ŞİRKETLERİN KURUMSAL YÖNETİM RİSKİNİN SİGORTACILIK PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Hakkı Ozan Rüştüoğlu
201189101

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı
Uluslararası Ticaret Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Atiye Tümenbatur

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Mayıs, 2022

ŞİRKETLERİN KURUMSAL YÖNETİM RİSKİNİN SİGORTACILIK PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Hakkı Ozan Rüştüoğlu
201189101
Orcid: 0000-0002-0564-293X

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı
Uluslararası Ticaret Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Atiye Tümenbatur

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Mayıs, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Ülkemiz dün olduğu gibi bugün ve yarın da her zaman hayati öneme sahip olacaktır. Her bir nesil olarak ülkemize bir katma değer yaratmamız gerektiği inancından hareketle, öncelikle ülkemize, sonrasında iş dünyamıza bir susam tanesi dahi olsa katma değer yaratabilmek amacı ile hazırlamış olduğum bu çalışmanın, gelecekte nice güzel başarılara vesile olacak bir eser olmasını dilerim. Bunun için olandan farklı bir şey ortaya çıkarmanın önemi, inanıyorum ki fikir birliği ile kabul edilecektir.

Bu tezin tüm aşamalarında akademik etik ve katkı anlamında yardımlarını ve anlayışlarını esirgemeyen danışman hocam Sn. Atiye Tümenbatur'a teşekkürlerimi sunarım. Akademik desteğin yanı sıra, lisansüstü eğitim hayatımda sohbet ve manevi desteklerini esirgemeyen çok sevgili sınıf arkadaşlarıma, profesyonel sigortacılık hayatımda bana yol göstericilik yapıp her zaman yanımda bildiğim, arkamda hissettiğim baba yarım değerli amcam Hakan Rüştüoğlu'na, araştırma için teknik kaynak bulmamda yardımlarını esirgemeyen çok değerli Rüştüoğlu Sigorta ailesine, çalışmanın gizliliği gereğince isimlerini veremeyeceğim ancak değerli anlayış ve yardımlarını esirgemeyen tüm katılımcılara, örnek görüşme yapmamı kabul eden şirket ve şirket yetkililerine, bir ömür gönül sohbetlerini esirgemeyen tüm gönül dostlarıma en içten şükran ve saygılarımı sunarım.

Ve tabii ki nihayetinde, doğduğum günden bugüne, hayatımın her adımında maddi ve manevi güçlerini veren, her kararımda beni destekleyen, okutan, büyüten ve sabırla beni hep başarılara sürükleyen çok sevgili annem Canan Rüştüoğlu'na, hayattaki en büyük rol modelim, iş hayatımdaki profesyonelliğimin kaynağı çok sevgili babam İsmail Rüştüoğlu'na en derin teşekkür, minnet ve saygılarımı sunmayı boynumun bir borcu sayarım.

Ülkemiz ve iş dünyamıza bir katma değer yaratması dileklerimle…

Hakkı Ozan Rüştüoğlu

Nisan, 2022

ÖZ

ŞİRKETLERİN KURUMSAL YÖNETİM RİSKİNİN SİGORTACILIK PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Hakkı Ozan Rüştüoğlu
Yüksek Lisans Tezi
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı
Uluslararası Ticaret Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Atiye Tümenbatur
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2021

Günümüz dünya düzeninin ekonomik ilişki ve aktörlere dayandığı düşünüldüğünde, şirket olgusu derin bir öneme sahip olmaktadır. Bu sebeple literatürde konu üstünde farklı açılardan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Kurumsal olarak oldukça güçlü ve köklü olan finansal sektör, reel sektörü destekleyici ve tamamlayıcı bir fonksiyona sahiptir. Finansal sektörün bankalardan sonra en önemli aktörlerinden biri olan sigortacılık, risk ve risk yönetimi üzerine uzmanlaşmış bir dinamiktir. Son yıllarda sigortacılık sektörü gelişmelere konu olmuştur. Reel sektörün neredeyse tamamını oluşturan aile şirketleri için, kurumsallığın olmaması veya eksik olması halleri için sigortacılığın sahip olduğu risk yönetim perspektifi ve yetkinliğinin şirketlerin idari risklerine etkileri üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir Bunun için Derinlemesine Mülakat Yöntemi ve Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) metotları ile nitel ve nicel analizler gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler, iki örnek tekstil şirketi ile yapılan görüşmelerle desteklenmeye çalışılmıştır. Böylelikle sigortacılık perspektifinin kurumsal risk yönetimine etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: 1. Kurumsal Yönetim Riski, 2. Sigortacılık, 3. Kurumsallık.

ABSTRACT

EVALUATION OF CORPORATE GOVERNANCE RISK OF COMPANIES FROM INSURER PERSPECTIVE

Hakkı Ozan Rüştüoğlu
Master Thesis
Department of International Trade and Logistics Management
International Trade Management (with Thesis) Programme
Thesis Advisor: Dr. Atiye Tümenbatur
Maltepe University Graduate School, 2021

When the think about world's system depends on economic relations and actors, companies are having a deep importance. That's why literature has lots of researches on this subject. Institutionally strong and well established financial sector is completing the real sector. After banking, one of the most important actor Insurance is a dynamic whic is has expertise on risk and risk management. Insurance sector faced with a lot of upgrades in last years. A research was conducted on the effects of the risk management perspective and competence of insurance on the administrative risks of the companies, for family companies that make up almost the entirety of the real sector, for the absence or lack of corporation. For this, qualitative and quantitative analyzes made with In-depth Interview Method and Analytical Hierarchy Process (AHP) methods. The analyzes were tried to be supported by interviews with two sample textile companies. Thus, the effects of the insurance perspective on corporate risk management have been tried to be examined.

Keywords: 1. Risk of Corporate Management, 2. Insurance, 3. Corporation.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ..... **İİ**
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI ..... **İİİ**
TEŞEKKÜR ..... **İV**
ÖZ ..... **V**
ABSTRACT ..... **Vİ**
İÇİNDEKİLER ..... **Vİİ**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **X**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **Xİİ**
KISALTMALAR ..... **Xİİİ**
ÖZGEÇMİŞ ..... **XV**
BÖLÜM 1. GİRİŞ **1**

Problem 7
İlgili Literatür 7
Amaç 21
Önem 22
Varsayımlar 22
Sınırlıklar 23
Tanımlar 24

BÖLÜM 2. ŞİRKET VE KURUMSALLIK KAVRAMI **26**

2.1 Şirket Kavramı 26

2.1.1 6102 Türk Ticaret Kanunu'nda Şirket 30

2.1.1.1. Limited Şirket 32
2.1.1.2. Anonim Şirket 35
2.1.1.3. Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu'nun Devredilemez Yetkileri Hakkında 36

2.2. Aile Şirketleri Genel Yapısı ve Sahadaki Uygulamalar 39
2.3. Kurumsallık Kavramı 45

2.3.1. Dünyada Kurumsallık Kavramı 46
2.3.2. Türkiye'de Kurumsallık Kavramı 47

2.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 48

2.4.1. Şeffaflık İlkesi (Transparency) 49
2.4.2. Hesap Verilebilirlik İlkesi (Accountability) 49
2.4.3. Sorumluluk İlkesi (Responsibility) 50
2.4.4. Adillik (Adalet) İlkesi (Fairness) 51

2.5. Kurumsal Yönetim 51
2.6. Kurumsal Risk Yönetimi 58
2.7. Kurumsal Yönetimde İç Denetim Mekanizması (Internal Control) 67

BÖLÜM 3. SİGORTACILIK VE SİGORTACILIK DİSİPLİNİ **69**

3.1. Sigorta ve Sigortacılık Disiplini Tanımı 69

3.2. Sigortanın Prensipleri 75
3.2.1. Azami İyi Niyet Prensibi 76
3.2.2. Sigortalanabilir Menfaat Prensibi 76
3.2.3. Tazminat Prensibi 77
3.2.4. Hasara Katılım Prensibi 77
3.2.5. Halefiyet (Hakların Devri) Prensibi 77
3.2.6. Yakın Sebep Prensibi 77
3.2.7. Rizikonun Varlığı Prensibi 78
3.3. Sigorta Okuryazarlığı 78
3.4. Finansal Okuryazarlık 82
3.4.1. Finansal Okuryazarlığın Önemi 82
3.5. Yönetim Disiplininde Sigorta 83
3.6. Finansal ve Mesleki Sorumluluk Sigortaları 84
3.6.1. Yönetici Sorumluluk Sigortası (Directors and Officers Liability Insurance -D&O) 85
3.6.2. Ticari Alacak Sigortası 89
3.6.3. Kefalet Sigortası 90
3.7. Sigortacılık Perspektifi 96
BÖLÜM 4. YÖNTEM 99
4.1 Araştırma Modeli 100
4.2. Evren ve Çalışma Grubu 101
4.3. Veriler ve Toplanması 101
4.4. Çalışmaya Konu Olan Kriterler 102
4.5. Derinlemesine Mülakat Yöntemi 103
4.5.1. Derinlemesine Mülakat Yöntemi Soru Cevapları 104
4.6. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Metodu 115
4.6.1. AHP Metodu Uygulaması 121
4.7. AHP Verilerinin Çözümlenmesi 121
4.8. Örnek Şirket Görüşmeleri 123
4.8.1. Büyük Şirket Görüşmesi ve Alınan Cevaplar 124
4.8.2. Küçük Şirket Görüşmesi ve Alınan Cevaplar 129
BÖLÜM 5. BULGULAR VE YORUMLAR 132
5.1. Derinlemesine Mülakat Yönetimi Bulguları 132
5.1.1. DMY 1. Sorusu Bulguları 132
5.1.2. DMY 2.Sorusu Bulguları 133
5.1.3. DMY 3. Sorusu Bulguları 134

5.1.4. DMY 4. Sorusu Bulguları 135
5.1.5. DMY 5. Sorusu Bulguları 135
5.1.6. DMY 6. Sorusu Bulguları 136
5.1.7. DMY 7. Sorusu Bulguları 136
5.1.8. DMY 8. Sorusu Bulguları 137
5.1.9. DMY 9. Sorusu Bulguları 138
5.1.10 DMY 10. Sorusu Bulguları 138
5.2. AHP Analizi Bulguları 138
5.3. Örnek Şirket Görüşmeleri Bulguları 139
Bulgular 144
Yorumlar 146
BÖLÜM 6. SONUÇ 151
Özet 151
Yargı 153
Öneriler 155
EK'LER 159
KAYNAKÇA 168

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İlgili Literatür Taraması 8

Tablo 2: Şirket Unsurlarının Kısa Tanımları 28

Tablo 3: Ticaret Siciline Kayıtlı Şirket Sayısı (Türkiye Geneli-İTO Sınıflandırması ile Türlerine Göre 2021 Verileri) 31

Tablo 4: Ticaret Siciline Kayıtlı Şirket Türleri (Sayıya Göre Toplama Oranla % Ağırlıklı) 34

Tablo 5: Aile Şirketlerinin Üstün-Zayıf Yönleri 41

Tablo 6: BİST Risk Boyutları, Potansiyel Etkileri ve Sermaye Ögesi Sınıflandırılması 64

Tablo 7: 5S Denetim Modeline Göre Örnek Risk Derecelendirme Tablosu 65

Tablo 8: Kefale Sigortasının Piyasaya Potansiyel Etkileri 91

Tablo 9: Ticari Alacak Sigortası ve Kefalet Sigortası Arasındaki Farklar 95

Tablo 10: Çalışma için Belirlenmiş Kriterleri ve Tanımları 102

Tablo 11: Araştırma Gurubu Katılımcıları Genel Yapısı 105

Tablo 12: Derinlemesine Mülakat Yönetimi (DMY) Soruları ve Üzerine Kurgulandıkları Kriter Dağılımları 106

Tablo 13: DMY 1. Soru ve Cevapları 107

Tablo 14: DMY 2. Soru ve Cevapları 108

Tablo 15: DMY 3. Soru ve Cevapları 109

Tablo 16: DMY 4.Soru ve Cevapları 110

Tablo 17: DMY 5.Soru ve Cevapları 111

Tablo 18: DMY 6. Soru ve Cevapları 111

Tablo 19: DMY 7.Soru ve Cevapları 112

Tablo 20: DMY 8. Soru ve Cevapları 113

Tablo 21: DMY 9. Soru ve Cevapları 114

Tablo 22: DMY 10. Soru ve Cevapları 114

Tablo 23: 9 Ölçekli AHP Metodu Karşılaştırma Ölçeği 117

Tablo 24: AHP Metodu Matrisler için RI Değerleri 120

Tablo 25: AHP Karar Matrisi 121

Tablo 26: Normalize Matris 122

Tablo 27: AHP Kriter Ağırlıkları 122

Tablo 28: AHP Tutarlılık Vektörü 122

Tablo 29: Sıralandırılmış AHP Kriter Ağırlıkları 123

Tablo 30: Büyük Şirket İnceleme Görüşmesi ve Cevapları 125

Tablo 31: Küçük Şirket İnceleme Görüşmesi ve Cevapları 129

Tablo 32: Şirket Görüşmeleri Bulguların Karşılaştırılması 139

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Şirketlerin İlişki İçerisinde Bulunduğu Paydaşlar 30

Şekil 2: Türkiye Geneli % Olarak Şirket Türleri Ağırlıkları..... 34

Şekil 3: Girişim Sayısının KOBİ'lerde Ölçeklere Göre Değişimi (Bin Adet) 2009-2019 44

Şekil 4: Kurumsal Gelişim Ne Değildir? 52

Şekil 5:Kurumsal Yönetimin Makro Ekonomik Etkileri..... 55

Şekil 6: Kurumsal Yönetim 5N1K ile Özet Açıklaması 57

Şekil 7: Risk Yönetiminin Amaçları 59

Şekil 8: Entegre Risk Yönetiminde Risk Kültürü Gelişimi 60

Şekil 9: BİST Risk Yönetim Faaliyetleri..... 63

Şekil 10: Sigortanın Ekonomik Büyümeye Katkıları..... 73

Şekil 11: Tez Çalışması Aksiyon Planı 100

Şekil 12: Bu Çalışma Özelindeki AHP Analizi Hiyerarşik Şeması 117

Şekil 13: Büyük Şirket Kurumsal Şeması 128

KISALTMALAR

LTD : Limited Şirket

A.Ş. : Anonim Şirket

TTK : 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

TMK : 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu

TBK : Türk Borçlar Kanunu

KOBİ : Küçük ve Orta Boy İşletmeler

Y.K. : Yönetim Kurulu

İc. K. : İcra Kurulu

İTO : İstanbul Ticaret Odası

KGF : Kredi Garanti Fonu

m : Madde

f : Fıkra

TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

KRY : Kurumsal Risk Yönetimi

KRYİ : Kurumsal Yönetim İlkeleri

SPK : Sermaye Piyasası Kurulu

OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü)

BİST : Borsa İstanbul

COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CEO : Chief Executive Officer

GM : Genel Müdür (CEO'nun Türkçe Karşılığı)

GMY : Genel Müdür Yardımcısı

GSYİH : Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

TSB : Türkiye Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketleri Birliği

YSS : Yönetici Sorumluluk Sigortası (D&O)

DMY : Derinlemesine Mülakat Yöntemi

AHP : Analitik Hiyerarşi Prosesi Metodu

ÇKKV : Çok Kriterli Karar Verme

SMMM : Serbest Muhasebeci Mali Müşavir

ÖZGEÇMİŞ

Hakkı Ozan Rüştüoğlu

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Y.Ls.	2020	Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı
Ls.	2016	Kadir Has Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü
Lise	2012	Özel Mimarsinan Anadolu Lisesi

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*
2022 –	Nart Sigorta ve Reasürans Brokerliği – Kurumsal Çözümler / Global İşler-Uzman Yardımcısı
2021 -	Eureko Sigorta. İstanbul Bölge Müdürlüğü, Acente ve Broker Operasyon Asistanı

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

Yıl	*Kurum*
2020 -	Yazar: Popüler Akım Blog

Alınan Burs ve Ödüller

Yıl	*Burs/Ödül*
2020	YÖK Lisansüstü Eğitim Bursu

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Para kazanmak, ticari ve sinai faaliyet gösteren bir kurumun en temel varlık sebebidir. Para kazanmanın pratikteki karşılığı kâr elde etmek olup, kâr elde etmenin çeşitli disiplin ve dinamiklerin bir araya gelip zamana yayılan bir vasıfta hayat bulması gerçekliği söz konusudur. Reel sektör olarak ifade edilen iş hayatı, kâr elde etmek için fiziki hareketleri gerçekleştirirlerken, akademik camia ise bu hareketleri inceler, bir katkı sağlamaya çalışır. Bu sebeple para kazanmak, mikro ve makro bazda sosyal bilimlerin temas ettiği ana başlıklardan biri olmaktadır. Kâr etmek hususu, geçmişte olduğu gibi gelecekte de uzmanlar tarafından literatür üzerinde tartışmaya devam edilecek görünmektedir.

Teknolojinin gelişmesi ile dünyamız geçmişe kıyasla oldukça şiddetli bir hızla küreselleşmektedir. Ülkelerin günümüz modern dünya düzeninde birbirleri ile olan ilişkileri ve/veya rekabetleri geçmişe kıyasla farklı dinamikleri olan bir boyuta gelmiştir. Siyasi sınırlar her ne kadar varlıklarını sürdürse dahi, ‘’etki sınırları’’ için sınırlar dijital dünyanın etkisiyle adeta ortadan kaldırıp etki hızını arttırmaktadır (Yıldırım, 2020:205; Özan, 2020:302). Artık esas ilişki ve rekabetler, ülkelerin kendi içlerinde yarattıkları tüzel kişilikler, yani şirketler ile oluşmaktadır. Bu sebeple uluslararası ticaret günümüz dünya düzeninin en önemli kilit taşlarından birisidir denilebilmektedir. Dünya literatüründe yaygın olarak *globalization* ismi verilen bu durum küreselleşme olarak dilimizde yer almaktadır.

Konunun haiz olduğu önem derecesi, akademik veya reel sektör düzleminde pek çok inceleme ve çalışmalara sebep olmuş, her iki profesyonel dinamiğin çeşitli uygulamalar ve kurumlar aracılığı ile çözüm ortaklıkları yapmalarına sebebi olabilmektedir. Her gün gelişip değişen iş hayatında esas oyuncular olan şirketlerin ayakta kalıp faaliyetlerine devam edebilmesi, çeşitli ihtiyaçların doğrudan veya dolaylı yollarla bir takım farklı derinlik ve yetkinliklere bağımlı hale gelmiştir (Onbulak, 2018:103; Akdoğan & Oflazer Mirap, 2008:1/3). Bir diğer ifade ile, teknoloji temeli üzerine inşa edilen yeni dünya düzeni, disiplinler arası bir yapının vücut bulmasını sağlamaktadır.

Küresel ticaretin yıllar içerisinde artış göstermesi, multidisipliner bir yapı oluşturarak hayatın ana kilit taşlarından risk olgusunun finansal boyuttaki hassasiyetleri arttırmaktadır. Baş döndürücü bir hızda gerçekleşen gelişmeler, insan hayatına çoğu açıdan faydalar sağlasa dahi iş hayatındaki kılcal damarların artışına neden olabilmektedir. Nihayetinde her bir varlık ve/veya değişimin beraberinde risk kavramını da getirmesi önemi göz ardı edilmemesi gereken bir durum ortaya çıkarmaktadır. Küreselleşme neticesinde işlem hacminin artması, sektör fark etmeksizin finansal boyutlara varan risklerin artmasını sağlamıştır (Bolgün & Akçay, 2016:37).

Uluslararası ticaretin sonuçlarının yankıları sadece kurumlar bünyesinde varlık bulmamaktadır. Küresel ticaretin esas oyuncuları diyebileceğimiz kurumların aldığı aksiyonların etkileri bireysel bazda insanların hayatlarında da doğrudan etkiye sahip olabilmektedir. Ekonomik çarkları oluşturan iş dünyasında sıkıntıların ortaya çıkabilmesi çarpan etkisiyle finansal krizleri oluşturabilmekte, oluşan bu krizler insanların hayatlarında gelecek kaygısı, temel hayati ihtiyaçların idame edilmesinde zorluklar, aile içi çatışmalar vb. yaratmakta, sonucunda çeşitli rahatsızlıklar, hatta intihara kadar varabilen sonuçlar doğurabilmektedir (Tamam, Demirkol & Yeşiloğlu, 2020:107). Küresel düzlemde son dönemlerde finansal krizlerin sayısındaki artış, risk yönetimi kavramında bir önem arz ettirmektedir (Bolgün & Akçay, 2016:39). Finansal krizler doğaları gereğince makro bazda döviz kurlarının değişebilmesine, makroekonomik parametrelerde ve varlık fiyatlarında olumsuz değişimlere neden olmaktadır (Şenol, 2020:180).

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemiz şirketleri de bulundukları sektör ve branş fark etmeksizin bu değişimlere uyum sağlamaya çalışmakta, karşılarına çıkan sorunlarla mücadeleler vermektedir. Sektör farklılıkları gibi, şirketlerin de kendi içlerinden başlamak üzere çeşitli farklılıklara sahip olması şirketlerin kurumsallıkları, yönetişim sağlıkları, sürdürebilirlikleri vb. gibi iş hayatını ilgilendiren başlıklara göz ardı edilemeyecek bir derinlik kazandırdığı kabul edilebilir. İlgili derinliğin yönetim kavramının öneminde adeta yeni bir çağ açması, stratejik yönetim adı altında diğer bilim dallarından aldığı yetkinlikler yardımıyla nörostrateji adı altında bir disiplin dahi oluşmasına sebep olmuştur (Özan, 2020:310). Nörostrateji, beynin ve sinir sisteminin nasıl çalıştığını inceleyen bilim dalı nörobilim disiplininden doğan ve sosyoloji, ekonomi,

işletme vb. gibi bilim dallarıyla koordineli hareket eden yeni bir disiplindir (Özan, 2020:307,308).

Anılan derinliğin incelenme ve/veya gözlemlenme çabasına girildiği taktirde, kurum faaliyetlerini oluşturan süreç kavramı ilk göze çarpan unsurlardan olacaktır. Küçük veya büyük, başarılı veya başarısız farkı gözetilmeden şirketlere çeşitli açı ve yöntemlerden bakıldığında, kurum faaliyetlerini oluşturan süreçlerin yansımaları kimi bulgularla somut, kimi bulgularla da soyut olarak fark edilebilirdir. İşbu çalışmada kurumlar ifadesi, şirket olgusunu ifade etmektedir.

Böylesi kritik bir varlığa sahip olan süreç olgusu, şirketlerin yaşamsal döngülerinde rol belirleyici olmaktadır. Örneğin finansal sektör oyuncularından bankalardaki ödeme dengelerinde yaşanabilecek bir olumsuzluk, bankaları etkilediği gibi reel sektörü de etkilemektedir (Koyuncu & Saka, 2011:114). Çünkü süreçler, doğaları gereğince her türlü iç ve dış etkene son derece duyarlıdır. Bu duyarlılık sebebiyle doğru bir süreç akışının şirketler bünyesinde kurgulanması gerekliliği söz konusudur (Özan, 2021:1147).

Ülkemiz şirketleri öncelikli olmak üzere, uluslararası literatürde de karşılık bulmuş olan kurumsallık olgusunun şirketler nezdinde hayat bulurken yaşanabilen çeşitli aksaklıklar ya da kimi zaman hiç hayat bulamaması hazırlanmış olan bu eserin varlık sebebini teşkil etmektedir. Bu sorunun çözümü adına uluslararası kurumlar çeşitli araştırma ve çalışmalarda bulunmuş, kurumsallık için olmazsa olmaz ana ilkeleri tespit etmişler, tüm kurumlar özelinde (halka arz edilmiş olsun veya olmasın) şirket yapısına özel inşa edilecek olan kurumsal yapının bu ilkeler temelinde olması gerektiği ifade edilmiştir (OECD, 2004; OECD, 2021).

Küresel ekonomi mercek altına alındığında, %80'lere varabilen oranlarda şirketlerin aile şirketlerinden oluşması, bugün ulusal veya global olarak tanınan çoğu şirketin de geçmişlerinde bir aile şirketi olarak oluşmuş olması, şirketlerin büyüdüğüne, hatta hayatta kalmak için büyümek durumunda kaldıklarına işaret etmektedir (Atila, 2007:xi; Dinçay, 2021:225; Sarıtaş & Kaya, 2017:213). Geng (2017), yazmış olduğu doktora tezinde KOBİ sınıfında olan aile şirketlerinde başarı için tanımlanan görev dağılımları gibi noktalara işaret etmiş, İngiltere ve Çin menşeili KOBİ'ler üzerinden bir

kıyaslama gerçekleştirmiştir. Bu durum açıkça göstermektedir ki, kurumsal dönüşüm ve yapının bir ihtiyaç olduğu gibi, yönetişim yapısının inşa ve sürdürebilirliğini sağlamak için de işin ve hacmin gereklilikleri doğrultusunda farklı profesyonel kültürlerden oluşan bir birleşim ihtiyacı söz konusu olabilmektedir (Orhan, 2015:81).

Kurumsallığın şirketler bünyesinde hayata geçirilmemesi veya sağlıklı bir yapıda bünyeye entegrasyonunun sağlanamaması, şirketlerin sürdürebilirlikleri hususunda çeşitli riskler doğurabilmektedir. Kurumsal Risk Yönetimi başlığı altında küresel literatürde bu sebeple çok çeşitli çalışmalar özellikle son 30 yılda yoğunluk kazanmıştır (Rochet & Villeneuve, 2011:303). Bu riskler kümülatif bir biçimde nihayetinde şirketleri piyasa ve diğer dış çevre paydaşlarına karşı daha hassas, daha kırılgan bir yapıya getirip, kısa vadeli bir büyüme yaşamalarında dahi temeli olmayan sağlıksız bir büyüme oluşturabilmekte, kısaca şirketlerin kendisi için gizli tehlikeler yaratabilmektedir (Karabulut Temel & Bulut, 2008:1/156; Önder & Kavak, 2019:171). Bu bağlamda kurumsal boyutta risk yönetimi, şirketin hedeflerine yönelik stratejik risklerin tespiti ve anılan risklerin seyreltilerek başarı oranında yükseliş sağlamak için uygulanan çabaların bütünüdür (Kızılboğa, 2012:299). Unutulmamalıdır ki, gelişen ve değişen tüm teknolojik, fiziki vb. imkanlara rağmen hayat risklerle doludur (Özcan, 2018:1). Aynı zamanda hafızalarda daimi canlı tutulması gereken bir diğer husus, herhangi riskin veya krizin gerçekleşmesinin ardından bir şekilde hayat devam edeceği için, şirketler atlattıkları bu sorunlu dönem sonrası için stratejik boyutta kararlar almaya, çalışmalar gerçekleştirmeye devam etmelidirler (Özan, 2020:314).

Risk yönetiminin kurumsal bazda yönetimi, konuya bir profesyonellik kazandırdığı kabul edilebilir. Şirket yönetimlerinde risk kavramının değer kazanması, işbu yazının önceki kısımlarında da ifade edildiği üzere, piyasa dinamiklerinde kılcal damarlar yaratmaktadır. Paylaşılan tüm sebepler ışığında kurumsallık kavramının öneminde bir artış söz konusudur. Bu kavram beraberinde kurumsal yönetim kavramını da doğurmaktadır. Kurumsal yönetim, tek bir cümle ile tanımlandığında kurallara dayalı şirket yönetimi demektir (Aktan, 2013:157).

Kurumsallıktan yoksunluk, kaygan olarak tanımlanabilen piyasa ortamında, şirketlere tehlikeler (rizikolar) oluşturmakta, bu tehlikelerin hayat bulması halinde finansal zararlar söz konusu olabilmektedir. Bu sebeple reel sektör şirketleri, kimi zaman

can suyu, kimi zaman kan kaybı sebebiyle kan takviyesi denilebilecek fon ihtiyacı duyabilmektedir. Ancak finansman kaynaklarına erişim, rekabetin çetin olduğu piyasa ortamında kolay olmamakta, aksine giderek zorlaşmakta olduğu anlaşılmaktadır. Reel sektörün büyüme göstermesi karşısında doğal olarak finansal sektör de büyüme göstermiştir. Finansal sektörün reel sektörü tamamlayıcı ve kimi zaman destekleyici bir vasıfa sahip olması, finansal sektör üyelerinin hem mali, hem de kurumsal boyutta sağlam bir yapıya sahip olması zorunluluğunu getirmektedir.

Finansal sektörün reel sektörü destekleyici vasfından hareketle, özel sektör ve kamu çeşitli girişimlerde bulunmuş, halen bulunmaya devam etmektedirler. Kamu ile özel sektör şirketlerinin tüm sorunlara rağmen varlıklarını ve büyümelerini sürdürmek, potansiyel yatırımlarında paydaşlarını cesaretlendirmek adına çeşitli uygulamalar gerçekleştirmektedir. Bu uygulamalara örnek olarak 1991 yılında resmi olarak kurulmuş kefalet kuruluşu olan Kredi Garanti Fonu (KGF) örnek gösterilebilir. Kredibilitesi düşük şirketlerin çoğunun KOBİ'lerden oluşması, bu kredibilite zayıflığının kurumsal yoksunluk kaynaklı sebeplerin yoğunluğunda oluşması, özkaynak (sermaye) yetersizliği gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Başkan & Benli, 2019:486,487). Literatürde kefalet desteği ile teminat eksiklikliğinin giderilmesi için nitelikli KOBİ'lerin seçilmeye özen gösterildiği açıkça ifade edilmiştir (Çoban Çelikdemir & Kartal, 2018:15). Piyasada faaliyet gösteren her şirketin KGF destekli kredilere erişim gösterememesi, kurumsal yönetim yapısının ihtiyacına farklı bir noktadan da işaret etmektedir.

Finansal sektörün önemli üyelerinden biri olan sigortacılık sektörü, finansal sektör dinamiklerinin beraberinde getirdiği çeşitli yükümlülük ve standardizasyonlar gereğince en az diğer finansal sektör üyeleri kadar kurumsal olup, pek çok reel sektör üyesi şirketlerden daha kurumsal bir yapıya haizdir (Koç, 2015:98; Tao & Hutchinson, 2013:83; Yazıcı & Yanık, 2011:9). Ek olarak sigortacılık, faaliyeti gereğince rizikolar için sözleşme satması, bu rizikoları tanımlamak veya sınıflandırmak için profesyonel temellere dayanan sorular ile tespit işlemleri yapılan bir iştir (Koç, 2015:95,96; Duygulu & Pehlivan, 2017:3,4). İlgili tanımdan hareketle sigortacılığı bir risk yönetim sanatı olarak tanımlayabiliriz.

İnsanlık, adeta bir uzuv gibi hayatının her anında birlikte yaşadığı risk kavramı için çeşitli düşünceler oluşturmuş, kendilerince önlemler yaratmaya çalışmışlardır.

Anılan bu riskler, hafif hasarlardan ağır zararlara varan bir yelpazede insanları karşı karşıya bırakabilmektedir. (Yayla, 2019:17; Duygulu & Pehlivan, 2017:5). Risk kavramı çeşitli fiziki, mali vb. metotlarda hafifletebilse yok edilemezdir.

Sigortacılığın özü, rizikoların tanımlanması, anılan tanımlamanın yapılabilmesi için soruların sorulması ve mali bir karşılık kazandırılarak yönetilmesidir. Sigortacılık disiplinin haiz olduğu vasıflardan hareketle risk yönetimi, rizikoların tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesinin bütüncül bir sistematize edilmesidir (Koç, 2015:95). İşbu sistematiklik, sigorta olgusunun hayatın direkt özünden doğması sebebiyle sigorta şirketlerine de bir esneklik, uyum zorunluluğu oluşturmaktadır. Bu durumda sigortacılık, finansal sektörün önemli oyuncularından biri olarak sürekli gelişen ve genişleyen yeni ürünler, finansal çözümlerin çıkış noktası olmaktadır. Dolayısı ile belirtilebilir ki sigortacılık, işlevi gereğince risk ve risk yönetimi hususlarında kendine has bir perspektife sahiptir diyebiliriz.

Sigortacılık hakkında belirtilmesi gereken son bir nokta olarak, sigorta şirketlerinin varlığının makro ekonomik boyutta ülke ekonomilerine katkı sağladığı gerçeğidir. Sigorta şirketleri aracılığıyla şeffaf bir biçimde toplanan primler, makro boyutta bir tasarruf yaratmasıyla finansman boyutunda ekonomik sistem içerisinde yatırım imkanları yaratmakta, bu yatırım kaynakları ticaretin hacim arttırmasına yardım etmektedir (Duygulu & Pehlivan, 2017:12; Koç, 2015:100; TSB, 2020:5; Güvemli, Taysı & Saygı, 2021:234; Lin, Bruhn & William, 2019:685).

Temel olarak paylaşılan ilgili ifadeler neticesinde çalışma 6 ana bölüm üzerine inşa edilmiştir. Giriş bölümünde çalışmanın problemine, amacına, önemine ve sınırlılıkları gibi kimlik değeri taşıyan bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise şirket ve kurumsallık kavramları üzerine yoğunlaşılmıştır. Üçüncü bölümde sigortacılık disiplini üzerine odaklanılmıştır. Dördüncü bölümde Derinlemesine Mülakat Yöntemi (DMY), AHP metodu çerçevesinde yapılan analizlere ve örnek iki adet şirketle yapılmış yönetsel-kurumsal bazdaki görüşmelere yer verilmiştir. Beşinci bölümde sonuç ana başlığı altında tüm araştırma ve analizler ışığında elde dilen bulgular, yargılar tartışılmış, altıncı bölümde ise en son olarak yorum ve öneriler çalışmaya sabit ettirilmiştir.

Problem

İşbu tez çalışmasının odak noktasına aldığı problem, kişisel ruhsata tabii olmayan (sigorta aracı kurumları, mali müşavirlik ofisleri, gümrük müşavirliği, hukuk büroları vb.), restoran, kafe vb. gibi olmayan, nesilden nesle devri (servet nakli) mümkün olan tüzel kişiliklere haiz şirketlerin yaşadığı kurumsal yapı boşlukları ve eksiklikleridir. Literatürde sıklıkla tartışılan bu yazın konusuna, gelişen ve değişen ekonomik sistem sebebiyle daimi güncel yorumlar katılmaktadır. Ancak konunun sahip olduğu elastiklik, kesin bir kanıya varılmasını engellemektedir. Dolayısı ile literatürde ne kadar fazla yorum gerçekleştirilse dahi şirketlerin kurumsal yapılandırılması ve yönetimi üzerine gri alanlar olduğu görülebilmektedir.

İlgili Literatür

İşbu tez çalışmasının hazırlanışı sırasında gerçekleştirilen literatür taramasında kurumsal yapı ve dönüşüm konusu ile sigorta sektörü kendi içlerinde değerlendirilmiş, ancak her iki dinamik arasında ilişki kuracak şekilde (ürün özelinde olan çalışmalar hariç) direkt bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Literatür taramasında akademik veritabanları içinde Science Direct, EBSCO, TR DİZİN, Dergi Park, Google Scholar, Scopus, Ulusal Tez Merkezi kullanılan başlıca akademik veri tabanları olup, diğer yazılı kaynaklardan da yararlanılmıştır. Bu yazılı kaynakları takip eden bir diğer önemli kaynaklar ise, Türkiye Sigorta Birliği (TSB), Türkiye Kurumsal Yönetişim Derneği (TKYD), OECD gibi ulusal ve uluslararası kuruluşların resmi internet sitelerinden elde edilebilen raporlar çalışmayı oluşturan kaynaklar içerisinde bulunmaktadır. Akademik veri tabanlarındaki literatür taraması sırasında **Kurumsal Yönetim Riski**, **Kurumsal Risk Yönetimi**, **Sigortacılık**, **Kurumsallık, Kredibilite, Süreç, Kredi Garanti Fonu, Refah Insurance, Insurance Literacy, Corporation, Corporate Risk Management** anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Gerçekleştirilen taramalarda veri tabanları 2010 başlangıç yılı olacak şekilde filtrelendirilmiş, anılan tarihin taban olduğu çalışmalardan yararlanılmaya azami özen gösterilmiştir. Akademik veri tabanları haricinde elde edilen baskılı yazılı kaynaklarda bu husus gözetilmeye çalışılmış ancak keskin bir öncelik tanımlanmamıştır. Tablo 1'e

konu literatür taraması belirtilen kıstaslar nezdinde yerli ve yabancı literatür karışık olacak şekilde düzenlenmiştir.

