



TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKANI

EROL BİLECİK'İN

“X. KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ”

AÇILIŞ KONUŞMASI

19 Ocak 2017

Intercontinental, İstanbul

TÜSİAD AVRUPA İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU (BUSINESSEUROPE) ÜYESİDİR

İstanbul: Mesrutiyet Cad. No: 46 Tepebaşı 34420 İstanbul -Türkiye
Ankara: İran Cad. No:39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara- Türkiye
Brüksel: 13. Avenue des Gaulois, 1040 Brussels-Belgium
Washington D.C.: 1250 24th Street, N.W., Suite Nr. 300, Washington D.C.20037-USA
Berlin: Märkisches Ufer, 28 Berlin 10179 Germany
Paris: 33, Rue de Galilée 75116 Paris France

Tel: +90 (212) 249 19 29
Tel: +90 (312) 468 10 11
Tel: +32 (2) 736 40 47
Tel: +1(202) 776 77 70
Tel: +49 (30) 288 786 300
Tel: +33 (1) 44 43 55 35
www.tusiad.org

Faks: +90 212 249 13 50
Faks: +90 (312) 428 86 76
Faks: +32 (2) 736 3993
Faks: +1 (202) 776 77 71
Faks: +49(30) 288 786 399
Faks: +33 (1) 44 43 55 46

e-mail: tusiad@tusiad.org
e-mail: ankoffice@tusiad.org
e-mail: bxloffice@tusiad.org
e-mail: usoffice@tusiad.us
e-mail: berlinoffice@tusiad.org
e-mail: parisoffice@tusiad.org

Sayın Bakanım, Sermaye Piyasası Kurulumuzun ve Borsa İstanbul'un Saygıdeğer Başkanları, Sayın TKYD Başkanı, Kıymetli Katılımcılar ve Değerli Basın Mensupları,

Bugün TKYD tarafından onuncusu düzenlenen Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde sizlerle bir arada olmanın mutluluğunu yaşıyorum. Sizleri şahsım ve TÜSİAD Yönetim Kurulu adına, saygıyla selamlıyorum. Kurumsal yönetimi iş yapma biçimi haline getiren Kurumsal Yönetim Zirvesi, ülkemizde kurumsal yönetim bilincinin yerleşmesinde ve gelecek vizyonunun çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu Zirve'de bizleri buluşturarak ülkemizde başarılı kurumsal yönetim uygulamalarının artmasına katkı sağlayan TKYD'ye ve Zirve'nin hazırlanmasında da emeği geçen herkese teşekkürü bir borç biliyorum.

Geride bıraktığımız 2016 yılı oldukça yoğun bir gündemle son buldu. Bizleri 2017 yılında da hem ekonomik hem de siyasi gündemin en az bir önceki yıl kadar yoğun olacağı bir dönem bekliyor. Dünya ve ülke gündeminin her gün baş döndürücü bir hızla değiştiği bu günlerde belki de kurumsal yönetimden bahsetmek için en doğru zaman...

Değerli Konuklar;

Kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin, ekonomimizin ve nihayetinde ülkemizin sürdürülebilir bir geleceğe kavuşmasının anahtarıdır. Kökleri itibarıyla yenilikçi olan bu anlayış, hesap verebilirlik, şeffaflık, eşitlik ve sorumluluk başlıkları altında toplanan temel bileşenlerini dünyadaki gelişmelere göre sürekli olarak yenilemesiyle fark yaratmakta ve sürdürülebilirliğe tüm boyutlarda katkı vermektedir.

Kurumsal yönetim anlayışı, organizasyonların dahili yapılanmalarının yanı sıra sosyal ve kurumsal paydaşlarıyla olan ilişkilerini bu dört temel ilke etrafında şekillendiren bir nevi anayasadır. Fakat bildiğimiz anayasalardan farklı olarak yaşayan, sürekli gelişen adeta canlı bir organizma gibi çevresel değişimlere uyum sağlayan bir ilkeler topluluğudur.

