel finans kurumu olarak 24 Ekim 1996 tarihinde, Altunizade'deki merkez şubesi ile faaliyetlerine başlamış ve 20.12.2005 tarihinde Asya Finans Kurumu Anonim

[10] Çevrimiçi, http://www.anadolubank.com.tr, 15.06.2006.
[11] Çevrimiçi, http://www.arabturkbank.com, 17.06.2006.

Şirketi olan şirket unvanı Asya Katılım Bankası Anonim Şirketi olarak değiştirilmiştir.

Kuruluş sermayesi 2 milyon YTL, mevcut ödenmiş sermayesi 300 milyon YTL olan bankanın, tabana yayılmış yerli sermayeye dayanan, %23'ü halka açık, çok ortaklı(264) bir yapısı bulunmaktadır.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ne sahip ilk katılım bankası olan Bank Asya; genel müdürlük birimleri haricinde Temmuz 2006 tarihi itibariyle 83 şube ve yurt içinde 3, yurt dışında 723 muhabir banka ile faaliyetlerini sürdürmektedir.[12]

Bank Europa Bankası A.Ş.: Avrupa standartlarında bankacılık anlayışını Türkiye'ye yerleştirmeyi düşünen Bank Europa'da, bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlayarak birikimlerinin değerlendirilmesinde ve finansman ihtiyaçlarının karşılanmasında müşterilerle birlikte yol almak hedeflenmektedir.

Bank Europa, Millennium BCP Grubu'nun birikim ve tecrübelerinden de yararlanarak, Haziran 2004'te Türkiye'nin en uzun vadeli ve düşük faiz oranlı dolara endeksli konut kredisini müşterilerinin kullanımına sunmuştur. Bundan sonra, kendi fonlarının yanı sıra Türkiye'nin saygın finans kuruluşlarıyla işbirliği yaparak farklı getiri ve risk profilinde 38 yerli, 7 uluslararası yatırım fonunu müşterilerine sunmuştur.

Bank Europa amacını, Avrupalı bankacılık anlayışının bayraktarlığını yapmaya devam etmek ve bankacılık sektörünü şimdiden Avrupa Birliği standartlarına getirip, Türkiye'nin bu yönde atacağı adımlarda öncü rol oynamak olarak ifade etmektedir. Banka; İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa'da toplam 16 şubesiyle hizmet vermektedir.[13]

[12] Çevrimiçi, http://www.asyafinans.com.tr, 19.06.2006.
[13] Çevrimiçi, http://www.bankeuropa.com, 10.06.2006.

Citibank A.Ş.: Dünyanın önde gelen finansal kuruluşlarından Citigroup, dünya çapında yaklaşık 200 milyon müşterisi ile 100'ü aşkın ülkede faaliyetlerini sürdürmektedir. Citigroup, Türkiye'deki yatırımlarına 1975 yılında kurumsal bankacılık hizmetleri sunarak başlamıştır. 1996 yılında bireysel bankacılık alanında da faaliyet göstermeye başlayan Citigroup Türkiye, küçük ve orta ölçekli firmalara 1998 yılından bu yana hizmet sunmaktadır.

Citigroup Türkiye müşterilerinin finansal ihtiyaçlarını nakit yönetimi, dış ticaret, hazine, menkul kıymet saklama hizmetleri, krediler, kamusal finansman, uzun vadeli dış ticaret finansmanı, para piyasaları, varlığa dayalı finansman, citilease, citiservice gibi hizmetlerle karşılamaya çalışmaktadır. Bunun dışında Citigroup, bireysel müşterilerine mevduat ve yatırım ürünleri, kredi kartları, sigorta ürünleri ve tüketici ürünleri sunmaktadır.[14]

Çalık Yatırım Bankası A.Ş.: 1999 yılında kurulan Çalıkbank, ülkemizin yatırım bankalarından biridir. Merkezi İstanbul'da bulunan Çalıkbank, Çalık Holding'in finans sektöründeki ilk iştirakidir.

Çalıkbank kurumsal ve ticari müşterilerine kurumsal bankacılık, dış ticaret finansmanı, leasing, factoring ve proje finansmanı gibi bankacılık ürünleri ile katma değeri yüksek ve ihtisas gerektiren danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.

Çalıkbank, ulusal pazarda olduğu kadar, Türk sanayici ve girişimcilerinin iş olanakları yaratacağı deniz aşırı pazarlarda da hizmet veren bir ihtisas bankası olmayı hedeflemektedir.[15]

Denizbank A.Ş.: Denizbank Finansal Hizmetler Grubu'nun temelleri, Denizbank'ın özelleştirildiği 1997 yılında atılmıştır. Denizbank 1938'de, gelişmekte olan Türk denizcilik sektörüne finansman sağlamak üzere bir devlet

[14] Çevrimiçi, http://www.citibank.com.tr, 12.06.2006.
[15] Çevrimiçi, http://www.calikbank.com.tr, 20.06.2006.

bankası olarak kurulmuştur. Yüksek standartları ve sunduğu ürün çeşitliliği ile kısa sürede Türk bankacılık sektörünün saygın kurumlarından biri haline gelmiştir. 1992'de hükümetin bazı devlet bankalarını birleştirme kararı sonrasında Denizbank, Emlak Bankası çatısı altına girmiştir. 1997'de ise ayrı bir tüzel kişilik olarak özelleştirmeye açılmıştır. 1997 yılının başında, Zorlu Holding Denizbank'ı Özelleştirme İdaresi'nden bankacılık lisansı olarak satın almış ve aynı yılın Eylül ayında faaliyete geçirmiştir.