Tablo 1. İlgili Literatür Taraması

No	Yazar(lar) ve Tarih	Ele Alınan Problem	Çözüm Yöntemi	Kısa Özeti
1	Arsić S. (2018)	Aile şirketleri ve aile şirketi olmayan şirketler arasındaki başarı farkları	Literatür Taraması	Aile şirketleri ile ilgili olan çalışmalar taranmış, AB ve Sırbistan özeline yorumlamalar olan bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Büyük şirketler ve aile şirketleri arasındaki başarı farkları yorumlanmıştır.
2	Petlina A. (2016)	Aile şirketlerinin karşılaştığı başarı zorlukları	Vaka Analizi	Aile şirketlerinin büyüme ve nesilden nesle aktarılması için karşılaşılan sorunlara odaklanılmıştır. Amerika'da bulunan içki üreten bir aile şirketi üzerinde incelemelerde bulunulmuştur.
3	Cole vd. (2021)	Kurumsal başarısızlıklar ve skandallar	Literatür Taraması	Şirketlerde yaşanan kurumsal skandal ve başarısızlar üzerine yoğunlaşılmış, görece yeni olan Fintech sektörü üzerinde araştırmalarda bulunulmuştur. Gelişen

				teknolojinin yaşanabilecek skandallara çok daha farklı yaklaşımlar elde etmeye yardımcı olduğu öne sürülmüştür
4	Kamacı vd. (2020)	Aile şirketlerindeki kurumsallaşma olgusunun pazarlamaya etkileri	Kasti Örnekleme Yöntemi	Aile şirketlerinde kurumsallaşma olgusunun pazarlamaya etkilerini inceleyebilmek için Konya Matbaacılar Odası'na kayıtlı şirketlerle görüşmeler yapılmış, kurumsallaşmaya olumlu bakan şirketlerin pazarlama anlayışlarının da olumlu etkilendiği öne sürülmüştür.
5	Prencipe A. ve Bar-Yosef S. (2011)	Aile şirketlerinde bağımsız yönetim kurul yapılarında kazanç yönetimi	Ampirik Çalışma	Aile şirketlerinde yönetim ve icra kurullarındaki aileden bağımsızlık oranının kazanç yönetimi üzerine olan etkileri amripirik bir çalışma olarak incelenmiştir. Çalışma sonucunda bağımsız üye oranının, aile şirketleri olmayan şirketlere nazaran aile şirketlerinde daha az etkili olduğu öne sürülmüştür.

6	Tao N.B. ve Hutchinson M. (2013)	Risk Komitesi'nin yönetim üzerine etkileri	Ampirik Çalışma	Risk ve Tazminat komitesinin şirketlerdeki yönetim üzerine etkileri incelenmesi için Avustralya kökenli finansal sektör üyesi şirketler inceleme altına alınmıştır. Çalışma sonucunda risk ve tazminat komitelerinin şirket risk ve performansı konusunda pozitif bağlantısı ve bir üyenin iki kurula üye olmasının şirket için yüksek riskli olabilip negatif yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmüştür.
7	Rochet J.C. ve Villeneuve S. (2011)	Nakit akımı riski yönetiminde hedging veya sigorta çözümü	Özel Sayısal Model	Şirketlerde nakit akış yönetiminde yaşanabilecek risklerin hedging edilmesi veya sigorta altına alınması seçenekleri perspektifinden incelenmiştir. Çalışma sonucunda nakit akımı zayıf şirketlerin hedging etmesinin daha doğru olduğu öne sürülmüştür.
8	Melo L. F. (2015)	Gelişmekte olan piyasalarda bulunan	Doktora Tezi	Yedi adet petrol (yakıt) şirketi, uluslararası çalışmak durumunda olan şirket

		şirketlerde şirket hacminin kurumsallığa etkileri		yapılarında yönetim kurul yapıları derinlemesine inceleme altına alınmıştır. Büyümekte olan çok uluslu şirketlerdeki kurumsal yönetim yapısının, olgunlaşmış şirketlere giderek yakınlaştığı ifade edilen bulgular arasındadır.
9	Çelik F. (2019)	Türkiye'de kurumsal yönetim yansımaları	Literatür Taraması	Kurumsal yönetimin özüne temas eden çalışma, Türkiye odaklı bir literatür çalışması gerçekleştirmiştir. Kurumsal yönetimin bir nihai amaç veya son olmadığı, uzun vadeli yatırım olanakları vb. gibi kazançlar için bir araç olduğu ve Türkiye özelinde daha geniş çalışmalar yapılması gerektiği öne sürülmüştür.
10	Quon T.K. vd. (2012)	Yatırım riski (ERM) ve kurumsal yönetim ilişkisi	Literatür Taraması	2007-2009 dönemleri arasında operasyonel, muhasebesel ve pazar rekabet ortamı gibi farklılıklara sahip şirketler yüzeysel olarak incelenmiştir. Çalışmada strateji risk yönetimi çerçevesinde

				incelenmemiştir. Çalışma faiz ve vergi öncesi kârlılıklara (EBIT) odaklandığını ifade etmektedirler. Uzmanlar, 2008 küresel krizinin şirketlerin satış değişikliklerinde negatif yönlü bir ivme olduğunu öne sürmüştür.
11	Can Ö. (2021)	Covid-19 pandemisinin şirketlerin örgütsel yapı ve süreçlerine etkileri	Literatür Taraması	Covid-19 pandemisinin şirketlerin örgütsel yapılarına etkileri için 84 haber metni nicel olarak incelenmiştir. Yapılan gözlemler sonucu, pandemi etkilerinin bazı özellikleri ortak olsa da, genel çerçevede etkileri sektörden sektöre farklılık gösterdiği öne sürülmüştür.
12	Önder Ş. ve Kavak N.N. (2019)	Sigorta şirketlerindeki kurumsal yönetim ile finansal performans arasındaki ilişki	Panel Veri Tekniği	2008-2017 dönemleri arasındaki BİST'e kayıtlı 7 sigorta şirketinin yayınladıkları finansal veriler, finansal performansa etkisine yönelik olarak incelenmiştir. Panel Veri Tekniği kullanılan çalışmada finansal performans Öz

				Sermaye Kârlılık Oranı (ROE) ile eşleştirilmiş, çalışma sonucunda sigorta şirketlerinin finansal performansları ile kurumsal yönetim yapıları arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir.
13	Seferzade A. ve Dönmez İ. (2020)	Sigortacılıkta müşteri risk gruplandırılması	K-Means Kümeleme ve Hiyerarşik Aglomeratif Kümeleme Algoritması Yöntemleri	Sigorta şirketleri için poliçe satılmış müşterilerin (sigortalıların) şirkete kâr veya zarar sağlayan müşteriler olup olmadıklarını tespit edilmesi için bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerin yorumlamaları haricinde uzmanlar, müşteri gruplandırılmasının her sektör için bir ihtiyaç olduğunu ifade etmişlerdir.
14	Dinçay İ.H. (2021)	Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreçlerinde İnsan Kaynakları yönetiminin yerinin analizi	Derinlemesine Görüşme Metodolojisi	Eskişehir'de merkezi bulunup seramik sektöründe faaliyet gösteren, Türkiye'nin en büyük 500 şirketi listesinde yer alan bir aile şirketi, kurumsallaşma için insan kaynakları dinamikleri perspektifinden

				incelenmiştir. Gözlemler neticesinde şirket dışardan bağımsız denetime tabii olsa dahi bir iç kontrol mekanizması kurulması ve şirketin devamlılığı için aile üyelerinin profesyonel yöneticilerle çalışmaya devam etmesi gerektiği önerileri öne sürülmüştür.
15	Barth A. ve Mansouri S. (2021)	Bankacılıktaki kurumsal kültürün incelenmesi	Ampirik Çalışma-Hipotez Testi	Finansal sektörün en güçlü oyuncularından bankaların kurumsal yönetişim yapılarının, bankaların performansları üzerine bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Güçlü bir kurumsal yapı ile bankalarda iflas riskinin daha az olduğu çalışma sonuçlarında bulunan ifadeler arasındadır. Aynı zaman bir diğer sonuç ise, bankalardaki kurumsal yapının ve odağın güçlenmesi, banka yöneticilerine maaş haricindeki ek ödemelerin arttırmakta olduğu ileri sürülmüştür.

16	Wang J. vd. (2020)	Direktör ve Memur Sigorta'sının şirketlerdeki inovasyonlara (yeniliklere) etkileri	Eğilim Puan Uyum Metodu	Direktör ve Memur sigortasının (yönetici mali sorumluluk sigortası) ürün olarak Çin'deki şirketlerdeki inovasyona etkileri üzerine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda bu ürünün şirketlerdeki risk taşıma kapasitesini arttırdığı ifade edilmiştir. Yani bu ürünün kullanımının şirketler için olumlu etkileri olduğu, böylece şirketlerin daha inovatif aksiyonlarda bulunabilmesine yardımcı bir sonuç ortaya çıktığı ileri sürülmüştür. Aynı zamanda bu ürünün şirketlerde kurumsal yönetişim için pozitif ekonomik katkıları olduğu diğer ifadeler arasındadır.
17	Gordon A.V. vd. (2020)	Kurumsal Yönetişim ve Kurumsal Organizasyonel yapının geleceğini değerlendirmek	Literatür Taraması	Çalışmada kurumsal yönetişim ve Organizasyonel yapı hakkında 1969'dan beri ileri literatürde tartışılan öngörü ve bulgular tartışılmıştır. Yaptıkları literatür

		için geçmişten notlar çıkarmak		taramasında gelecekte üzerinde çalışmak üzere birkaç konu başlığı belirlemişlerdir.
18	Boyer M.M. ve Stern L.H. (2012)	Direktör ve Memur Sigortasının (Yönetici Mali Mesuliyet Sigortası) gelir güvenliği üzerine etkileri	Heckman Seçme Modeli	Sigorta şirketlerinin direktör ve memur sigortası ürünü üzerinden şirketlerin gelir risklerine nasıl yaklaştığını mercek altına alan çalışmada, Heckman metodolojisi kullanılmıştır. Yazarların ampirik bir çalışma olarak da nitelendirdiği çalışma, gelir güven riskinin yüksek olduğu durumlarda ilgili sigorta için daha yüksek primlerin ödendiği ifade edilmiştir. Bu ürünle hizmet veren sigorta şirketleri iş (sektör) ve sigortalanan şirketteki ‘’yönetişim’’ yapısını risk değerlendirmelerinde hayati görmekte oldukları makale içerisinde bulunan diğer ifade arasına eklenmiştir.
19	Jauernig J., Matthias U ve	Kurumsal Yönetim etiklerini	Örnek Olay Çalışması-	Çalışma, modern çalışma hayatını ahlak boyutunda mercek altına almıştır.

	Vladislav V. (2021)	inceleme ve aydınlatma	Literatür Taraması	Çalışma sonuç kısmında etik dışı davranışlarda, yanlışlardan daha ağır kınandığı-karşılandığını ifade etmiştir.
20	Gürbüz Usluel A.E. (2019)	6102 TTK hükümleri çerçevesinde İcra Kurul yapısının oluşumu ve vasıflarının incelenmesi	Literatür Taraması	Şirketlerde kurumsal yapının sağlığı için TTK hükümleri çerçevesinde inceleme altına alınan İcra Kurulu, hukuken değil, profesyonellik açısından bir varlık ihtiyacının varlığı ifade edilmiştir. Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde İcra Kurul'larının ne gibi bir yapı ve dinamiklerde hareket etmesine dair yorumlamalar çalışma içerisine sabit edilmiştir.
21	Özan M. (2021)	Şirketlerde süreç yönetimi ve iyileştirmesinin şirket performansı ile olan ilişkisindeki etkilerin saptanması	Anket Çalışması, SPSS İstatistik Program Metotları	Karar kılınan 7 kriter ışığında gerçekleştirilen analizlerde, süreç yönetimi, süreç iyileştirilmesi ve işletme performansı arasında genel olarak pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu ifade edilmiştir.

22	Hu J.L. ve Yu. H.E. (2014)	Hayat Sigortası branşında sermaye, yatırım ve risk tanımlama (underwritng risk) arasındaki ilişkinin tanımlanması	2SLS ve 2SQR	Tayvan örnekleminin ele alındığı çalışmada hayat sigortaları branşında ilgili metotlar aracılığı ile yapılan analizlerde ABD pazarı ile karşılaştırılma yapılmış, farklılıklar tartışılmıştır.
23	Lin X., Bruhn A. ve William J. (2019)	Sigorta okuryazarlığının geliştirilmesi	Anket Çalışması	Finansal okuryazarlık temelli bir yaklaşımla sigorta okuryazarlığı için çalışan uzmanlar, sigorta okuryazarlığının kendi özelinde bir yetkinlik olarak değerlendirmişlerdir.
24	Tennyson S. (2011)	Tüketicilerin sigorta okuryazarlığının değerlendirilmesi	Anket Çalışması	Sigorta hakkında 10 soruluk bir anketle tüketicilerin sigorta okuryazarlığı üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda sigorta okuryazarlığının düşük olduğu ifade edilmiştir.
25	Hong. L., Yan Z. ve	Temerrüt (Geri Ödememe) riski karşısında	Mossin Teoremi	Mossin Teoremi metodu ile yapılan analizde, uzmanlar temerrüt-gecikme riskine karşın riskten kaçınan

	Zhuang B. (2021)	sigorta etkisinin incelenmesi		tüketicilerin genel olarak prime bakmaksızın kısmı koruma teminatını seçtikleri ifade edilmiştir.
26	Sawadogo R. (2021)	Küreselleşmenin banka kredilerinin özel sektör ve sigorta aktiviteleri üzerine etkilerinin tespiti	Ampirik Çalışma	1990-2017 dönemi arasında 20 ülkenin dataları ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda bankaların sağladığı kredi yoğunluğunun sigorta aktiviteleri ile pozitif ilişki olduğu ifade edilmiştir.
27	Lee K. v.d. (2013)	Büyük Şirketlerin Ekonomik Büyüme Üzerine Etkileri	Panel Veri Analizi	Büyük şirketlerin ülke ekonomilerine makro boyuttaki etkilerini incelemek için yapılan çalışmada, analizler sonucunda büyük şirketlerin ülkeler için kişi başına düşen milli gelirde pozitif etki yarattığı öne sürülmüştür.
28	Wang T.Y. (2013)	Dolancırıcılık (Fraud) Olgusunun Sektörlerdeki Kurumsal Yeri	Ampirik Çalışma	24 sektörün mercek altına alındığı çalışmada fraud varlığının yoğunluğu üzerine araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada finansal sektör ve hizmet sektörlerinde fraud kavramın daha yoğunlukta

				olduğunu yüzdesel bazda bir tablo üzerinde gösteren yazar, fraud yakalama ile ilgili olarak yeni bir model önerisinde bulunmuştur.
29	Çırpan H. (2020)	Kurumlarda örgütsel öğrenme iklimi ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkinin analizi	Anket Çalışması-Keşfedici Faktörler Analizi	Çalışan bağlılığının kurumlardaki örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada bireysel öğrenmenin olası katkılarına dikkat çekilmiş, yöneticilerin yetenekli çalışanları şirkete çekmek kadar şirkette tutmayı da gözetmeleri gerektiği ifade edilmiştir.
30	Gu X. vd. (2020)	Covid-19 pandemisinin şirketler türleri nezdindeki etkilerin elektrik tüketimleri çerçevesinde incelenmesi	İstatistiki ve Matematiksel Modeller	Çin'in Suzhou şehri örnekleminde Covid-19 pandemisinin şok etkilerinin şirket tür ve ölçekleri nezdinde elektrik tüketimleri üzerinden gerçekleştirilen analizde, kamu mülkiyeti olan şirketlerin en az oranda etkilendiği, özel şirketlerin çok daha keskin bir şok etkisi altında kaldığı ifade edilmiştir.

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Atılgan (2016), kurumsallık olgusuyla ilgili olarak çalıştığı doktora tezinde, şirketlerde şeffaflığın literatürde yaygın olarak ifade edilenin aksine finansal performansı tek başına anlamlı bir ilişkisi olmadığını öne sürmüştür. Polat (2018) ise doktora çalışmasında aile şirketlerinin kurumsallaşması üzerine aile şirketleri sahiplerine, şirket bünyesinde aile anayasasının oluşturulması, denetime aile üyelerinin de dahil edilmesi, Y.K.'da bağımsız üyelere yer verilmesi, kurumsal risk yönetimi hakkında üst düzey yöneticilerin eğitim alması vb. gibi literatür ve pratikte tutarlı önermelerde bulunmuştur. Safran ve Bakoğlu (2008) ise kriz dönemlerinde aile şirketlerinin idari yapılarında çeşitli farklılıkların yaratabildiğini öne sürmüşlerdir.

Amaç

İşbu çalışmanın nihai amacı, sigortacılık faaliyeti doğasını oluşturan risk inceleme, gözlemleme ve değerlendirme vasıflarının, sektörün sahip olduğu kurumsal kültürle birleşiminden oluşturduğu ''sigortacılık perspektifinin'' reel sektör şirketlerinin kurumsallıklarına ve/veya kurumsal dönüşümlerine etkilerini tespit etmek, literatüre bu açıdan katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Bu ana amaca istinaden, sigortacılığın sahip olduğu perspektifi doğru tasvir edebilmek için doğru soruları bulmak, tespit edilen soruların reel sektördeki karşılığını betimleyebilmek, böylelikle sigortacılık perspektifinden literatüre farklı bir yorum katmak çalışmanın ana çabaları içerisindedir. Risk değerlendirilmesinin ana hat ve dinamikleri ışığında sektör ve ülke dinamiklerine uygun olarak çerçeveye alınması, kurumsal dönüşüm ve risk yönetimine katkı sağlamaktadır (Kıral, 2018:12; Sarıtaş & Kaya, 2017:213; Akdoğan & Oflazer Mirap, 2008:1/16).

Bu çalışma keşfedici bir araştırmadır. Bu sebeple çalışma bünyesinde herhangi bir hipotez bulunmamaktadır. Gelecekteki çalışmalar için araştırma konusu çerçevesinde farklı inceleme soruları ve hipotezlerin oluşmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Anılan sebepler ve paylaşılan ifadeler ışığında, literatürde kurumsal risk yönetimi başlığı altında çalışmalar yaygın görülmektedir. Ancak bu kavram, bir kurumsal sistem-akış üzerine inşa edilmesi tasvir edilen bir dinamiktir. Bu sebeple çalışmaya özgün olarak ''Kurumsal Yönetim Riski'' adı altında bir isim eklenerek, kurumsal yönetimin

şirketlerde olmayışı vb. gibi unsurlara özgün bir katkı sağlamak adına bu isim tercih edilmiştir.

Önem

Çalışmanın önemi, şirketlerin kurumsal dönüşümlerini veya sahip oldukları kurumsal yapının güçlendirilmesi adına farklı bir dinamiğe dayanan bir kılavuz oluşturulmasına yardımcı olabilme potansiyelidir. Sigortacılık rizikoların hesaplanıp sayısal hale getirilmesi ile maddi karşılık bulabilmesi işlemidir (Yayla, 2019:113,114). Risk kavramının, doğrudan birebir olarak hayatın içinden gelmesi sebebiyle, sigortacılık aslında hayatın önemli bir parçası olarak değerlendirilebilir.

Anılan hesaplamaların sektöre özel aktüeryal hesaplarının yapılabilmesi için, tüm sayısal kavramlar haricinde özünde bir inceleme, bir perspektif ve incelemelerin doğru bir şekilde yazılı hale getirilip tasvir edilmesi gereklidir. Bu bakış açısından hareketle, sigortacılık risklerin oluşmadan gözlemlenip gerekli önlemlerin alınmasına, buna rağmen bir ziya olması halinde zararın tazminini sağlar (Duygulu & Pehlivan, 2017:14). Bu dinamik, şirketlerin kurumsal yapılarındaki boşlukların tespitine yardımcı olabilir, şirketin kendi kendine yeterli hale gelip bunu sürdürebilir hale getirmesi, olağan üstü hallerde bir B planı oluşturulması için adeta bir danışmanlık olarak da değerlendirilebilir (Marsh Risk Consulting, 2019:1,2). Böylesi bir perspektifin şirketlerin kritik noktalarında, doğu kişilerin istihdamı ile bir şirket kültürü haline getirilmesi, reel sektör şirketlerinin ömür ve güncel sağlıklarına katkı sağlaması potansiyeli yüksek bir fayda yaratabilecektir (Kıral, 2018:12).

Varsayımlar

Sigortacılığın rizikolar üzerine konumlanmış bir disiplin olması ve iş dünyasının sürekli bir hareket içerisinde bulunması risk kavramını hem ulusal hem de küresel anlamda her zaman diri tutmaktadır. Sigortacılığın finansal sektörden gelmesi sebebiyle çeşitli özel mevzuat ve denetimlere tabii olması, finansal sektörün de reel sektörü tamamlayıcı ve destekleyici vasfa sahip olması reel sektördeki kurumsal yönetim ile kurumsal risk yönetimi hususunda bir fayda yaratabilmesi mümkün görünmektedir. Ülkemizin 2000-2001 döneminde kendi içerisinde, 2008 döneminde ise tüm dünyada yaşanan uluslararası finansal kriz neticesinde finansal sektör sahip olduğu yapısını güçlendirip daha dirençli bir

hale gelmek için bir gelişim sürecine girdiği görülebilmektedir. Çünkü finansal kurumlar halihazırda sahip oldukları risklere finansal piyasaların küreselleşmesinden doğan riskleri de gecikme olmaksızın eklemek durumundadır (Bolgün & Akçay, 2016:85). Bu değişimin öncüleri ne kadar bankalar olsalar da, özünde bir fon yönetimi ve nakit akışı prensibine sahip finansal sektör üyeleri bu dönüşümün birer parçası olmak durumundadırlar. Hukuki düzlemde herşeyin bir standarta sahip olabilmesi için anılan şirket ve kuruluşların kurumsal yapıları son derece sert ve keskin hatlara sahip olup, çok özel bir kurumsal kültüre sahip olabilmektedirler.

Tüm bu gelişmeler ışığında reel sektörün de değişim-gelişim göstermemesi mümkün değildir. Bu varsayımdan hareketle, sigortacılığın uzman olduğu risk tanımlaması ve yönetimi yetkinlikleri, çalışma evrenini oluşturan reel sektör şirketlerinin kurumsal yapılarının sağlamlaşması (şirket organları vb.), kurumsal risk yönetiminin başarısındaki isabet artışı, şirketler bünyelerinde çok daha sağlıklı bir kurumsal kültürün tahsisi, kısaca şirketlere yönetişim olgusunun entegrasyonu konusunda önemli katkılar sağlayabileceği varsayılmaktadır. Sigortacılık disiplini üzerinde uzun yıllar yetişmiş profesyonellerin aynı zamanda kurumsal bir kültüre de sahip olmaları, büyümeye çalışan ve büyümüş olmasına rağmen sahip olduğu hacmi koruyup devam ettirmeye çalışan KOBİ'ler ve diğer büyük şirketlerin-grupların üst yönetim, orta-üst yönetim gibi kritik noktalarda istihdam edilmesi bu varsayımın pratikteki karşılığı olarak ifade edilebilmektedir.

Sınırlıklar

Hazırlanmış olan bu çalışma ''Şirketlerin Kurumsal Yönetim Riskinin Sigortacılık Perspektifinden Değerlendirilmesi'' konusu ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın temel sınırlılığı, çalışmanın bir akademik tez olması sebebi ile mercek altına alınan uzayının dar kapsamlı olmasıdır. Belirtilmesi gerekilen diğer hususlar ise kısaca aşağıdaki maddelerde özetlenmiştir.

- Pandemi sürecinin olumsuz etkileri neticesinde yüz yüze görüşmeler yapılamaması halinde uzman görüşleri online görüşmeler üzerinden alınmıştır.

- Sınırlı ve görece az sayıda profesyonelin görüşlerine başvurulabilmiştir.
- Kimi durumlarda görüşmelere katılım gösteren katılımcılar kendi şirketleri lehinde taraflı yorumlarda bulunabilmişlerdir.
- Uluslararası literatür taranmasına karşın çalışmanın Türkiye ülke dinamiklerine has olmasından dolayı küresel bir genelleme yapılması hususunda gri alanlar oluşabilmektedir.
- Birtakım kavramlara bağlı olarak bazı kurumsal uygulamaların kişiler perspektifinde farklı yorumlara sahip olabilmiştir.
- Araştırmanın özünde mercek altına almış olduğu şirket türleri Anonim Şirket'ler ve Limited Şirket'ler olarak belirlenmiştir.

Tanımlar

Hazırlanmış olan bu çalışma, akademik camiada veya sigorta sektörü gibi profesyonel yaşamda sıkça karşılaşılan terimlere ev sahipliği yapmaktadır. Kısaltmalar listesinde verilen kısaltmalar haricinde işbu yazın içerisinde öneme sahip olup sıkça kullanılan terimlerin kısa açıklamalarına erişilebilirdir.

Riziko	Sigortacılıkta, sigorta şirketi için tazmin yükümlülüğü doğuran herhangi bir olayın hayat bulmasını ifade eden sigortacılık terimi.
İcra Kurulu (İc.K.)	Yönetim Kurulu'nun devredilebilir yetkilerini devir alıp, şirket faaliyet bütününü oluşturan her bir şirket içi biriminin başında asli görev icra eden, Yönetim Kurulu'nun oluşturduğu aksiyon planında hareket bütünlüğü sağlamak adına icracı yöneticilerin oluşturduğu şirket organı.
Denetim	Süreç ve akışların gözlemlenip, gerekli formatlar altında kayıt altına alınması ile ilgili mercilere bilgi aktarılması faaliyetidir.
Kredibilite	Şirketlerin finansal ve ticari güvenirlik ve prestijlerini ifade eden terim.

Riziko Teftişi (R.T.)	Sigorta poliçesine konu riskin sigortalanabilir olup olmadığının (risk kabul seviyesi) tespiti için gerçekleştirilen gözlem ve inceleme çalışması.
Yönetim Kurulu (Y.K.)	Şirketlerin strateji ve politikalarını belirleyen, ana faaliyet planını oluşturup onaylayan veya onaylamayan, şirketlerin asli yönetim organı.
Sigorta	Gelecekte gerçekleşebilecek risklerin yarattığı mali kayıpların karşılanmasını sağlayan finansal araç-mali üründür.
Kurumsal Yönetim	Kurumların tüm paydaşlarının menfaatini gözetecek şekilde belirli ana ilkeler ışığında bir sistematik kural-süreç işleyişi ile faaliyetlerinin sürdürebilmesini ifade eder.
Risk	Taraf ve/veya taraflara maddi-manevi zarar verme ihtimalini ifade eden terim.
Likidite	Şirketlerin nakit akımlarında doğrudan temas edebildikleri parayı ifade etmektedir. Bir diğer deyişle bir varlığın nakde çevrilme hızı anlamına gelmektedir.
Müşterek	Ortak kelimesinin eş anlamlısıdır.
Penetrasyon	Yoğunluk-Yaygınlık
Aktüerya	Sigortacılıkta rizikoların finansal karşılık bulup prim hesaplamasını çeşitli matematiksel ve istatiksel olasılık hesaplamalarının yapılmasını sağlayan meslek dalıdır.

BÖLÜM 2. ŞİRKET VE KURUMSALLIK KAVRAMI

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konusunun ana başlıklarından biri olan şirket kavramına ve beraberinde kurumsallık kavramlarının tanım ve vasıflarına değinilmiştir. En yaygın olarak karşılaşılabilen şirket türlerinden Limited Şirket (Ltd.) ve Anonim Şirketler (A.Ş.) araştırmanın odak noktasını oluşturan tüzel kişilikleri oluşturmaktadır.

2.1 Şirket Kavramı

21. yüzyılın ilk çeyreğinin sonlarına yaklaştığımız bu zaman zarfında, şirketlerin günümüz yaşam düzenine dayanarak incelenmesi halinde insanoğlunun en büyük icatlarından biri olarak değerlendirebilmesi mümkündür. Bugün dünyada tüketim talepleri bireysel bazda insanlar tarafından oluşurken, temelde arz ve bağlantılı süreçler yine insanların oluşturmuş oldukları şirketler, yani tüzel kişilikler aracılığı ile oluşmaktadır. Bir diğer deyişle şirketler, dünyanın büyük bir çoğunluğunu etkisi altına almış olan kapitalist sistemin kilit taşlarından biridir.

Ülkeler nezdinde barınan ve faaliyet gösterme imkanı bulan şirketler, ekonomik çarkların hareket etmesini sağlaması ile sosyal ve finansal etkileri hayata getirmektedir. Çok sayıdaki ülkenin ihracat gücü, kendi toprakları üstünde bulunan büyük şirketlerin ihracat yapısı ile ilgili olduğu bir gerçektir (TÜSİAD, 2018:1). Bu etkiler, kümülatif bir mercek altında incelendiğinde bireysel boyutta insanlara temas edebilen refah olgusunu karşımıza getirmektedir. İnsanlık tarih boyunca sosyal risklerle mücadele için kendi içlerinde ürettikleri kurum ve politikalar aracılığıyla mücadele ettikleri bilinmektedir (Özaydın & Öztürk, 2020:207). Lee vd. (2013), yaptıkları araştırmada ülkelerdeki büyük hacimlere ulaşmış şirketlerin ülkelerin ekonomik büyümelerinde pozitif etki yarattığı sonucuna varmışlardır. Nitekim bir şirketin yöneticilerinin usulsüz ve/veya hatalı işlemleriyle ortaya çıkabilen zararlar sadece şirketin etkileşim içinde olduğu pay sahiplerini değil, bağlı bulundukları ülkelerin de zarara uğramasına neden olmaktadırlar (Yalçın Sırakaya, 2020:195).

Şirketler en geniş anlamda birden fazla kişinin bir topluluk oluşturması kaidesiyle ortak bir amaca hareket etme esasıyla emeklerini (sosyal sermaye) ve/veya mali bir değer

ifade eden mallarını bir araya getirmesiyle oluşturmuş oldukları birliktir (Ansay & Yongalık, 2018:1). Nitekim iş hayatımızın esasını oluşturan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK) şirket kavramına ilişkin olarak net bir tanıma yer verilmemiştir (Kayıhan, 2019:42). Şirket olarak belirtilen iş bu birlikteliklere, kendilerini oluşturan kişilerden bağımsız bir kimlik kazandırılması halinde tüzel kişi olarak değerlemeye alınırken, kendilerini oluşturan kişilerden bağımsız bir kimlik kazanmaması halinde ise adi şirketler sıfatı altında değerlendirilme altına alınmaktadırlar. Şirket tanımını oluşturan bir birlikteliğin söz konusu olabilmesi, sözleşme esaslı bir birliktelikle mümkündür.

Şirketler, bir sözleşme esası etrafında toplanması ile ticari bir fayda kaygısı ile bir mal veya hizmet üretmek için hayat bulmaktadırlar. Buna birleşme sözleşmesi denmektedir (Ansay & Yongalık, 2018:10). Ülkemiz özelinde 6102 TTK'da m.135'te Anonim Şirketlerde esas sözleşme, Şahıs ve Limited Şirketlerde şirket sözleşmesi ve kooperatifler de ise ana sözleşme olarak bir tanımlama söz konusudur. Unutulmamalıdır ki, bir kâr elde etmek amaçlı kurulan şirketler, kamu otoritelerince belirlenmiş kanunlar ışığında kanun dışı, illegal olarak belirlenmemiş faaliyetlere yönelik olarak kurulabilirler. Aksi bir durumda, herhangi bir şirket hakkında yasal düzlem çerçevesinde bahsedilemez.

Şirketlerin hukuki jargondaki karşılığı tüzel kişiliktir. Sosyolojik anlamda var olan bu varlık, kendisini oluşturan kişilerden bağımsız olarak herhangi bir anlaşmayı kendisini oluşturan kişilerin hepsine gerek kalmaksızın imzalayabilmekte ve taraf olabilmektedir (Ansay & Yongalık, 2018:4). Tüzel kişilik ifadesine eş anlamlı olarak kimi zaman *hükmi şahıs* ifadesi de kullanılabilmektedir (Ansay & Yongalık, 2018:4).

Şirketlerin canlılık kazanması adına aşağıdaki maddeler ana unsurlar olarak kabul görmektedir (Kayıhan, 2019: 43-50) :

- Ortak (Kişi) Unsuru
- Sözleşme Unsuru
- Ortak Amaç Unsuru
- Sermaye Unsuru
- Ortak Amaç Doğrultusunda Ortak Çalışma Unsuru

Bir şirketin varlığından söz edilebilmesi için, unsurların bir araya gelmesi ve mevzuatların şart koştukları asgari koşulları sağlamaları, akabinde tüzel kişiliklerini kazanmaları ve tüzel kişilik kazanmak için gerekli tüm süreçlerin tamamlanıp ticaret siciline tescil edilmeleri gerekmektedir.

Tablo 2'de şirket unsurlarının tanımları bulunmaktadır.

Tablo 2: Şirket Unsurlarının Kısa Tanımları

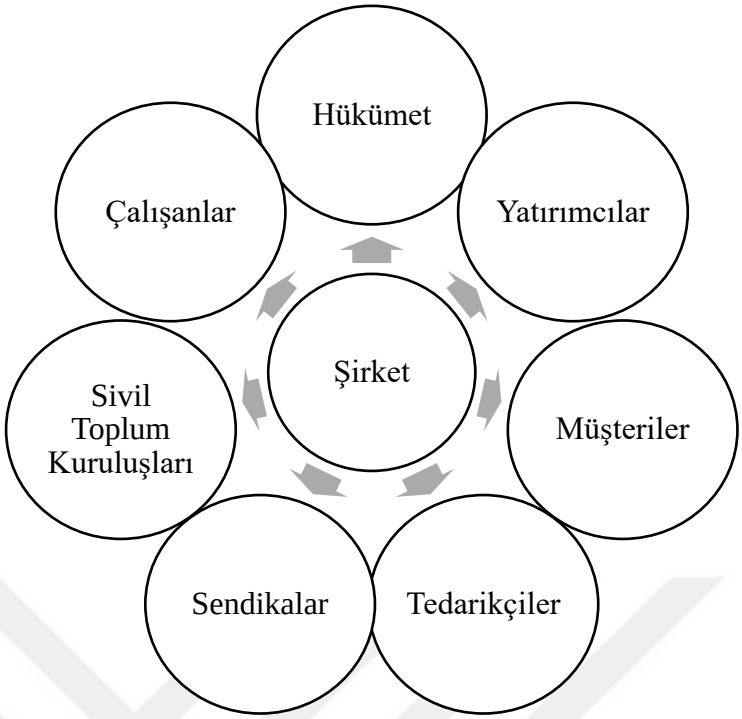
Ortak (Kişi) Unsuru	Şirketler gerçek-tüzel kişiliklerin bir araya gelişini temsil etmesi sebebiyle, kişi varlığı olmadan herhangi bir şirket varlığı söz konusu olamamaktadır.
Sözleşme Unsuru	Anılan birlikteliğin hukuki bir varlık teşkil edebilmesi için bir sözleşme varlığı esastır ve bu esasın herhangi bir istisnası bulunmamaktadır.
Ortak Amaç Unsuru	Şirketler bir veya birden fazla ticari faaliyet ile gelir elde etme prensibi üzerine inşa edilmektedir. Dolayısı ile gerçekleştirilen tüm faaliyetler iki taraflı olarak yükümlülük doğurmaktadır. Dolayısı ile kurucu ortak ve/veya ortaklar kâr elde etmek için ortak bir yolculuk gerçekleştirmeyi peşinen kabul etmek durumundadırlar.
Sermaye Unsuru	Sermaye, şirketin varlığını tesis edebilmesi için kendisinin yaşam kaynağı olarak belirtilebilirdir. Dolayısı ile bu kaynaklar pratikte bir maddi değer arz etmelidirler. Ancak bu noktada sermaye kavramı hakkında sadece nakit para vb. gibi unsurlar akla gelmemelidir. Sermayeleri üç sınıfa ayırabilmek mümkündür. Bunlar; 1. Nakdi Sermaye

	2. Ayni Sermaye 3. Sosyal (Emek) Sermayesi Nakdi Sermaye likit para, Ayni sermaye likit (nakit) paraya çevrilebilme durumu olan taşınır-taşınmaz değerler (gayrimenkul, patent vb.), Sosyal (Emek) sermayesi ise teknik iş bilgisi (know-how), prestij vb. gibi uygulama geçilmesi halinde maddi değer arz edebilecek olgulardır.
Ortak Amaç Doğrultusunda Ortak Çalışma Unsuru	Üstteki 4 maddenin varlığının söz konusu olması halinde bütünün son bir parçası olarak kurucu ortak ve/veya ortaklar aktif olarak şirket faaliyetlerini teşkil eden amaca yönelik olarak gayretle çalışmak ve şriket varlığını tehdit edebilecek hareketlerden (bilinçli olması halinde) kaçınmak durumundadır.