İçinde bulunduğumuz dönemde mevcut gündemin etkilerinden biraz uzaklaşıp konjonktürel değişimleri, riskleri, trendleri, yeni kavramları ve vedalaşp tarihe armağan ettiğimiz anlayışları titizlikle tahlil edebilmemiz; kurumsal yönetim anlayışının bugününü ve yarını tüm boyutlarıyla ortaya koyabilmemiz çok önemlidir.

Dünyanın gidişatına yönelik önemli temas noktaları olan dijitalleşme, çevre, girişimcilik, Sanayi 4.0, yeni nesillerle etkileşim ve daha birçok konu kurumsal yönetim anlayışının önümüzdeki dönemde en önemli gündem maddeleri olacak. Bugün biraz bu değişimlerden bahsetmeyi yararlı görüyorum.

Değerli Konuklar;

Hepimiz ülke gündemiyle hayli meşgulken küresel piyasalardaki değişim hiç şüphesiz devam ediyor. 2010 yılında yıllık geliri 1 milyar doların üzerinde olan 8.000 büyük şirketin dörtte üçü gelişmiş ülkelerde iken, 2025 yılında sayıları 15.000'e ulaşacak bu büyük şirketlerin yüzde 45'i gelişmekte olan ülkelerde olacak. Küresel piyasalarda değişim sadece ülkeler değil, şirketler bazında da yaşanmakta. 2003 ve 2013 yılları arasında, Fortune 1.000'de yer alan şirketlerin yüzde 70'inden fazlası değişti ve listeye yeni giren şirketlerin büyük çoğunluğunun yaş ortalaması beş yılın altında...

Bugün, sadece köklü ve büyük şirketlerin hakimiyetinde olan bir rekabet ortamının sona erdiği; yenilikçi ve atak KOBİ'lerin ve yeni girişimlerin büyük şirketleri tahtından edebildiği bir dönemdeyiz.

İş dünyasına baktığımızda; dijitalleşme ve internet ile sağlıktan finansa, enerjiden gıdaya tüm sektörlerin üretim metotları ve iş yapış biçimlerinin değiştiğine tanık oluyoruz. Teknoloji, önce insanları, ardından makineleri ve nesneleri birbirine bağladı. Yakın gelecekte ise yüz milyarlarca makinenin birbirleriyle iletişimde olup, veri ürettiği bir dünyaya tanıklık edeceğiz. Yaşamın her noktasında bu bilgilerin; insanların ve kurumların iş yapma biçimlerini, yaşam beklentilerini nasıl değiştirdiğini gözlemleyeceğiz. Hayallerimizin de ötesinde akıllı endüstriler, akıllı şehirler ve sonunda daha akıllı bir yeryüzü ile tanışacağız.

Tüm bu gelişmeler sanayiye de yeni bir evreye taşıyor. Gelecekte Sanayi 4.0'a uyum kabiliyeti ve dijitalleşmenin tüm kurumlarda en üst seviyede sahiplenilmesi, rekabetin en temel belirleyicileri olacak. Er ya da geç tüm şirketler iş modellerinde, üretim süreçlerinde dijitalleşmeyle yüzleşmek durumunda kalacak. Muhtemelen gelecek 10 yılda, şirketler dijitalleşebilenler ve diğerleri şeklinde bir yol ayrımına gelecekler. Şirket yönetimlerinin bu muhtemel gidişat konusunda hazırlıklı ve dikkatli olmaları gerekiyor.

Üretimin dijitalleşmesi ile dünya genelinde girişimciler her geçen gün artıyor. 2000'lerin başında ABD'de bir yeni girişimin hayatta kalabilmek için 5 milyon dolara ihtiyacı varken bugün bu rakam 50 bin dolar seviyelerinde. Bu büyük azalmanın sebebi elbette az önce bahsettiğim teknolojik gelişmeler. Gelecekte de girişimciler büyümenin motor rolünü üstlenecekler, sağladıkları verimlilik ve ürettikleri değerler sayesinde yeni istihdam fırsatları yaratmaya devam edecekler.