Denizbank'ın Zorlu Holding tarafından satın alınmasının ardından, yeni kurumsal kimlik çerçevesinde personel alımı ve şube açılışlarını içeren bir programın uygulanmasına başlanmıştır. Tüm bu çalışmalar hazırlanan beş yıllık stratejik plan çerçevesinde yürütülmüştür. Yaşanan büyüme, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devrolan banka şubelerinin bir kısmının satın alınması ve 2002 sonunda Tarişbank'ın gruba dahil edilmesi ile desteklenmiştir. Ayrıca Denizbank mevcut bankacılık ürün ve hizmetlerini tamamlamak üzere factoring, finansal kiralama, yatırım ve portföy yönetimi şirketlerine ek olarak Avusturya ve Rusya'da da banka satın almıştır.[16]

Diler Yatırım Bankası A.Ş.: Diler Yatırım Bankası, kendine yatırım bankacılığı alanında bir strateji ve buna bağlı ürün yelpazesi oluşturmuştur. Bankanın hedeflediği müşteri kitlesi, Türkiye'nin önde gelen büyük firmaları ile diğer küçük ve orta ölçekli kurumlarıdır.

Bankanın ilkesi gelişimini sürdürerek finans sektöründe seçkin bir yer edinmektir. Bu amaçla Diler Yatırım Bankası müşterilerine üstün kaliteli mali hizmetler sunmayı ve karşılıklı bir güven ortamı yaratmayı hedeflemektedir.[17]

Finansbank A.Ş.: Türkiye'nin önde gelen bankacılarından Hüsnü Özyeğin öncülüğünde kurulan Finansbank, 26 Ekim 1987 tarihinde faaliyete geçmiştir. İlk

[16] Çevrimiçi, http://www.denizbank.com, 09.06.2006.
[17] Çevrimiçi, http://www.dilerbank.com.tr, 18.06.2006.

yılında ikisi İstanbul'da, diğerleri Ankara ve İzmir'de olmak üzere toplam 4 şubeyle yola çıkan Finansbank'ın bugün yurtiçinde 265 şubesi bulunmaktadır. Banka kuruluş stratejisini, büyük şirketlere toptan bankacılık hizmetleri sunmak olarak belirlemiştir.

2006 yılının Ağustos ayına kadar toplam 10 ülkede bankacılık yapan Finansbank, Türkiye dışında; İsviçre, Hollanda, Fransa, Almanya, Belçika, Rusya, Romanya, İrlanda ve Bahreyn'deki şubeleriyle bu tarihe kadar hizmetlerini sürdürmüştür. Bu yapısı ile Finansbank, yurtdışında en çok yatırımı olan ve en yaygın şube ağına sahip Türk bankası iken 2006 yılının Ağustos ayında Yunanistan'ın en büyük bankası National Bank of Greece ile yapmış olduğu anlaşma sonucunda %46 hissesini bu bankaya devretmiştir. Anlaşma sonucunda Finansbank'ın Türkiye'de bulunan Finans Leasing, Finans Yatırım, Finans Portföy Yönetimi, IBTech iştiraklerinin yanı sıra yurt dışında faaliyet gösteren Finansbank Malta, Finansbank'ın mülkiyetinde kalırken; Hollanda, İsviçre, Rusya ve Romanya'daki bankacılık faaliyetleri dahil olmak üzere diğer tüm yurt dışı faaliyetleri Fiba Holding yönetimine geçmiştir.[18]

Fortis Bank A.Ş.: 12 Aralık 1990 günü Hollanda'da AMEV / VSB ile Belçika'daki AG Group Avrupa'nın en büyük finans kuruluşunu oluşturmak üzere bir antlaşma imzalamıştır. Yeni kuruluşa Latince sağlam, güçlü ve kararlı anlamına gelen Fortis adı verilmiştir.

Fortis, son olarak, Dışbank'ın %93,3 orandaki hissesini 2005 yılında satın alarak Türk finans sektöründe önemli bir yer elde etmiştir. Fortis grubunun 1990'daki 2,5 milyar euro borsa değeri ve 20 bin çalışanı, 2005 yılında 31,4 milyar euroya ve 56 bin çalışana ulaşmıştır.

Fortis ülke dışında satın alma ve ortaklıklar yoluyla, ülke içinde ise organizasyondaki en iyi uygulamaları geliştirerek büyümüştür. Organik büyümeyi

[18] Çevrimiçi, http://www.finansbank.com.tr, 14.06.2006.

gerçekleştirmek her zaman Fortis'in önemli bir hedefi olmuştur. Bireysel şirketleri güçlendirmek için, hem şirketler arasındaki hem de ulusal sınırlar ötesindeki bilgi ve deneyim alışverişini gitgide arttıran Fortis, ürünlerini aynı anda farklı kanallardan satmayı amaçlayan bir strateji izlemektedir. Bu çok kanallı strateji Fortis'e müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada optimum düzeyde destek ve esneklik sağlamaktadır.[19]

GSD Yatırım Bankası A.Ş.: GSD Yatırım Bankası A.Ş., GSD Holding'in % 99.9 ortaklığı ile Aralık 1998'de kurulmuştur. Kuruluş sermayesi 5.000.000 YTL olan banka Şubat 1999'da yatırım bankacılığı lisansı almıştır. GSD Bank kısa süre içerisinde Türkiye'deki özel sektöre ait yatırım bankaları arasında performans rasyoları bakımından en başarılı bankalardan biri olmuştur.