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Böylelikle tasvir edilen şirket(ler) bağımsız bir mal varlığına, kendine ait bir ikametgaha ve ticari faaliyetlerinde kendisini yükümlülük altına sokan bir ticari unvana haiz olur.

Paydaşlar, şirketin varlığı sebebiyle olumlu-olumsuz iletişim ve etkileşim altına girdiği taraflara denmektedir. Şirketlerin birer tüzel kişilik olarak ilişki içerisinde bulunduğu paydaşlar **Şekil 1**'de özet halde görülebilirdir.



Şekil 1: Şirketlerin İlişki İçerisinde Bulunduğu Paydaşlar

Kaynak: (BİST, 2014:9)

2.1.1 6102 Türk Ticaret Kanunu'nda Şirket

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu 13.01.2011 tarihinde Türkiye Büyük Miller Meclisinde (TBMM)' de kabul edilmiş, 14.02.2011 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanmasının ardından 01.07.2012'de yürürlüğe başlamıştır.

TTK 'da ilk madde olarak *Türk Ticaret Kanunu 22/11/2001 tarihli ve 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun (TMK) ayrılmaz bir parçasıdır* ifadesi bulunarak TTK'nın varlık sınırları hakkında keskin bir ifade bulunmaktadır (6102 TTK, 2012:m.1:10975). Aynı zamanda bu noktada belirtilmesi gerekilen bir diğer husus ise, TMK'nın 48. hükmü belirtmektedir ki, ‘*'Tüzel Kişiler, cins, yaş, hısımlık gibi yaradılış gereği insana özgü niteliklere bağlı olanlar dışındaki bütün haklara ve borçlara ehildirler*'' (Alışkan, 2012:210).

TTK'da Anonim Şirket ve Limited Şirketlerin varlık teşkil edebilmesi için tek ortaklı olmalarına olanak tanındığından ''şirket'' kavramı, geniş ve dar anlamda

vasıflarını aynen korurlarken, ortaklık yapısı bakımından sermaye payı haricindeki hususlardaki farklılaşmaya paralel olarak içerik değişimlerine uğramışlardır (Ansay & Yongalık, 2018:1). TTK, m.1531'de ortaklık kelimesinin Ltd.'lere, A.Ş.'lere, Kooperatif Şirketler için eş anlamlı bir kanuni terim olduğunu açıkça beyan edilmiştir (6102 TTK, 2012:11306).

6102 sayılı TTK ile şirketlerin oluşum unsurları ile ilgili olarak *müşterek amaç doğrultusunda aktif çalışma (affectio societatis)* olarak bir ifadede bulunabilmek mümkündür (Kayıhan, 2019:43). Bu ifade göstermektedir ki, şirket tüzel kişiliğini esas eden kişilerin şirket unvanında bulunan ticari faaliyetler ışığında şirkete fayda sağlayacak şekilde hareket etmek, bir çaba sarf etmek durumundadırlar. İşbu duruma, 6102 TTK'nın m.553'te şirket kurucuları, Yönetim Kurulu üyeleri (Y.K.) ve diğer icrai görev altında bulunan paydaşların sorumluluklarına işaret edilmiştir (6102 TTK, 2012:,m.553:,11103)

İşbu başlık altında paylaşılması gereken bir önemli diğer husus ise, şirketler haiz oldukları sözleşme unsuruna dayanmaktadır. 6102 sayılı TTK, A.Ş. ve Ltd.'ler için önemli bir istisna yaratmıştır. Anılan istisna, sözleşme unsuru nezdinde diğer şirket türlerinde asgari koşul olarak belirtilebilen ortak sayısı, A.Ş. ve Ltd.'ler de tek ortaklı bir yapı esasıyla da kurabilmesidir (Ansay & Yongalık, 2018:11). İşbu istisna, kanunda m.338, m. 573 ve m.574'te anılan her iki şirket türü özelinde görülebilmektedir. Bahsi edilen ortak ve/veya ortaklar, gerçek kişi haricinde tüzel kişilikler de olabilmektedirler.

Hazırlanmış işbu araştırmanın giriş ana bölümü altında bulunan sınırlılıklar bölümündeki ifadelerde anlaşıldığı üzere, çalışmanın inceleme çerçevesini A.Ş. ve Ltd. şirket türleri oluşturmaktadır. İlgili şirket türlerinin ülkemizdeki sayıca yoğunluklarına İstanbul Ticaret Odası (İTO) internet sitesinden elde edilen tabloda (2021) diğer şirket türleri ile kıyaslaması **Tablo 3**'te görülebilmektedir.

Tablo 3: Ticaret Siciline Kayıtlı Şirket Sayısı (Türkiye Geneli-İTO Sınıflandırması ile Türlerine Göre 2021 Verileri)

Firma Türleri	**Ticaret Siciline Kayıtlı Firma Sayısı**

Adi Komandit Şirket	902
Anonim Şirket	96602
Banka Merkezleri	50
Banka Şubeleri	3008
Diğer Birlikler	5
Diğer Kooperatifler	518
Fert Firma	202350
Hisseli Komandit Şirket	4
Holding	642
İktisadi İşletme	1917
Kollektif Şirket	4821
Kredi Kooperatifi	52
Limited Şirket	381702
Tüketim Kooperatifi	127
Yapı Kooperatifi	3485
Toplam	**696185**

Kaynak: İTO Bilgi Bankası/ Firma İstatistikleri https://bilgibankasi.ito.org.tr/tr/bilgi-bankasi/firma-istatistikleri/faal-firma-sayilari (Erişim Tarihi: 15.10.2021)

Tablo 3'ten hareketle belirtilmelidir ki, 6102 sayılı TTK şirket türleri olarak Anonim Şirket, Limited Şirket, Adi Şirket, Kolektif Şirket, Kooperatif ve Adi Komandit Şirketi bir sınıf olarak kabul etmektedir. İlgili tabloda belirtilen diğer kalemler, kaynak olarak kullanılan kurumun kendi alt sınıflandırmalarını da barındırmaktadır.

Akademik yazında, 6102 sayılı TTK'nın yürürlüğe girmesi ile analiz, farklılıklar ve yorumlamalara vb. haiz çalışmalara rastlanılması mümkündür ve üretim devam etmektedir.

2.1.1.1. Limited Şirket

Limited şirketler iş dünyamızda en yaygın olarak karşılaşılan şirket türüdür (Kayıhan, 2019:295). Bu duruma esas sebep teşkil eden noktalardan biri A.Ş'lere nazaran tüzel kişiliğe haiz bir şirketin daha kolay koşullarda kurulabiliyor olmasıdır (Kayıhan, 2019:295; Ansay & Yongalık, 2018:212). Ticaret unvanlarında ''limited şirket'' ibaresi bulunması şarttır (6102 TTK, 2012:m.3:10984). 6102 TTK 6.kısım 1.bölüm'e göre Ltd'ler kanunen yasak olmayan her türlü ekonomik amaç için kurulabilirler. M.574 f.1' de belirtildiği üzere ortak sayısı 50'yi aşamaz (bkz: s.11107). Eğer bir Ltd.'te birden fazla

müdür bulunması halinde, 6102 TTK m.624'te bulunan hükümler ışığında hareket edilmektedir. Bu gibi durumlarda Müdürler Kurulu tanımlaması Ltd.'ler için kullanılabilmektedir.

Yine 6102 TTK m.580'de bir Ltd'nin esas sermayesinin 10.000₺'den düşük bir tutar olamayacağı kesin bir dille sabit ettirilmiştir. M.583'te ortaklık paylarını temsil eden sermaye paylarının en az 25₺ ve katları şeklinde olabileceği ifade edilmiştir (bkz: m.583 f.1 ve f.2.). Limited şirketlerdeki sermaye yapısı ile ilgili olarak m.581'de ayni sermaye hususu, *hizmet edimleri, kişisel emek, ticari itibar ve vadesi gelmemiş alacakların* sermaye olması engellenmiştir. Ltd'lerin bankacılık ve sigortacılık faaliyetlerinde bulunmayacağı Bankacılık Kanunu'nun 7. maddesinde ve Sigortacılık Kanunu'nun 3. maddesinde net olarak dile getirilmiştir (Korkmaz, 2016:1825). İnce bir ayrıntı olarak, sigorta aracı kurumlarının Ltd. olarak kurulabilmesinin önünde herhangi bir beis bulunmamaktadır.

6102 TTK m.573 f.2'de Ltd. şirketleri için, *Ortaklar şirket borçlarından sorumlu olmayıp, sadece taahhüt ettikleri esas sermaye paylarını ödemekle ve şirket sözleşmesinde öngörülen ek ödeme ve yan edim yükümlülüklerini yerine getirmekle yükümlüdürler* (bkz: s.11107) ifadesi ile ortak sorumluluklarının sınırlılıklarına dikkat çekilmiştir.

İstanbul Ticaret Odası (İTO) resmi internet sitesinde bulunan verilerden (2021) hareketle Ltd.'ler ile ilgili olarak ifade edilen en yaygın şirket türü ifadesine dayanak gösterilebilir. **Tablo 3**'te görüldüğü üzere, Ltd sayısında gözle görülür bir yükseklik söz konusudur.

İfadenin detaylı bir sayısal somutluğa dökülmesi halinde aşağıdaki tablo ve grafikler konuya açıklık kazandıracaktır. **Tablo 4**'de bir önceki tablodaki verilerden hareketle ayrı ayrı olarak belirtilen kooperatifler bir arada toplanmış, diğer sınıflandırmalardaki şirket türleri hakkında gri alanlar olması sebebiyle hesaplamaya dahil edilmemiştir. Holdingler reel sektör üyesi olmasına rağmen doğrudan bir ticari faaliyetleri olmadığı, sadece organizatör firma olarak değerlendirilmiş, banka şubeleri ve bağlantılı oldukları bankalar reel sektör üyesi olmayıp finansal sektör üyesi olması sebebiyle ilgili hesaplamaların kapsamı dışında bırakılmıştır

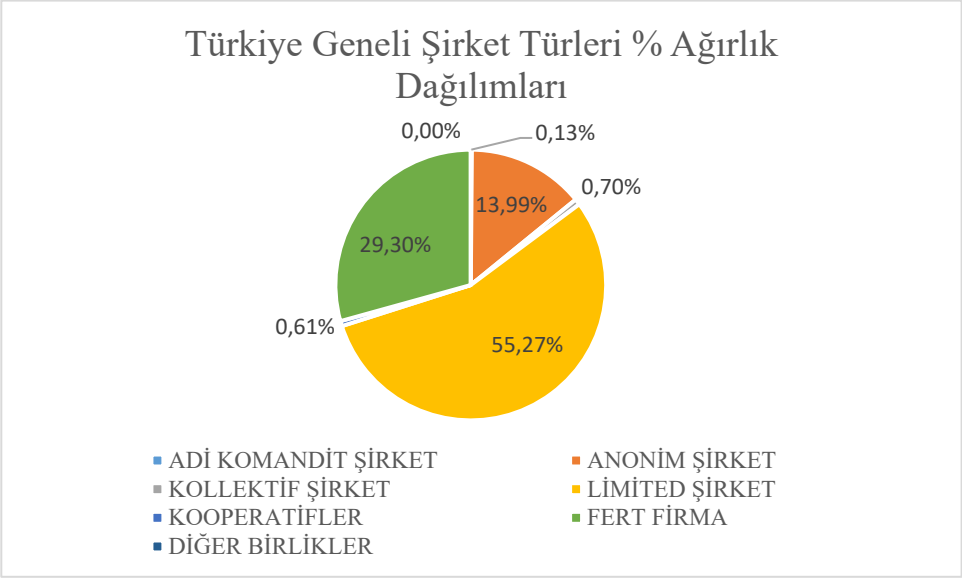
Belirtilen hesaplamalar MS Excel programı üzerinden gerçekleştirilmiş, yine aynı program üzerinden tablo ve grafik olarak düzenlenmiştir.

Tablo 4: Ticaret Siciline Kayıtlı Şirket Türleri (Sayıya Göre Toplama Oranla % Ağırlıklı)

Firma Türleri	Ticaret Siciline Kayıtlı Firma Sayısı	% Ağırlık
Adi Komandit Şirket	902	0,13%
Anonim Şirket	96602	13,99%
Kollektif Şirket	4821	0,70%
Limited Şirket	381702	55,27%
Kooperatifler	4182	0,61%
Fert Firma	202350	29,30%
Diğer Birlikler	5	0,00%
Toplam	**690564**	**100,00%**

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Tablo 4'deki verilere istinaden hazırlanan sonuçlar daha somut bir şekilde **Şekil 2**'de grafik biçiminde görülebilmektedir.



Şekil 2: Türkiye Geneli % Olarak Şirket Türleri Ağırlıkları

İTO bünyesinden elde edilen 2021 verileri ışığında gerçekleştirilen analizi temsil eden **Şekil 2**'de de görüldüğü üzere Ltd. şirket türü %55,27 değerli ile Türkiye genelinde en ağırlıkta olan şirket türü konumundadır.

2.1.1.2. Anonim Şirket

6102 sayılı TTK, A.Ş.'leri aşağıdaki ifade ile tanımlamaktadır.

Anonim Şirket, sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan, borçlarından dolayı yalnız malvarlığıyla sorumlu bulunan şirkettir (6102 TTK, 2012:m.329 f.1 11047).

6102 sayılı TTK Dördüncü Kısım Birinci Bölüm altında A.Ş.'lerin kimlik bilgileri kabul edilebilecek bilgi ve sınırlılıklara yer verilmiştir. Bu bölümde m.331'de A.Ş.'lerin kanunen yasaklı olmayan her türlü ekonomik ve ticari faaliyet için kurulabileceği ifade edilmiştir. M.332'de esas sermaye prensibi ile kurulması halinde asgari 50.000₺, kayıtlı sermaye sistemini kabul etmiş halka arz olmayan A.Ş.'ler de ise asgari 100.000₺ sermaye şart koşulmuştur. Her iki koşulda da kurucular sermayeyi kendileri taahhüt etmektedirler. İlgili ifadelerin de işaret ettiği üzere A.Ş.'ler halka arz olabilme vasfına haizdirler. Aynı zamanda, A.Ş. vasıflı bir şirket kurulabilmesi halinde söz konusu sermaye nakit ve/veya ayni sermaye olmak durumundadır (6102 TTK m.342 ve m.344:11050). Ayni sermaye kabul edilebilecek değerler kanunda açıkça ifade edilmiştir.

A.Ş.'lerdeki kayıtlı sermaye ve esas sermaye arasındaki fark şu şekilde bir örnekle açıklığa kavuşturulabilir. Halka arz edilmemiş A.Ş.'ler esas sermaye vasfıyla kurulması halinde Genel Kurul (G.K.) en az asgari sermaye olan 50.000₺ ile kurulmakta ve her bir sermaye arttırımı için tek tek G.K kararı çıkartmak zorundadır. Dolayısıyla bu durumda herhangi bir tavan sermaye limiti söz konusu değildir. Kayıtlı Sermaye vasfıyla kurulan halka arz edilmemiş A.Ş.'ler de ise G.K.'yı oluşturan ortaklar kanunca tespit edilmiş asgari 100.000₺ sermaye ile şirketi kurar ve tavan bir sermaye limiti belirlerler. Örneğin 1.000.000₺ karar kılınan bu sermaye tavan limiti ışığında Y.K. görevlendirilmiş olmakta, dolayısıyla her bir sermaye artırımı halinde harici bir G.K. toplantısı ve kararına ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu ifadenin daha da basitleştirilmesi için denilebilir ki, kayıtlı sermaye vasıflı kurulan halka arz edilmemiş şirketler G.K. aracılığı ile asgari sermaye tutarı üstünde bir sermaye taahhüdü vermiş olurlar ve ilgili zaman içerisinde bu sermayeyi

arttırmak olağan bir durum olmasından dolayı harici bir toplantıya ihtiyaç duymamaktadırlar.

A.Ş.'ler kapsamları ve halka arz olabilme vasıfları sebebiyle ülke ekonomilerinde makro düzlemde bir değere sahiptirler. Halka arz olmuş A.Ş.'ler sermaye piyasalarında hisse, tahvil ve finansman bonoları ihraç edebilmektedirler (Kayıhan, 2019:159). Bu sebeple A.Ş.'lerin ülke ekonomileri nezdindeki rolleri önemli bir konumdadır. A.Ş.'lerin her bir payın nominal (itibari) değeri 1 kuruştur 6102 TTK m.347'ye göre daha aşağı itibari bir değerle pay çıkarılamaz, üst değerler ise şirket esas sözleşmesinde hüküm ve/veya şirket G.K. kararı gereklidir.

A.Ş.'lerin haiz oldukları anılan değerlerine ek olarak, finansal sektörü oluşturan Sigorta şirketleri, bankalar ve yatırımcılık faaliyetleri gösteren finansman kuruluşları A.Ş. olarak kurulabilmektedirler (Ansay & Yongalık, 2018:124; Kayıhan, 2019:159). Bu durum bankalar için 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda m.7'de (bkz: 9541), sigorta şirketleri için 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'nda m.3'te ifade edilmiştir (bkz:10148) (bu noktada ek bir istisna olarak Türkiye'de faaliyet gösterecek olan sigorta ve/veya reasürans şirketlerinin kooperatif olabileceği de sabit ettirilmiştir). Pratikte bankaların en önemli müşterilerinin A.Ş.ler olduğu görülebilmektedir (Kayıhan, 2019:159).

A.Ş.'lerin haiz oldukları genel yapı ve büyük çarpan etkisi, profesyonellik ihtiyacını doğurmaktadır. Bu sebeple bu şirket türünde yönetimin özden değil, profesyonellerle yapılması ve denetimin uzmanlar tarafından yapılması esas edilmiştir (Ansay & Yongalık, 2018:123). Anlatıldığı üzere A.Ş.'lerde paydaş (ortak) sayısının yüksek olabilmesi sebebiyle yönetim profesyonellere emanet edilebilmektedir.

İşbu yazının bir önceki başlığında bulunan **Şekil 2**'de gösterildiği üzere, %13,99'luk bir ağırlıkla A.Ş.'lerin iş dünyamızdaki yoğunluğu göz ardı edilemeyecek kadar yüksektir.

2.1.1.3. Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu'nun Devredilemez Yetkileri Hakkında

A.Ş.'lerin makro ekonomik yapı içerisindeki önemine ve dolayısıyla işbu durumun doğurduğu profesyonellik ihtiyacına istinaden araştırma içerisine 6102 sayılı TTK kapsamında kanun koyucunun belirttiği yönetim ifadelerine yer verilmesi uygun görülmüştür. Çalışmaya ayrı bir başlık altında kanunda yönetime dair belirtilen ilgili hükümlerin ifade edilmemesi, konu bütünlüğünü zedeleyici bir etkiye sahip olabilir.

6102 sayılı TTK'da Y.K.'ların şirketlerin esas yönetim ve temsil yetkisine haiz yönetim organı olduğu m.365'te açıkça sabit ettirilmiştir. M.367'de ise Y.K.'nın yönetime ilişkin birtakım yetkilerin Y.K. üyeleri arasında ve/veya üçüncü kişi(lere) devredilebileceği ifade edilmiştir. Yine aynı maddede yetki devrinin söz konusu olması halinde işbu yönergenin şirketin yönetimini düzenlediği, görev tanımları, görev yerleri gibi detaylar da eklenmiştir. Tekrar aynı maddenin f.2'de devredilebilir yetkilerin üçüncü kişi(lere) devredilmemesi halinde yönetimin tüm Y.K. üyelerinin sorumluluğunda olduğu açıkça belirtilmiştir. Y.K.'ların şirket yönetimindeki bu önemine istinaden denilebilir ki, Y.K.'lar sadece şirket sahibinin anlık taleplerine kendi arzusu yönünde dönüt veren düz bir isim listesi olmamalıdır.

6102 sayılı TTK m.375'te A.Ş.'lerdeki devredilmesi ve/veya vazgeçilmesi mümkün olmayan yetkiler 7 madde halinde sıralanmıştır. İlgili maddeler aşağıdaki gibidir.

a) *Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi.*
b) *Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi.*
c) *Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması.*
d) *Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları.*
e) *Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi.*
f) *Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi.*

g) Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması

TTK hükümleri ışığında kimi yönetim yetkilerinin 3. kişilere devri profesyonel yönetim için uygun bir zemin hazırlasa dahi net bir organ yapısından bahsedilmemiştir. Ancak kurumsal yönetimin A.Ş.'ler nezdindeki en önemli odak noktası Y.K. olup, bunun sebebi Y.K.'nın tüm paydaşlara karşı asli sorumlu şirket organıdır (Karasu, 2013:38; Koç, 2015:64). Fakat Y.K., kanunda öngörülen hal ve/veya hallerin hayata gelmesi (bir diğer deyişle çeşitli risklerin gerçekleştirilmesi) halinde gerekli tedbirleri almakla görevlidir (Kayıhan, 2019:204). Y.K.'lar da icracı ve icracı olmayan üyelerin belirlenmesi ABD hukuk sistemine benzerlikler göstermekte olup (Karasu, 2013:39), ülkemizde SPK tarafından konu hakkında kullanılan bağımsız üye tanımlamasının canlandırılması denilebilmektedir (Koç, 2015:64).

İşbu maddeler ile kanun ışığında kurumsal yönetime temel arz edecek bir kabulün halka açılmış ve/veya açılmamış A.Ş.'ler için gerçekleştirildiği görünmektedir. Bu eski TTK'ya göre önemli bir fark yaratmaktadır.

Ekonomik dünyanın büyümesi ve uluslararası ilişkilerin tempo kazanması, şirketler nezdindeki idari hususlar ve yöneticilerin verdikleri kararların etkilerinin yarattığı yankıların artması A.Ş.'ler nezdinde daha yoğunlukta olacak şekilde kurumsal yönetim kavramının doğup gelişmesinde önemli bir zemin hazırlamıştır (Karasu, 2013:36).

Kısaca, kurumsal yönetim disiplini eskiden sadece halka arz edilmiş A.Ş.'lerde uygulanması öngörülen bir yapıdayken yeni TTK ile halka arz edilmiş olsun veya olmasın profesyonellik tüm A.Ş.'ler özelinde daha somut bir yapıya büründürülmüş, diğer kurumlara bir örnek teşkil edebilecek hale getirilmiştir (Karasu, 2013:60; Koç, 2015:62) Yönetim ve temsil yetkileri ile gözetim yetkilerinin ayrışmasının sağlanarak şirketin çok daha sağlıklı bir yönetime kavuşturulması sağlanabilecektir (Gürbüz Usluel, 2019:357). 6102 TTK'da m.366' daki ifadelere göre Y.K., süreç ve şirket sağlığını daha detaylı kontrol edilebilmesi için içerisinde Y.K. üyelerinin de barınabileceği çeşitli komisyonları da yaratabileceği ifade edilmiştir. Bu husus, kurumsal yönetim için gerekli olan zemin

etüdüne fayda yaratmaktır. Gözetim olarak değerlendirilen bu fonksiyon hakkında 6102 TTK m.392'de *Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı* başlığı altında net ifadeler söz konusudur.

Bir cümle halinde işbu alt başlık altında belirtilen maddeler için denilebilir ki, 6102 TTK m.375'te belirtilen maddeler haricinde kalan noktalar devredilmeye açıktır. Devredilmeye açık olan bu noktaların ise sağlıklı bir şirket bünyesi oluşturacak şekilde dağıtılması ise pratikte kurumsallık kavramının oluşmasına katkı sağlamaktadır.

İlgili maddelerin kapsamları dışında kalan idari konuların pratikte profesyonellere devri, organ yapısının oluşturulması ve hayata geçirilmesi ile ilgili çeşitli yorum ve ifadeler çalışmanın ilerideki başlıkları altında bulunabilirdir.

2.2. Aile Şirketleri Genel Yapısı ve Sahadaki Uygulamalar

Aile şirketi kavramıyla ilgili olarak literatürde tam bir netlik kazanmış herhangi bir tanım bulunmamaktadır (Dinçay, 2021:226). Araştırmanın önceki anlatımlarında da ifade edildiği üzere, aile şirketleri tüm dünya da olduğu gibi ülkemizde de azımsanmayacak bir yoğunluğa sahiptir. Böylesi bir penetrasyona sahip olan şirketlerin hareketlerinin yansımaları, makro ekonomik düzlemde de yankı yarattığı belirtilebilirdir. Çetin rekabet ortamında bulunan aile şirketleri, varlıklarını devam ettirebilme adına efor sarf etmeye devam etmektedirler. Bu sebepledir ki, akademik yazında aile şirketleri olgusu ile ilgili çok sayıda çalışma, çok sayıda yorum bulunmaktadır.

Aile şirketleri yaygın olarak ekonominin ana omurgası olarak değerlendirilebilmektedirler (Petlina, 2016:58). Aile sözcüğünün anlamından hareket edilmesi halinde, duygusal bir birliktelik akla gelen ilk kavramlardan biri olmaktadır. Fakat taktir edilebilir ki, iş dünyasındaki profesyonellik ve hayatın içerisinde barındırdığı duygusallık olumsuz sonuçlara gebe çatışmalar yaratabilmektedir. Aile şirketlerindeki anlaşmazlıklar, kuşak çatışmaları, devir teslim planlarının yapılmaması, görev tanımlamalarındaki potansiyel gri alanlar vb. gibi unsuların birleşmesi ekonomilerde kritik değere sahip bu şirketlerin sürdürebilirliklerine ket vurmaktadır (Kamacı, Ünüsan & Gedik, 2020:359).

Konu başlığının genel bir seviyede kavramsal bütünlüğünün sağlanması adına literatürdeki bazı araştırmalar ve öne sürülen ifadeler işbu bölüme sabit ettirilmiştir.

Petlina (2016), araştırması neticesinde aile şirketleri ile ilgili olarak aşağıdaki iki hususun aile şirketleri hakkında ders çıkarılabilir değerdeki noktalar olduğunu öne sürmüştür. Bunlar;

1. Birden çok nesle aktarılmayı başarabilmiş aile şirketlerinde her bir neslin kendi hikayesini yarattığı ve yarattıkları bu hikayelerde çeşitli kazançlar ve acılar (kayıplar) yarattığı,

2. Her aile şirketinin özünde ‘’kişilerin’’ hikayelerine dayandığı, anılan hikayelerin kurucularının kişisel vizyon ve değerleri nezdinde şirketlerde silinmez izler bıraktığı

öne sürülmüştür.

Bu çerçevede Petlina (2016), değişken olan bu yorumlamalarından hareketle örnek olarak incelediği bir aile şirketinde, örneklemini oluşturduğu şirketin başarısının (ömrünün sürdürebilirliğinin) şirketin arz ettiği ürünlerdeki çeşitlilik ve kaliteye bağlı olarak piyasada tercih edilmesine bağladığını söyleyebiliriz.

Böylesi soyut ve öznel değişkenlerin olduğu bir yapıda dönüşüm çok daha ince elenmesi gerekliliği yaratmaktadır. Aile şirketleri kendilerine has avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Onbulak (2018), aile şirketlerinin avantaj-dezavantaj özellikleriyle ilgili olarak aşağıdaki yorumları öne sürmüştür. Bunlar;

1. Kendilerine bağlı olarak şirket performansında hızlı bir artış gösterebilmelerini avantaj olarak öne sürmüştür.

2. Dezavantaj kısmını ise iki ana başlığa bölen yazar, aşağıdaki yorumlamalarda bulunmuştur. Bunlar;

    i. Yönetim (idare) hususunun bu tip şirketlerin sürekli olarak başarılı yöneticiler yetiştiremeyeceğini öne süren yazar, bir noktadan sonra profesyonel yöneticilerle anlaşılma ihtiyacını,

ii. İkinci bir dezavantaj olarak şirketin sermayesinin yetersiz kalması halinde finansman ihtiyacının temininde zorluklar yaşanmasının mümkün olabileceğini öne sürmüştür.

Bununla birlikte belirtilen dezavantajların bu şirketlerde kurumsal bir yönetime kritik bir ihtiyaç duyulmasına sebep olduğunu ifade etmiştir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Deloitte (2006), kurumsal yönetim hakkında yayınladıkları ortak raporda konunun aile şirketleri için önem başlığı altında *''...Aynı zamanda, şirkete kaynak sağlayan kredi kuruluşları veya kurumsal yatırımcılar gibi kuruluşların beklentilerinin karşılanması, şirketin finansman ihtiyacının daha düşük maliyetle ve istikrarlı bir şekilde temin edilmesini mümkün kılacaktır.''* ifadesi ile yukarıdaki yorumları destekler nitelikte bir ifade de bulunmuştur.

Dinçay (2021), yaptığı araştırmada aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını **Tablo 5**'deki gibi derlemiştir.

Tablo 5: Aile Şirketlerinin Üstün-Zayıf Yönleri

Üstün Yönler (Avantajlar)	**Zayıf Yönler (Dezavantajlar)**
Ekonomik ve finansal güç, sermaye gücü	Akrabalık kayırması (Nepotizm)
Aile ilişkisi ve yakınlık	Finansal yapı sorunları
Hızlı karar alma süreci	Aile bireyleri arasındaki rekabet
Ailenin unvanı, sosyal çevre	Şirket içinde yaşanan rol çatışmaları
Ortaklık yapısının kolay uyum sağlaması	Aile ve şirket içi rekabetin yıkıcı etkileri
Şirket yönetim politikalarının kolay uygulanabilirliği	Kuşaktan kuşağa geçiş, varis atama sorunu
Ailenin sahip olduğu örf, adet, gelenek kurallarına yöneticilerin bağlı olması	İşletme kültürü

	Personel yapısı ve akrabalık ilişkileri
	Motivasyon sorunu

(**Kaynak:** Dinçay,2021:228)

Finansal boyutta aile şirketleri, sermayenin çoğunun aile üyeleri tarafından sağlanması ve gerektiğinde (sürdürebilirlik için) kâr marjlarını minimize etmek suretiyle finansal boyuttan güçlü değerlendirmelere tabii olabilmektedirler (Kamacı, Ünüsan & Gedik, 2020:361). Böylelikle dış piyasa borçluluklarında düşük değerler yakalanabilmektedir. Gelişen piyasalarda aile şirketlerinin ve kamu şirketlerinin mülkiyet kontrolleri halen devam etmektedir (Melo, 2015:9). Aile şirketleri A.Ş. olarak şirketleşmesi halinde genellikle halka arz edilmemiş A.Ş. şeklinde kurulmaktadırlar (Ansay & Yongalık, 2018:126).

Yaygın olarak bir şirketin aile şirketi olarak kabul edilebilmesi için kurucunun mensup olduğu aileden en az iki kuşağın görevde yer almış ve/veya yer alıyor olması, kurucu yöneticinin çocuklarının şirket bünyesinde istihdam ediliyor olması, yönetici olarak hangi görevde kimin olacağına aile içinde aile bağlarına göre karar vermesi vb. gibi şirket iç dünyasından ayrı maddeler belirtebilirdir. Şirkette aynı aileden birden fazla kişi şirkette çalışıyor ve ilgili kişi ve/veya kişiler şirkette çoğunluk hisseye sahipse aile şirketi, şirkette tek bir kişinin sahip ve yönetici olması ile aileden kimsenin çalışmadığı şirketlere patron şirketi denilebilmektedir (Kalkan, 2018:4).

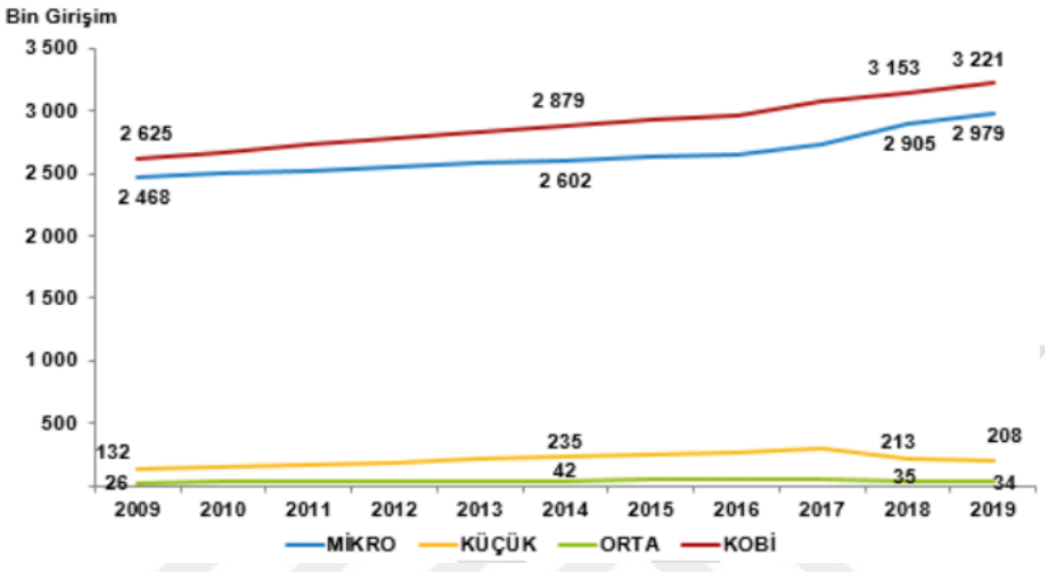
Aile şirketlerinde şirket bünyesindeki iletişim daha çok aile içindeki iletişime dayandığı için daha az bürokratik işlemlere rastlanılmaktadır (e-mail, yazılı onay vb.) (Kalkan, 2018:5). Literatürde aile şirketleri hakkında belirtilen bu hızlı karar verme fonksiyonu, yapılan bir araştırmada bürokratik süreçlerinden kısa olmasından ziyade genel kanıda aile içi hiyerarşide üst noktada olan kişilerin kararlarının aile şirketleri için herkes tarafından kabul edilirliği olduğu ifade edilmiştir (Çitçi & Onur, 2020:342). İdari ve finansal anlamda aile şirketleri bünyelerinde bu tip çeşitli kısa yolların olması, özellikle de yaygın olması etmen ve etkenlere karşı nitekim daha hızlı bir refleks gösterilebilmesi literatürden verilen bazı kesitlere göre de pozitif bir yön olarak düşünülmektedir. Kârın aile işletmelerinde daha kolay yatırımlara dönüşebilmesi vb. gibi

olanaklar bu güce gösterilebilecek bir diğer basit örnek olabilmektedir. Ancak, şirket bünyesindeki kısa yollara, bir diğer deyişle kısa damarla bağlı hassas refleks yapısı, şirket dış çevresine karşı da bir hassasiyet gösterebilmesine sebebiyet verebilmektedir. Dış etmenlerin risk kabul ve karşılama düzeyinin üstünde bir olumsuz derinliğe sahip olması halinde, şirket içi idari yapılardaki kurgusal vb. gibi sorunlarla birleşince kimi durumlarda şirketlere ciddi zararlar verebilmektedir. Anlatılmaya çalışılmaktadır ki, aile şirketlerindeki kurumsal kurgunun karnesi, şirketin finansal sektör başta olmak üzere dış çevresin nezdindeki kredibilitesini doğrudan yüksek bir çarpan etkisiyle etkileyebilmektedir. Dolayısıyla şirketin mevcut finansal sermaye haddinin üstünde bir ihtiyaç duyulması halinde piyasadan likidite erişiminde soru işaretleri oluşabilmektedir.

Atılgan (2016:199), yazmış olduğu doktora tezinde aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyi ile şirketin finansal performansı üzerine matematiksel modellere dayalı çalışma hazırlamıştır. Yaptığı çalışmaların sonucunda profesyonelleşme düzeyini CEO'nun aileden olmaması ve Y.K. Başkanlığı şapkasını aynı anda haiz olmadan şirketin tüm stratejisini belirleyebilecek yetkiye sahip olmamasının finansal performansa katkı sağladığını öne sürmüştür. Aynı çalışmasında iç denetim faaliyetlerinin mevzuata uygun ve pratikte sürekli güncellenen bir yapıda olmasının şirketin finansal performansına olumlu katkı sağladığı da öne sürülen ifadeler arasındadır.