2015-2016 Küresel Girişimcilik Endeksi'ne göre dünyada yetişkin nüfusun üçte ikisi girişimciliği iyi bir kariyer planı olarak görüyor, bu rakam Türkiye'de yüzde 40 seviyesinde. Türkiye'de gençlerin girişimcilik faaliyetlerine katılımında ise son yıllarda ciddi bir artış gözlemleniyor. GoDaddy'nin yeni açıklanan Global Girişimcilik Anketinin sonuçlarına göre 16-36 yaş arası genç kuşak Türkiye'de girişimciliğin geleceğine yön veriyor. Gençlerin %85'i ileride kendi işinin patronu olmak istiyor. Bu da genç girişimcilerin desteklenerek, kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek alanlara aktarılmasının ne denli önemli olduğunu ortaya koyuyor.

Saygıdeğer Konuklar;

Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan 2017 Küresel Risk Raporu, bu yıl için geçerli beş ana risk unsurunu "artan gelir ve servet eşitsizliği", "iklim değişikliği", "toplumsal kutuplaşmalar", "artan siber bağımlılık" ve "nüfusun yaşlanması" olarak tanımlıyor. Dünya, bu konular üzerine elbet eğilecektir.

Tüm bu bahsettiğim dinamikler karşısında yönetim kurullarının sorumluluğu ve kendilerinden beklentiler de hiç şüphesiz değişecek, evrilecek. Yönetim kurullarının bu beklentileri ve değişimi nasıl yöneteceği şirketlerinin de geleceğini belirleyecek. Kısa vadeli kazançlarını en üst düzeye çıkarmaktan ziyade uzun süreli ve sürekli değer yaratmaya odaklanan kurulların bu süreçten daha kazançlı çıkacaklarına inanıyorum.

2016 yılının gelişmelerinden hareketle 2017 yılında kurumsal yönetim anlamında gündemde olmasını beklediğim konuları özetlemek isterim.

- Tüm dünyada siyasi belirsizliklerin devam edeceği 2017 yılı, yönetim kurullarının hesap verebilirlik anlamında yatırımcılardan daha çok taleple karşı karşıya kalacağı bir yıl olacaktır. Kurumsal yatırımcıların şirketlerden; stratejilerini, ekonomik, siyasal ve çevresel risk faktörlerini ve bunları nasıl yönettiklerini, yönetim kurulunun yeteneklerini ve performansını gösteren bilgi talepleri artacaktır.
- Etkili ve başarılı bir yönetim kurulunun olmazsa olmazı olan bağımsızlık, çeşitlilik ve yetkinlik konuları 2016 da olduğu gibi bu senenin de önemli bir konusu olmaya devam edecek. 2016 yılındaki AB'deki yasal düzenlemelerin ardından Avrupa genelinde kurullarda daha çok kadın görmeyi bekliyoruz. Türkiye'deki duruma baktığımızda ise, yönetim kurullarında yaklaşık yüzde 12'lik kadın temsili ile OECD ortalamasının 3 puan üzerinde olmamız gurur verici! Ancak AB'nin 2020 hedefi olan yüzde 40 oranın hayli gerisindeyiz. Bununla birlikte, kadınların sadece üçte

birinin iş gücüne katıldığı ülkemizin kadın istihdamında hem OECD hem de dünya ortalamasının hayli gerisinde olması, bu alanda atmamız gereken daha çok adım olduğunu bizlere gösteriyor.

Bilgi teknolojileri ve dijital dönüşüm yönetim kurulları için yeni ancak o kadar önemli bir konu. Hızlı teknolojik gelişim şirketler için hem fırsat hem de riskler yaratmaya devam edecek. Teknolojik altyapı, siber güvenlik, kişisel verilerin korunması gibi konular önümüzdeki dönemde şirketlerin hem müşterilerini hem de hissedarlarını ilgilendiren konular arasında yer alacak. Bu konularda yönetim kurullarının şirket stratejisini belirleme, dönüşümü yönetme ve riskleri denetleme kapasitesi oldukça önemli. Girişim öykülerini başarıyla yaratan ve hayata geçiren gençlerimize Yönetim Kurullarında daha fazla yer vermeliyiz!