Mevduat toplama yetkisi bulunmayan GSD Bank yüksek öz sermaye ile çalışmaktadır. 2005 sonu itibariyle BDDK standartlarına göre % 39,25 düzeyinde sermaye yeterliliği standart rasyosuna sahip olan GSD Bank, Türkiye'nin sermaye yeterlilik oranı en yüksek bankalarından biridir.

Yıllar itibariyle kurumsal ticari krediler plasmanına ağırlık veren GSD Bank, özellikle dış ticaretin finansmanında aktif olarak yer almıştır. Müşteri portföyü ağırlıklı olarak finans ve dış ticaret sektöründeki şirketlerden oluşan GSD Bank'ın kredi plasmanları yıllar itibariyle aktifleri içerisinde hep en büyük yeri tutmuştur. Aynı şekilde GSD Bank'ın gelirlerinin de en önemli kısmı kredi verme faaliyetlerinden elde edilmiştir. 2005 sonu konsolide mali tablolarına göre öz varlıkları 46,6 milyon YTL'ye ve aktifleri 81 milyon YTL'ye ulaşan GSD Bank, 2006 ve sonrasında da dış ticaretin finansmanı odaklı büyümeyi kendine ilke edinmiştir.[20]

[19] Çevrimiçi, http://www.fortis.com.tr, 11.06.2006.
[20] Çevrimiçi, http://www.gsdbank.com.tr, 18.06.2006.

HSBC Bank A.Ş.: Avrupa, Asya-Pasifik bölgesi, Kuzey ve Güney Amerika, Ortadoğu ve Afrika'da faaliyet gösteren HSBC Grubu, dünyanın en büyük bankacılık ve finansal hizmetler kuruluşlarından biridir. İngiltere'de kayıtlı olan HSBC Holdings Plc'nin genel merkezi Londra'dadır. HSBC'nin 1999 yılında grup şirketleri için uluslararası tek bir marka olarak belirlenmesi, grubun altıgen ambleminin dünya çapında giderek tanınan bir sembol olmasını sağlamıştır. HSBC 2002 yılında markasını rakiplerinden ayırmak ve özelliklerini vurgulamak üzere, dünyanın yerel bankası sloganıyla bir kampanya başlatmıştır.

HSBC Holdings hisseleri, Londra, Hong Kong, New York, Paris ve Bermuda borsalarında işlem görmektedir. Şirketin 0,50 dolarlık hisse senetleri; Londra, Hong Kong, Paris ve Bermuda borsalarında, her biri 5 hisse senedini temsil eden ADS'leri (American Depository Shares) ise New York borsasında işlem görmektedir. 100 kadar ülke ve bölgede yaklaşık 200.000 hissedar HSBC Holdings hisse senetlerine sahiptir.

Bireysel finansal hizmetler, ticari, kurumsal ve özel bankacılık, yatırım bankacılığı ve piyasalar gibi kollarda faaliyet gösteren bankanın dünya genelinde yaklaşık 9.800'ün üzerinde ofisi, 76 ülke ve bölgede 223.000'in üzerinde çalışanı ve bütün dünyada 125 milyonu aşkın müşterisi bulunmaktadır.[21]

Koçbank A.Ş.: Koçbank'ın kuruluş çalışmaları American Express Bank'ın 1981 yılında İstanbul'da açılmasıyla başlamıştır. Türkiye'nin öncü kuruluşlarından Koç Grubu, 1986 yılında Amerikan Express Bank'ın %51 hissesini satın alıp, Koç Amerikan Bankası'nın kurulmasını sağlamıştır. 1992 yılına kadar hisselerini %100'e yükselten Koç Grubu, aynı yıl bankayı iştiraklerinden biri haline getirmiştir. 1993 yılında adı Koçbank olarak değiştirilen bankanın kurumsal kredi ve finansal kiralama faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla, 1995 yılında Koçlease (Koç Finansal Kiralama A.Ş.) isimli şirketi kurulmuştur. 1997 yılında, bankanın yatırım bankacılık işlemleri KoçYatırım (KoçYatırım Menkul Değerler A.Ş.) adı

[21] Çevrimiçi, http://www.hsbc.com.tr, 18.06.2006.

altında toplanmıştır. KoçFaktor ise Mayıs 1999'da faaliyete geçmiştir. Koçbank, yurtiçi faaliyetlerinin yanı sıra 1996 yılında Amsterdam'da Koçbank Nederland N.V.'yi kurmuştur. Yurtdışındaki ilk Koçbank şubesi ise 2000 yılında Bahreyn'de faaliyete geçmiştir. Asya'daki Türki Cumhuriyetlerin gelişen bir pazar olarak değerlendirilmesi sonucu Koçbank'ın %80 hissesi ve IFC işbirliği ile, Koçbank Azerbaycan LTD, 2000 yılında Bakü'de faaliyete geçmiştir. Koç Topluluğu'nun finans sektöründe büyüme kararı alması ile Mart 2001'de Koç Finansal Hizmetler A.Ş. (KFH) kurulmuştur. Koç Finansal Hizmetler A.Ş., yedi finansal şirketi bir çatı altında toplamış olan bir yönetim şirketidir.[22]

Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.: Kuveyt Türk, 16.12.1983 gün ve 831/7506 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı'nın tespit ettiği esaslara uygun olarak faaliyet göstermek üzere 1989 yılında Özel Finans Kurumu statüsünde kurulmuştur. Özel Finans Kurumları'nın faaliyetleri, 1999 yılında Bankacılık Kanunu kapsamına girinceye kadar geçen süreçte bir yanda Bakanlar Kurulu Kararı, diğer yanda Merkez Bankası ve Hazine Müsteşarlığı'nın tebliğleri ile yürütülmüştür. 1999 yılı Aralık ayından itibaren diğer Özel Finans Kurumları gibi Kuveyt Türk de 4389 sayılı Bankacılık Kanunu'na tabi hale gelmiştir. Mayıs 2006'da unvanı Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. olarak değişmiştir.