Aile şirketlerinde temel teşkil eden sorunlardan biri esas sermayedar kurucunun genelde bireysel bir sorun sebep teşkil etmedikçe şirketin aktif yönetiminde devralıp gereken koşul ve zamanlarda tepe yönetimi gelecek kuşaklara ve/veya profesyonellere devretmemesi olduğu söylenebilir. Aile şirketlerinde bu gibi ailesel sorunların kurum bünyesinde hakim olması, şirketlerin iflasına ve akabinde tasfiyesine varacak noktalarda sonuçlara sebep olabilmektedir (Polat, 2018:26). Şirket idaresini oluşturan benliğin en başında anılan ve anılana benzer sorunların ortaya çıkması, şirketlerin yaşam döngülerinde ilerledikçe büyüyen hacimlerde yetersizlikler yaratabilmektedir. Bu durum, şirket sürdürebilirliği hususunda önemli bir riziko olarak kabul edilebilirdir.

2009-2019 tarih aralıklarında aile şirketlerinin yaygın olarak bulunduğu KOBİ sınıfındaki girişim sayısında bir yükseliş trendi söz konusudur. Ülkemiz nezdindeki bu trend TÜİK (2020) yayınladıkları KOBİ istatistikleri raporunda görülebilmektedir. **Şekil 3**, bu trendi göstermektedir.



Şekil 3: Girişim Sayısının KOBİ'lerde Ölçeklere Göre Değişimi (Bin Adet) 2009-2019

Kaynak: (TÜİK, 2020:3)

Akademik yazında ekonominin bel kemiği olarak adlandırılan ve işbu çalışmanın sınırlılıkları içerisinde temas alanı içerisinde kabul edilen aile şirketlerinin yaygın olarak KOBİ sınıfında olması, hem reel sektör hem de finansal sektör boyutunda önem arz etmektedir.

KOBİ'ler TOBB (2020) tarafından yapılan tanıma göre 250 kişiden az çalışan sayısı ile mali bilançosu yıllık 125,000,000₺ aşmayan mikro, küçük ve orta ölçekli olarak isimlendirilen şirketlerdir.

Yine ilgili kurumun raporundan hareketle, KOBİ'lerle ilgili olarak güncelliği haiz bilgilerin derlemesi görülebilirdir (TOBB, 2020:1):

- 3,2 milyon adet KOBİ ile Türkiye'deki işletme sayısının %99,8'i KOBİ'ler tarafından oluşturulmaktadır.
- Türkiye'deki istihdamın %73,8'i KOBİ'ler tarafından oluşturulmaktadır.
- Türkiye'deki şirketlerin toplam cirosunun %64,5'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu tutar 5,8 Trilyon ₺'ye tekabül etmektedir
- Türkiye toplam ihracatının %56,3'ü KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu tutar 101,8 Milyar $'a tekabül etmektedir.

Aile şirketlerinde yaygın bir tabana hitap eden hassasiyetin önüne kurumsallığın bir yöntem olarak değil, kültür olarak şirketlere adapte edilebilmesiyle geçilebilmektedir. Aksi halde değişken piyasa koşulları sebebi başta olmak üzere, şirketlerin birer tüzel kişilik olarak günün dinamiklerine ayak uyduramamaları, anlık, kısa ve/veya orta vadeli piyasa koşullarına finansal olarak yeterli cevap verememeleri vb. hususlar ülke ekonomileri ve refahı için makro ekonomik açıdan sarılması zor yaraların açılması riskini ortaya çıkarmaktadır.

2.3. Kurumsallık Kavramı

Kurallar koymak ve bu kurallara uymak, birlikte bir iş görmenin ve anılan iş görme sürekliliğinin sağlanabilmesi için ilk ve en temel şartlarından biridir (Aktan & Aktan, 2019:75). Günümüzde şirketler yoğun olarak kurumsallıktan söz eder olmuşlardır (Onbulak, 2018:104; Karabulut Temel & Bulut, 2008:1/152). Kurumsallaşma, şirketlerdeki süreçlerin kişilere bağımlı olmadan belli ilkelere ve canlı niteliklere bağlı olarak sürdürülebilir bir yapı oluşturulmasıdır (Kalkan, 2018:7).

Kurumsallaşma ciddi bir süreç işidir. Şirketlerdeki kurumsallaşma sürecindeki en önemli parçalardan biri profesyonellerin yönetsel alanlarda şirket bünyesinde istihdam ediliyor olmasıdır (Dinçay, 2021:231). Aslında bir *Anglo-Sakson* deyimi olan Kurumsal Yönetim, şirket idaresinde kamuyu aydınlatma, dürüstlük, dış sorumluluk ve iç sorumluluk amaçlarına tanım getirmeye çalışmaktadır (Karasu, 2013:35). Bir şirketin sağlıklı çalışmasındaki esas, Yönetim Kurulları ve diğer üst düzey yöneticilerin idari hareketleridir.

Kurumsallık kavramının tek bir paragraf ile kesinkes olarak tanımlanabilmesi mümkün olmayan bir derinliğe haizdir. Çünkü kurumsallık kavramı özünde hem hukuki, hem profesyonel, hem de kültürel zeminlere sahip bütünleşik bir dinamiktir. Bu derinlikten hareketle kurumsallık kavramı ile ilgili olarak kavramsal çerçevenin görece daha net bir şekilde oluşması adına öncelikle dünya ve ülkemizdeki izlerine değinilmiş, ardından evrensel olarak kabul gören ilkeler açıklanmaya çalışılmıştır. Tüm bunların ardından kurumsal yönetim kavramına değinilmiş ve şirket idaresinde kurumsallığın risk yönetimi üzerindeki etkilerinden bahsedilmiştir.

2.3.1. Dünyada Kurumsallık Kavramı

Ekonomilerde büyük şirketler başta olmak üzere şirketler ve şirket yönetimlerinde çok çeşitli hatalar, suiistimaller vb. örnekler gözlemlenmeye başlaması ile birlikte böylesi zararlı sonuçların önüne geçilebilmesi adına şirketlerde belirli bir standart idari yapı yaratılması söz konusu olmaktadır.

Corporate Governance tanımlamasının dilimizdeki karşılığı olan kurumsal yönetim, kavram biçiminde 90'lı yıllarda kendisine bir yer kazanmış ve uluslararası camiada hızla kendisini kabul ettirmeye başlayan bir yönetim felsefesi olmuştur (Aktan, 2013:151; Kızılboğa, 2012:298). Dünya literatüründe Amerika'da Enron, Worldcom gibi şirket isimleriyle anılan şirket skandalları (TKYD & Deloitte, 2006:1), Avrupa'da Parmalat (İtalya) ve Ahold (Hollanda) gibi şirketlerle anılan skandallar (Atılgan, 2016:16) ve 2007 yılındaki başlangıcının ardından 2008 yılında küresel etki yaratan ABD finansal sektör kaynaklı finansal krizin sonuçları neticesinde geleneksel yönetim anlayışı ile güncel risklerin yönetilemeyeceğini göstermiştir (Yerekapan & Eskin, 2020:61).

''The Modern Coporation and Private Property'' isimli kitap olarak kaleme alınmış eserin kurumsal yönetim disiplinine ilk değinen kitap olduğu söylenmektedir (Koç, 2015:5). 1980'li yıllarda İngiltere'de baş gösteren şirket skandalları ile başarısızlıkları, finansal raporlama standartlarının yetersizliklerini, yönetim ve çalışma esas ve sorumluluklarının çerçeve eksikliğini, bağımsız denetimlerdeki düşük kalite ve nihayetinde büyük şirketlerdeki başarısız sonuçlara ulaşmalardaki artış kurumsal yönetime ilişkin kuralların hazırlanmasına ihtiyaç yaratmış, esas teşkil etmiştir (Koç, 2015:6). Bu sebeple denilebilir ki, kurumsal yönetim sadece modern yönetim disiplininin

ilkelerinin hayata geçirilmesi değil, yaşanan finansal krizler ve şirket skandallarına bir çözüm olarak adeta bir ihtiyaç olarak hayat bulmuştur (Aktan, 2013:162).

Kurumsal Yönetim olgusu dünyada öncelikle halka arz edilmiş, çok ortaklı şirketler özelinde olacak şekilde dile getirilmiştir. Bunun dışında kalan halka arz edilmemiş şirketler, küçük işletmeler, kamu kuruluşları vb. ise bu ilk gruplandırmanın akabinde tartışma konusu olmuştur.

Dünyada kurumsallık ilkeleri 1999 yılında OECD tarafından yaşanan gelişmelerin akabinde yayınlanmıştır. Bu çalışmanın savunduğu ilkeler, dünyada en yaygın desteği bulan ilkelerdir (Onbulak, 2018:113; Koç, 2015:19). Bu ilkeler aynı zamanda kurumsal yönetim alanında Dünya Bankası'nın hazırlamış olduğu *Standartlara ve Kanunlara Uyum Raporları*'nın da temelini teşkil etmektedir (OECD, 2016:3).

Küresel ekonomide dominant bir etkiye sahip ABD ve İngiltere piyasalarındaki şirketler başta olmak üzere batı ekonomisindeki şirketlerin genel olarak yönetimden bağımsız olarak çok yatırımcılı bir yapıya sahip olması nedeniyle kurumsal yönetim oldukça önem verilen bir disiplindir. Dünya da çok sayıda ülke kendi kurumsal yönetim ilkelerini OECD'nin yayınladığı ilkeler esasında hazırlamışlardır (Koç, 2015:8).

2.3.2. Türkiye'de Kurumsallık Kavramı

Kurumsal yönetimin Türk tarihindeki temelleri mesleki va ahlaki bir kuruluş olan Ahilik Teşkilatı ile atılmıştır (Onbulak, 2018:117). Ülkemizde kurumsal yönetimle ilişkili esaslar Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği yer alan ilkelere göre düzenlenmektedir (BİST, 2014:8).

Türkiye, kurumsal yönetime yönelme açısından erken davranan ülkeler arasında bulunmaktadır (TKYD & Deloitte, 2006:12). Özel bir kuruluş olan TÜSİAD'ın Aralık 2002'de yayınladığı *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi* isimli raporu milli yazında bir mihenk taşı olarak değerlendirilmektedir. TÜSİAD (2002:10), mihenk taşı kabul edilen ilgili raporlarında özel sektör şirketlerinin kabul gören kurumsal yönetim ilkeleri olan şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri ışığında yapılanmalarının önemine temas etmek adına TÜSİAD

Şirket İşleri Komisyonu çatısı altında Kurumsal Yönetim Çalışma Grubunda bir çalışma başlattıklarını ifade etmişlerdir.

Kurumsal Yönetim Türk akademik yazınında kimi zaman kurumsal yönetişim adı ile de anılabilmektedir (Onbulak, 2018:105). Ancak akademik literatürdeki genel kanı, yönetişim adı altında kurumsal yönetimin Türkiye'de formalite seviyesinden ileriye gidemediği yönündedir (Orhan, 2015:81). Bilhassa Türkiye, İspanya gibi aile şirketlerinin egemen yoğunlukta olduğu ülkelerdeki şirketlerde, batı menşeili ülkelerde görece daha başarılı uygulanan iç kontrol mekanizması, insan kaynakları fonksiyonu vb. gibi çağdaş yöneticilik uygulamalarının aile şirketlerindeki aile bağlarına karşı birer risk olarak algılanması yaygındır (Tüm & Reyhanoğlu, 2015:405).

1999'da OECD tarafından kabul edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri (KRYİ) 2000 yılında Türkçe'ye çevrilmiştir (Atılgan, 2016:16). Kamu eliyle kurumsal yönetime yönelik ilk çalışmalar 2003 yılında SPK tarafından başlatılmıştır. Bu bağlamda kamu kökenli çalışmaların 2499 sayılı SPK Kanunu'nda 2004 yılındaki düzeltmelerle hayata geçen Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu ile hız kazandığı düşünülmektedir (Onbulak, 2018:111). Ülkemizde SPK tarafından 2003 yılında KRYİ, yine SPK tarafından 2005 yılında revize edilerek 1999'da OECD tarafından dünyada kabul görmüş ilkelerin ülkemizin şartlarına has olacak şekilde bir revizyona tabii kalmıştır (Yazıcı & Yanık, 2011:4). Ülkemizde 6102 sayılı TTK ile kurumsallaşma olgusunun ana hatları belirlenmekte, anılan ana hatların kurumsal yönetim kavramına temas eden kısımları *Anglo Sakson* hukuk sisteminden esinlenmektedir (Koç, 2015:63).

2.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

Dünyada kurumsal yönetim felsefesi için *şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk* ve *adillik (adalet)* ilkeleri esas kabul edilmiştir (Yazıcı & Yanık, 2011:5; TKYD & Deloitte, 2006:4,5; Aktan, 2013:155). İşbu ilkeler, küresel anlamda kurumsallığın temelini arz etmektedirler. Bu ilkelerin sahip oldukları ruh, kümülatif bir biçimde uygulanması şirketlerin tüm paydaşlarının menfaatine hizmet ettiği düşünülmektedir.

İlkelerin küresel olarak anlaşılabilir ve erişilebilir olması esas amaç olmayı teşkil etmektedir (OECD, 2016:9). Anılan ilkeler, ilk olarak halka arz edilmiş şirketler için lanse edilmiş olsalar dahi nihayetinde bir organizasyon olmalarından dolayı şirketlerin

genel sağlıkları için halka arz edilmemiş şirketlerde de uygulanabilir bir vasfa sahiptir. Bu sebeple şirketler bu ilkelere bağlı olarak kendilerini idari olarak yapılandırmaya çalışmaktadırlar.

OECD'nin yayınladığı bu ilkeler, ‘*'uygula, uygulamıyorsan açıkla*'' prensibi temeline dayandığı söylenebilmektedir. Küresel finansal krizlerin çıkış noktaları şirketlerdeki organizasyonel yapı ve faaliyetlerindeki gri alanlar olması sebebiyle ilkeler tüm bu gri alanların aydınlanmasına destek olacak şekilde düzenlenmiştir. Böylelikle hissedarlar başta olmak üzere şirket paydaşlarının menfaatlerini gözetilebilir olmasına çalışıldığı kabul edilebilir.

2.4.1. Şeffaflık İlkesi (Transparency)

Şirket hissedarları öncelikte olmak üzere şirket paydaşlarının menfaatinin muhafazası şeffaflık ilkesinin varlığı ile mümkündür. Şirketin mali durumu, idari, organizasyonel ve mülkiyet yapısı hususlarında doğru zamanlama ile doğru açıklamaların yapılması gereklidir (TKYD & Deloitte, 2006:5). Şeffaflık ilkesi şirketin sadece geçmiş aksiyonları ile ilgili olarak değil, güncel ve gelecek aksiyonları, stratejileri gibi kritik bilgilerin de varlığını kapsar.

Şeffaflık ilkesi ile ilgili olan kritik husus, bu ilkenin kapsam alanı şirketin ticari sır niteliğini taşıyan bilgilerin dışında kalan bilgileri kapsadığıdır (Polat, 2018:43). Ancak bu bağlamda şirket paydaşlarındaki menfaat sahiplerine temas eden hususlar şeffaflık ilkesi adı altında suiistimal edilmemelidir.

6102 sayılı TTK (2012:11025) bağlamında ilgili ilkeye yaklaşılması halinde, m.200'de değinilen bilgi isteme hakkı hususundaki *''... işlemler ve bunların sonuçları hakkında, özenli, gerçeği aynen ve dürüstçe yansıtan hesap verme ilkelerine uygun, doyurucu bilgi verilmesini isteyebilir''* ifadesinden hareketle şeffaflık ilkesi kurumsal yönetimde bir temel teşkil etmektedir. Aksi halde finansal ve organizasyonel bağlamda şirketin karşı karşıya olduğu risklerin izlenmesi hususunda belirsizlikler oluşacak, paydaşların kısa-orta-uzun vadeli menfaatlerine zarar gelebilecektir.

2.4.2. Hesap Verilebilirlik İlkesi (Accountability)

Kurumsal Yönetim, Y.K.'ların şirket paydaşlarının menfaatlerine hizmet edecek şekilde gözetim ve denetiminin gerçekleştirilmesi hesap verilebilirlik ilkesi kapsamında gerçekleşebilmektedir. Hesap verilebilirlik ilesi, doğası gereğince şirket faaliyetlerinin sonraki zaman zarfını kapsar. Bir diğer deyişle, geçmiş zamanı ilgilendiren bir ilkedir. Bu durumun sağlıklı bir şekilde hayat bulabilmesi için, Y.K. ve tepe yönetim arasındaki sorumluluk dağılımı netleştirilmelidir (TKYD & Deloitte, 2006:5). Karar mercilerinin sınır çizgilerinin netleştirilmemesi halinde hesap verme sorumluluğunun hangi konumlarda-görevlerde olduğu belirsizliği doğmaktadır (Polat, 2018:43). Denetimden sorumlu komiteler iç kontrol sisteminin verimlilik ve sağlığını denetleyebilir olmalıdırlar (OECD, 2016:59).

Dolayısı ile bu ilke daha çok idari konu başlıklarını ilgilendiren bir ilkedir. 6102 sayılı TTK'da (2012:11025) m.200'de değinilen bilgi alma hakkı, bu ilke ile yakın ilişki içerisinde olduğu ifade edilebilir. İlgili kanuna göre, şirketlerin her bir pay sahibi, G.K. toplantılarında şirket faaliyet ve ilişkileri ile ilgili olarak gerçeği aynen ve dürüstçe yansıtan bilgi isteme hakkına haizdir.

2.4.3. Sorumluluk İlkesi (Responsibility)

Bu ilke, şirketlerin faaliyetleri ile menfaat sahiplerine fayda sağlarken bu faydaların kanun koyucular tarafından ilan edilmiş hukuki uyumluluğunu ifade etmektedir. Y.K.'ların şirket çalışanlarına stratejik olarak yol göstermesinin de yanında olası çatışmaların da önüne geçmesi gereklidir. Hukuk sınırları içerisinde faaliyetlerin yürütülmesi, anılan olası çatışmaların da önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Mevzuatların sorumluluklar adına standart seviye bir yasal düzlem hazırladığı, esas sorumlu şirket davranışlarının bu yasal zorunlulukların ötesine geçerek daha profesyonel bir kimlik yaratılma çabasını öngörmektedir (TKYD & Deloitte, 2006:5) .

Bu bağlamda söylenebilir ki, hesap verilebilirlik ilkesi ile şeffaflık ilkesi birbirlerini tamamlayıcı fonksiyonlara sahiptirler (Polat, 2018:43). Bir diğer ifade ile, sadece şirket içlerindeki yazılı süreçleri ve ilgili akışlarını değil, tüm yetkili çalışanların süreçlere dahil olmasına müsait bir organizasyon-işleyiş yapısı ile tüm paydaşların gerektiği anlarda Y.K. ile iletişime sağlıklı bir şekilde geçebilmesinin önemine işaret etmektedir (TKYD & Deloitte, 2006:5).

2.4.4. Adillik (Adalet) İlkesi (Fairness)

Bu ilke, şirketlerin idaresinde sadece iç paydaşları (çevresi) değil, varlık ve hareketlerinden etki görebilecek dış paydaşların (çevrenin) da dahil olmak üzere tüm paydaşlara karşı adil yaklaşılması gerektiğini ifade etmektedir. Bir diğer deyişle tüm paydaşların haklarını gözetmektedir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dahil olacak şekilde tüm hissedarların koruma altına alınmasını ve kendileriyle yapılan sözleşmelerin hayata geçmesini ifade etmektedir. (TKYD & Deloitte, 2006:4). Gerçek bir kurumsal yönetim, mülkiyet haklarının güvenle koruyan, kayıt ve aktarım prosedürlerine sahip uygulamalara dayanmaktadır (TKYD & Deloitte, 2006:4; Artar & diğerleri., 2020:32).

Öz bir ifade ile Adillik ilkesi, şeffaflık ve hesap verilebilirlik temeli üzerinde etkin ve sağlıklı bir yönetim ile denetim nezdinde oluşan çıktıların hissedarlara ve diğer paydaşlara optimal olarak dağıtılmasıdır.

2.5. Kurumsal Yönetim

İşbu bölümün başlangıç aşamasında da paylaşılmış olduğu üzere, 21. yüzyılın ilk çeyreğini bitirmeye yaklaştığımız bu dönemde dünyadaki değişimlerin ve gelişimlerin hızı ve anılan hızın sahip olduğu çarpan etkisi, her geçen gün daha şiddetli hissedilmektedir. Böylesi değişken bir dünyanın varlığı iş dünyasını doğrudan etkilemektedir. Dolayısı ile dinamikleri yüksek olan iş dünyası adeta kaygan bir zemine sahip olmaktadır.

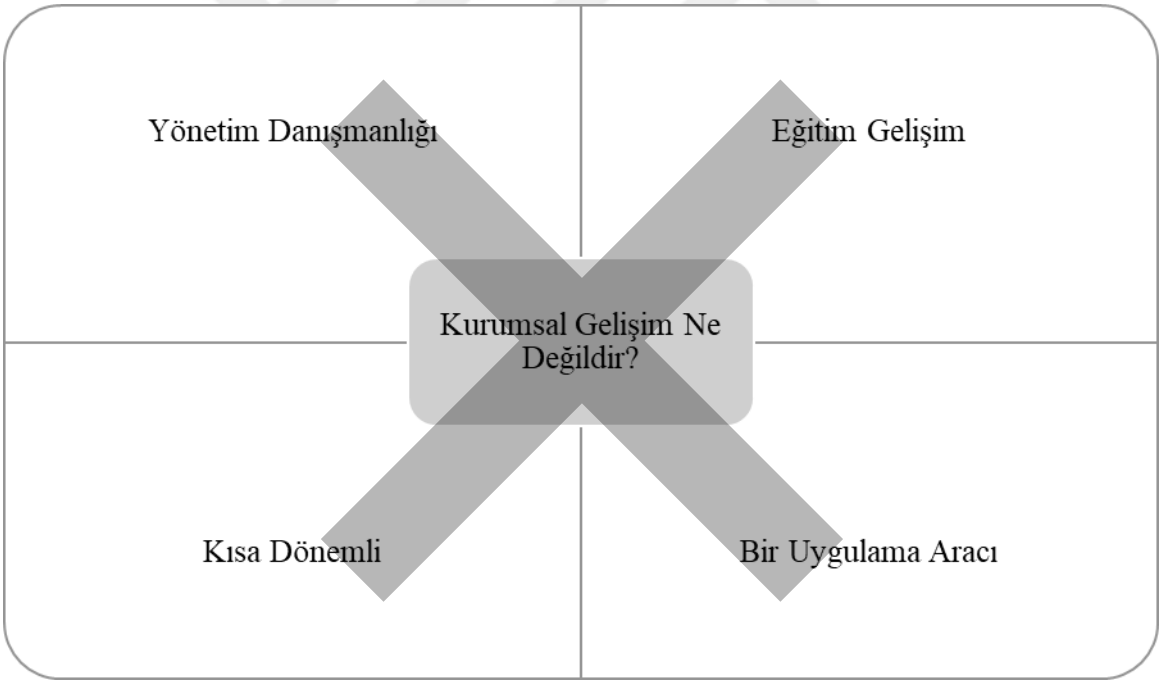
Anılan kaygan zeminde şirketler öncelikle rekabet güçlerini kaybetmemeye, yani ayakta durmaya çalışmaktadır. Rekabet gücünün uzun vadede sürdürülebilir olması için ise büyüme plan ve aksiyonları bu durumu izleyen diğer adımlardır. Ancak iş dünyasının sahip olduğu keskin hatlı dinamikler, şirketlerin kararlarını, faaliyetlerini, kısaca ömrünü teşkil eden yöneticilerin sırtlandıkları ağırlıkta artış yaratmaktadır. Diğer bir deyişle belirtilmesi mümkündür ki, iş süreçlerini oluşturan, başlatan ve bitiren olgulardaki bilgi ve bağımlı bilgi-süreç akışı derinlik kazanmaktadır.

Özünde kurumsal yönetim şirketlerde Y.K.'ların devredilemez yetkileri dışında kalan yetkilerine profesyoneller aracılığıyla hayat verilmesi, yine profesyoneller

tarafından denetlenmesi ve tüm bu süreçlerin kişilere değil, görevlere (makamlara) bağlı olarak sistematize bir şekilde hayata geçirilmesi olduğu söylenebilir. Anılan sistematiğin ise tüm paydaşların menfaatini gözetecek şekilde şeffaf bir vücutta kurgulanması olarak belirtilebilirdir.

1930'lu yıllardan başlayarak serbest rekabet koşullarının kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde önem kazanmış, OECD ile Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar ve diğer sermaye piyasalarındaki şirketlerin yönetilişlerinin belirlenmesinde belirleyici bir rol üstlenmeye başlamıştır (TÜSİAD, 2002:9).

Artar vd. (2020), kurumsallığın bir süreç olduğuna dikkat çekerek şirketlerdeki kurumsal dönüşümün ne olmadığına dair bir şekil türeterek literatüre *kurumsal gelişim* tanımı altında bir derleme kazandırmışlardır. İlgili derleme **Şekil 4**'te aşağıda görülebilirdir.



Şekil 4: Kurumsal Gelişim Ne Değildir?

Kaynak: (Artar & diğerleri., 2020:33)

Karar vermek, örgütsel yaşamın yapı taşlarından biridir (Orhan, 2015:83). Kurumsal yönetimin esas amacı, uzun vadede finansal istikrarın ve işletmelerin

güvenilirliğini geliştirecek şekilde şeffaf, hesap verilebilir ve güven merkezli bir ortamın hazırlanıp daha güçlü bir büyümeyi destelemektir (OECD, 2016:7). Daha teknik bir anlatım ile, şirketin idaresi, Y.K., pay sahipleri ve tüm paydaşların arasında sağlıklı bir ilişki tesis etmektir (OECD, 2016:9).

Sağlıklı bir kurumsal yönetimin tek bir modeli yoktur (OECD, 2016:10). Ancak sağlıklı kurumsal bünyeler belirlenmiş evrensel ilkeler ışığında oluşabilmektedirler. Bu sebepledir ki, kurumsal yönetim özünde belirli ana bacaklara bağlı bir kültürdür. Sağlam bir kurumsallık her zaman önem teşkil etmektedir, fakat Covid-19 gibi kriz ve şoklara karşı şirketlerdeki risk direnci ile risk yönetim dayanıklılığını güçlendirmek için günümüzde çok daha önemli bir konuma gelmiştir (OECD, 2021:3). Bu hususdandır ki, şirket yöneticilerinin yetenekli, başarı potansiyeli yüksek kişileri şirket bünyesine çekmeli ve aynı zamanda bu kadroların profesyonel gelişimlerini destekleyecek bir kurumsal kültür, bir şirket iklimi yaratmalıdırlar (Çırpan, 2020:387). Belirtilen gerekliliğin farkında olunmasına rağmen, kurumlar bu gerekliliğe cevap verebilmekte ciddi zorluluklar çekebilmektedirler (Artar & diğerleri., 2020:31). Hatta öyle ki, ulusal ve uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren 14 aile şirketi üzerinde gerçekleştirilen nitel bir araştırmada, kimi şirketlerin kurumsallaş(a)mamalarının sebebinin bir başarısızlık değil, bilinçli bir tercih olduğu ifade edilmiştir (Çitçi & Onur, 2020:342).

Dilimizde yönetişim olarak yer bulmuş olan *governance*, Dünya Bankası (DB) ve Birleşmiş Milletler'in (BM) 90'lı yılların başında devlet yönetimi için türettiği bu olgu, OECD'nin etkisiyle özel sektör için *corporate governance* olarak dünya literatüründe anılmaya başlanmıştır (Aktan, 2013:151). Kurumların kendilerini günün koşullarına göre revize edememesi halinde ayakta kalmaları pek mümkün olmamaktadır. Türk şirketlerinin dışa kapanık ekonomik yapıdan açık ekonomik yapıya batı ülkelerine kıyasla yeni geçmiş olması, küresel rekabet ortamında şirketleri kurumsal bir dönüşüm ihtiyacını arttırabilmektedir.

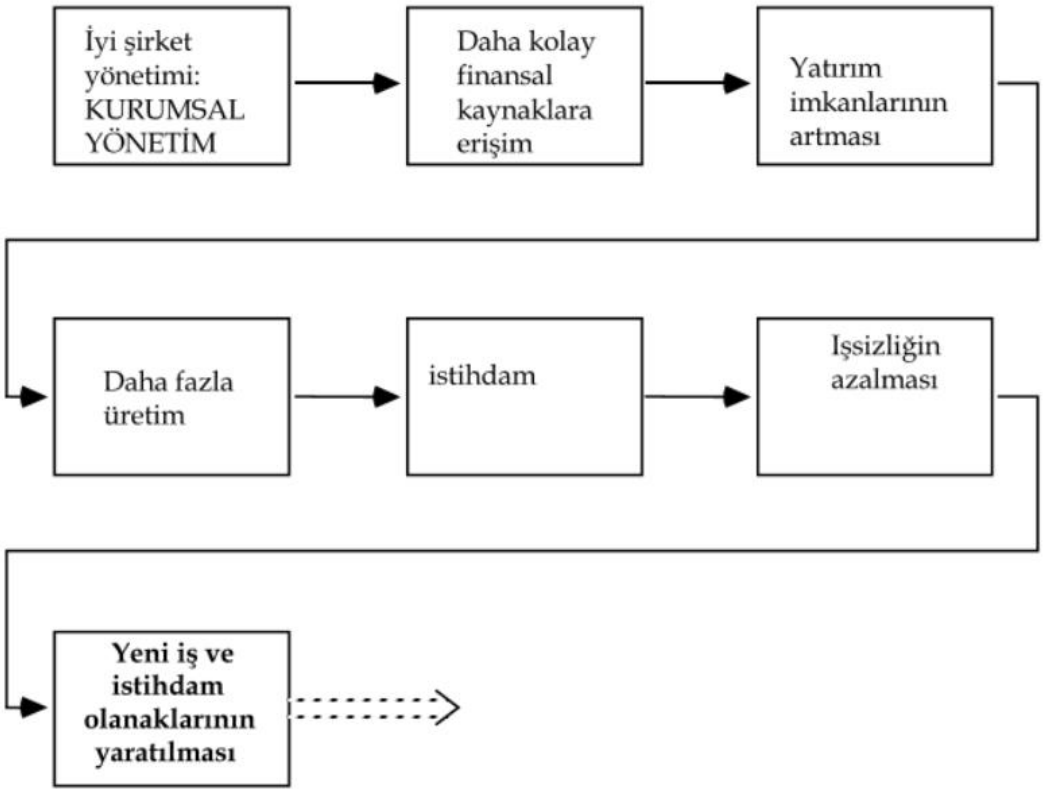
Varlık havuzunun üst makamlarında bulunan kişilerin sahip oldukları gelir gücü insanoğlunun doğası gereğince kimi zaman adil dağıtılamayabilmektedir. Bu sebeple, kurallar temeli üzerine inşa edilmiş bir sistem olan kurumsallık bu tip suistimallerin ortaya çıkışına ket vurmaktadır. Nihayetinde, makro ekonomik anlamda karşılık bulabilecek bir yankı ortaya çıkmaktadır.

Değişken piyasa koşullarına örnek olarak, küresel bir pandemi olan Covid-19'un şirket türlerinin üzerine etkileri hakkında yapılan bir çalışmada, kamu şirketlerinin (*state-owned enterprises*) pandemi şoku karşısında en az etkiyle karşılaştığı, ancak özel şirketlerin çok daha şiddetli bir şok etki altında kaldığı öne sürülmüştür (Gu & diğerleri., 2020:2188,2195). Büyük şirketlerin finansal, insan kaynakları vb. gibi unsurlarını uzun zamandır tecrübelerle sahip olduğu organizyon yapısı ile krizlere daha kolay ve stabil bir reaksiyon gösterebilmesi mümkün olurken, KOBİ türü işletmelerin kurumsallıktan yoksunluklarıyla daha hassas kalabilmekte, büyük risklere maruz kalabilmektedir (Can, 2021:839).

Kurum kavramı ile kural kavramları pratikte kimi zaman birbiriyle karıştırılabilmektedir (Aktan & Aktan, 2019:71). Halbuki kurumlar, özel dizayn edilmiş bir kurallar bütününden varlık bulmaktadırlar. Bu kuralların yazılı olması esastır. Yazılı kurallara literatürde formel kurallar adı verilmektedir.

Kurumsallk olgusundan türeyen kurumsal yönetim, pratikte şirket ortaklarının formel kurallar eşliğinde konusunda deneyimli kadroların oluşturalarak sürdürülebilir bir tüzel kişi yaşamıdır. Böylece mülkiyet ve kontrol dinamikleri birbirini zedelemeden verimli bir şekilde varlık bulunması amaçlanmaktadır. Bu amaç uğrunda şirket bünyelerinde bazı işlerde yetki devirleri, bazı işlerde yeniden bir görev tanımının dizayn edilmesi, bazı işler de ise sıfırdan yeni birimlerin kurulması gerekebilmektedir (Artar & diğerleri., 2020:31,32).

Günümüz küresel ekonomide işgücünün üçte ikisi bilgi işçisi olarak değerlendirilmesi, büyüme ve sürdürebilirlik gibi verimlilikle doğrudan ilişkili kavramlar sebebiyle kadroların verimliliğinin doğru kurgulanması önem arz etmektedir (Çırpan, 2020:374). Bu sebeple, kurumsal yönetim için evrensel ilkeler ışığında şirketlere özel kurgulanan genel bir tanım denilebilmektedir. Aktan (2013:172), kurumsal yönetimin şirketlerde başarılı bir şekilde aktif edilebilmesi halinde makro ekonomik faydalarını **Şekil 5**'teki gibi şematize etmiştir.



Şekil 5:Kurumsal Yönetimin Makro Ekonomik Etkileri

Kaynak: (Aktan, 2013:172)

Kurumsal Yönetim disiplini ile ilgili olarak ifade edilen yönetici ve hissedarlar uluslararası literatürde *shareholders* terimi ile isimlendirilirken, belirtilen taraflar haricinde kalan paydaşlar ise *stakeholders* terimi ile isimlendirilmektedir.

Sorunların nihai olarak bir bütün halinde çözüme kavuşabildiği kabul edildiğinde, şirketlerde kurumsal yapılan ve yönetimin için organizasyonel, süreçsel ve formel olarak eksiklik ve/veya boşlukların bulunması, orta-uzun vadede değişken piyasa koşullarına bağlı piyasa ortamında şirketlerin ömürlerinde çeşitli riskler yaratabilmektedir. Bu sebeple kurumsal yönetim için ilgili şirket yapısının kurgulanmasında kişiye göre kutuların (pozisyonların) değil, kutulara en uygun kişilerle kurgulanması şirket için işlevsel olabilmektedir (Artar & diğerleri., 2020:32).