-
- Son olarak, kurumsal yönetim alanında giderek önemi artan bir başka konuya daha dikkat çekmek istiyorum. Son dönemdeki araştırmalar, çevresel ve sosyal konuların hızla artan bir oranda hissedarların gündemine girdiğini bizlere gösteriyor. 2014 tarihli AB direktifi, 6.000 büyük Avrupa şirketinin çevresel, sosyal ve yönetsel faaliyetleri hakkında bilgi yayımlamasını gerektiriyor. Buna ek olarak, 60 trilyon ABD doları tutarındaki aktif varlıkları temsil eden 1.500'den fazla kurumsal yatırımcı, çevre, sosyal ve yönetim konularını yatırım kararlarına entegre etmeyi hedefleyen BM Sorumlu Yatırımlar İlkelerine imza attı. Çevresel ve sosyal performansların açıklandığı finansal olmayan raporların finansal raporlarla birleştirilerek entegre raporlamaya geçilmesi konusu ise uluslararası platformlarda sıkça tartışılıyor; önümüzdeki senelerde de tartışılmaya devam edecek. Bizlerin de dünyadaki bu gelişmeleri yakından takip etmemiz ve henüz gelmediyse bile hissedarlarımızdan yakın zamanda gelecek bu taleplere karşı hazırlıklı olmamız gerekiyor.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de kurumsal yönetim mevzuatı sürekli gelişiyor ve bu anlamda uluslararası gündemi oldukça yakından takip ediyor. Denetim ve risk yönetimine, yönetim kurullarının yapısına, ilişkili taraf işlemlerinden kamuyu aydınlatmaya kadar birçok alanda değişiklikler yakın zamanda hayatımıza girdi. Bunlardan bazıları ilk kez ilkelere konu olan uygulamalar iken bazıları ise mevcut uygulamaların güçlendirilmesi niteliğinde.

Bununla birlikte, biliyoruz ki tek başına mevzuat, ülkemizde kurumsal yönetim kültürünün oluşturulmasında maalesef yeterli değil. Bugün kurumsal yönetim, büyük bir kesim tarafından sadece halka açık şirketlerin uyması gereken bir takım yasal zorunluluklar olarak görülüyor. Kurumsal yönetimin salt mevzuata uyumdan öte; büyük veya küçük tüm şirketler için daha yüksek karlılık, daha yüksek dış finansman ve daha çok rekabetçilik anlamına geldiğini şirketlerimize anlatmamız gerekiyor.

Bu noktada SPK ve Borsa İstanbul gibi kurumlarımıza, TÜSİAD, TKYD gibi sivil toplum kuruluşlarına ve halka açık şirketlerimize büyük rol düşüyor.

Bununla birlikte, kurumsal yönetim sadece şirketleri ilgilendiren bir anlayış olmaktan öte, çağdaş dünyanın hukuki, siyasi ve ekonomik düzeninin bir gerekliliğidir. AB standartlarında bir kurumsal yönetim ve bu standartları sürekli daha ileri taşıma yaklaşımı demokratik toplumsal düzenin de temel taşıdır. Ülkemizde güven ortamını yeniden tesis edilmesi için kurumsal yönetimin “adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk” ilkelerine ilişkin bugüne kadar ertelediğimiz birçok reformun ivedilikle hayata geçirilmesi şart. Ayrıca gerçekçi olalım: şirketlerimizin başarısı aynı zamanda hukuksal ve siyasal sistemin de aynı şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine göre işlemlerini gerekli kılıyor. Bu Türkiye için bir demokratik saygınlık ve küresel rekabet gücü meselesidir..

Daha güçlü ve rekabetçi bir Türkiye için, 2017 yılının ülkemiz için şeffaflık ve hesap verebilirlik yolunda bir kilometre taşı olmasını diliyorum. Bu değerli etkinliğin herkes için faydalı geçmesini temenni ediyorum.