Kuveyt Türk'ün sermayesinin %62'si Kuveyt Finans Kurumu'na (Kuwait Finance House), %9'u Kuveyt Devlet Sosyal Güvenlik Kurumu'na, %9'u İslam Kalkınma Bankası'na, %18'u Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne, %2'i de diğer ortaklara aittir.[23]

MNG Bank A.Ş.: MNG Bank ilk olarak Bank of Bahrain and Kuwait'in Türkiye merkez şubesi olarak faaliyetlerine başlamıştır. Daha sonra 1991 yılında Bank of Bahrain and Kuwait Bankası Anonim Şirketi adı altında faaliyet göstermesine izin verilmiştir. 1992 yılında ana hissedarın yaşadığı krizin etkileriyle bankanın sermaye yapısı değişerek Şahenk Ailesi ve Doğuş Grubu kontrolüne geçmiş, ardından da

[22] Çevrimiçi, http://www.kocbank.com.tr, 19.06.2006.
[23] Çevrimiçi, http://www.kuveytturk.com.tr, 11.06.2006.

Tasarruf ve Kredi Bankası A.Ş. ismiyle faaliyetlerini sürdürmüştür. Banka 30 Ocak 1992'de T.C. Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'ndan mevduat kabul etme iznini elde etmesini takiben 1994 yılı Şubat ayından sonra Garanti Yatırım ve Ticaret Bankası A.Ş. ismini alarak faaliyetlerine devam etmiştir. En son 1997 yılında bankanın hisseleri Mehmet Nazif Günal tarafından Doğuş Grubu'ndan satın alınarak bankanın ismi MNG Bank Anonim Şirketi olarak değişmiştir. MNG Bank'ın bu yeni ticari unvanı 1 Ekim 1997 tarih ve 4388 sayılı Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi'nde yayımlanmıştır.[24]

Nurol Yatırım Bankası A.Ş.: NurolBank, Nurol Holding'in finans sektöründe kurmuş olduğu ikinci kuruluşudur. Banka 1999 yılında kurulmuştur. Global alanda yatırım danışmanlığı, portföy yönetimi, factoring, finansal kiralama, kurumsal finansman, risk yönetimi, kurumsal ve özel bankacılık faaliyetleri ile hem müşterilerine hem de yatırımcılara servis vermeyi hedefleyen NurolBank, ürün ve hizmetlerini müşterilerinin ihtiyaçlarına göre şekillendirmektedir. Müşterinin ihtiyacı esas hedef alınmak suretiyle sunulan servisler kuruma, projeye, teknoloji ihtiyacına ve finansmana göre ayrıştırılmıştır. Banka, profesyonel kadrosu ile hazine bonosu, hisse senedi alım satımı, döviz bazlı işlemler sunarak ticari müşterilere hizmet verirken, bu hizmet ve ürün yelpazesini kişiye özel bankacılık talep eden müşteriler ile bağımsız portföy yöneticilerine kadar yaymaktadır.[25]

Oyakbank A.Ş.: Bank of Boston, 1990'da The First National Bank of Boston adını alarak Oyak, Alarko ve Cerrahoğlu'yla beraber 4 ortaklı bir Türk Bankası olarak faaliyetini sürdürmüştür. 1991'de Bankanın adı Türk Boston Bank A.Ş. olarak değişmiş ve 1994'te Oyak diğer bütün hisseleri alarak bankanın tek sahibi olmuştur. 10 Mayıs 1996'da ise Türk Boston Bank A.Ş.'ın ismi değiştirilerek Oyak Bank A.Ş. olmuştur.

[24] Çevrimiçi, http://www.mngbank.com.tr, 09.06.2006.
[25] Çevrimiçi, http://www.nurolbank.com.tr, 17.06.2006.

Bugün Oyak Bank A.Ş.'nin %100 sahibi olan Oyak Grubu, 31 Mayıs 1994'da İrlanda'da Oyak European Finance Plc ve 1 Ocak 1996'da Almanya'da Oyak Anker Bank GmbH'ı satın almıştır. 1996 yılına kadar sadece kurumsal bankacılık alanında hizmet veren bankanın, aynı yılda sadece Ankara, Adana, İzmir ve Bursa'da, ağırlıklı olarak grup firma ve çalışanlarına hizmet veren şubeleri mevcuttu. Banka bünyesinde 1998 yılında alınan kararla müşteri ağını daha fazla genişletmek ve daha fazla noktada hizmet vermek amacıyla, bireysel bankacılık alanında çalışmalar başlatılmıştır. Bu amaçla şube sayısını artırma ve büyüme Oyak Bank A.Ş.'nin başlıca hedeflerini oluşturmuştur.

Bu hedefler doğrultusunda Sümerbank A.Ş. 10 Ağustos 2001 tarihinde Oyak tarafından alınmış ve 11 Ocak 2002'de Oyak Bank A.Ş.'ye devredilmiştir. Bu birleşme sonucunda ortaya çıkan yeni Oyak Bank A.Ş. yurt sathına yayılmış 338 şubesiyle Türkiye'nin her yerinde hizmet vermeye başlamıştır.[26]

Şekerbank T.A.Ş.: Şekerbank, şekerpancarı üreticisi ve şeker sektörünün finansal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla 1953 yılında, Pancar Kooperatifleri Bankası adı altında Eskişehir'de kurulmuştur. Şekerpancarı üreticilerinin Pancar Kooperatiflerindeki küçük birikimlerinin birleşmesiyle oluşturulan sermaye ile çalışmaya başlayan banka, 1956 yılında Ankara'ya taşınarak Şekerbank adını almıştır. Şekerbank 1993 yılından itibaren özel banka statüsüyle dinamik bir yapıya kavuşmuştur. Bu temel yapının bilincinde hizmet veren Şekerbank, kurucusu Pancar Kooperatifleri ortaklarının meydana getirdiği bir buçuk milyonluk kitleden aldığı güçle Türkiye'nin en köklü bankalarından biri olmuştur.