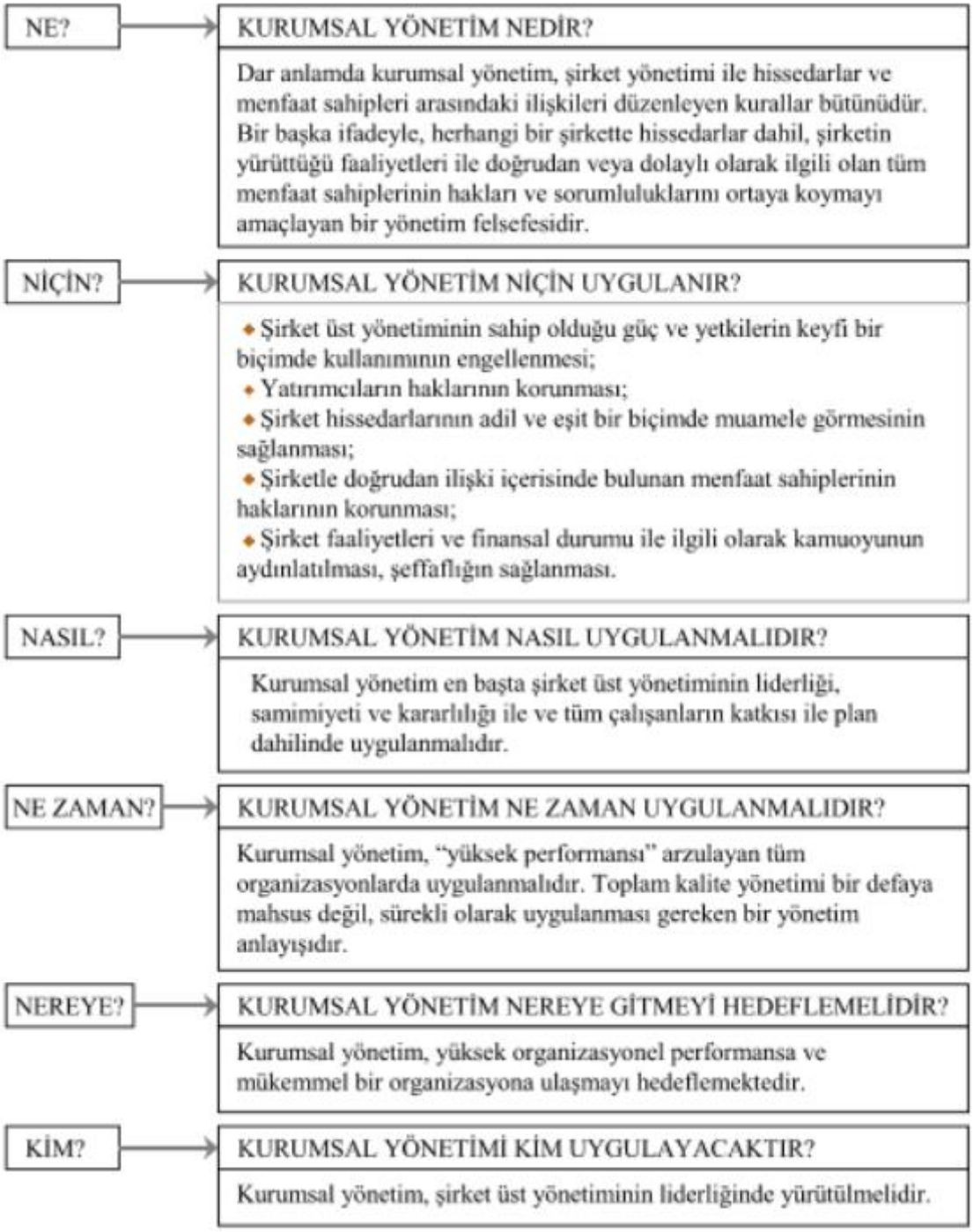
Özan (2021:1146) yaptığı çalışmada şirketler için süreç yönetimi ve iyileştirmeyi 5 boyuta indirgemiştir :

1. *Süreçleri tanımlama*
2. *Süreçleri Belgeleme*
3. *Süreçleri Ölçme*
4. *Süreçleri Yönetme*
5. *Süreçleri İyileştirme*

Süreç iyileştirmenin ve şirket yapısında bir verimlilik artışı için, gözlemlenebilir, akabinde de ölçülebilir bir kurum yapısı gerekmektedir. Bunun için stratejik ve operasyonel faaliyetlerin bir bütünün parçalarını teşkil edecek şekilde kurgulanması gerekmektedir. Belirtilen kurgudaki kasıt, şirketlerdeki devredilebilir yetkilerin şirket organları olarak tabir edilen yapılara paylaştırılarak adeta işleyen bir mekanizma kurulmasıdır. Bu bağlamda kurumsal gelişim, şirketlerin sorun çözme becerilerini ve dış çevrelerindeki değişimlere ayak uydurabilmesi yetkinliğinin uzun vadeli olarak iyileştirilmesidir (Artar & diğerleri., 2020:34).

Türk hukukunda organ kavramıyla ilgili olarak net bir yasal tanım bulunmamaktadır fakat şirket organı hususuna ilişkin temel bir düzenleme olarak TMK'da Tüzel Kişiler'in düzenlendiği kısımda fiil ehliyeti alt başlığında rastlanmaktadır (Can, 2019:29). Pratikte şirketler için organ kavramı, Yönetim Kurulu, İcra Kurulu (İc. K.) (Can, 2019:32) ve Denetim Kurulu (İç Denetim Komitesi – *Internal Audit*) (Öner & Adiloğlu, 2019; TÜSİAD, 2002:25; OECD, 2021:146,147) olarak belirtilebilirdir. Şirketlerde organlar ile şirket yönetiminin daha da profesyonelleşmesi için ülkemizde 6102 sayılı TTK'da kurumsal yönetim anlayışına uygun olarak bağımsız yönetim kurulu ilkesi benimsenmiştir (Koç, 2015:64).

Aktan (2013:180), Kurumsal Yönetim ile ilgili olarak 5N1K seviyesinde özet bir anlatımı **Şekil 6**'da gösterildiği şekilde oluşturmuştur.



Şekil 6: Kurumsal Yönetim 5N1K ile Özet Açıklaması

Kaynak: (Aktan, 2013:180)

İşbu başlık altında paylaşılan bilgiler ve betimlenen ifadelerden hareketle, kurumsal yönetim kesinlikle bir yönetim danışmanlığı değildir (Artar & diğerleri., 2020:32). Yönetim Danışmanlığı, şirketin esas kadrosundan bağımsız kişi ve/veya

kurumlar tarafından şirket faaliyetleriyle ilgili nokta atışı hususlarda gözlem ve araştırmalarda bulunup, çözüm adına tavsiyeler veren bir hizmettir (Artar & diğerleri., 2020:33). Bu sebeple danışmanlık, doğası gereğince süreklilik arz etmez. Kurumsal Yönetim ise, şirkete özel kurgulanmış, doğrudan doğruya şirket benliğine hayat veren ve bunda süreklilik arz eden bir dinamik olduğu kabul edilebilirdir.

2.6. Kurumsal Risk Yönetimi

Risk, yazının önceki kısımlarında da belirtildiği üzere yaşamın doğrudan için gelen, son derece canlı bir parçasıdır. Varlığı mutlak, yokluğu ise imkansızdır. Ancak, çeşitli araçlar, yöntemler vb. aracılığı ile risk ile yüzleşebilmek ve etkilerini minimize edebilmek mümkündür. Dolayısı ile risk hususu, şirketler perspektifinden değerlendirildiğinde kesin suretle stratejik bir derinliğe sahiptir.

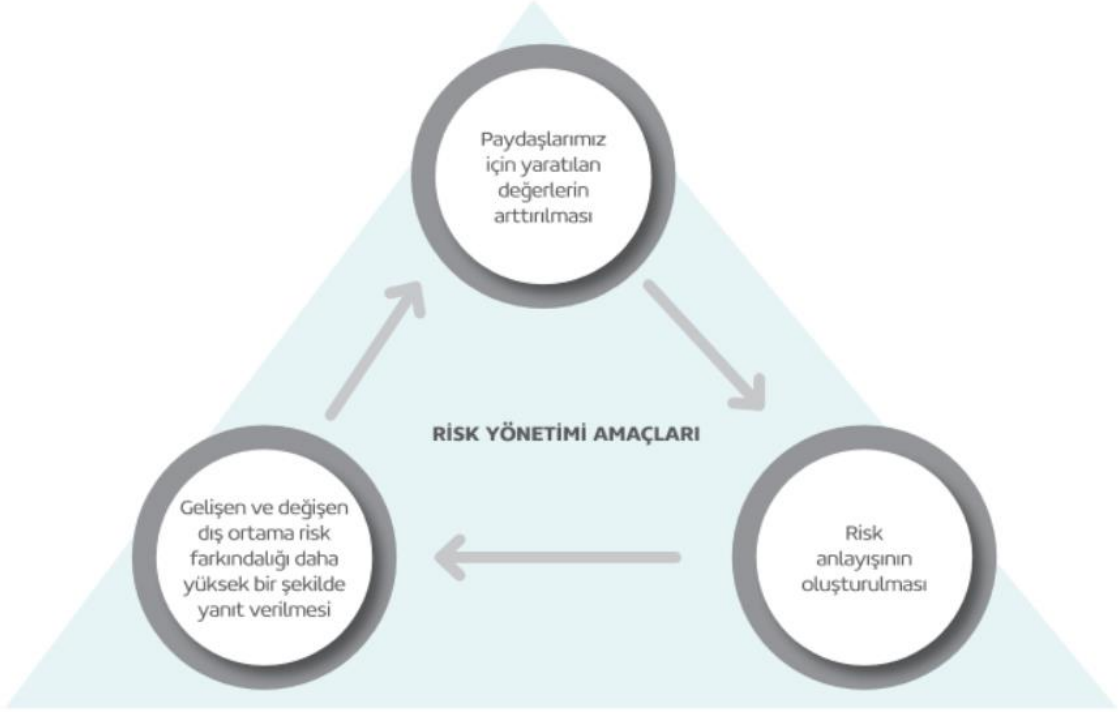
Sahip olunan kaynak ve kabiliyetler nezdinde karşılanabilir olan risk, yöneticilikte stratejik boyuttaki oyun kuruculardan birisidir. Dolayısı ile yöneticiliğe (diğer adıyla idareciliğe) stratejik bir boyut kazandırılması, özünde azami sağlıkla belirsizlikleri yönetmektir denilebilmektedir. Belirtilen ifadelere dayanılarak denilebilir ki, kurumsal risk yönetimi olmaksızın şirketler de stratejik derinliği de kapsayacak şekilde sağlıklı bir yönetimin gerçekleştirilebilmesi çok da mümkün değildir. Risk yönetim kavramıyla ilgili pratikte ve literatürde çok sayıda yöntem ve önermeler bulunsa dahi son yıllarda yaşanan finansal krizler bu yöntem ve tekniklerim tercih edilip uygulanmasına bazı eksiklikler olduğuna işaret etmiştir (Şenol, 2020:181).

Dilimize *Enterprise Risk Management'den* (*ERM*) çevrilmiş olan Kurumsal Risk Yönetimi, uluslararası akademik yazında *Corporate Risk Management* veya *Integrated Risk Management* adlandırmalarıyla da karşılaşılabilmektedir (Öner & Adiloğlu, 2019:69).

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY), özünde uzun vadede oldukça kapsamlı bir kurumsal dönüşüm ve değer yönetimi dinamiğidir (Bolgün & Akçay, 2016:803). Dünya, her geçen gün daha fazla riski sırtlanarak büyümeye devam etmektedir (Kızılboğa, 2012:303). Küresel finans piyasalarında yaşanan krizler ve son zamanlardaki şirketlerdeki kurumsal başarısızlıklar, genel olarak piyasalarda risk algısının çoğalması,

bu risk algısının piyasalar arasındaki oynaklıklara dayanması ve diğer piyasalara bulaşma ihtimali ve artan rekabet ortamı risk yönetiminin önemini arttırmıştır (Şenol, 2020:177).

Piyasalarda yaşanabilen krizler ve beraberinde getirdiği riskler sadece piyasa riskinden kaynaklanmamakta, operasyonel ve kredi riskleri de kritik risklerle ciddi sorunlara sebep olabilmektedir (Bolgün & Akçay, 2016:39). Dolayısıyla bu noktada kümülatif bir durumun varlığından söz edilebilirdir. BİST (2020:50), yıllık faaliyet raporlarında kurumsal risk yönetiminin gerekliliklerini **Şekil 7**'de gösterildiği üzere şematize bir halde belirtmişlerdir.



Şekil 7: Risk Yönetiminin Amaçları

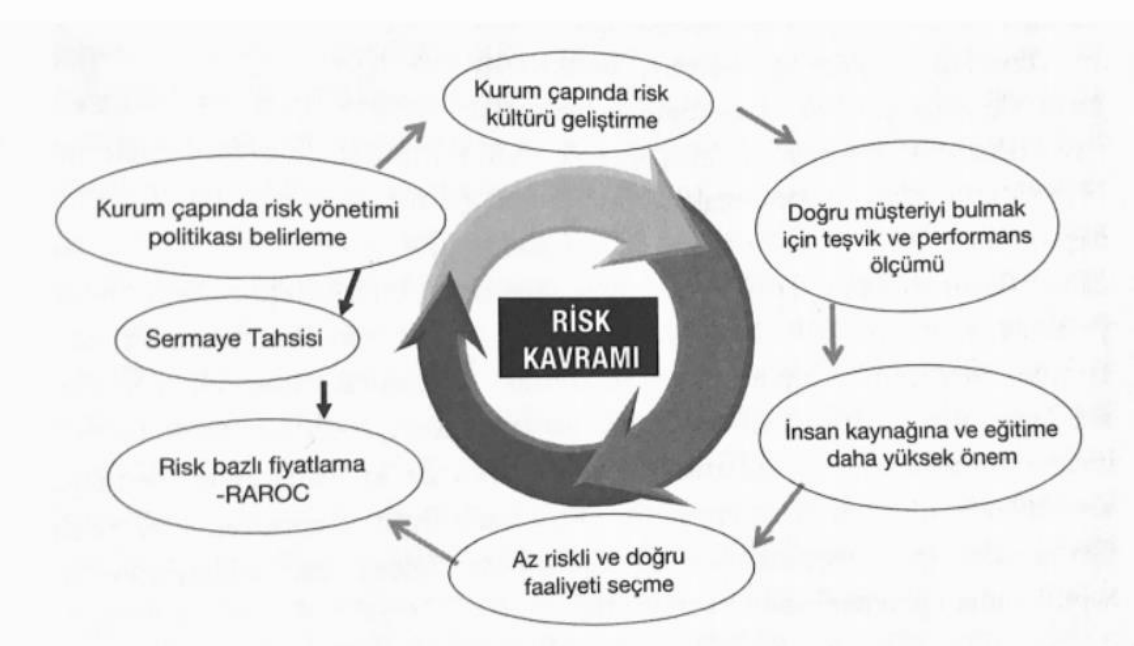
Kaynak: (BİST, 2020:50)

Herhangi bir riskin gerçekleşmesi, nihayetinde şirketin bütününe zarar verecektir. Bu sebeple risk yönetimi özellikle kurumsal bazda bütün olarak ele alınmalıdır. Yapılan literatür araştırması neticesinde bu husus ile ilgili olarak *Entegre Risk Yönetimi* tanımı ile karşılaşılmıştır. Günümüzde risklerin tek tek değerlendirilmesinden vazgeçilmiş, bir bütün olarak yaklaşılma düşüncesi hakim olmaya başlamıştır (Bolgün & Akçay,

2016:630). Kurumsal Risk Yönetimi alanında dünyada COSO, iç kontrol ve risk yönetimi hususunda çeşitli düzenlemeler yayınlamış ve dünyada geniş kabul görmüştür (Karakaya, 2018:16).

COSO'ya göre risk, modern ekonomin özünde yatan karar alma sanatı ve bilimidir (COSO, 2017:1). COSO'nun 2017'de yayınladığı raporda, KRY'nin stratejik planlama süreçlerine dahil edilip, bütüncül strateji vurgulamaları bulunmaktadır (Karakaya, 2018:16). Yine aynı raporda, kurumsal risk yönetiminin tüm boyutlardaki şirketler için uygulanabilir olduğu öne sürülmüştür (COSO, 2017:1).

Bu noktada , Bolgün ve Akçay'ın (2016:635) **Şekil 8**'de entegre risk yönetimi hususunda öne sürdükleri şema örnek gösterilebilirdir.



Şekil 8: Entegre Risk Yönetiminde Risk Kültürü Gelişimi

Kaynak: (Bolgün & Akçay, 2016:635)

Şekil 8'te de vurgu yapılmak istenen temel husus, risk kavramının tıpkı kurumsal yönetim kavramında olduğu gibi bütüncül olarak şirket kültürüne adaptasyonun sağlanmasıdır. COSO (2017), yayınladıkları raporda bütüncül bir KRY için 5 ana boyut belirleyip öne sürmüşlerdir (COSO, 2017:7; Karakaya, 2018:17). Bunlar;

1. *Yönetişim ve Kültür*

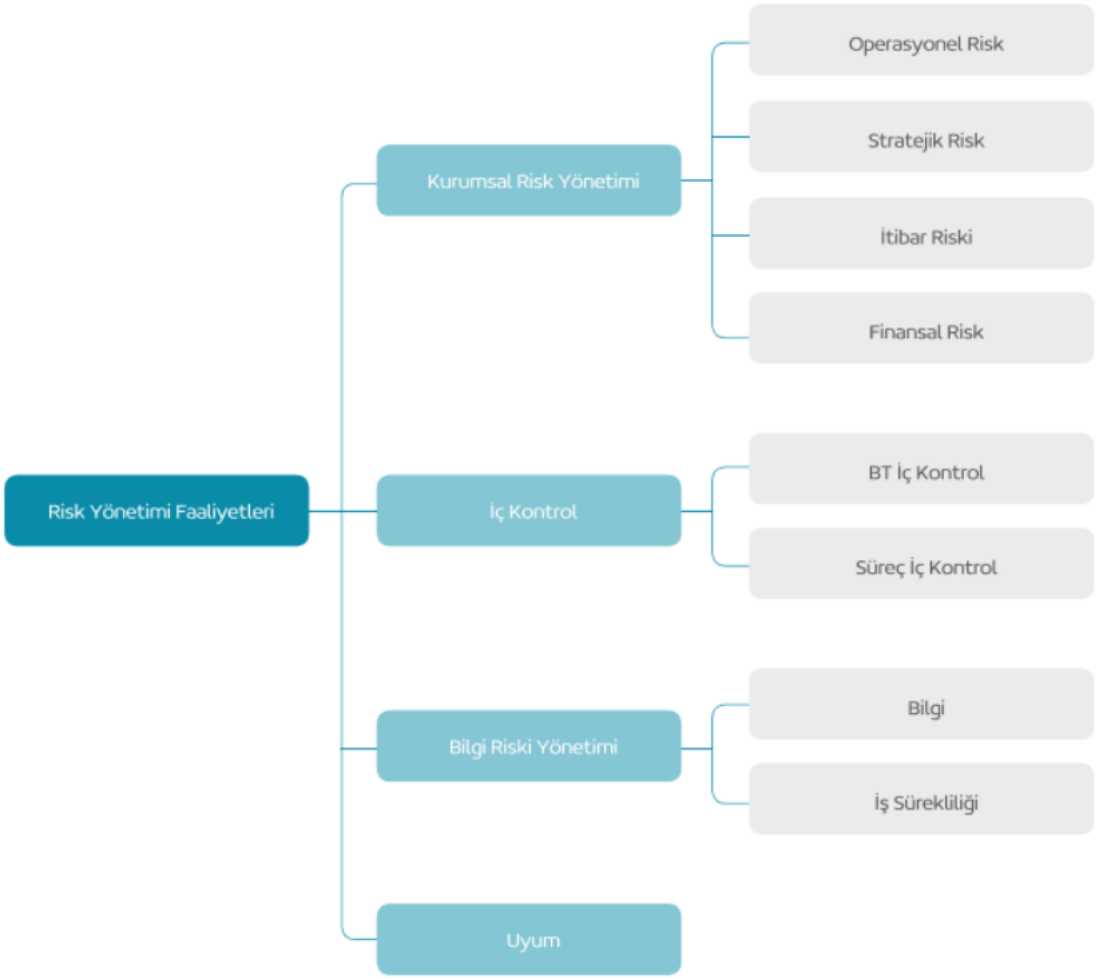
2. *Strateji ve Hedef Belirlenmesi*
3. *Performans*
4. *İnceleme ve Revizyon*
5. *Bilgi, İletişim ve Raporlama*

Bolgün ve Akçay (2016 :805), şirketlerde entegre risk yönetimi adı altında 4 ana risk grubu ve bağlantılı alt grupları ile aşağıdaki gibi bir modelleme öne sürmüşlerdir:

1. ***Finansal Risk ve Aktif/Pasif Yönetimi***
   - *Faiz, Kur ve Emtia Risk Ölçümleri*
   - *Likidite Risk Analizi*
   - *Özkaynak bugünkü değeri*
   - *Riske maruz kârlılık*
2. ***Stratejik Risk Yönetimi***
   - *Ülke risk izleme ve yönetimi*
   - *Proje finansman risk analizleri*
   - *Piyasa ve rakip strateji ölçümlemesi*
   - *Kurumsal yönetişim standartları*
3. ***Operasyonel Risk Yönetimi***
   - *İç Denetim sistem güncellenmesi*
   - *Temel operasyonel risk göstergeleri*
   - *Veri tabanı kurulumu*
   - *Simülasyon bazlı operasyonel risk ölçümü*
4. ***Kredi Risk Yönetimi***
   - *Müşteri rating sistemi kurulumu*
   - *Limitleme sistemi*
   - *Teminat yapılandırılması*
   - *Ödeme performans izleme*
   - *Çek/Senet bilgi entegrasyonu*

Geçmişte tek bir kişinin (pratikte genelde şirket kurucusu) kontrolü şirket faaliyetlerinin tutarlılığının kontrolü için yeterliyken bugün faaliyetlerin şirket hedefleriyle uyumlu olabilmesi için Y.K. dahil tüm idari organlar dahil kapsamlı ve örgütlü bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç söz konusudur (Türedi, Gürbüz & Alıcı, 2014:142). Ancak bu ifadeye zıt yönlü sahada şirket gözlemleri ile yapılan bir çalışmada, yaygın olarak iç denetim biriminin (yani Denetim Kurulu) bulunmadığı, yasa gereği farklı birimlerdeki kadrolardaki kişilerin birleşmesiyle ki bunun genel olarak kalite kontrol biriminden olduğu ifade edilmiştir, iç kontrol yapılmaya çalışıldığı ileri sürülmüştür (Tüm & Reyhanoğlu, 2015:416). Halbuki iç denetim, kurumsal yönetimin de ilkeleri olan şeffaflık, adillik ve sorumluluğun şirket bünyesinde aktive olmasını sağlamaktadır (Öner & Adiloğlu, 2019:68).

BİST (2020:51), risk yönetim faaliyetleriyle ilgili olarak yıllık entegre raporlarında sundukları şema, uygulama boyutundan yaklaşılması halinde bir model olarak daha teknik bir anlatım için örnek teşkil edebilmesi adına **Şekil 9**'da paylaşılmıştır.



Şekil 9: BİST Risk Yönetim Faaliyetleri

Kaynak: (BİST, 2020:51)

Tıpkı kurumsal yönetim ve gelişimin süreç olduğu gibi, kurumsal risk yönetiminin de bir şirket kültürü haline bir anda gelebilmesi mümkün değildir (Görmen & Korkmaz, 2017:286). TÜSİAD (2008)'e göre risk yönetim faaliyetlerinin başarılı olabilmesinin önkoşulu, denetimin organizasyonel olarak bağımsız bir yapıda olmasıdır (TÜSİAD, 2008:70). Görmen ve Korkmaz (2017) yaptıkları araştırmada literatür taraması neticesinde KRY için üç boyut ileri sürmüşlerdir:

1. *Risk Kültürü*
2. *Süreç*

3. *Organizasyon Yapısı*

Belirtilen boyutlar bağlamında BİST (2020)'nin Risk Yönetimi hususunda ana ve ara boyutları ile potansiyel etkileri risk yönetiminin çıktılarını betimlemede **Tablo 6**'da gösterebilirdir:

Tablo 6: BİST Risk Boyutları, Potansiyel Etkileri ve Sermaye Ögesi Sınıflandırılması

Ana Boyuttaki Riskler	Ara Boyuttaki Riskler	Potansiyel Etkileri	Etkileyen Sermaye Ögesi
Operasyonel Riskler	Bilgi Teknolojileri Riskleri	Gelir Kaybı İtibar Kaybı	Finansal Fikri İnsan
	İş Sürekliliği ve Operasyonel Riskler		
	Bilgi Güvenliği ve Siber Saldırı Riskleri		
	İnsan Kaynağı Riski		
Finansal Riskler	Likidite Riski	Finansal Kayıp	Finansal
	Finansal Araçların Değerini Etkileyebilecek Riskler		
Uyum ve İtibar Riskleri	Mevzuata Uyumun Eksiksiz/Tam Sağlanamaması ve Paydaşların Güven Kaybı Riski	İtibar Kaybı Finansal Kayıp	Finansal Sosyal ve İlişkisel
Stratejik Riskler	Konjonktürel Riskler	Rekabet Gücü Kaybı Finansal Kayıp	Finansal
	Strateji Riski		

Kaynak: (BİST, 2020:56,57) yazar tarafından düzenlenmiştir

Japonlar tarafından akademik yazında ileri sürülmüş bir iç denetim felsefesi bulunmaktadır. Bu yönetim literatürde 5S olarak adlandırılan bu yöntem, şirketleri düzen ve disiplini sağlamak için kullanılan, en küçük ayrıntıların dahi denetimine imkan tanıyan bir toplam kalite modelidir (Öner & Adiloğlu, 2019:70). Bu felsefenin açılımı aşağıdaki gibidir (Öner & Adiloğlu, 2019:70,71) :

1. *Seiri (Toparlama/Ayıklama)*

2. *Seiton (Sıralama veya Düzenleme)*

3. *Seiso (Temizleme)*

4. *Seiketsu (Standartlaştırma)*

5. *Shitsuke (Disiplin, Sahiplenme ve Sistemi Koruma)*

Öner ve Adiloğlu (2019:76), bu farklı denetim metodunun risk değerlendirme tablosunu **Tablo 7**'de verildiği gibi paylaşmışlardır:

Tablo 7: 5S Denetim Modeline Göre Örnek Risk Derecelendirme Tablosu

RİSK SKORU = ETKİ*OLASILIK		ETKİ					
		1 ÇOK HAFİF	2 HAFİF	3 ORTA DERECE	4 YÜKSEK	5 ÇOK YÜKSEK	
OLASILIK	5 ÇOK YÜKSEK	5	10	15	20	25	RENKLER ve RİSK SKORU
	4 YÜKSEK	4	8	12	16	20	
	3 ORTA DERECE	3	6	9	12	15	Düşük Risk (Düşük Risk) (1,2,3,4,5,6)
	2 DÜŞÜK	2	4	6	8	10	Orta Düzey Risk (8,9,10,12)
	1	1	2	3	4	5	Önemli Risk (Yüksek Risk) (15,16,20,25)

Kaynak: (Öner & Adiloğlu, 2019:76)

Bu ve bunun gibi risk değerlendirme modelleri ışığında şirketin işleyiş ve diğer yapıları ile ilgili olarak bir risk haritası çıkarılabilir. Ölçümleme yapılabildiği için ise yorumlanabilir, akabinde de gerekli revizyonlar gerçekleştirilebilir. Aslında kurumsal yönetim ile beraber değerlendirilen kurumsal risk yönetimi özünde şirketlere bu tip elle tutulur somut faydalar yaratmaya çabalamaktadır denilebilir.

İşbu araştırma yazınından görüldüğü üzere kurumsal yönetim nasıl kümülatif bir disiplin ise, kurumsal risk yönetimi de öyledir. İç Denetim, Kurumsal Risk Yönetimi, İç Kontrol ve yönetişim, şirketlerin varlık sebeplerini teşkil eden faaliyetlerini sürdürebilir kılmak için kullandığı idari enstrümanlardır (Korkmaz, 2020:199). Profesyonel bir yönetişim için şirketler de organlar kurulup sınırlılıkları çizilmektedir. Şirketlerin özünde

süreçlerden meydana gelen bir yapı olması, iç denetim için de böylesi bir önem yaratmakta olduğu söylenebilir. Ancak unutulmamalıdır ki denetim olgusu, süreçlerin çıktılarıyla ilgili bir olgudur. Süreçlerin kendisiyle ilgili olarak profesyonellik için azami özen gösterilmelidir. Sürekli değişim içerisinde olan bir piyasa ortamında, sürekli gelişim ihtiyacının göz ardı edilmesi son derece sağlıksız bir davranış olarak değerlendirilebilirdir.

Araştırma süresince literatür taramasının paralelinde gerçekleştirilen görüşmeler, şirketlerdeki idari risklerin oluşunda minimal bir atmosfer yaratımı için organ olarak İcra Kurul'larının önemine işaret etmektedir. Bu kurulda icracı vasıflı GMY'lerin yaygın olduğu anlaşılmıştır. Yaygın olarak GM'lerin şirketin risk yönetiminde hakim olduğu görülmüştür. Profesyonellik yönünde alternatif bir katkı olarak, şirketlerde sağlıklı risk yönetimin tesis edilmesi ve sürdürebilir risk yönetimi olabilmesi için doğrudan Y.K.'ya rapor veren bir CRO (Chief Risk Officer) atanıp bağımsız bir risk yönetim fonksiyonun yaratılması önerilmektedir (TÜSİAD, 2008:70).

Kurumsal Risk Yönetiminin gerçek manada hayata geçebilmesi için açıkça görülebilmektedir ki öncelikle kurumsal bir yönetimin şirket içerisinde hayata geçmiş olmalıdır. Yazının önceki kısımlarında da belirtildiği üzere, kimi yorumlarca ifade edilen profesyonellerle çalışma tedirginliği atılmalı, aksine yoğun bir istek haline gelip talep edilmelidir. Ancak böylelikle kurumsal yönetimin ilgili şirket organları ve diğer iş birimleriyle beraber bir mekanizma halinde çalışabilmesi mümkün görünmektedir. Anlatıldığı gibi başarılı bir kurumsal sistematiğin canlılık kazanması, oldukça detaylı süreçleri de beraberinde doğuracağı ve şirkete aktif bir hareket imkanı sağladığı için denetim ihtiyacı olacaktır.

Araştırmanın bu noktasına kadar olan ifadelerden de anlaşacağı üzere, risk yönetimi denetimin dahil olduğu kurumsal bir yapı zemininde oluşmaktadır. Aksi hallerde şirket paydaşlarının istenilen düzeyin altında kalabilen ve/veya verimsiz, yani başarısız sonuçlarla karşılaşılması muhtemel görülmektedir. Çünkü bazı kararlarda sonuçların sebep olduğu yaraların sarılabilmesi mümkün olabilse de genelde birçok karar iyileştirilemez örgütsel hastalıklara konu olabilmektedir (Orhan, 2015:83).

2.7. Kurumsal Yönetimde İç Denetim Mekanizması (Internal Control)

Şirketlerin faaliyetlerine devam edebilmesi için müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap vermesi kadar, kendi ihtiyaçlarına cevap verebilecek süreçlere sahip olması ve bu süreçlerin geliştirilebilir olması adına denetlenmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir (Öner & Adiloğlu, 2019:68; TÜSİAD, 2008:10). İç Kontrol mekanizması (*internal control*), şirketlerin süreçleri için gerekli kontrollerin yapması sebebiyle risk kabul seviyenin şirkete göre optimal düzeye getirilmesinde kritik bir değere sahiptir (BİST, 2020:58).

Yaygın olarak Denetim Kurulu kutusu altında görev alan iç denetçiler, risk yönetim hususlarıyla ilgili olarak üst yönetime ve Y.K.'ya objektif ve tarafsız güven sağlayacak şekilde rapor sunmaktır (Öner & Adiloğlu, 2019:70). Belirtmekte fayda vardır ki, bağımsız denetim iç denetimden daha farklı, daha çok finansal enstrüman ve analizlere odaklı hukuki bir zemine dayanan bir faaliyettir. Borsada işlem gören şirketlerde iç denetim birimi daha seyrek olarak karşılaşılırken, aracı kuruluşlarda ise mevzuatsal zorunluluklardan dolayı iç denetimle daha yaygın olarak karşılaşılabilmektedir (Aktan, 2013:177).

Şirketlerde Denetim Kurulu (D.K.) ve görevli iç denetçilerle ilgili olarak bilinmesi gereken ana hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yörüker,2004:9-11, akt. Öner & Adiloğlu, 2019:69,70)

- Üst Yönetim, risk yönetimi hususunda sorumlu taraf olduğunu kabul etmeli ve bu durumun geçerliliğinin sürekliliğini sağlamalıdır
- İç denetimde çerçeve, denetim kurulu tarafından onaylanarak denetim tüzüğü içinde yer verilip belgeye dayandırılmalıdır
- İç denetimin şirket yönetiminde herhangi bir riski kendisinin yönetme sorumluluğu bulunmamaktadır
- İç denetim, risk yönetimi için tek başına karar vermekten kaçınmalı, üst yönetimin kararları doğrultusunda öneri ve yapısal eleştiri getirmelidir

- İç denetim, kurumsal risk yönetimi hakkında eş zamanlı tarafsız güvence verememektedir. Bu tip güvenceler, ilgili diğer taraflardan sağlanmalıdır

- Güvence faaliyetleri dışındaki faaliyetler danışmanlık şeklinde değerlendirilmeli ve bu hizmetlerle ilgili denetim uygulama standartlarına uyum sağlamalıdır

Belirtilen maddelerden anlaşılmaktadır ki, iç denetim mekanizmasının şirket bünyesinde layıkıyla aktif edilebilmesi, herhangi yanlış bir görev tanımlaması ışığında şirketin İcra Kurulu ve ilgili icracı görevlerinde konumlandırılmaması halinde şirket üst yönetimi ve diğer iç paydaşlar, şirket çıktılarıyla ilgili berrak bir görüntü elde edebileceklerdir. Bu hususta kasıt, şirket faaliyet ve süreçlerinin üst yönetim tarafından belirlenip uygulamaya alınan hedefler doğrultusunda sağlığının ne durumda olduğu hakkında fikir sahibi olunabilecektir. Bir diğer ifade ile, şirketler iç denetim ile kendi yaralarını fark edip, bunları kalıcı hafızaya alıp güç birliği ile anılan yaraları sarmak için kendilerine bir danışmanlık hizmeti sağlayabildikleri de denilebilmektedir.

BÖLÜM 3. SİGORTACILIK VE SİGORTACILIK DİSİPLİNİ

Sigortacılık disiplini, hazırlanmakta olan bu çalışma konusunun bir diğer ana bacağını tesis etmektedir. Katastrofik, sosyal vb. gibi olacak şekilde riskleri sınıflandırıp kayıpları finansal olarak minimize etmek üzerine kurulmuş bir dinamiktir. Aynı zamanda finansal sektörün önemli bir aktörü olması sebebiyle de göz ardı edilemeyecek kurumsal yapıya sahip sektörlerden biridir. Bu sebeple bu disipline özel olarak yaklaşılması, çalışma konusu bütünlüğüne katkı sağlayacaktır.

Gerçekleştirilmiş olan bu araştırmanın bir diğer bacağını teşkil eden sigortacılık, işbu çalışmanın temas ettiği noktalara vurgu yapacak şekilde değerlendirilme altına alınmaya çalışılmıştır. Çünkü işbu çalışma doğrudan sadece sigortacılık üstüne kurgulanmış bir çalışma vasfına sahip değildir. Bu sebeple bu başlık adına olan temel kısıt, sigortacılığın haiz olduğu tüm teknik verilerin, işlemlerin vb. gibi noktalar araştırma içerisine dahil edilmemiştir. Bahsedilen eleme, literatür taraması ışığında nitel ve öznel bir değerlendirme süzgecinden geçirilerek gerçekleştirilmiş ve bölüm içerisinde bulunan başlıklar belirlenmiştir.

Bölüm 3 başlığı altında bu bölümde çalışma konusu ile ilgili olarak öncelikle sigortacılık tanımlanmış, sigortacılığı bir araya getiren noktalara değinilmiş ve akabinde kurumsal yönetim hususuna temas eden hususlar perspektifinden sigortacılık disiplinine bir açıklama getirilmeye çalışılmıştır.

3.1. Sigorta ve Sigortacılık Disiplini Tanımı

Sigorta, tüm teknik terimlerden arındırılmış halde hayattaki risk ve tehlikelere karşı bir güç birliği yaratmaktır denilebilmektedir. İnsanların karşılaşabilecek oldukları tehlikelere karşı tek başına mücadele etmek yerine birlikte bir çözüm getirme olgusudur (Özcan, 2018:1). Daha teknik bir tanım ile, risklerin gerçekleşmesi olayına karşın ilgili zararları giderilmesini sağlayan finansal bir enstrümandır (Duygulu & Pehlivan, 2017:1). Sigortacılık ise risklerin yarattığı mali kayıplarla ilgilenen meslek koludur.

İnsanlığın tüm varlığı ve girişimleri rizikolar altındadır (Duygulu & Pehlivan, 2017:1). Sigorta olgusu kapsamındaki riskleri kapsayan bu rizikolara *sigorta olayı* ismi de verilebilmektedir (Can, 2019:134). Sigorta yapıldığına dair resmi güvence veren yazılı

belgeye ise sigorta poliçesi denmektedir. Sigorta poliçesi ile sigortacı üstlendiği riski sigortalıya tazmin etmekle, sigortalı ile sigortacıya poliçe üzerinde mutabık kalınan primi ödeme yükümlülüğü altına girmektedir.

Günümüzde dünyasında sigorta, sigorta işlemleri ekonomik bir işlem niteliğindedir. Sigorta işlemleri, yapılarına göre kanunlar, sektör, örf ve adetleri nezdinde insanların risk faktörleriyle başa çıkmasına yardım sağlayan ve sistemsel bir bütünlük içerisinde bu işlemleri yöneten şirketler özelliğini taşımaktadır (Özcan, 2018:4).

Sigortayı üç ana unsur altında konumlandırmak mümkündür (Koç, 2015:95):

1. Risk Yönetimi
2. Sözleşme
3. Yatırım

Bu sebeple denilebilir ki, sigorta kavramı çeşitli risklerin gerçekleşmesi halinde mali zararların karşılanmasını sağlayan bir sistemdir (Koç, 2015:95).

6102 sayılı TTK m.1401'de sigorta ‘’*Sigorta sözleşmesi, sigortacının bir prim karşılığında, kişinin para ile ölçülebilir bir menfaatini zarara uğratan tehlikenin, rizikonun, meydana gelmesi hâlinde bunu tazmin etmeyi ya da bir veya birkaç kişinin hayat süreleri sebebiyle ya da hayatlarında gerçekleşen bazı olaylar dolayısıyla bir para ödemeyi veya diğer edimlerde bulunmayı yükümlendiği sözleşmedir*’’ şeklinde tanımlamaktadır. Sigortanın sınırlarının hukuki çerçeve kazanabilmesi adına 6102 sayılı TTK m.1404'te ‘’*Sigorta ettirenin veya sigortalının, kanunun emredici hükümlerine, ahlâka, kamu düzenine, kişilik haklarına aykırı bir fiilden doğabilecek bir zararını teminat altına almak amacıyla sigorta yapılamaz*’’ ifadesi sabit ettirilmiştir.

Sigortacılıktaki risk faktörlerini 3 ana başlık altında sıralayabilmek mümkündür (Özcan, 2018:2,3):

- *Sosyal Risk Faktörleri*
- *Fiziksel Risk Faktörleri*

- *Ekonomik Risk Faktörleri*

Akademik yazında risk kavramı üstünde teklik teşkil eden ortak bir tanımlama bulunmamaktadır (Serdar, 2018:5). Ancak birbiriyle paralel çeşitli tanımlamalarla literatürde karşılaşılabilirdir. İnsanlar yaşamlarındaki hayat standartlarını azami düzeyde her zaman stabil tutmak, diğer bir deyişle hayat standartlarında hissedilir bir düşüş yaşamamak için risklerini sigortalatmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

Türkiye özelinde sigorta sektörü halen büyüme gösterir haldedir. Geçmiş yıllarda sigorta sektörünün Türkiye GSYİH'deki penetrasyon oranı, brüt primler yıllık ödemesi gerçekleşen emeklilik katkı payları kümülatif olarak %2 seviyelerine ulaşmış olup, ülkenin mevcut ekonomik ortamında %3 seviyelerinde bir penetrasyona ulaşabileceği ön görülmektedir (TSB, 2020:4). TSB (2020) tarafından bir başarı olarak değerlendirilen bu oran, birey ve şirketlerin risklerinin teminat altına alınması hususunda halen kat edilecek bir potansiyele sahip olduğu öne sürülmektedir. Sigorta sektörünün 55 Milyar ₺ brüt prim büyüklüğüne sahip olduğu ifade edilmektedir (TSB, 2020:13). Hatta öyledir ki, kimi batı ülkelerinde sigorta şirketlerinin finansal büyüklükleri o kadar yüksektir ki, kendi iştirakleri olacak şekilde banka kuruluşu örnekleriyle karşılaşılabilmektedir (Yayla, 2019:108).

Sektörün risklere karşı ödenen prim esaslı bir niteliğe sahip olması, sigortacılığın makro ekonomik değişkenler karşında edilgen bir hal kazandırmaktadır. Bu sebepledir ki, güven esasına dayanan sigortacılıkta sigorta şirketlerinin kurumsal bir yönetimle yönetilmesi sektöre duyulan güvenin artması bakımından kritik bir değere sahiptir (Önder & Kavak, 2019:171). Pratikte sigorta sektörünün özel mevzuatlar ile sağlam bir kurumsal yapıda yönetilmesi anılan nedenden dolayıdır.

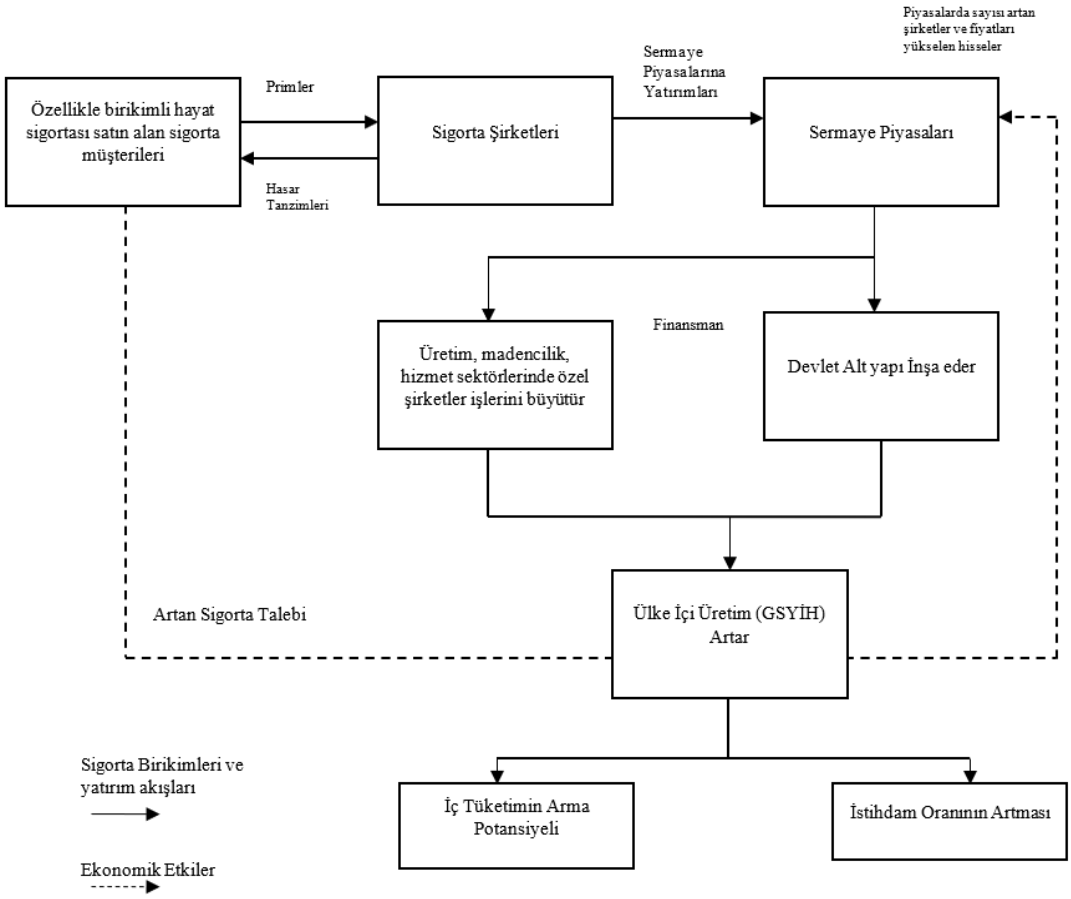
TSB (2020:5), sigortacılığı ekonomideki rolü, finansal sektördeki rolü, düzenleyici rolü ve risk yönetimindeki rolü gruplaması altında aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

- **Sigortanın Ekonomideki Rolü:** *Sigorta, kişilerin ve kurumların karşılaştıkları riskin sosyal transferi ile ekonomik büyümeyi, yeni girişimleri ve inovasyonu destekler. Sigorta ekonomik hayatın devamını sağlar, yatırımları korur.*

- **Sigortanın Finansal Sektördeki Rolü:** *Uzun vadeli varlık ve yükümlülükleri sayesinde sigorta şirketleri, uzun vadeli finansman sağlar. Sigorta şirketleri aynı zamanda, uzun vadeli ve tahmin edilebilen yükümlülükleri sayesinde konjonktüre karşı, genişlemeci finansman da sağlayabilirler.*
- **Sigortanın Düzenleyici Rolü:** *Sektörler ve bireyler arasında risk bilincini artırır ve risklere karşı koruyucu önlem almayı teşvik eder.*
- **Sigortanın Risk Yönetimindeki Rolü:** *Risk havuzu oluşturarak koruma sağlar, işletme ve kişilere güvence sağlarken devletin yükünü hafifletir*

TSB'nin raporuna sabit ettirdiği işbu ifadelerden de hareketle, sigortacılığın bir dinamik, bir perspektif olarak hem makro ekonomik olarak hem de olması gerektiği gibi uygulandığında şirketler için kurumsal bir faydaya sahip olduğu söylenebilmektedir. Bir diğer ifade ile söylenebilir ki, sigortacılık doğası gereğince hem finansal hem de sosyal hayata etki gücüne sahiptir. Eğer sigortacılık olmasaydı, bireyler finansal anlamda yakın çevrelerinden ve devletten yardım alma ihtiyacı duyacaklardı (Yegin, 2013:25).

Sigortacılığın makro ekonomik etkilere sahip olduğu işbu çalışmanın önceki bölümlerinde ifade edilmiştir. Sigorta ülkelerin ekonomilerini de beslenmesini sağlayan bir sistemdir denilebilir. Sigortanın ülke ekonomisine yönelik pozitif etkileri şematize biçimde **Şekil 10**'da görüldüğü gibidir.



Şekil 10: Sigortanın Ekonomik Büyümeye Katkıları

Kaynak: (TSB, 2020:37)

Sigortacılık sektörü incelendiğinde çok sayıda aktörün koordinasyonlu hareket etmesi sonucunda süreçlerin başlayıp bittiği görülebilmektedir. Dolayısıyla sigortacılık sektörüne işbu araştırmanın diğer bir ana bacağını teşkil eden kurumsallık perspektifinden yaklaşıldığında, çok sayıda ara aktörün birbiri ile bağımlı hareket etme ihtiyacı sebebiyle esnekliği yüksek bir kurumsal kurgu hakimdir denilebilmektedir.

Sigortacılık sektöründeki aktörleri ülkemiz çerçevesi içerisinde sektör aktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özcan, 2018:7):

- *Hazine Bakanlığı*
- *SEDDK (Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu)*
- *TSB (Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği)*

- *Acente Dernekleri*
- *Aktüerler*
- *Prodüktörler*
- *Brokerler Derneği*
- *Eksperler Derneği*
- *Sigorta Enstitüsü Vakfı*
- *Sigortacılık Eğitim Kurumları*
- *Sektör Basını*
- *Sigorta ve Reasürans Şirketleri*
- *Sigorta Acenteleri*
- *Sigorta Brokerleri*
- *Sigorta Eksperleri*

Sigortacılıktaki risk yönetimindeki derinlemesine uzmanlık hususunda gösterilmesi mümkün olan bir diğer nokta, sigortacılıkta reasürans adı verilen uygulama ile riskin devredilmesi işlemidir. Reasürans, şirketleri tarafından sigorta edilmiş olan bir riskin tamamının veya belirlenen oranlardaki kısımlarının risk devri ile yeniden başka bir sigortacıya karşı sigortalanmasıdır (Yegin, 2013:61; Duygulu & Pehlivan, 2017:207). Başka bir ifadeyle sigortanın sigortası da denilebilmektedir. Bu işlem ile teknik olarak sigorta şirketlerinin risk kabul kapasitesini arttırmakta ve sahada penetrasyon artışı yaratmaktadır. Ancak anılan işlemin belirtilmesi ile işbu çalışmada çerçevesinde işaret edilmeye çalışılan husus, sigorta şirketlerinin dahi taşıdığı riskleri yönetme ve kimi yerde devretme ihtiyacı duymasıdır. Tasvir edilen bu durum, risk yönetiminin ve ihtiyacının derinliğine katkı sağlar nitelikte denebilmektedir.

Sigortanın genel geçmişine değinilmesi halinde sigorta kelimesinin Latince'de güvence anlamına gelen *sicurta* kelimesi kökenine dayandığı söylenebilmektedir (Önder & Kavak, 2019:173; Duygulu & Pehlivan, 2017:2). Dünyada sigortacılığa benzer uygulamalar tarihte ilk olarak M.Ö. 3000'lerde Babil Devletinde rastlanmış, günümüz modern sigortacılığı 17.yy.'da İngiltere'de rastlandığı öne sürülmektedir (Özcan, 2018:5). Türk tarihinde ise Selçuklu'lar döneminde ticareti desteklemek için ulaşım ve konaklama güvenceleri verilen uygulamalar ilk örnekler kabul edilirken Osmanlı İmparatorluğu'nda daha sıklıkla karşılaşılmış, ancak çeşitli sebeplerle ülkemizde modern sigortacılığın başlaması için 19.yy'ın 2. yarısı dönemlerine tekabül etmiştir (Özcan, 2018:5). Dünyada Londra'da kurulmuş olan *The Sun Insurance Office Ltd* ilk sigorta şirketi kabul edilirken (Özcan, 2018:5), ülkemizin ilk ulusal sigorta şirketi olan *Anadolu Sigorta* ise 1925 yılında kurulmuştur.

3.2. Sigortanın Prensipleri

Risklerin sigortalanabilmesi başlı başına özel uygulamalar nezdinde oluşmaktadır. Bu uygulamalar ise tıpkı kurumsal yönetim ilkeleri gibi çeşitli husus ve ana prensiplere dayanmaktadır.

Herhangi bir branştaki riskin sigortaya tabii olabilmesi için aşağıdaki vasıflara sahip olması gereklidir (Koç, 2015:98,103):

- *Riskin gerçekleşmesi tamamen rastlantısal olması ve sonucunda maddi-manevi kayıp oluşmalıdır*
- *Ayni özelliklere sahip riskle karşı karşıya olan çok sayıda birim olması*
- *Riskin yasal olması ve kamu düzenine aykırılık taşımaması*
- *Riskin gerçekleşmesindeki sıklık derecesinin uygun olması*
- *Riskin gerçekleşme zamanının belli olmaması*
- *Riskin gerçekleşme olasılığı olması*
- *Hasarın belirlenebilir ve ölçülebilir olması*

gerekmektedir.

Yukarıda görülmekte olan sıralamadan da anlaşıldığı üzere, risklerin homojen olup bir güvence yaratacak şiddette etkiye sahip olması, riskin ölçülebilir ve oluşan zararın da hesaplanabilir olması sigortacılığın ana platformunu oluşturmaktadır denilebilir.

Risklerin sigortalanabilmesi yukarıda belirtilen hususlardan hareketle olmasına karşın, yapılan sigortalar belirli prensiplere dayanmaktadır. Akademik yazında yaygın kabul gören anılan prensiplerin detaylarına özetlenmiş bir şekilde ilgili alt başlıklar altında ulaşılabilirdir.

3.2.1. Azami İyi Niyet Prensibi

Bu prensip, sigortacı ve sigortalının birbirileriyle olan ilişkide birbirlerine karşı titizlikle iyi davranmalarını ifade etmektedir. Sigortacılık güven temeli üzerine dayandığı beyan esaslı bir iş olduğu için (Yegin, 2013:14) beyanın doğru olması gereklidir. Azami iyi niyet ilkesi, güvence, gizlilik ve beyan olmak üzere üç yasal nokta üzerine kurgulanmıştır (Serdar, 2018:8). Sigortacı, sigortalıdan aldığı beyana göre bir poliçe dizayn edip fiyatlandırma yapmaktadır. Aynı zamanda hasar durumunda da sigortacı yine sigortalının beyanına göre harekete geçmektedir. Bu sebeple taraflar karşılıklı olarak birbirlerine doğru ve tam bilgi vermek zorundadır. Bir diğer ifade ile her iki tarafın sigorta ilişkisinin üzerine kurgulandığı güveni sarsmayacak şekilde hareket etmesi esastır (Özbolat, 2017:109). Bu sebeple bu prensipteki esas sorumlu taraf sigortalı taraftır denebilmektedir (Özbolat, 2017:110).

Literatürde bu prensibe Mutlak İyi Niyet Prensibi adı verildiği de görülebilmektedir.

3.2.2. Sigortalanabilir Menfaat Prensibi

Bu prensip, sigortaya konu varlığın zarar görmesi halinde oluşan ziyandan kişi veya kurumların zarar görmesi gerekliliğini ifade etmektedir. Sigortaya tabii olan emtia veya diğer varlıklar her bir sigorta branşına ve ürünlerin kapsamına göre değişim gösterebilmektedir. Bu prensip, sigortanın kumar ile olan farkını da belirtmeye yardımcı

olabilmektedir (Serdar, 2018:9). Buradaki kasıt, sigortalanabilir menfaatin yasal olması gerekliliğine işaret etmektedir. Kısaca sigortalının (poliçe sahibinin) çeşitli maddi ve manevi varlıkları üzerinden elde edeceği zararların finansal karşılık bulup bunun ödenebilir olması zorunluluğunu ifade edildiği söylenebilmektedir (Özbolat, 2017:111).

3.2.3. Tazminat Prensibi

Tazminat, sigortaya konu rizikonun hayata gelmesi ile oluşan zararın akabinde poliçe üzerinde sabit ettirilmiş şartlar nezdinde sigortacının sigortalıya ödediği parayı ifade etmektedir. Tazmin edilecek zarar hiçbir zaman poliçe üzerinde mutabık kalınan tutarı aşmamalıdır (Özbolat, 2017:114). Sigortadaki esas amaç, sigortaya konu olmuş olan bir varlığın zarar görmesi akabinde malın yeniden eski haline getirilmesi veya haksız zenginleşmeye sebep olmamak kaydı ile zararın finansal olarak sigortalıya ödenmesidir (Serdar, 2018:10; Yegin, 2013:14).

3.2.4. Hasara Katılım Prensibi

Bu prensip, müşterek veya kısmi sigortalarda uygulanabilirdir ve poliçeler üzerinde bulunup sigortalıyı da ilgilendiren muafiyet konusuyla ilgilidir denilebilmektedir (Özbolat, 2017:117). Bu prensip, poliçe üzerinde sabit ettirilmesi halinde sigortalının hak talep edemeyip hasarı karşılamakla yükümlü olduğu kısım ve/veya rizikonun büyüklüğü neticesinde birlikte sigorta (koasürans) yapısı bulunması halinde tüm sigorta şirketlerinin sorumlulukları çerçevesinde hasara katılma zorunluluğunu ifade etmektedir. Birlikte sigortanın söz konusu olduğunda bütün poliçeler aynı sigorta konusu ile ilgili olmalıdır (Yegin, 2013:15).

3.2.5. Halefiyet (Hakların Devri) Prensibi

Bu prensibe pratikte rücu prensibi tanımlaması ile karşılaşılabilmektedir. Bu prensip, rizikonun hasar kabulü görecek şekilde, yani herhangi bir kasıt olmaksızın sigorta poliçesine tabii taraflar haricindeki üçüncü kişiler tarafından oluşması halinde, sigortacının sigortalıya ödediği tazminat sonrasında kendi zararını tazmin edebilmek adına sigortalının sahip olduğu hukuki hak ve konuma gelmesi anlamını taşımaktadır.

3.2.6. Yakın Sebep Prensibi

Sigorta poliçeleri teminat altına aldığı riskleri ayrıntılı bir şekilde tanımlamaktadır. Sigortalının sigortacıdan bir hasar tazmin talebinde bulunması için söz konusu hasarın poliçede sabit ettirilen rizikolardan birisinin sebebiyle ortaya çıkmış olması gereklidir (Özbolat, 2017:113). Yakın sebep prensibi, sigorta poliçesine karşılık ödenen prim poliçedeki hangi tanımlı riziko ile gerçekleşmişse hasarın anılan rizikonun gerçekleşmesi sonucu ödeneceğini ifade etmektedir (Özbolat, 2017:113). Hasarın nihai bir sonuç olarak kabul edilmesi halinde, birden farklı rizikonun bu hasara sebep olması durumunda her bir olayın bir önceki olay ile olan ilişkisi incelenmeli ve mantıklı bir bağlantı varlığı sorgulanarak hasar sonucu oluşan zarar değerlendirme altına alınmalıdır (Serdar, 2018:13).

3.2.7. Rizikonun Varlığı Prensibi

Sigortalı ve sigortacı arasındaki hukuki bir ilişki tesis edecek sigorta poliçesinin oluşturulması için karşılaşması rastlantısal bir risk söz konusu olmalıdır. Yani tarafların iradesi dışında alınan tüm önlemlere rağmen gerçekleşebilecek rizikolar ile ilgili olarak sigorta poliçesi yazılabilmektedir. Rizikoların gerçekleşme ihtimali olduğu gibi gerçekleşmeme ihtimali de söz konusu olabilirdir.

3.3. Sigorta Okuryazarlığı

Sigorta ürünlerinin hem mikro hem makro etkilerine yazının önceki kısımlarında değinilmiştir. Sigorta ürünleri bireylerin hayatlarında satın aldıkları veya karşılaştıkları en karmaşık finansal ürünlerden de biridir (Tennyson, 2011:166). Sigorta okuryazarlığı hususunda akademik literatürde çok sayıda çalışmaya rastlanılmadığı öne sürülürken (Tennyson, 2011:166) sigorta okuryazarlığı ile ilgili olarak da yine literatürde üstünde mutabık kalınmış ortak bir tanım bulunmadığı ifade edilmektedir (Serdar, 2018:56).

Halbuki sigorta ürünleri hayattaki riskleri minimize etmeye yarayan finansal enstrümanlardan birisi olması sebebiyle finansal okuryazarlık dinamiğinde tamamlayıcı dinamiklerden biridir (Tennyson, 2011:177). Özünde sigorta okuryazarlığı için risklere karşı alınan sigorta poliçelerindeki şartların, teminatların, sektörel durum analizi ve teknik terimlerin idrak edilebilmesi ile doğru ürünü bağımsız olarak seçebilme imkanının kişilerde bir yetkinlik olarak kazandırılması denilebilir.

Sigortanın makro ekonomik boyutta etkilere sahip olması, aynı zamanda makro ekonomik gelişmelere karşı edilgen bir yapıya sahip olması sigorta okuryazarlığının önemini arttırır niteliktedir. Çünkü sigorta poliçesi üzerinde bulunan teknik terimlere ve teminatlara tam olarak hakim olunmaması, değişken piyasa koşulları içerisinde yetersiz bir ürün tercihi ile potansiyelin altında bir hizmet elde edimiyle karşılaşılmasına zemin hazırlayabilmektedir. Eş zamanlı olarak sigorta okuryazarlığı, kişilerde ürün bilincini arttıracağı için bireysel ve kurumsal tüm ihtiyaçlarına hitap eden ürün talepleri konusunda da fayda yaratabildiği söylenebilir.

Sigorta okuryazarlığının zayıf kaldığı ülkelerde devletler ne kadar kimi ürünlere zorunluluklar yaratsalar dahi sektörün gelişmesi adına yetersiz kalmaktadır. Sigortacılıkla ilgili olan terim, prensip ve temel uygulamalara hakim olunmayan kesimin ülke toplumu içerisinde yaygın tabanda olması ile sigortacılığın gelişebilmesi mümkün değildir (Uralcan, 2011:134). Ülkemizde sahada sigorta sektörü, içerisinde bulunduğu finansa sektörün bir diğer önemli üyesi olan bankacılık kadar bilinirliğe sahip olmamakla birlikte son dönemlerde kamu tarafından bankacılık dışı finansal sektörün büyütülmesine yönelik atılan adımlar olumlu birer gelişme olarak değerlendirilmektedir (TSB, 2020:42).

Yerli ve yabancı literatürde genel kanı olarak sigorta okuryazarlığının toplum tabanında yaygın hale gelebilmesinin kilit taşlarından biri olarak sigortalı yaşama kültürünün uzun vadeli olacak şekilde bir toplum bilinci haline getirilmesi gerekliliği dikkat çekmektedir. İfade edilmeye çalışan sigortalı yaşam kültürü sadece belli başlı ürünler çerçevesinde sınırlı kalmamalı, tüm branş ve faaliyetleri kapsam altına alacak şekilde olmalıdır. Bir diğer deyişle, sigortanın toplum tabanında ihtiyari bir gider kalemi olma görüşü yok edilip önemli bir ihtiyaç gözüyle bakılması gerekliliği ifadesi kullanılabilirdir. Çünkü toplumda tek bir varlık söz konusu değildir. Aslında insan hayatını oluşturan tüm varlıklar ile hayatın kendisi de bir varlık teşkil etmesi sebebiyle koruma altına alınma ihtiyacı duyduğu denilebilirdir.

Ülkemiz özelinde, toplumda sigorta şirketlerine olan güvenin düşük bir seyir göstermesi, kısıtlı finansal okuryazarlık yetkinliği ile bir araya geldiğinde sektör gelişiminde bariyer etkisi ortaya çıkmaktadır (TSB, 2020:43). Tıpkı finansal okuryazarlığın gelişmesine yönelik eğitimlerin verildiği gibi sigorta okuryazarlığına da yönelik eğitimlerin verilmesi, bu eğitimlerin çalışanlara ve diğer yöntemlerle genç

nesilden başlanarak topluma eğitim verilmesi, bu bağlamdaki eğitimlere katılmayı teşvik edici çalışmaların yapılması sektörün gelişimi yönünde katkı olabilirdir. Örneğin Finlandiya'da 11 yaşından itibaren başlanan finansal eğitimler ile sigorta bilincini arttırmak için Zaldo isimli bir web sitesi aracılığı ile çocuklara oyunlar oynatılmakta, başarılı olan gençlere ödüller verilmektedir (Serdar, 2018:58,59). Türkiye'de, finansal okuryazarlığın görece zayıf kalması, toplumda yaygın olarak yerleşmiş olan aile yardımlaşması vb. gibi resmiyet taşımayan diğer yardımlar, olası büyük sorunlarda devlet anlayışı sigorta penetrasyonunun artması adına engeller yaratmaktadır (TSB, 2020:43).

Türkiye sigorta sektöründe halka ürünlerin ulaşması için adeta işin lojistiğini üstlenen aracı kurumlardaki inovasyon eksikliği ve müşteri hizmetlerindeki genel yapı eksikliği, dağıtım kanallarında görevli olan kadrolardaki teknik eksiklikler vb. gibi unsurların birleşimi sigortadaki arz talep yapısını zedelemektedir (TSB, 2020:44.45,54).

Özel sektör haricinde esasen kamu tarafından finansal okuryazarlığın arttırılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirildiği gibi sigorta okuryazarlığının arttırılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi hem sigortalı yaşam kültürünün hem de sigorta okuryazarlığının artmasına yardımcı olabilir.

Riskin doğası gereğince sigorta ürünler çeşitlilik göstermektedir (Tennyson, 2011:166). Sigorta okuryazarlık yetkililiğinin görece eksik olması, toplumda yaygın olarak eksik sigorta varlığının doğuşuna sebebiyet olabilmektedir. Böylesi bir halin yaygın olması, bireysel ve tüzel tüm kişilerin risklerini minimize etme ve önlem almaları hususunda olumsuzluklara gebe olacaktır. Sigortanın yarattığı güvencede eksiklik olması, uzun vadede sigortalı tarafında olumsuz tecrübeler ile ışığında gelecek potansiyel önlemlerin alınabilmesine ket vurabilecek, bu ve buna benzer durumların tabanda yaygınlık kazanması ile sigorta penetrasyonunun geleceğini zedeleyebilecektir.

TSB (2019), sigorta algısı üzerine saha çalışması esaslı bir araştırma gerçekleştirmiş ve elde ettiği sonuçlarla dikkat çeken yorumlarda bulunmuştur. Toplumdaki sigorta algısı üzerine yapılan saha araştırması neticesinde elde edilen sonuç ve yorumlamalar aşağıda görülebilirdir (TSB, 2019:5):

- *Ülke ekonomisine bağlı olarak toplumun öncelikleri değişmektedir*

- *Sigorta sektörünün gelişimi ekonomik faktörlerden doğrudan etkilenmektedir*

- *Sigorta poliçesi satın alma, almama veya iptalinde maddi durum en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır*

- *Maddi durumun iyileşmesi, iptal ettirilen sigortayı yeniden yaptırmada da en büyük etkendir*

- *Yaş, cinsiyet ve sosyal statüye göre farklılaşan bir iletişim dili kullanılarak sigortanın olası risk ve tehlikelere karşı alınan bir önlem olduğu anlatılması ve güven duygusu yaratılmalıdır*

- *Satış ve pazarlamada geleneksel yöntemlerin etkisi görece düşmeye başlarken, banka şubeleri ile sigorta şirketlerinin web siteleri, forumlar, sosyal medya gibi dijital kaynaklar gündeme girmiştir*

- *Toplumun değişen önceliklerine paralel sigorta ürünlerinin sunumu önemlidir*

- *Ürünlerin satışında olduğu kadar satış sonrasında ve hasar durumunda da yeterli bilgilendirme ve güven tesisi sigortalının memnuniyetini doğrudan etkilemektedir*

- *Sigorta ürününe verilen paranın alınan hizmete değmeyeceğine ilişkin yanlış algı iletişim ve pazarlama aktiviteleri ile giderilmelidir,*

- *Sigorta penetrasyonunun arttırabilmesi adına iş yeri, eğitim, uzun süreli bakım ve sorumluluk gibi diğer alanlarda bilinirliğin artırılması için daha çok çalışılmalıdır*

İlgili çalışmadan elde edilen bulgulara göre, sigorta bilincinin artması sadece tüketici tarafında değil, esasen arz eden tarafın sorumluluğunda görünmekte denilebilmektedir. Sigorta bilinci ve okuryazarlığının arttırılması için görülmektedir ki özel sektör ve/veya kamu eli ile topluma yönelik daha aktif çalışmalarda bulunulmalı, arz ve talep taraflarının başarılı bir koordinasyonu tesis edilmelidir. Belirtilen

koordinasyonun niteliği ve diğer ayrıntıları ise bambaşka bir çalışma konusudur denilebilir. İki taraflı bir bilincin oluşması, uzun vadede sigorta sektörü ve şirketlerine yönelik güvenin eksikliğini iyileştirebileceği düşünülmektedir.

İşbu çalışma özelinde bir ifade olarak, sigorta okuryazarlığının sadece bireyler bağlamında özel hayatla ilgili hususları değil, şirket yönetimi hususlarında tüzel kişilikler için de sigorta okuryazarlığı önem arz etmektedir denilebilir. Çünkü sigorta, sigortalılara güvence sağlamaktadır. Sigorta bilincinin artması ile sektörün üretkenliği artış gösterebilecek, sektör üretkenliğinin artması ile de sigorta işlevliğinde verim artışı olabilecektir (Uralcan, 2011:116).

İfade edilen hususlar ışığında sigorta okuryazarlığının finansal okuryazarlık gibi görece daha ciddiye alınması gerektiği söylenebilirdir.

3.4. Finansal Okuryazarlık

Küresel ekonomide son yıllarda yaşanan finansal krizler, bu tip olayların çıktılarını doğru anlamak ve ders çıkarabilmek adına finansal bilincin, yani finansal okuryazarlığın önemini arttırmış, bu amaca yönelik küresel örgütlerin kurulmasına sebebiyet vermiştir (Uralcan, 2011:114). Finansal okuryazarlık hükümetlerin, özel sektörün ve akademik camianın tüketiciler için yatırım, tasarruf, borç yönetimi ve sigorta seçimi hususlarındaki ilişkilerini incelemek için dikkatlerini çeken bir husustur (Driver & diğerleri., 2017:54). Avustralya Güvenlik ve Yatırım Komisyonu'na (ASIC) göre finansal okuryazarlık ‘’parasal kararlarda ses çıkarmanın nasıl olduğunu bilmek’’ olarak tanımlanmaktadır (Driver & diğerleri., 2017:56).

Finansal okuryazarlık için, pratikte kurumların bilançolarına yansıyan sayısal sonuçların idrak edilebilmesi ile piyasadaki trendlerin anlamını kavrayarak izleme yetkinliğidir denilebilmektedir. Detaylardan arındırılmış diğer bir ifade ile finansal okuryazarlık mali tabloların okunmasıdır denilebilmektedir.

3.4.1. Finansal Okuryazarlığın Önemi

İçinde yaşadığımız bilgi çağında yaşanan gelişmeler toplumların karşılaştığı risklerde farklılıklar yaratmıştır (Uralcan, 2011:128). Finansal okuryazarlığın karşılaşılan

finansal sonuçlar karşısında toplum nezdinde göz ardı edilemez bir katkısı vardır (Driver & diğerleri., 2017:54). Eğer insanlardaki finansal okuryazarlık yetkinliğinin görece düşük kalması halinde, toplumdaki sigorta bilinci düşük kalacaktır (Driver & diğerleri., 2017:70). Bu durumda kişilerin yaşam döngüleri içerisindeki riskleri elemine etmesini, potansiyel önlemler alınabilmesinin önüne geçilen bir hal ortaya çıkaracaktır.

Şirketlerin faaliyetleri sonucunda olumlu veya olumsuz sonuçlar oluşmaktadır. Bu sonuçlar, kurumların bilançolarına yansımaktadır. Finansal okuryazarlık yetkinliği ile şirketlerin ilişki içerisinde olduğu mali çıktılardan anlamlar çıkarılabilir ve gelecek yönünde de kısmi tahminlerde bulunulabileceği söylenebilir. Böylelikle kurumlar, ilgili yöneticilerinin kararları ile karşılaştıkları mali değişimlere göre pozisyon alabilmekte, aksiyona geçebilmektedirler. Diğer bir deyişle, finansal okuryazarlık sayesinde şirket nakit ve diğer mali değer taşıyan varlıklarını sağlıklı bir şekilde yönetebilmektedir.

3.5. Yönetim Disiplininde Sigorta

İşbu çalışmanın yazılı başlangıcındaki ilk cümle, her türlü ticari ve sinai faaliyet gösteren kurumun nihai amacının para kazanmak olduğunu belirtmek olmuştur. Sigortacılık, ekonomik büyüme ve gelişmeye yardımcı bir disiplindir. Sigorta sektörü, sadece finansal sektör özelinde değil, reel sektörde de bankaların likidite (kredi) sağlarken karşılaşabileceği çeşitli mali sorunların önüne geçerek reel sektördeki projelere fon sağlanması hususunda yardımcı olabilmektedir (TSB, 2020:37). Sigorta güvencesi, girişimcilere cesaret kattığı gibi kredibilitelerini de arttırmaktadır (Uralcan, 2011:117).

İşletmelerde ana fonksiyonlar üretim, pazarlama, muhasebe ve bilgi teknolojileri gibi faaliyetler göz önüne alınsa da bazı işletmelerde finans' da ana bir fonksiyon kabul edilmektedir (Duygulu & Pehlivan, 2017:27). Finans fonksiyonu ise genel çerçevede nakit akış (*cash flow*) yönetimine dayanmaktadır. Buna şirketlerin sahip oldukları mali kaynakların azami verimle kullanılması da denilebilmektedir. Ek olarak sigorta, şirket faaliyetleri sonucunda uğrayabilecekleri zararları da sigorta teminatı altına alabilmektedir (Duygulu & Pehlivan, 2017:28). Yapılan bir çalışmada, nakit yoksunu şirketlerin sigorta güvencesinden çok hedge güvencesine yönelmeleri, ancak nakit zengini şirketlerin ise sigorta güvencesine mutlaka yönelmeleri gerektiği öne sürülmüştür (Rochet & Villeneuve, 2011:304).

Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Risk Yönetimi bağlamında yazıma alınmış bu başlık ve bağlantılı alt başlıkları, şirketlerdeki risk yönetimine direkt finansal boyutta karşılık buldurabilen ürünlere genel çerçevede yaklaşmış, akabinde yapılan araştırmalar nezdinde en değerli üç ürün olarak seçilen ürünlerin detaylarına özet şekilde değinmiştir. Zira bu tip ürünlere değinilmeden sigortacılık perspektifine değinmek önemli bir eksiklik yaratabilecektir. İlgili tanımlamalar ile ürünler hakkında verilen görece teknik bilgiler, zihinlerde sigortacılık perspektifinin betimlenmesine yarar sağlayacak görünmektedir.

3.6. Finansal ve Mesleki Sorumluluk Sigortaları

6102 sayılı TTK nezdinde Sigorta Hukuku Can ve Zarar Sigortaları olarak ikiye ayrılmış, Zarar Sigortaları ise Mal ve Sorumluluk Sigortaları olarak kendi içinde ayrışmıştır. Çalışmanın konusunu teşkil eden hususlara en yakın ürünler Sorumluluk Sigortaları başlığı altında bulunan Mesleki Sorumluluk Sigortaları olduğu söylenebilir.