Şekerbank, bugün yurt içinde 203 şubesi ile hizmet vermektedir. %38.83 oranında hissesi borsada işlem görmektedir. Almanya'da bir dış temsilciliği, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde kurulu olan off-shore, 500'ü aşkın yurt dışı muhabir banka ilişkisi ile müşterilerin dış işlemlere yönelik taleplerini ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İnsan, sistem, hizmet ve iletişim kalitesinin kalite unsurlarını

[26] Çevrimiçi, http://www.oyakbank.com.tr, 10.06.2006.

oluşturduğu Şekerbank'ın toplam personel sayısı 3424'tür. 52 yıllık tecrübeye sahip olan banka, istikrarlı büyümeyi ve piyasada kalıcı olmayı hedeflemektedir.[27]

Tekfenbank A.Ş.: Tekfenbank, Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası A.Ş. adıyla 1989 yılında kurulmuştur. Kısa sürede, kurumsal bankacılık ve yatırım bankacılığı alanlarında sektörün önde gelen bankaları arasında yerini alan Tekfenbank, 2001 yılına kadar tek şubeyle müşterilerine hizmet vermeye devam etmiştir. Banka 2001 yılında büyüme planlarını hayata geçirme ve birikimlerini ticari bankacılık alanına aktarma kararı almıştır. Bunun sonucu olarak aynı yıl içinde orta ölçekli bir ticari banka olan Bank Ekspres'i bünyesine katmıştır.

Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu altında faaliyet gösteren Bank Ekspres için verilen teklifin Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından kabul edilmesiyle birlikte 30 Ekim 2001 tarihinde iki banka resmen birleşmiştir. Bu birleşmenin ardından Tekfenbank A.Ş. adını alan banka halen aynı isimle faaliyetlerine devam etmektedir.

Tekfenbank bugün Türkiye'nin önemli sanayi ve ticaret bölgelerine yayılmış, kambiyo yetkisine sahip 30 şubesiyle müşterilerinin çözüm ortağı olmayı sürdürmektedir.[28]

Tekstil Bankası A.Ş.: Tekstilbank, 1986 yılında Akın Şirketler Grubu tarafından kurulmuştur. 1992 yılında ise Türkiye'nin 96 seçkin tekstil kuruluşunun bir araya gelmesiyle kurulan GSD Dış Ticaret A.Ş., Tekstilbank'ın %30 hissesini alarak ikinci büyük ortak olmuştur. GSD Dış Ticaret A.Ş., faaliyetlerini genişleterek ticaretten finansa birçok sektörde etkin ortaklıkları bulunan GSD Holding A.Ş.'yi oluşturmuştur.

[27] Çevrimiçi, http://www.sekerbank.com.tr, 16.06.2006.
[28] Çevrimiçi, http://www.tekfenbank.com, 18.06.2006.

Tekstilbank bugün, 23 tanesi İstanbul'da olmak üzere toplam 45 şubesi ile yurt çapında, Berlin'deki finansal hizmet şubesi ile de yurtdışında hizmet vermektedir. Bugün 45 şubesi ile yurtiçinde ve yurtdışında hizmet veren Tekstilbank, ağırlıklı olarak kurumsal bankacılık yapmak suretiyle, 50 şubeli butik bir banka olmayı hedeflemektedir. Bu hedefle birlikte Tekstilbank'ın amacı, yılda 600 milyon dolar ihracat gerçekleştiren GSD Holding'in sinerjisiyle ihracatın finansmanına aracılık eden, bankacılıktan başka hiçbir dalda faaliyet göstermeyen, hiçbir mali ve sınai iştiraki olmayan, salt bankacılık yapan gerçek anlamda şeffaf bilançoya sahip bir banka olmaktır.[29]

Turkish Bank A.Ş.: Türk Bankası Grubu 1982 yılında Türkiye'deki faaliyetlerine, Kıbrıs'ta kurulu olan Türk Bankası Ltd.'in İstanbul şubesini açarak başlamıştır. 1988 yılında ikinci şubesini İzmir'de açan Türk Bankası Ltd. bir sonraki yıl Mersin ve Ankara şubelerini devreye sokarak Türkiye'deki hizmet ağını genişletmiştir. Türk Bankası Grubu'nun Türkiye operasyonları 27 Aralık 1991'de yabancı banka statüsünden çıkarak Turkish Bank A.Ş. olarak ayrı bir tüzel kişilik kazanmıştır.

Kuruluşunda 30.000 YTL olan Turkish Bank A.Ş.'nin ödenmiş sermayesi, 2004 yılında 10.400.000 YTL'ye ulaşmış bulunmaktadır. İlk 4 şubeyi 1992'de Bakırköy, 1993'de Bursa, 1994'de Rami, 1995'de ise Moda, Denizli, Gebze, Çiftehavuzlar, Ulus, 2004'de Levent, 2005'de Abdi İpekçi şubeleri takip etmiştir.