Mesleki Sorumluluk Sigortaları ile ilgili genel şartlar 26.05.2013 tarihli 28658 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Mesleki Sorumluluk Sigortaları Genel Şartlarına göre bu ürünlerin kapsam ve konusu aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2013):

A.1. Sigortanın Konusu

Bu sigorta sözleşmesi ile sigortalının poliçede belirtilen ve ilgili taraflarca konusu tarif edilerek sınırları çizilen mesleki faaliyeti ifa ederken;

a) *Sözleşme süresi içinde meydana gelen olay sonucu doğan ve sorumluluk hükümleri uyarınca tazmini sözleşme süresi içinde ya da sonrasında talep edilen zararlara karşı veya*

b) *Sözleşme yapılmadan önce veya sözleşme yürürlükteyken meydana gelen bir olay nedeniyle, sadece sözleşme süresi içinde sigortalıya karşı ileri sürülebilecek taleplere karşı sözleşmede belirtilen miktara kadar isteme ilişkin makul giderleri de içerecek şekilde teminat verilir. Taraflar, (a) ve (b) bendlerinden birini içerecek şekilde sözleşme yapabilecekleri gibi, her ikisini içerecek şekilde de sözleşme yapabilir*

Sigortalının işletmesi ile ilgili sorumluluğu için yaptırılmışsa, sözleşmede aksine hüküm yoksa bu sigorta, sigortalının temsilcisi ile işletmenin veya işletmenin bir kısmının yönetiminde, denetiminde ve işletmede çalıştırılan kişilerin sorumluluğunu da karşılar.

İlgili genel şartlardan bu çalışmaya birebir eklenen yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü üzere sorumluluk sigortaları, ticari ve sinai faaliyet gösteren işletmelerde idari görev icra eden kişilerin şirketin üçüncü taraflara verebilecek soyut zararları teminat altına almaktadır. Sorumluluk sigortası türüne has poliçeler sayesinde sigorta ettiren ve sigortalının mal varlıkları, görevlerini icra ederken ki hatalarından dolayı sigorta güvencesi altına alınmaktadır.

Bu gruba bağlı ve yakın sigortacılık ürünleri şirketlerin idari ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş ve olası hasar durumlarında zararın tazmini için yaratılmış ürünlerdir. Konu bütünlüğüne fayda sağladığı düşünülen Ticari Alacak Sigortası ve Yönetici Sorumluluk Sigortası ve Kefalet Sigortası için derlenmiş bilgilere aşağıdaki alt başlıklar nezdinde ulaşılabilirdir. Böylelikle sigortacılığın yaygınca bilinen ürünleri haricinde teknik olarak özgün ürünlerle şirketlerdeki risk ve kurumsal yönetimine ne gibi katkılar sağlayabildiğine yönelik çok daha net bir resim oluşabilecektir.

3.6.1. Yönetici Sorumluluk Sigortası (Directors and Officers Liability Insurance -D&O)

Bu sigorta ürünü, mesleki sorumluluk sigortaları kapsamında bulunmaktadır. Avukat Mesleki Sorumluluk Sigortası, Bağımsız Denetçi Mesleki Sorumluluk Sigortası, Acente Mesleki Sorumluluk Sigortası gibi başka mesleki sorumluluk sigortası ürünleri de bulunmaktadır. Yönetici Sorumluluk Sigortası, Şirket yöneticilerinin sorumlu oldukları görevlerini icra ederlerken işleyebilecekleri bir kusur, ihmal veya ihlaller nedeniyle üçüncü tarafların zarara uğraması sonucunda anılan zararın kusur sahibi yöneticilerden talep edilebilen tazminat ve ilgili savunma giderlerini kapsayan bir sigorta ürünüdür.

Dünya literatüründe *Directors and Officers Liability Insurance* olarak karşılaşılan bu ürün, *D&O* kısaltması ile dile getirilebilmektedir. Yönetici Sorumluluk Sigortası, Amerika'da yaratılmış, geliştirilmiş ve hem Anglo-Sakson hem de Kıta Avrupası sigorta piyasasında yer edinmiş bir sigorta ürünüdür (Can, 2019:51). Bugün halen daha aktif

olarak Amerika piyasasında yoğun talep gören bir ürün olduğu söylenebilir. Yönetici Sorumluluk Sigortası, yazının bundan sonraki kısımlarında YSS olarak anılacaktır.

YSS, tüm kademe yöneticilerin görev süreleri zarfınca kişisel hata ve ihmalleri neticesinde yükümlülükleri ve kişisel varlık kaybını korumak adına dizayn edilmiştir (Wang & diğerleri., 2020:414; Boyer & Stern, 2012:351). Bir nebzeye kadar, kısa vadede bu ürünün şirket yöneticilerindeki iş güvenliğini arttırdığı söylenebilmektedir (Wang & diğerleri., 2020:414). YSS'nin dünyada yaygınca talep görmeye başlaması, 60'lı-70'li yıllarda şirketlere karşı açılan dava sayılarında bir artış olması sebebiyle gözlemlendiği ileri sürülmektedir (Can, 2019:54).

Dünya ekonomilerinde şirket sayısının artması, işlem fazlalığı yarattığı gibi işlemlerdeki detay derinliği ile etkilerinin yankılarında bir artış yaratmıştır. Bu sebeple özellikle yurt dışında şirketler, faaliyetlerine hayat veren yöneticilerinin üçüncü taraflara olası zararları için daha çok titizlikle hareket etmek durumunda kalmışlardır. Şirketlerdeki mali hacmin artması sebebiyle şirket yöneticilerinin oluşturabildikleri zararlarda da meblağ artışları görülmüş, bu halka açık şirketler başta olmak üzere piyasalarda bir takım güvensizlik ortamının oluşmasına sebep olmuştur (Korkmaz, 2016:1825).

Bu sigorta ürünü bağlamında kaleme alınan bir makalede, YSS ürünün kullanımı ile şirketlerin inovasyonu arasında pozitif ilişki varlığı ile şirketlerin risk taşıma kapasitelerinde gözle görülür bir pozitif etki olduğu öne sürülmüştür (Wang & diğerleri., 2020:424). Güçlü bir risk taşıma kapasitesine sahip olabilen şirketler, rekabet güçlerini arttırmaya yönelik olarak inovatif çalışmalara girip yeni denemeler gerçekleştirebilecek, böylelikle *know-how* denilen bilgi düzeylerinde de bir artış söz konusu olabilecektir. 6102 sayılı TTK'da bu ürünün isteğe bağlı (ihtiyari) bir zarar sigortası olduğu ifade edilmektedir (Korkmaz, 2016:1826).

Sigorta ettiren, YSS ürünü için diğer sigorta ürünleriyle de mutabık olduğu üzere, sigortacının bir liste halinde rizikonun tespit ve değerlendirme altına alınabilmesi için yönettiği tüm sorulara eksiksiz cevap verip ihbarda bulunma yükümlülüğü vardır (Can, 2019:175). Bu koşul, sigorta teminatı altına alınan rizikolar hakkında önem arz etmektedir. Türk hukukunda eksik veya yanlış ihbar verilmesi sigortacıya söz konusu

poliçeden cayma hakkı kazandırmaktadır (Can, 2019:175). 6102 sayılı TTK m.1439 f.1'e göre sigortacı, kendisine verilen hatalı ve/veya eksik beyan sebebiyle poliçeden cayabilir veya prim farkı talep edebilirdir. Yine aynı maddenin devamında eğer talep edilen prim farkı sigorta ettiren tarafından 10 gün içinde kabul olmazsa sigortacı otomatikman sözleşmeden caymış sayılacağı ifade edilmektedir. 6102 sayılı TTK m.1439 f.2'de ise rizikonun gerçekleşmesi ardından sigorta ettirenin bir ihmal veya ihlalinin rizikonun gerçekleşmesi üzerinde bir etkisi var olması halinde ihmalin derecesine göre tazminattan indirim yapılabileceği, eğer sigorta ettirenin kasıtlı bir ihlali olup rizikonun gerçekleşmesi üzerinde etkisi var olduğu görülür ise sigortacının tazminat ödeme yükümlülüğünün ortadan kaldırıldığı ifade edilmektedir.

Sigortacının haiz olabildiği cayma hakkı hakkında 6102 sayılı TTK m.1440 ve m.1441 aşağıdaki şekillerde bir çerçeve çizmektedir (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2012:11285):

MADDE 1440- (1) Caymanın, sigorta ettirene bir beyanla yöneltilmesi şarttır. (2) Cayma, onbeş gün içinde sigorta ettirene bildirilir. Bu süre sigortacının bildirim yükümlülüğünün ihlal edilmiş olduğunu öğrendiği tarihten itibaren başlar.

MADDE 1441-(1) Cayma hâlinde, sigorta ettiren kasıtlı ise, sigortacı rizikoyu taşıdığı süreye ait primlere hak kazanır.

Sigorta ettiren, sigortacının talebi söz konusu olması halinde kabul edilebilir bir süre zarfında talebe konu tehlikeli durumları bertaraf etme sorumluluğuna haizdir (Can, 2019:179). Sigorta olayının gerçekleşmesi halinde ise sigorta ettiren durumu sigortacıya mutlak suretle yazılı olarak bildirmek durumundadır.

İşbu çalışmanın yazım süresince gerçekleştirilmiş literatür taraması ve bazı uzman görüşmeleri ışığında aşağıdaki unsurların YSS ürünü kapsamında olabilecek risklerin tasviri için kullanılabileceği düşünülmektedir:

- Fiili hata, ihmal ve ihlaller
- Görevin kötüye kullanılabilmesi durumu

- Yanlış beyan ve/veya hatalı bildirimde bulunulabilmesi halleri
- Görev yetkisini aşan aksiyonlarda bulunabilmesi halleri
- Mevzuatlar kapsamı dışında kalan, illegal kabul edilebilecek aksiyon alınabilmesi halleri
- Özensiz iş yapılabilmesi, yani beklenen kaliteden yoksun görev icrası

Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Risk Yönetimi gözlüğünden bu maddelere yaklaşılması halinde, YSS ürününe konu risklerin şirketlerin sağlık ve sürdürebilirliğinde kritik değere sahip olduğu öne sürülebilirdir. Bunlar ve bunlar gibi idari-operasyonel risklerin minimize edilmesi şirkete yönelik terzi dikimi bir kurumsal vücut ile olabileceği düşünüldüğünde, söz konusu risklerin minimize edilmiş halinde dahi hayat bulabilmesi YSS ürünü yardımıyla oluşan zararların tazmini, şirketlerin aktif mali sağlığına katkı sağlayacağı aşikar görünmektedir. Yaraların görece daha fazla sarılabildiği bir yönetsel ortamın şirket içerisinde hakim olabilmesi, şirketlerin rekabet güçlerini arttıracak hareketlerde bulunabilmelerine cesaret katabilir. Zira literatürde gerçekleştirilen ve işbu çalışmanın önceki paragraflarında bahsedilen atıflarda bu düşünceyi destekler yöndedir.

Türkiye özeline ürüne yaklaşılması halinde, YSS ürünü ve sağladığı teminatlar şirketler nezdinde oldukça prestijli görülmelerine karşın total prim üretiminde bu prestij değerini yansıtan rakamlarla karşılaşılamamaktadır (Can, 2019:72). Hatta öyle ki, Türkiye'de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin ürün yelpazelerinde yer alan bu ürün hakkında tüketicilere yazılı bilgi vermekten kaçındıkları iddia edilmektedir (Can, 2019:72). Belirtilen bu durumun, reel sektörde faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal gelişimi açısından etkileri ise düşündürücü olarak nitelendirilebileceğine inanılmaktadır.

Bu sebeple günümüzde YSS, şirketlerde risk yönetimi hususunda adeta ihtiyaç vasfına ulaşmıştır denilebilmektedir (Korkmaz, 2016:1826). YSS sigortası ve bu sigorta arzını gerçekleştiren şirket uzmanları, kurumsal yönetişim hususunda tek model tüm şirketlerde geçerlidir yaklaşımını reddetmekte, şirketler özelinde kurgulanmış bir kurumsal yapıyı öngörmektedirler (Boyer & Stern, 2012:371). YSS'nin ülkemizde takriben 10 yıllık bir geçmişe sahip oldu dillendirilebilmektedir ve ürünün kendisine has bir genel şartı henüz bulunmamaktadır (Can, 2019:203). Görece bakir bir ürün

tanımlaması bu ürün için uygun olduğu düşünülmektedir. Bu sebepledir ki YSS, sadece kurumsal risk yönetimine hitap eden bir sigorta ürünü olmaktan ziyade kapsam ve temelleri sebebiyle kurumsal yönetimin bir parçası olma yolunda ilerleyeceği düşünülmektedir (Can, 2019:61).

Ek bir öznel yaklaşım ışığında, çalışma hazırlanış tarihleri içerisinde YSS ürününün Mesleki Sorumluluk Sigortası Genel Şartları çerçevesinde değerlendirilme altında olması, profesyonel yöneticilik kavramına ve profesyonel yöneticiliğin bir meslek olarak değerlendirilebilmesi yönünde tartışmalara gebe olabileceği düşünülmektedir.

3.6.2. Ticari Alacak Sigortası

Para ve paranı yönetiminden doğan nakit akışı, bir insanın vücudunda dolaşan kan gibidir. Bu metafordan hareketle şirketlerdeki nakit kaybının (likidite eksikliği) şirket sağlığı için kritik sonuçlar doğurabilecektir. Ticari Alacak Sigortası, şirketlerin esas kazançlarını teşkil eden ticari gelirlerinin mutabık vadesinden geç ödenmesi veya hiç ödenmemesi gibi rizikolara karşı şirket alacağını güvence altına almaktadır. Bu sebeple şirketler için risk yönetimi hususunda önemli bir finansal risk yönetim enstrümanıdır (Jones, 2010:9).

Kredi Sigortası, İş Sigortası veya İhracat Kredi Sigortası olarak da isimlendirilebilen Ticari Alacak Sigortası, hizmet veya mal arzından kaynaklı şirketin alacak riskini teminat altına alan bir sigorta poliçesidir (Jones, 2010:3). Şirketlerin satış gerçekleştirdiği müşterilerin iflas veya temerrüde (vade gecikmesi) düşmesi halinde sigortalı şirketin büyük mali kayıplar yaşanmasının önüne geçilmesi işbu ürünün nihai amacıdır (Euler Hermes Türkiye, 2021). Ticari alacak kayıplarının şirketlere hayati hasarlar verip yaralar açtığı pratikte kabul gören bir durumdur denilebilir. Bu üründe de tıpkı diğer sigorta ürünlerinde olduğu gibi şirketlerin poliçeye konu riskleri hakkında sorular sorulur ve alınan cevaplara istinaden sigortalı-sigorta ettiren şirkete sigorta teminatı verilir veya verilmez. İçerisinde bulunduğumuz zaman zarfında Türkiye, KOBİ'lerinin ticari alacaklarının güvence altına alınıp varlıklarına destek sağlamak adına bu üründe devlet desteği göstermektedir.

Ticari Alacak Sigortasının başlıca faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilirdir (Euler Hermes Türkiye, 2021):

- Bilançolardaki alacakların ortala %40'ına tekabül eden açık hesap vadeli satışlardan doğan teminatsız alacakları güvence altına alır.
- Sigorta kapsamına alınan alıcılardan mali tablolar dışında ek bir maddi teminat ya da kefalet talep edilmez, müşterilere herhangi bir yükümlülük yüklenmez.
- Alıcıların finansal ve mali durumları hakkında güncel veri sağlar, yakın izleme hizmeti verir. Bu sayede poliçe sahipleri zamanı ticaretini artırmaya, işlerini büyütmeye harcarken alacak riski yönetim ve takibi sigorta şirketi tarafından gerçekleştirilir.
- Tahsilat yetkisini sigorta şirketine devredilmesi ile hukuki ve bürokratik iş yükünden sigortalıyı kurtarır.
- Müşterilere sigorta güvencesi ile daha fazla satış yapabilme imkanı ile ciro artırabilmesini sağlar

Derlenmiş olan tüm bu ifadeler ışığında, alacak sigortasını şirketlerdeki kurumsal risk yönetimi hususunda önem arz eden bir finansal enstrüman olduğu kabul edilebilir.

3.6.3. Kefalet Sigortası

Kefalet Sigortası olarak isimlendirilen bu ürün, finansal sigortalar grubunun bir üyesidir. Kefalet Sigortası, ABD'de finansal piyasalarda uzun sürelerdir kullanımda olan bir ürün olup, ülkemizde 01.02.2014 tarihli *Kefalet Sigortası Genel Şartları*'nın yürürlüğe girmesi ile iş dünyamıza dahil edilmiştir (Özoğlu, 2020:224). Özel sektör şirketlerinin bankalar tarafından kendilerine tanımlanan kredi limitlerine dahil olan teminat mektupları yerine geçen sigorta sektörü kökenli bir finansal enstrümandır (Quick Sigorta, 2021). Değişen ekonomik ortam ve beraberinde artış eğilimi gösteren riskler, sigorta sektöründe de yeniliklerin yaşanmasına zemin hazırlamaktadır (Yeşilyaprak & Polat, 2018:136).

Kefalet sigortasının bu yönü ile finans sektörü üzerindeki kredi yükünü hafifletip hem finansal hem de reel sektör tarafına katkı sağlamaktadır (Özoğlu, 2020:225).

Ürünün banka teminat mektubuyla eşdeğer olması (Özoğlu, 2020:241), bankaların şirketlere kümülatif olarak tanımladığı kredi limiti üzerinden adeta atıl bir kapasite kazandırabileceği söylenebilir. Bu hal, şirketlerin nakit akımlarına fayda sağlar niteliktedir.

Kefalet Sigortasının diğer sigorta ürünlerine kıyasla görece daha yeni bir ürün olduğundan, literatürde ürün üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada aşağıdaki avantaj ve dezavantajlar derlenmiş, ilgili derleme çalışmadaki gibi **Tablo 8**'de görülmektedir:

Tablo 8: Kefale Sigortasının Piyasaya Potansiyel Etkileri

Etkilenecek Taraflar	**Avantajlar**	**Riskler/Dezavantajlar**
Genel Olarak Finansal Sistem	Yurtdışında açılan ihalelerde doğrudan talep edilen bir ürün olduğu durumlarda genel olarak finansal sistem açısından banka teminat mektubunun alternatifi olmayacak, başlı başına talep gören bir ürün olacağından finansal sistemin derinliğini arttıracaktır. Bazı ihalelerde ‘’banka teminat mektubu / kefalet senedi temini’’ gibi bir ibare yer aldığında Bankalar ile sigortacıların rekabetinin artmasıyla birlikte, bankanın piyasa koşullarında rekabet edebilmesi için teminat mektubunun maliyetini düşürmesi gerekecek, teminat alma şartlarını da gevşetmesi gerekebilecektir.	İhale şartlarında ‘’Banka teminat mektubu veya kefalet senedi temini’’ gibi bir ibare varsa bu noktada banka teminat mektubunun kullanımı azalabilecek, bunun da Bankacılık sektörü açısından negatif bir etkisi olabilecektir

Yükleniciler (Türkiye)	İşverenin riskini azalttığı için iş alım kapasitesini arttırır. Bankalar ve kefalet sigortası şirketleri arasındaki rekabetten faydalanarak kendisi açısından minimum maliyetle ‘’banka teminat mektubu / kefalet senedi’’ sağlama imkanına kavuşabilir. Kefalet Sigortasının Türk Müteahhitlik Sektörü açısından tanınması/kullanılıyor olması, mevcut pazarın daha genişlemesi anlamına gelecektir.	Kefalet sigortasında tazminat ödenmesi durumunda sigortalıya rücu edilerek, zararın Türkiye’de yerleşik yükleniciden tahsil edilmesi riski vardır.
Yükleniciler (Rakipler)	Türkiye’deki müteahhitlerin taşeron olarak çalıştırılabilme imkanına kavuşarak ihaleler sonucu aldığı işleri, işbölümü yoluyla küçük parçalara bölerek yaptırabilme imkanına kavuşacaklardır	Rekabet içinde olunan (özellikle Çin ve ABD gibi) ülkelerin müteahhitleri Türkiye’deki müteahhitlerin pazar payını artırmalarından olumsuz yönde etkileneceklerdir.
Sigortacı (Türk Eximbank)	İhracatçı firmalara yeni bir enstrümanla destek olarak misyonunu daha yüksek bir kapasiteyle yerine getirmiş olacaktır.	Riski reasürör şirketlere yeterli seviyede ya da hiç dağıtamama riski vardır. Ürün hakkında deneyim azlığı sebebiyle tazminat riskinin yüksekliği söz konusudur.

		Talep azlığı sebebiyle ürünün yeterli hacme ulaşamaması, bu ürün için yapılan çalışmaların önemini azaltacaktır.
Hazine	Döviz kazandırıcı hizmetlerin artmasına imkan vereceği düşünüldüğünde ihracata dayalı büyüme stratejisine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.	Reasürans yoluyla riskin bir kısmının piyasayla paylaşılamadığı durumlarda Hazine/Ticaret Bakanlığı'nın garantör olması söz konusu edilebilir. Bu hallerde Hazine/Ticaret Bakanlığı'nın tazmin riski vardır. Hazinenin denetiminde bir ürün olarak Hazine Müsteşarlığı'nın Kefalet Sigortası Genel Şartları dışında daha geniş bir çalışma yapması gerekecektir. Tebliğ ve yönetmeliklerle ürünün yasal altyapısı kurulmalıdır.
Bankalar	Yapılacak protokoller ile bankalar Türk Eximbank ile işbirliği halinde çalışabilir. Bankaların ülke/banka limitinin yetersiz olması nedeniyle iş birliği yapılabilir.	Teminat mektubu pazar payında kayba neden olabilir.

Lehtar (İşveren)	Devlet menşeili bir finansal kuruluş tarafından yükleniciye garanti verilmesi nedeniyle daha güvenli bir iş ortamına kavuşması mümkün olabilecektir (Kefalet Senedinin Türk Eximbank tarafından sunulması halinde). Kefalet senedi sayesinde bir işin, o işin ehline verildiği hususunda bir güven oluşturmaktadır. Dolayısıyla işveren ihaleye açtığı işin bitirileceğinden emin olmaktadır.	Harici garantiye göre verilen teminat tutarının nakde çevrilme süresinin uzun olması. Ürününün priminin iş fiyatına dahil edilmesi sebebiyle daha fazla maliyeye katlanması. Türkiye'deki müteahhitler ve diğer ülkeler arasında rekabetin artması işverenler açısından fayda getirecektir. İlk talepte ödeme şartı içermeyen bir kefalet senedi olması durumunda zararın nakde çevrilmesi zaman alacak, bu da yaptırılan işi geciktirecektir.
Reasürörler	Prim gelirlerini artıracaklardır.	Sigorta kuruluşunun başvurularına verilecek yanıtlar büyük bir operasyonel yük oluşturabilecektir. Öte yandan, alanında uzman olmayan bir kuruluş ile çalışılması

		durumunda tazminat riski doğabilecektir.

Kaynak: (Yeşilyaprak & Polat, 2018:154,155)

Kefalet Sigortası ile Ticari Alacak Sigortası ile olan farklar **Tablo 9**'da görülebilmektedir.

Tablo 9: Ticari Alacak Sigortası ve Kefalet Sigortası Arasındaki Farklar

Ticari Alacak Sigortası	Kefalet Sigortası
Kredi Sigortası genelde standart işlemlerdir	İçerik ve detayları itibariyle ulusal kanunlara bağlıdır ve standart değildir.
Poliçe sahibi sigortanın lehtarıdır.	Lehtar/Alacaklı sigorta ettiren değil, işverendir.
Satıcı/Tedarikçiyi teminat altına alır.	Satıcı/Tedarikçinin riskine karşı işvereni teminat altına alır.
Genel tüm cironun sigortalanır. Farklı rizikolara karşı büyük bir portföyün sigorta güvencesine alınmasını konu alır.	Her bir poliçe için bir risk veya risk grubu olur.
Portföy yaklaşımı ile çok sayıda risk teminat altına alınır. Prim tabanı büyüktür ve kayıp olasılığı ürünün hesaplanmasının bir parçasını teşkil etmektedir.	Sıfır kayıp prensibine dayanarak az sayıdaki riskli portföyler teminat altına alınmaktadır. Prim tabanı daha küçük olup, işi düşük sıklıkta ancak hasar oranı yüksek kayıplara yönelik bir üründür.

Kaynak: (Yeşilyaprak & Polat, 2018:148)

Literatürden elde edilen bilgilerinde işaret ettiği gibi, kefalet sigortasının makro ekonomik açısından da ekonomik çarklara olumlu bir katkısı olduğu görülmektedir. Bankaların arz ettiği teminat mektuplarında tazminat ödeme sorumluluğu ile araştırma imkanının olmaması, kefalet sigortasında zıt yönde bir uygulama söz konusu olması sebebiyle bu ürünün bir avantajı olabilirdir (Yeşilyaprak & Polat, 2018:156).

Şirketlerin nakit akımına katkı sağlayacak şekilde düzenlenen bu ürün sayesinde bankalardaki kredi limitine dokunmaksızın erişime açık kalan nakdi limitin başka alanlarda kullanımına imkan sağlayarak (Quick Sigorta, 2021), şirketlerin kurumsal risk yönetimlerine maliyet, likidite avantajı, vb. unsurlarla yardımcı olduğu söylenebilir. Doğrudan finansal olarak karşılık bulan bu katkı, şirketlerin sürdürebilirliklerine yararlı olduğu öne sürülebilir.

3.7. Sigortacılık Perspektifi

İşbu çalışmanın kaynakça uzayını oluşturan yerli ve yabancı literatür kökenli kaynakların taramasında çok sayıda teknik terim ile karşılaşılmış, karşılaşılan terimler düşünce süzgecinden geçirilmiştir. Akademik yazında sigorta okuryazarlığı karşılaşılan bir terim olmuş, bu sebeple yüksek derecede ehemmiyetli değerlendirilerek bu araştırmanın tamamlanabilmesi adına çalışmaya dahil edilmiştir.

Sigortacılığın risk yönetimindeki derinliği, risklerin tespiti için tutarlı dayanaklar temelli sorular sorabilmesi vb. gibi vasıflar ışığında, özellikle şirketlerin idaresinde kıymetli bir dinamik yaratabilir. Böylelikle şirketlerin kendi risklerini yöneterek yarınlarını şekillendirebilmelerinde yardımcı olabilirdir (Uralcan, 2011:117). Çünkü risk yönetimi, yatırımcılara, finansal kurumlara, işletmelere ekonomi yönetimlerinde tedbirli olmayı sağlamaktadır (Şenol, 2020:159). Sigorta ise, şirket varlıklarını rizikolara karşı koruma altına alma ve buna aracı olması sebebiyle finansman fonksiyonun bir parçasıdır denilebilmektedir (Duygulu & Pehlivan, 2017:28). Risk yönetimindeki eksiklik ve/veya hatalar ise şirketleri hedefledikleri amaçlardan uzaklaştırabilecektir (Şenol, 2020:178).

Nihayetinde bu çalışma özelinde dile getirilen sigortacılık perspektifi, aslında şirket idaresinde tamamlayıcı bir yönetim dinamiğini ifade etmek istemektedir. Bunun için, şirket bünyesinde risk odaklı bir yönetim yapısının dizayn edilmesi, anılan yapının şirketin tüm fonksiyonlarını kapsayacak şekilde kurgulanıp şirket kültürü haline

getirilmesine işaret edilmeye çalışılmaktadır. Bu risk odaklılık için ise, sigortacılıktaki soru sorup tespit yapmaya dayalı idari süreçler başta olmak üzere bir kurumsal vücudun ifade etmeye çalışmaktadır. Şirketlerde üst yönetimin ve teknik departmanların rizikolar karşısında bilgiye sahip olmaları, ilgili yöneticilerin ise gereken hallerde bu bilgiler nezdinde risk yönetimini uygulayabilecek yetenekte olmaları gerekmektedir (Yegin, 2013:131).

Finansal okuryazarlık doğası gereğince şirketler yaygın olarak bu dinamik ile yönetilmeye çalıştığı söylenebilirdir. Çünkü para şirketlerin varlık sebebidir. Bu nedenledir ki paranın doğru ve verimli yönetimi hayati değer taşımaktadır. Sigortacılık perspektifi ise, sigorta okuryazarlığı olgusundan farklı olarak çıplak finansal okuryazarlığa dayalı şirket yönetimin tamamlayıcısı olabilirdir.

Finansal bakış açısı ile tespit edilebilen risklerin özüne inerek anılan risklerin nasıl bertaraf edilebileceğine dair bir bakış açısı olarak tanımlanabilir sigortacılık perspektifi. Finansal okuryazarlık yetkinliği ile tespit edilen riskler, sigorta bakış açısı ile tespiti gerçekleşen risklerin birçoğunun ne tür tedbirlerle zayıflatılabileceğini gösterebileceği için finansal bakış açısını tamamlayıcı bir unsur olabilirdir.

Doğrudan finansal çıktılar teşkil eden sigorta ürünleri olsa dahi sigortacılık perspektifindeki esas odak, bu ürünlerin oluşturulurken arka planda adeta başlangıç noktası olan tespit soruları sigortacılık perspektifinin temel dayanak noktasıdır denilebilir. Tespit edilen risklerin özünde neden teşkil edebilecek tüm gerekçeleri sorgulanması ve akabinde bu sorguların üzerinden hareket edilmesi ilgili potansiyel tüm hasar durumlarının önüne geçilmesine imkan verebilirdir. Böylesi bir perspektifin şirket yönetiminde canlı olması, şirketlerin sürdürebilirliğine katkı sağlayabilir.

Finansal okuryazarlık kökenli finansal bakış açısı mali tablolar üzerinden hareket edilirken, sigorta bakış açısı ile var olan durumdan geriye hareketle görülememiş veya sezilememiş risklere temas edilebilir. Böylece sadece finansal tablolar nezdinde tespit edilen soyut riskler değil, hem içerisinde bulunulan somut durumun derinliğine dokunan sorulardan hareketle olası risk bölgelerinin tespiti gerçekleştirilebilir, hem de finansal bakış açısı hem de sigorta bakış açısının birleşimi ile şirketin içerden 360 derece tarama gerçekleştirilerek yapılan tespitlerin sağılığı ve çözümlerdeki isabet oranında artışlar

yakalanabilir. Bu şekilde sadece finansal bakış açısı ile tespit edilemeyecek risklerin de önüne geçilebileceği düşünülmektedir.

Daha somut bir betimleme yapılabilmesi adına bir örnek verilmesi gerekilirse, bir üretim şirketinin tesislerinde sahip olduğu makinelerin mali çıktıları ile finansal okuryazarlık ile fikir edilebilirken, anılan makinelerin çıktıları haricinde olan anlık durumu, sağlığı vb. gibi daha somut varlık teşkil eden unsurlar sigorta bakış açısı ile tespit edilebilir. Örnekten de anlaşılabildiği üzere, her iki bakış açısının birleşimi ile şirketin somut ve soyut zafiyetleri ile risklere direnç gösterebilen güçlü yanların tespiti mümkün olabilmektedir. Örnek teşkil edebilecek bir diğer anlatım ise, sigorta kökenli bir yönetici bir fabrikayı istisnai haller haricinde bir dere yatağına yapılmasına risk yüksekliğinden dolayı karşı çıkar veya halihazırda bu tip bir durumun varlığında erken tedbirler almak için aksiyon alacaktır.

Kısaca, sigortacılık perspektifi tespit edilen risklerin giderilmesine yönelik aktif aksiyon alınmasıdır denilebilir. Rizikoların ortadan kalkması veya azalma trendi göstermesi şirketin yönetim gücü ve başarısı ile ilgilidir (Yegin, 2013:131). Bu konuda adeta ince bir çizgi teşkil eden husus, sigortacılık perspektifi riskler karşısında sadece poliçe alınmasını ifade etmemektedir. Tespit edilen somut ve soyut risklerin giderilmesine ve önlem alınmasına yönelik aktif aksiyon alınmasıdır. Bir diğer deyişle şirketin somut ve soyut yapısı ile tüm süreçlerinde bir güvence ortamının sağlanmasını ifade etmeye çalışmaktadır.

BÖLÜM 4. YÖNTEM

Bu bölümde, şirketlerde kurumsal yönetim hususunda sigortacılık perspektifinin etkisini tespit edebilmek adına araştırmanın iskeletini oluşturan analiz metotları hakkında bilgi verilmektedir. Çalışmanın analiz aşamasını ortaya koyabilmek için araştırma modeli, evren ve örneklem, verilen toplanması ve verilerin çözümlenip analiz edildiği başlıklar sabit ettirilmiştir.

Sahadan alınabilecek açık uçlu yorumların, akademik esaslara uygun yöntemlerle nicel olarak da karşılaştırabildiği düşünülmektedir. Hibrit bir modelin daha sağlıklı yorumlamalara yardımcı olabileceğine inanılmaktadır.

Çalışmanın haiz olduğu esas yöntem, işbu çalışmanın analiz ve sonuçları neticesinde reel sektörle daha yakın temas edebilmesi inancıyla Derinlemesine Mülakat Yöntemi ile kriter ve uygulamalar hakkında tespitler yapılması amaçlanmaktadır. Çalışma grubu olarak 10 adet profesyonelle görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubuna dahil edilen katılımcılara Derinlemesine Mülakat Yöntemindeki soruların da üstüne kurgulandığı kriterlerin karşılaştırılması için AHP uygulanmıştır. Böylelikle de nicel bulgulara ulaşılması amaçlanmıştır.

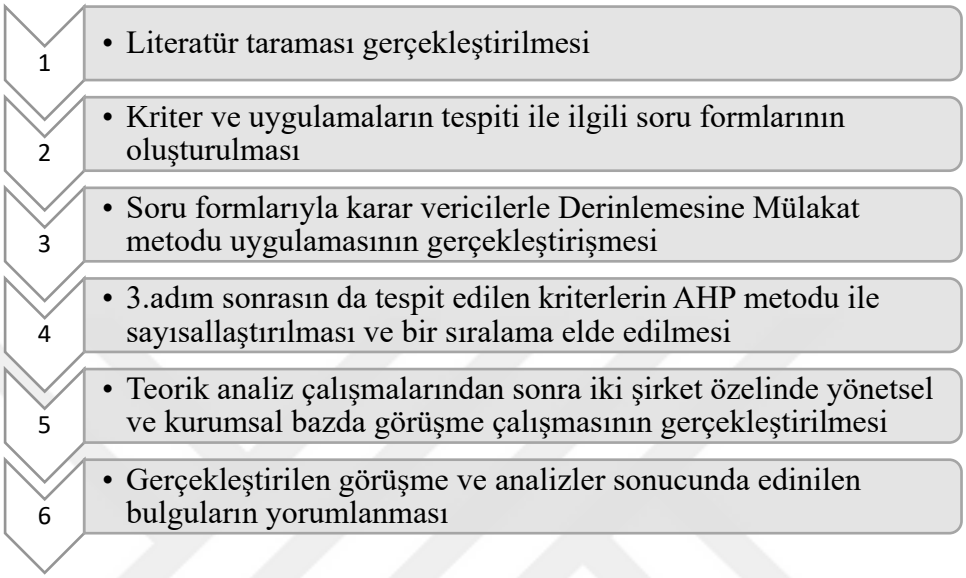
Elde edilen nitel ve nicel verilerin sonuçlarının karma bir şekilde yorumlanması, amaçlanmaktadır.

Çalışmanın üzerine kurgulandığı amaç ve metotlar ışığında belirtilmeli ki, bu çalışma keşfedici bir araştırma olma özelliğine sahiptir. Bu sebeple çalışma bünyesinde herhangi bir hipotez bulunmamaktadır. Bu şekilde gelecekteki çalışmalar için araştırma konusu çerçevesinde farklı inceleme soruları ve hipotezlerin oluşmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

ÇKKV ve diğer nitel görüşmeler akabinde, sigortacılık perspektifinden yorumlamalar gerçekleştirilmiştir.

4.1 Araştırma Modeli

Basit bir şema halinde planlanan çalışma modeli aşağıdaki gibi betimlenebileceği düşünülmektedir. **Şekil 11** planlanıp uygulamaya geçirilmiş iş akış şemasını temsil etmektedir.



Şekil 11: Tez Çalışması Aksiyon Planı

İşbu çalışmanın akademik bir format çerçevesinde gerçekleştirilmesi amacı ile literatür taraması ve saha inceleme-görüşmeleri akabinde sigortacılık perspektifinden kurumsal yapılanmayı ilgilendiren açık uçlu sorular oluşturulmuştur.