Turkish Bank A.Ş.; 30 Eylül 2005'te kapanan Ulus Şubesi, 1 Mayıs, 15 Mayıs ve 29 Mayıs 2006 tarihlerinde hizmete giren Bayrampaşa, Megacenter ve Adapazarı şubeleriyle Türkiye'de 16 şube ile faaliyet göstermeye devam etmektedir.[30]

Türk Ekonomi Bankası A.Ş.: Türk Ekonomi Bankası (TEB), bankacılık faaliyetlerine 1927 yılında başlamıştır. Yatırım, leasing, factoring, sigorta ve portföy yönetimi gibi finans sektörünün çeşitli alanlarında aracılık faaliyetlerini

[29] Çevrimiçi, http://www.tekstilbank.com.tr, 09.06.2006.
[30] Çevrimiçi, http://www.turkishbank.com, 19.06.2006.

sürdürmektedir. Ülkemizdeki bankaları derecelendiren kuruluşların verdiği notlar açısından bulunduğu grup içerisinde en yüksek dereceyi alan bankalardan biridir.

Türkiye'de öncelikli çalışma prensibi olarak profesyonel yönetim, şeffaflık ve etik değerlerin öncülerinden biri olan TEB, çalışmalarını Sermaye Piyasaları Kurulu'nun yayınladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri" ile uyum içinde sürdürmektedir.

Şubat 2000'de halka açılan TEB'in yüzde 84,25 oranındaki hissedarı TEB Mali Yatırımlar A.Ş., 10 Şubat 2005 tarihinde dünyanın 7. büyük bankası olan ve 87 ülkede faaliyet gösteren BNP Paribas ile ortaklık anlaşması imzalamıştır. Bu ortaklık; Türk finans sektörünün saygın ve güçlü markalarından biri olan TEB ile uluslararası bir marka olan BNP Paribas'nın güç ve deneyimlerini birleştirmiştir. Bu ortaklık anlaşması ile BNP Paribas; TEB Yatırım, TEB Leasing, TEB Factoring, TEB Sigorta, TEB Portföy Yönetimi ve Amsterdam'da bir Hollanda bankası olarak faaliyet gösteren TEB NV'de pay sahibi olmuştur.[31]

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.: 15 Ağustos 1888'de Menafi Sandıkları'nın yerine işlevlerini üstlenecek modern bir finans kuruluşu olarak Ziraat Bankası resmen kurulmuştur. O tarihte faaliyette bulunan Menafi Sandıkları da banka şubelerine dönüştürülerek faaliyete başlamıştır. O güne kadar Menafi Sandıkları'nın mali kaynağını oluşturan menafi hisseleri bankaya devredilmiş ve bundan sonraki hisseler de bankanın sermayesine tahsis edilmiştir. Bu adımla birlikte, teşkilatlı tarımsal kredi tarihimizde yeni bir dönem başlamıştır.

Ziraat Bankası'nın ilk kuruluşundaki görevleri ise; satılması mümkün olan gayrimenkul rehini ve kuvvetli kefalet karşılığında çiftçiye kredi kullandırmak, faiz karşılığında tevdiat kabul etmek ve sarraflık ile aracılık işleri yapmak olarak belirlenmiştir.

[31] Çevrimiçi, http://www.teb.com.tr, 13.06.2006.

1988 yılında Euromoney Dergisi'nin, özkaynak büyüklüğüne göre ilk 500 banka sıralamasında Ziraat Bankası 452. olmuştur. 1993 yılında İstanbul şubesine bağlı olarak İstanbul Takas İşlemleri Merkezi faaliyete geçen bankanın 1999 yıl sonu itibariyle iştirak sayısı 21'e ulaşmış ve Berlin ile Münih Temsilcilikleri şube olarak faaliyete geçmiştir. 25 Kasım 2000 tarihinde kabul edilen 4603 sayılı kanunla T.C. Ziraat Bankası, anonim şirket haline getirilmiştir.[32]

Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.: Özel finans sektörünün okulu olarak kabul edilen ve Türkiye'nin ilk finans kurumu olan Faisal Finans 1985 yılında İstanbul'da kurulmuştur. 2001 yılında Ülker Grubu'na geçen kurumun adı Family Finans olarak değiştirilmiştir.

1991 yılında Ankara'da %100 yerli sermaye ile kurulan ilk finans kurumu olan Anadolu Finans ise 1999 yılında Boydak Grubu'na geçmiştir.

Türkiye'nin önde gelen iki büyük grubunun finans kurumları Anadolu Finans ve Family Finans, gönüllü birliktelikleri ile 31 Aralık 2005 tarihinde güçlerini birleştirmiş ve böylece Türkiye'nin en büyük katılım bankası olan Türkiye Finans Katılım Bankası doğmuştur.

Türkiye Finans Katılım Bankası bu planlama dahilinde şube sayısını 2006 yılı sonunda 125'e, 2007'de 150'ye, 2010'da 225'e çıkararak yaygın bir ağ ile Türkiye coğrafyasının tamamına ulaşmayı hedeflemektedir. Bankanın bir diğer hedefi de, personel eğitimine yaptığı yatırımlarla, 2000'i aşkın kalifiye personeliyle çağdaş bankacılık ilkeleri çerçevesinde müşterilerine en kaliteli hizmeti sunmaktır.[33]

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.: 1946 yılında Ankara'da kurulan Türkiye Garanti Bankası A.Ş., 1983 yılında Doğuş Holding bünyesine katılmış, 14 Aralık 2001 tarihinde ise Osmanlı Bankası ile birleşmiştir. Doğuş Grubu bünyesinde bankanın

[32] Çevrimiçi, http://www.ziraatbank.com.tr, 15.06.2006.
[33] Çevrimiçi, http://www.turkiyefinans.com.tr, 18.06.2006.

şube sayısı 1983'te 297'den, 2006 Ağustos'ta 471'e; aktif büyüklüğü ise 1983'te 386 milyon dolardan, 2006 Haziran sonunda 29,8 milyar dolara kadar yükselmiştir. 30 Haziran 2006 itibariyle aktif büyüklüğü 46.710 milyon YTL seviyesine ulaşan Garanti, Türkiye'nin en büyük 3. özel sektör bankasıdır. 1990 yılında ilk halka arzı gerçekleştiren Garanti, 1993'te Türkiye'de ilk defa yurtdışına hisse ihracı gerçekleştiren kurum olmuştur. Bankanın sermayesinin % 46.96'sı halka açıktır.

Yaklaşık 6 milyon müşteriye bankacılığın her alanında, müşteri odaklı ve teknoloji yoğun bir yaklaşım ile hizmet vermekte olan Garanti'nin 462 yurt içi şubesi, yurtdışında Lüksemburg ve Malta'daki şubeleri, 11,000 çalışanı, 1,320 ATM'si, yaygın kullanıma sahip internet şubesi ve çağrı merkezi, bankanın yaygın ve ulusal kimliğini tanımlamaktadır. Garanti'nin Hollanda'da Garanti Bank International ve Rusya'da Garanti Bank Moscow isimli bankaları bulunmaktadır. Garanti, Türkiye ve yurt dışında yerleşik kurumsal, ticari ve bireysel bankacılık, leasing, factoring, yatırım ve portföy yönetimi hizmetleri, genel sigortacılık ve bireysel emeklilik alanlarında faaliyet gösteren bir finansal hizmetler grubunun lideridir.

22 Aralık 2005 tarihinde Doğuş Grubu ile General Electric Consumer Finance arasında eşit ortaklık prensibi çerçevesinde stratejik ortaklık anlaşması imzalanmıştır. Anlaşmaya göre, General Electric Consumer Finance Garanti Bankası'nın sermayesinin %25.5'ini 1.555 milyar dolar karşılığında satın alarak banka yönetiminde Doğuş Grubu ile eşit ortaklık hakkına sahip olmuştur.[34]

Türkiye Halk Bankası A.Ş.: 1933 yılında çıkartılan 2284 sayılı Halk Bankası ve Halk Sandıkları Kanunu ile Türkiye Halk Bankası'nın kuruluş süreci başlamıştır. 2000 yılına gelindiğinde, kamu bankalarının; çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre çalışmalarını ve özelleştirmeye hazırlanmalarını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmalarıyla ilgili 4603 sayılı, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi hakkında kanun 25.11.2000 tarihinde yürürlüğe

[34] Çevrimiçi, http://www.garanti.com.tr, 19.06.2006.

girmiş, böylece kamu bankaları açısından tarihi ve hukuki gelişim seyri içerisinde yeni bir süreç, yeniden yapılandırma süreci başlamıştır.

Kanunun yürürlüğe girmesinden kısa bir süre sonra da Emlak Bankası faaliyetlerini yürütemediği gerekçesiyle T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'ye devredilmiş, 12.11.2001 tarihinde Türkiye Emlak Bankası'nın 96 şubesi ise, personeli ve bilançosuyla birlikte T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'den T. Halk Bankası A.Ş.'ye devredilmiştir.
2004 yılının ikinci yarısında Pamukbank T.A.Ş., T. Halk Bankası A.Ş.'ye devredilmiş, devir işlemleri ise 17.11.2004 tarihi itibariyle tamamlanmıştır. Halkbank–Pamukbank entegrasyonu bankacılık sektöründe örnek olarak gösterilebilecek bir şekilde, birleşme konusunda danışmanlık hizmeti alınan firmaların öngördüğü sürelerden çok önce ve sorunsuz olarak gerçekleştirilmiştir. Bugün de banka yurt çapına yayılmış olan şubeleri, büroları, özel işlem merkezleri ve yurt dışı temsilcilikleri ile hizmet vermeye devam etmektedir.[35]

Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş.: Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş./Türk Eximbank, 31 Mart 1987 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 3332 sayılı kanunun verdiği yetkiye istinaden 21 Ağustos 1987 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 87/11914 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur.

Türk Eximbank'ın temel amacı; ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırılması, ihracatçıların uluslararası ticarette paylarının artırılması ve girişimlerinde gerekli desteğin sağlanması, ihracatçılar ile yurt dışında faaliyet gösteren müteahhitler ve yatırımcılara uluslararası piyasalarda rekabet gücü ve güvence kazandırılması, yurt dışında yapılacak yatırımlar ile ihracat maksadına yönelik yatırım malları üretim ve satışının desteklenerek teşvik edilmesidir.

Türkiye'de ihracatın kurumsallaşmış tek asli teşvik unsuru olan Türk Eximbank, bu amaca yönelik olarak ihracatçıları, ihracata yönelik üretim yapan imalatçıları ve

[35] Çevrimiçi, http://www.halkbank.com.tr, 09.06.2006.

yurt dışında faaliyet gösteren müteahhit ve girişimcileri kısa, orta ve uzun vadeli nakdi ve gayri nakdi kredi, sigorta ve garanti programları ile desteklemektedir. Türk Eximbank'ın, gelişmiş birçok ülkenin resmi destekli ihracat kredi kuruluşlarından farklı olarak kredi, garanti ve sigorta işlemlerini aynı çatı altında toplamış olması, ihracatçı firmalara verilen hizmetlerde bir bütünlük oluşturulmasına imkan tanımaktadır.[36]

Türkiye İş Bankası A.Ş.: 1924 yılında Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk milli bankası olarak kurulan Türkiye İş Bankası; bir yandan sanayinin ve ticaret hayatının gelişiminde önemli bir rol oynarken, bir yandan da sanatın, bilimin, sporun gelişmesine katkıda bulunmak üzere pek çok sosyal sorumluluk projesinde yer almayı kendine ilke edinmiştir. Kuruluşundan beri halka açık bir şirket olan İş Bankası, bugün Munzam Sandığı aracılığı ile çalışanlarının ve emeklilerin ortaklık içindeki payının % 41,5'lara kadar yükseldiği ülkemizde ender görülen bir ortaklık yapısına sahiptir.

Mayıs 1998'de T.C. Hazinesi'nin İş Bankası'ndaki % 12.3 oranındaki payı, başarılı bir halka arz işlemi ile yerli ve yabancı yatırımcılara sunulmuştur. Bu hisseler İMKB'de ve Londra Borsası'nda işlem görmektedir. İş Bankası 2005 Aralık ayı sonunda piyasa değeri itibari ile Türkiye'de halka açık şirketler arasında birinci durumdadır.

İş Bankası'nın piyasa değeri, 2005 Aralık ayı sonu itibariyle toplam 304 şirketin işlem gördüğü ve 218.317.837 bin YTL piyasa değerine sahip İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın % 10,58'ini oluşturmaktadır. Banka İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören şirketler arasındaki en büyük Türk şirketidir.[37]

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.: Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. (Vakıfbank), vakıf paraları ile gelirlerinin en iyi şekilde değerlendirilmesi, çağdaş bankacılığın

[36] Çevrimiçi, http://www.eximbank.gom.tr, 16.06.2006.
[37] Çevrimiçi, http://www.isbank.com.tr, 18.06.2006.

gerektirdiği yönetim ve çalışma anlayışı ile ülkenin tasarruf birikimine katkıda bulunulması ve toplanan tasarrufların korunarak ekonomik kalkınmanın gereklerine göre kullanılması amacıyla, 11 Ocak 1954 tarihinde 6219 sayılı özel kanunla kurulmuştur. Kuruluş sermayesi 50 YTL olan Vakıfbank 13 Nisan 1954 tarihinde faaliyete geçmiştir. Bu tarihten itibaren ülke ekonomisinin büyümesine, gelişmesine ve dünya ekonomisiyle bütünleşmesine yönelik çalışmalarını sürdüren banka, özel hukuk hükümlerine tabidir.

Vakıfbank'ın sunmuş olduğu çağdaş bankacılık ürün ve hizmetleri; kurumsal, ticari ve küçük işletme bankacılığının yanı sıra bireysel ve özel bankacılık alanlarını da kapsamaktadır. Temel bankacılık ürün ve hizmetlerine ek olarak yatırım bankacılığı ve sermaye piyasası faaliyetlerinde de bulunan Vakıfbank, finansal iştirakleri aracılığıyla sigortacılıktan, finansal kiralama ve factoring hizmetlerine kadar en geniş yelpazede finansal ürünleri çağın gerektirdiği yüksek teknolojilerle müşterilerine sunmaktadır. Ülke çapına yayılan 293 adet şubesinin yanı sıra alternatif dağıtım kanalları aracılığıyla etkin biçimde bireysel ve kurumsal müşterilerine ulaşan Vakıfbank, iç ve dış ticaretin finansmanında da önemli bir rol üstlenmiştir.

New York'ta bir şubesi olan Vakıfbank'ın ayrıca yurtdışında dört bankada da iştiraki bulunmaktadır. Bu bankalar Avusturya'da Vakıfbank International AG, Fransa'da Banque Du Bosphore, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde World Vakıf Off-Shore Banking Ltd. ve Kıbrıs Vakıflar Bank. Ltd.'dir.[38]

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.: 1944'te Kazım Taşkent tarafından Türkiye'nin ulusal çaptaki ilk özel bankası olarak kurulan Yapı Kredi, 61 yıllık geçmişinde gerek sunduğu ürün ve hizmetlerle, gerekse kültürel ve sosyal alanlardaki girişimleriyle, ekonomik kalkınma ve toplumsal yapılanmada önemli bir rol oynamıştır.

[38] Çevrimiçi, http://www.vakifbank.com.tr, 14.06.2006.

1980'de Çukurova Holding bünyesine giren Yapı Kredi, sektörel gelişimin ivme kazandığı bu yıllarda Türk tüketicisini bireylere yönelik krediler, kredi kartları, hesap erişim kartları, para çekme makineleri ve çeşitli yatırım ürünleriyle tanıştırmıştır. Son dönemlerde öne çıkan kurumsal bankacılık hizmetleri, 1985'te toptan ticari bankacılık adı altında Yapı Kredi tarafından başlatılmıştır. 80'li yılların sonlarına doğru bireysel bankacılık, bireysel kredi, otomobil kredisi ve kredili kredi kartı gibi servislerin lansmanı da Yapı Kredi tarafından yapılmıştır.

Yapı Kredi bankacılık dışındaki tamamlayıcı finansal hizmetlerini (yatırım ürünleri, finansal kiralama, factoring, sigortacılık) Yapı Kredi şemsiyesi altında toplamış, böylece kurum ve bireylerin tüm finansal ihtiyaçlarını karşılayabilir bir yapı oluşturmuştur.[39]

[39] Çevrimiçi, http://www.ykb.com.tr, 18.06.2006.