ÇKKV metotları, Yöneylem disiplininde yaygın uygulamalardır (Özbek, 2019:25). ÇKKV metotları, karar verme gibi kritik hareketleri etkileyen, karar vermenin temelini oluşturan kriterler nitel vasıflarda ise bu vasıflara nicellik kazandıran ve nihayetinde sayısal bir ağırlıklandırma yaratarak sayısal, daha somut çıktılar elde etmeye yardımcı metotlar olup, yaklaşık 50 yıldan beri geliştirilmeye tabii olan çalışmalardır (Özbek, 2019:24,25; Karavardar & Çilek, 2020:3485). Sıklıkla kullanılan diğer ÇKKV metotlarına örnek verilmesi gerekilir ise, SWARA, TOPSIS, Gri İlişkisel Analiz, VIKOR metotları örnek gösterilebilir (Acer, Genç & Dinçer, 2020:157; Özbek, 2019:55,151,213). Böylece belirsizliklerin görece yüksek olduğu hallerde, kriterler (alternatifler) içerisinde bir ağırlık tespiti sağlanabilecektir (Acer, Genç & Dinçer, 2020:158).

Kısaca, çalışmanın ifade edilen metotlar ışığında hibrit bir model üzerinden oluşturulması hem nitel hem de nicel sıralı bir birleşimi ile haiz olduğu konuya yönelik sağlıklı bir önermede bulunabileceği öngörülmektedir. Aynı zamanda iki şirket özelinde saha görüşmesi gerçekleştirilmesi, işbu araştırma konusunun haiz olduğu derinliğe uygun olacak şekilde hem teoriye hem de pratiğe dayalı yorumlarda bulunabilmesi ile daha somut çıktılar elde edilmesi amaçlanmıştır.

4.2. Evren ve Çalışma Grubu

Çalışmanın hitap ettiği evren, genel olarak finansal sektörün haricinde kalan, kişisel ruhsata tabii olmayan, restoran vb. gibi aile işletmeleri olmayan, nesilden nesle devri (servet nakli) mümkün olan ve göreceli olarak belirlenebilen bilanço hacmine ulaşmış ve/veya aşmış, reel sektör olarak adlandırılan şirketlerdir. Tasvir edilen gruba pratikte daha çok aile şirketlerinin giriyor olduğu yaygın bir gerçektir. Bu sebeple işbu çalışmanın temas edip fayda sağlamayı hedeflediği esas evren paragrafın başındaki kıstaslara sahip olan aile şirketleri olduğu söylenebilmektedir.

Araştırmadaki esas amaç, Derinlemesine Mülakat Yöntemi nezdinde gerçekleştirilen görüşmelerden edinilen bulguların derlenmesini gerçekleştirmektedir. Bu sebeple işbu çalışmada amaçsal örnekleme kullanılacaktır. Amaçsal örneklemede bankacılık, sigortacılık, tekstil, lojistik, imalat, internet servis sağlayıcılığı sektörlerinde görev yapan 10 adet profesyonele kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimi üzerine kurgulanmış 10 adet açık uçlu soru yönlendirilecektir.

Bu tip bir örneklem seçimin sebebi ise, amaçsal örneklemenin zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışmasına olanak vermesidir (Yıldırım & Şimşek, 2003:69). Ancak görece daha kısıtlı bir kitle ile görüşme yapılması sebebiyle, işbu araştırmada çalışma grubu ifadesi daha sağlıklı bir hareket olacağı düşünülmektedir (Karasar, 2017:148). Amaçsal örnekleme ile araştırmacı, söz konusu araştırmaya uygun gördüğü ögelerden oluşan bir örneklem seçebilmektedir (Güler, Halıcıoğlu & Taşğın, 2015:94).

4.3. Veriler ve Toplanması

Yüz yüze görüşmeler ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilecektir.

Bu noktada önemli bir detay olarak, Covid-19 pandemisi ve Derinlemesine Mülakat için katılımcı olmayı kabul etmiş profesyonellerin iş takvimleri nedeniyle, görüşmeler tele konferans ve bilgisayar sistemleri yardımıyla video konferans görüşmeleri ile gerçekleştirilmiş, soru formları görüşme öncesinde kendilerine iletilmiştir.

4.4. Çalışmaya Konu Olan Kriterler

Çalışmaya nitel ve nicel derinlik kazandırılabilmesi adına gerçekleştirilen literatür taraması ve çeşitli uzman görüşleri nezdinde işbu araştırma çerçevesinde önem teşkil ettiğine inanılan 5 kriter tespit edilmiştir. Sigortacılık perspektifinden bir araştırma yapılmaya çalışılması, kriterlerin kurumsal yönetimin yoksunluğu veya eksikliği vb. gibi durumlara teşkil edebilen riskler tanımlanması bu hususdaki esas amaç olarak tanımlanabilmektedir.

Üzerine karar kılınan 5 kriter, İç Denetim Riski, Gözetim Riski, Sürdürebilirlik Riski, Organizasyonel Operasyon Riski ve Revizyon Riski olarak karar kılınmıştır.

İfade edilen ana kriterlerin kısa tanımlamalarına **Tablo 10**'da ulaşılabilirdir.

Tablo 10: Çalışma için Belirlenmiş Kriterleri ve Tanımları

Kriter	Tanımı
İç Denetim Riski	İç Denetim 6102 TTK'da açıkça ifade edilmektedir. OECD ilkelerine de uygun olacak şekilde iç denetimin şirket bünyesinde canlı olmaması, şirket faaliyet çıktıları üzerinde bilgi ve uzun vadede deneyim eksikliği risklerini doğurabileceği gibi, şeffaflık gibi temel kurumsal yönetim ilkelerinin şirket içerisindeki varlıklarının zedelenebilmesi riskini tanımlamaktadır.
Gözetim Riski	Gözetim Yetkisi, 6102 TTK'da A.Ş.'lerde Y.K.'nın devredilemez bir yetkisidir. Nihai yönetim organı olan Y.K'nın şirket içerisinde anlık izleme yapabilmesi, gerektiğinde mikro

	ölçekli kararlarla süreçlere dahil olup denetim raporları öncesi yorum getirebilmesidir. Kısaca esas üst yönetimin yetkinlikten yoksunluk vb. gibi risklere ev sahipliği yapması halinde şirket genelinde şiddetli yankıların oluşabilmesi riski olarak tanımlanmaktadır.
Sürdürebilirlik Riski	Şirketlerin hayatlarını temsil eden bu kriter, diğer risklerin hayat bulabilmesi vb. rizikolarla tehdit altına girilebilmesi, iflasa kadar varabilen risklerin varlıklarını ifade etmektedir.
Organizasyonel Operasyon Riski	Şirket iç süreçlerinde eksik ve/veya hatalı görev tanımlamaları ışığında kurgulanmış kadrolarla çalışılması riskini ifade etmektedir.
Revizyon Riski	Çalışma için tespit edilip, ana kriter vasıflarına haiz diğer dört riskin gerçekleşip şirkette hasar yaratması halinde, kurumsal gelişim vb. gibi iyileştirme aksiyonlarında bulunulamaması ve/veya bulunulacak uygun kurumsal-yönetsel zeminin olmayışı riskini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, hatanın başka hata doğurması riskidir de denilebilir.

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

4.5. Derinlemesine Mülakat Yöntemi

Derinlemesine Mülakat Yöntemi, sözel çalışmalarda çeşitli yollarla elde edilen bilgilerin derlenmesine yardımcı bir yöntemdir. Bu yöntemde araştırmacı tarafından hazırlanan açık uçlu sorular çalışmaya katkı sağlamayı kabul etmiş katılımcılara yönlendirilmektedir. Derinlemesine Mülakat Yöntemi bundan sonra DMY olarak anılacaktır.

Katılımcılara yönlendirilen açık uçlu sorular ile katılımcıların deneyim ve düşüncelerinin kısıtlanmaksızın dile getirilmeleri sağlanması amaçlanmaktadır (Serdar,

2018:64). DMY sayesinde esnek, detaylı ve nitel derinliğe sahip bilgi toplanabilmektedir (Tekin, 2006:104).

DMY standartlaştırılmış, yarı standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış görüşme yöntemleri olarak 3 uygulama alternatifine sahiptir (Tekin, 2006:104). Standartlaştırılmış mülakatta katılımcıdan alınan bilgilerin paralellik ve farklılıkları saptanmaya çalışılır, standartlaştırılmamış mülakatta önceden hazırlanmış sorular olmaksızın bir görüşme akışı olmaksızın bilgiler elde edilmeye çalışılır, yarı standartlaştırılmışta ise önceden hazırlanmış sorular ile katılımcıların karşısına çıkılarak ilgili sorular nezdinde kendilerinden bilgi alınmaya çalışılır (Serdar, 2018:64,65). Dolayısıyla bu metot basit olgular üzerine kurgulanmış nicel vasıflı sorular için uygun olduğu söylenemez (Tekin, 2006:104).

İşbu çalışmada, DMY metodu yarı standartlaştırılmış uygulama alternatifi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen literatür taraması ışığında 10 adet açık uçlu soru oluşturulmuş ve katılımcılara yönlendirilmiştir. Her bir sorunun tasarımı, görüşmeler öncesi gerçekleştirilmiş araştırmalar ışığında üstünde karar kılınmış 5 adet kriter üzerine inşa edilmiştir. Anılan soruların hazırlık sürecinde anlaşılır bir dil kullanılmaya azami özen gösterilmiştir. Eş zamanlı olarak, katılımcılara yönlendirilen soru formlarında soruların üzerine kurgulandığı kriterlerin açıklamaları da paylaşılarak katılımcıların herhangi bir yanlış anlaşılma yaşamasının önüne geçilmeye çalışılmış, görüşmeler sonucunda elde edilen yorumların sağlık bütünlüğü zedelenmemesi amaçlanmıştır. Bunlar haricinde katılımcılardan alınan dönütlerin doğallığında herhangi bir zedelenme olmaması adına katılımcıya herhangi bir karışılmada bulunulmamıştır. Serdar (2018) sigorta okuryazarlığı üzerine hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde bu yöntemi kullanarak nitel bir analiz gerçekleştirmiştir.

Çalışmada DMY metoduna hayat verilebilmesi adına kişisel referanslara dayanan 10 adet profesyonel ile temasa geçilmiş ve açık uçlu hazırlanmış sorulara verdikleri cevaplar not edilmiştir. Her bir soru için alınan cevaplar her bir soru özelinde derlenerek elde edilen dönütlere kısa yorumlamalarda bulunulmuştur.

4.5.1. Derinlemesine Mülakat Yöntemi Soru Cevapları

Araştırmanın bu bölümünde, reel sektör şirketlerinde kurumsal yönetimin eksikliği veya hiç olmaması durumlarında ortaya çıkan idari risklere sigortacılık sektör yetkinlik ve ilkelerinin etkilerini nitel biçimde analiz edebilmek adına katılımcılara 10 adet soru yönlendirilmiştir. Görüşme sağlanan grup 10 adet kişiden oluşmaktadır. Katılımcılar, Tekstil, Lojistik, Bilişim, Finans, Orman Sanayi-İnşaat, Bakır ve Perakende sektöründe görev icra eden yöneticilerden oluşmaktadır. Cevaplardaki derinlik algısına katkı sağlanması adına, üst yönetimden kişilerle görüşülme gerçekleştirilmesine özen gösterilmiştir.

Katılımcıların görev yaptıkları şirketlerin gizlilik ilkeleri gereğince, tüm katılımcılar şahsi ve tüzel olarak çalışma içerisine anonim olarak dahil edilmişlerdir. Yapılan bu analiz, nitel bir analiz olmasından dolayı sayısal verilere dayanmamaktadır (Serdar, 2018:70).

Çalışmanın haiz olduğu analiz varlığının derinlik ve yetkinlik seviyesini daha şeffaf bir şekilde ortaya koyabilmek adına, tamamen anonim olacak şekilde katılımcılardan bir takım istatiksel bilgiler de talep edilmiştir. **Tablo 11**'de, çalışma gurubunu oluşturan katılımcıların profesyonellik yapılarıyla ilgili genel bilgiler görülebilmektedir.

Tablo 11: Araştırma Gurubu Katılımcıları Genel Yapısı

Deneyim (Yıl)	10	25	27	40	35	35	35	24	30	25
Personel	25	12	130	354	50	8	600	200	30	190
Ort. Cirosu	250 Milyon TL	111,75 Milyon TL	200 Milyon TL	172 Milyon TL	4 Milyon TL	1,5 Milyon TL	3,5 Milyar TL	1 Milyar TL	10 Milyon TL	180 Milyon TL
Sektör	Tekstil	Lojistik	Bilişim	Orman Sanayi - İnşaat	Tekstil	Lojistik	Bakır	Finans	Finans	Perakende
Hukuki Statü (A.Ş.-Ltd.)	A.Ş	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	Ltd.	Ltd.	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.
Sermaye (Yerli-Yabancı Karma)	Yerli	Karma	Karma	Yerli	Yerli	Yerli	Yerli	Yerli	Yerli	Yabancı

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Tablo 11'daki bilgilerin ortalama olarak değerlendirilmesi halinde, çalışma gurubunun 28,6'ya, yani yuvarlama yapılması halinde 29 yıla denk gelen bir deneyim süresi, çalıştıkları şirketlerdeki personel sayısının ortalaması 159,9'a, yani 160 kişiye denk gelmekte olduğu hesaplanmıştır. Katılımcılar aracılığıyla çalışmaya temas eden şirketlerin toplamda 542.857.500 TL'ye varan ortalama bir ciroya sahip olduğu hesaplanan diğer bulgular arasındadır.

10 adet katılımcı, %80 ağırlıkta A.Ş. , %20 ise Ltd. şirkette görev yapmaktadır. Katılımcıların şirketlerinin sermaye yapısını ortalama olarak değerlendirilmesi gerekilir ise, yüzdesel olarak %70'i yerli sermaye, %20'si karma sermaye, %10'u ise yabancı sermaye yapısına sahip olduğu görülmüştür.

Hesaplanan tüm bu ortalamaların çalışma gurubunun kümül bir ortalaması olduğu unutulmamalıdır.

Tüm katılımcılara, EK 1' de paylaşıldığı üzere 10 adet açık uçlu soru sorulmuştur. Her bir soru, cevaplarını kapsayacak şekilde aşağıdaki gibi derlenmişlerdir.

Katılımcılara yönetilmek üzere tasarlanmış sorular, **Tablo 10**'da paylaşılan çalışma kriterleri üzerine kurgulanmıştır. Her bir soru, iki kriter üzerine konumlandırılmıştır. Ancak katılımcıların sorulara cevaplarının sağlığının zedelenmemesi, en şeffaf bir şekilde yorumların elde edilebilmesi amacı ile soruların üzerine kurgulandığı kriterler paylaşımcılarla paylaşılmamıştır. **Tablo 12**'de belirtilen soru-kriter kırılımı gösterilmektedir.

Tablo 12: Derinlemesine Mülakat Yönetimi (DMY) Soruları ve Üzerine Kurgulandıkları Kriter Dağılımları

1. Soru	2. Soru	3. Soru	4. Soru	5. Soru
Org. Operasyon Riski	Org. Operasyon Riski	İç Denetim Riski	Revizyon Riski	Sürdürebilirlik Riski
Sürdürebilirlik Riski	Gözetim Riski	Revizyon Riski	Org. Operasyon Riski	Revizyon Riski

6. Soru	7. Soru	8. Soru	9. Soru	10. Soru
Sürdürebilirlik Riski	Org. Operasyon Riski	Gözetim Riski	Org. Operasyon Riski	Gözetim Riski
Revizyon Riski	Revizyon Riski	Revizyon Riski	Sürdürebilirlik Riski	Revizyon Riski

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Katılımcılara öncelikle şirketlerdeki kurumsallığın önemine genel vurgu yapmayı amaçlayan bir soru yönlendirilmiştir. İlgili soru ve cevapları **Tablo 13**'te görüldüğü gibi sonuçlanmıştır.

Tablo 13: DMY 1. Soru ve Cevapları

Bir şirkette kurumsallığın olması sizce değerli midir? Olması durumunda ne gibi kazançlar, olmaması durumunda ne gibi zorluklar söz konusu olabilmektedir?
K.1. İyi ve güçlü bir şirkette kurumsallık olmazsa olmazdır. Kurumsal firmalarda herşey nettir ve bir sistem bir düzen vardır. Kurumsal olmayan firmalarda herşey karışıktır ve sistem oturmamıştır. Günlük yaşarlar ileriye dönük uzun vadeli planları yoktur.
K.2. Değerlidir; kurumsallık düzen sağlar ve yöneticilerin (hangi seviyede olursa olsun) sorumluluk sınırlarını belirler. Bu şirket için beklenmedik kararların alınmasına engel olacağından faydalı olduğu gibi, karar vericinin de üzerindeki sorumluluğu azaltır.
K.3. Çok önemlidir. Kurumsallık olmayan şirketlerde aşağıdaki şekillerde şirket kaynakları yanlış kullanılır. Kısaca, 1) tam araştırması yapılmadan, yanlış yatırımlar yapılır 2) şirket ortaklarına yakın gerekli donanımdan yoksun kişiler ise alınır. 3) şirketteki yolsuzluklar ortaya çıkmaz, çıkanların ustu kapatılır 4) yanlış iş tasarımları bazı çalışanları tüketirken, bazlarının çok daha az çalışıp ayni ücreti kazanmasına , takımlar arasında gerginliklere yol acar.
K.4. Kurumsallığın olması değerlidir. Kurumsallık olmazsa gelir giderin takibi gerçek olmaz hayali olur
K.5. Kurumsal olması değerlidir, daha kontrollü sistemli çalışma düzeneği oluyor her zaman için artıları vardır.
K.6. Kesinlikle değerlidir ama aynı zamanda süreklilik de bir o kadar önemlidir. Olmaması durumunda yönetim eksikliği, işin devamlılığının olmaması. Kurumsallığın olduğu şirketlerin ise yönetimi daha kolay, sürdürülmesi sağlanabilen şirketlerdir. Aynı zamanda kurumsallığın olduğu şirketlerde güven ve kalite daha fazladır.
K.7. Kurumsallık, ilk önce sürdürülebilirlik için çok önemlidir. Bilgi birikimi ve tecrübenin şirketin tüzel kişiliği bünyesine aktarılabilmesi için kurumsal yapılanma ve yönetim gerekir. Aksi halde bu değerler kişilerle birlikte kaybolur. Şirketlerin nesiller boyu yaşayamamasının temel nedeni budur.

K.8. Kurumsallık şirketlere değer katar, uluslararası arası standartlara yaklaştırır, sürdürülebilirlik ve katma değer artışı açısından önemlidir
K.9 Değerlidir. Şirketin sürekliliği ve faaliyetlerinin geliştirilmesi açısından önem arz eder.
K.10. Değerlidir. Olması durumunda kurumda alınan kararlar daha uzun vadeli ve stratejik olarak alınır. Bu da şirketin faaliyetlerini daha organize şekilde planlamasını ve karlılığını artırmasını sağlar. Olmaması durumunda karar alma süreçleri daha kişisel ve süzgeçten geçmeden alınır. Bu durum uzun vadeli istikrar ve karlılık konusunda belirsizlikleri artırır.

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Kurumsal Yönetim Riski olgusunun katılımcıların zihinlerindeki resmin daha net bir tasviri için tasarlanan ikinci soru ve cevapları **Tablo 14**'deki gibi derlenebilmiştir.

Tablo 14: DMY 2. Soru ve Cevapları

Kurumsal Yönetim Riski ifadesi sizin için ne ifade ediyor? Böylesi bir riskin şirket bünyesinde düşürülebilmesi için sizce ne gibi sorular sorulup önlemler alınabilir?
K.1. Kurumun stratejilerine karşı olan riskleri tanımlama, sorumluları belirleme, aksiyon planlarını oluşturma, gelişmeleri izlemeyi kapsayan süreçlerdir.
K.2. Şirketin tüm bölümleri mevcut iş yapılış şeklini etkileyebilecek tüm riskleri ve bunun maddi sonuçlarını çalışmalıdır. Ancak genelde işletme körlüğü (yılların alışkanlığı) bazı değişen, gizli ya da frekansı düşük ama etkisi büyük risklerin gözden kaçırılmasına sebep olur. Ayrıca bir üst bakış tüm departman risklerinin konsolidasyonunu ve domino etkisini göz önüne almalıdır.
K.3. Kurumsal yönetim riski şeffaf, hesap verilebilir, adil bir yönetim anlayışıyla, kurumun çalışma sahasındaki tüm riskleri tanımlayıp proaktif olarak bu riskleri bertaraf etmek için adim atılan yönetimdir . İç denetim departmanlarının fonksiyonları sistematik bir bicimde her departmanın karşı karşıya kalabileceği tüm riskleri belirleyip takip etmelerini sağlayan sistemleri kurmaktır. En iyi önlem böyle bir departman kurup Yönetim Kuruluna bağlamaktır.
K.4. Tedbir tamirden ucuzdur, herhangi bir felaket anında kendini koruması ,ve ayakta kalması gerekir, A tarihinde olacak bir felakette için hazırlıklı olmak ,gerek bu risk personel riski hesaplanıp ,önemli pozisyondaki bir personelin risk oluşturması halinde yedek personel işi devam ettirmesi gerek, bunun için de her birim için yedek personel yetiştirmek gerek, buda bir nevi sigortadır.
K.5. Kurumsallarda risk olayı sık sık toplantı yapılarak risk ortadan kaldırılır
K.6. Kurumsal yönetim riski, bizim ülkemizde aile şirketlerini ifade ediyor. Bunun sonucunda da babadan oğlu geçen bir yapı söz konusu oluyor. Devir alan kişi yetkin bir kişiliği ve liderliğe sahip değilse şirket yönetiminde sallantılar başlıyor. Bunu ortadan kaldırmak için herkes kendi görevini bilecek ve şirket sahibi bile olsa görevlendirdiği yöneticilerin işlerine müdahale etmemelidir, sadece onları kontrol edip denetlemelidir.

K.7. Kurumsallık şirketi yeni nesillere güvenle teslim edebilecek altyapının hazırlanmasıdır. Ülkemizde şirket sahipleri şirketlerini kendilerinden sonra gelen kuşağa sağlıklı bir şekilde devredebilmek için kurumsallaşmak isterler. Ancak ellerindeki mutlak gücün paylaşılması, yönetim organlarına aktarılması noktasında güç kaybettiklerini, işlerinin ellerinden alındığını düşünerek kurumsallaşma sürecine gizli veya açık bir şekilde karşı koyarlar. En büyük risk bu sürecin kesintiye uğramasıdır. Yeniden kalkışabilmek için uzun süre gerekir. İşler eskisinden kötü olur. Yönetim kuruluna/ortaklara kurumsallaşa isteklerinden emin olup olmadıkları sorulmalıdır. Hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağı hatırlatılmalıdır. Şirketin kurumsallaşmaya ihtiyacı olup olmadığı baştan iyi değerlendirilmelidir.
K.8. Kurumsal yönetim oluşmaması durumunda firmanın karşılaşacağı maddi ve reputasyon risklerini ifade eder.
K.9 Kurumun saygınlığına, misyonuna ve stratejilerine karşı olan riskleri tanımlanmasıdır. Hızlı ve doğru kararlar alabiliyor musunuz? Mevzuatta olan değişiklikleri anlık takip edebiliyor musunuz? Müşteri memnuniyetlerine ilişkin çalışmalarınız nedir?
K.10 Üst yönetimin faaliyetleri yönetirken bilgi, tecrübe, liyakattan çok kişisel çıkar ve keyfi yönetim yapması anlamına gelir. Düzgün kurulmuş yetki ve sorumluluk yapısı riskin azalmasına önlem olabilir.

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Şirketlerdeki İç Denetim yapısı ve kültürüne temas etmesi hedeflenen üçüncü soru ve cevapları **Tablo 15**'teki gibi derlenebilmiştir.

Tablo 15: DMY 3. Soru ve Cevapları

İç Denetim sizler için bir önem ifade etmekte midir? Sizce Denetim Kurullarının yokluğu şirketler için risk midir?
K.1. Kurumun sürdürülebilir büyümesi ve doğru yönetilip ilerlemesi için iç denetim çok önemlidir. Kurumun yanlış karar vermesinin önüne geçer ya da yanlış verilen kararların sorgulanıp düzeltilmesini sağlar. Denetim kurullarının yokluğu kurumun şeffaf bir şekilde denetlenememesine neden olur.
K.2. İç denetim, yöneticinin sigortasıdır. Hem işini doğru yapmasını sağlar hem de yöneticinin sorumluluğunu azaltır. Denetimin olmadığı bir şirket, kötü niyetli hareketlere çok açık olacağı gibi, iyi niyetli hareketler neticesi bir istenmedik sonuçlarla karşılaşabilir.
K.3. Evet büyük risktir.
K.4. Şirketin işlevini iç denetimle kontrol edilir, denetim kurulu olmazsa nasıl kontrol edeceğiz? İtimat kontrole mani değildir.
K.5. İç denetim bizler için her zaman artıları vardır. Eksik olan bir şeyimiz varsa gözden geçirir artı olmasını sağlarız.
K.6. Tabii ki önemlidir. Çünkü yapılan işi kontrol etmek için iç denetim önemlidir. Yapılan işlerde oluşabilecek sorun ve sıkıntıları önceden tahmin etmemize yardım etmektedir. Kısacası ölçemediğimiz işi yönetemeyiz.

K.7. (Yorum yapılmamıştır)
K.8. İç denetim ve ilgili kurullar olmazsa olmazıdır. Tüm sektörler gerekli düzenlemelere tabi olmalıdır
K.9. İç Denetim şirketlerin devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Evet, Denetim Kurullarının yokluğu şirketler için risktir.
K.10. İç denetim önemlidir. Denetim Kurullarının yokluğu firmamın iş akışındaki eksikleri gözden kaçırmaya ve şirketin operasyonel ve finansal alanlarında kendini gözden geçirememesine yol açar.

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

İcra Kurullarına temas eden dördüncü soru ve cevapları **Tablo 16**'daki gibi derlenebilmiştir.

Tablo 16: DMY 4.Soru ve Cevapları

İcra Kurulu sizler için bir önem ifade etmekte midir? Sizce İcra Kurullarının yokluğu şirketler için risk midir?
K.1. İcra Kurulu şirketlerin yönetimlerinde yer alan düzenleyici kurumdur ve şirketlerin en üst dereceli yönetimidir. Şirket doğru kişiler tarafından yönetilirse, İcra Kurulunun olmaması risk teşkil etmez
K.2. İcra Kurulu, şirketin aktivitesini ve riskini toplu değerlendirmesi ve dengeli yönetmesi için çok önemlidir. Yokluğu risktir.
K.3. İcra Kurulları önemlidir. Olmayan bir şirkette çalışmadım.
K.4. İcra kurulu olmasa işleri kim idare edecek, yokluğu risktir.
K.5. Hayır risk değildir
K.6. Evet önemlidir. Güncel olarak verdiğimiz hizmet aslında bu alan üzerindedir. Genellikle KOBİ'lerde karşılaştığımız genel problemlerden birisi süreçleri inceleyip, gerekli KPI'ları çıkaran herhangi bir kişinin veya departmanın olmamasıdır.
K.7. İcra kurulları kurul üyesi yöneticilerin çok rahat fikirlerini paylaşabilecekleri ve tartışabilecekleri ortamlardır. Kurul toplantılarını domine eden patron vb. kişilerin icra kurulunda bulunmaları bu özgürlükleri kısıtlayabileceğinden bu durumlarda kurul istenen verimi veremeyecektir. Kısaca kurulun varlığı, yöneticilerin düzenli görüşmeleri için dahi olsa çok kıymetlidir. Yokluğu halinde ciddi iletişim problemleri yaşandığı ve tüm birimlerin aynı hedefe yürümemesi gibi sorunlar yaşandığı görülmüştür.
K.8. İcra Kurulu süreçlerin yürütülmesi, sürdürülebilirliğin sağlanması ve yönetim kurulunun direktif , karar ve talimatlarının uygulanması açısından önemlidir. Resillience kavramı literatüre girmiş olup, mutlaka uygulamaları yapılmalıdır
K.9. Görev paylaşımı açısından önemlidir. Şirketlerin Şirket Organizasyon yapılarının doğru oluşturulması İcra Kurullarının önemini azaltabilir.
K.10. Önemlidir. İcra Kurulları şirketlerin kısa, orta ve uzun vadede yol haritasını ortaya çıkarıp, bu yol haritası ile yola devam etmesinde önemli bir yer tutar.

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Kurumsal sigorta ürünlerini vurgulayan beşinci soru ve cevapları **Tablo 17**'de görüldüğü gibi derlenebilmiştir.

Tablo 17: DMY 5.Soru ve Cevapları

Sizce sigorta ürünleri şirketler için ne kadar önemlidir?
K.1. Sigorta ürünleri firmanın kendisini garanti altına alması için çok önemlidir. Çünkü herşeyin olabileceği ve herşeyin günlük değiştiği bir dünyada yaşıyoruz.
K.2. Sigortanın iki önemi vardır; bir beklenmedik ve yüksek zarara sebebiyet verebilecek olaylara karşı (yangın, sel, deprem vb.) varlıkları korumak, iki nakit akışını korumak. Ortaya çıkan zarar belki ciddi varlık kaybına yol açmayabilir ama şirketin gelir dengesini, nakit akışını bozup, işlerin bozulmasına sebep olabilir.
K.3. Bu soru yeterinde açık değil. Hangi sigorta ürününden bahsedilmektedir?
K.4. Sigorta ürünleri ihtiyaçlara göre belirlenir,
K.5. Sigorta, ürünler için olmazsa olmadır, güvenlik için mutlaka olması lazım
K.6. Riski bölme konusunda sigorta her şirket için önemlidir. Belki 20 yılda bir kere kullanırız ama ihtiyacımız olduğunda bizi çok büyük kayıplardan kurtarır.
K.7. Şirketin kaybedeceği aktiflere karşı dayanma gücü yoksa önemlidir. Her şirket için çok gereklidir diye bir genelleme doğru olmaz. İş kolu şirket yapısı vb özelliklere göre değişir. Sigorta bir istatistik işidir. Aynı istatistik hesapları yapıp olası kayıpları peşinen kabul eden ya da bunları fiyatlamaların içine yedirebilen firmalar bir çok sigorta konusundan fedakarlık yapabilir.
K.8. Risklerin yönetilmesi açısından önemlidir.
K.9. Şirketlerin gelecekte karşılaşabileceği riskleri güvence altına almaları şirketlerin devamlılığı açısından önem arz etmektedir.
K.10. Önemlidir. Özellikle şirketin ana faaliyetinde gelebilecek her türlü maddi vb. Hasarı tazmin ve işin devamlılığı açısından kritik bir role sahiptir.

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Finansal Sigortalar olarak adlandırılan ürünlerin sahadaki penetrasyonuna temas etmeyi hedefleyen altıncı soruya ve cevapları **Tablo 18**'de görüldüğü gibi derlenebilmiştir.

Tablo 18: DMY 6. Soru ve Cevapları

Daha önce herhangi bir finansal sigorta ürününün kullanıldığına şahit oldunuz mu veya bir söylem duydunuz mu?
K.1. Alacak sigortalarının kullanıldığına şahit oldum. Sattığımız ürünlerin hepsini sigortalatıyoruz. Müşterimiz iflas ettiği için borcunu ödeyemeyince yüzde 10 luk bir kesinti ile paramızı sigorta firmasından aldık.

K.2. Evet... Kar kaybı sigortası, Alacak sigortası gibi
K.3. Evet
K.4. Kullandık, duyduk tedbir tamirden ucuzdur diye
K.5. Kesinlikle olmadım
K.6. Lojistik şirketinde üst düzey yönetici olarak çalıştığım sırada aracımızı çaldılar ve hem aracın hem de içindeki ürünleri maddi karşılığını sigorta şirketi tarafımıza ödedi.
K.7. Alacak sigortalarının kullanıldığını gördüm.
K.8. Ticari alacak sigortaları ile ilgili çalışma dönemlerinde gördüm
K.9. Duymadım
K.10. Alacak sigortasını aktif olarak kullandım.

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Yönetim Kurulu yapılanmasına yönelik tasarlanan yedinci soru ve cevapları **Tablo 19**'da görüldüğü gibi derlenebilmiştir.

Tablo 19: DMY 7.Soru ve Cevapları

Şirketlerde verimli bir Yönetim Kurulu sizce nasıl kurgulanmalı ve şirket yönetiminde ne tür bir faaliyet ile şirkete fayda sağlamaktadır?
K.1. Yönetim kurulu üyeleri arasında her yıl başkan ve başkan vekili seçilmeli
K.2. Şirketin menfaattarlarını temsil eden bir YL olmalıdır; şirketin içinde bulunduğu faaliyet alanına göre şirket içinden ya da dışından tecrübeli kişiler de bu kurulda olması faydalıdır. Şirketin günlük işleyişi dışında küresel ve yerel ticari risklerde dahil olmakla beraber tüm riskleri irdelemeli ve gereken tedbirlerin alınması için İcrayı yönlendirmeli ve desteklemelidir. Bir şirketin amacı bilançoyu ve bütçeyi korumaktır.
K.3. Verimli Yönetim Kurulu, bağımsız üyelerle desteklenen, iç denetim ve bağımsız denetim raporlarına önem veren , liyakat değerlerine sahip olmalıdır. Şirketin kurumsallığına göre sıklığı değişmek üzere toplanarak, icra kurulunu yönlendirmeli, sorgulamalı ve taleplerini açıkça bildirmelidirler.
K.4. Şirkette tecrübeli işi bilen ,insanlar olması gerek.
K.5. Disiplinli, bilgili yönetici yönetim kurulu oluşması daha faydalı olur
K.6. Görevlendirdiğimiz kişilerin liderlik ruhu taşıyan ve konularına hakim kişiler tarafından kurulmalıdır. Tamamı şirket kurucusunun ailesinden olmamalıdır.
K.7. YK üyeleri belli konularda organizasyona yön verebilmeli. Büyüme küçülme, ticari riskler, mali riskler, satış politikaları, piyasa öngörüleri , kurumlarla ilişkiler gibi
K.8. Mutlaka yeterli sayıda bağımsız yönetim kurulu üyeleri olmalı, ayrıca gerekli kurul ve komiteler oluşturulmalıdır
K.9. Yönetim Kurulları şirketin faaliyet konusu ile ilgili alanlarda uzmanlaşmış üyelerden oluşmalıdır. Özellikle Finans ve Hukuk konularında uzmanlaşmış üyelerin olması gerekir. Konuları ile ilgili görüşleri şirket için büyük önem arz edecektir.

K.10. Yönetim Kurulu faaliyeti yakın şekilde takip edecek şekilde kurgulanmalıdır. Özellikle, eksik gördükleri konularda , hızlı şekilde aksiyon alarak şirkete fayda sağlamaktadır.

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Şirketlerde kurumsal yapılanma entegrasyonu ve dönüşüm olgusunu irdeleyen sekizinci soru ve cevapları

Tablo 20'de görüldüğü gibi derlenebilmiştir.

Tablo 20: DMY 8. Soru ve Cevapları

Sizce şirketler zaman içinde büyüdükçe herhangi bir kurumsal dönüşüme ihtiyaç duyarlar mı? Lütfen cevabınızı nedeni ile paylaşınız.
K.1. Kobiler büyüyüp Büyük ölçekli şirketler haline geldiklerinde kurumsallaşmaya kesinlikle ihtiyaç duyarlar. Çünkü çalışanların iş tanımlarının belli olması gerekir ve sistemin düzgün işlemesi gerekir. Görev tanımları net olmalıdır. Şirket içi hiyerarşi oluşmalı ve işlemelidir.
K.2. Gayet tabii; büyüme organizasyonel ya da ticari bazı değişikliklere gereksinim duyar. Bunun neticesi değişim şarttır. Ayrıca zamanla piyasa koşulları, küresel trendler de şirketleri değişime itmektedir. Günümüzde en iyi örnek internet üzerinden mal ve hizmet satışıdır.
K.3. Duyar. Örneğin; Şirket büyüdükçe, yeni gelen elemanların şirket misyonu, hedeflerini anlaması, is tasarımlarının is hedeflerine uygun hale getirilmesi, kurumun verimli işleyişi için gereklidir.
K.4. Duyarlar, işe ve zamana piyasaya hakim olmak için
K.5. Onu zaman gösterir. İşin gidişine göre düşünülür
K.6. Evet, kurumsallaşmak zorundalar. Çünkü kurumsallaşmanın olmadığı şirketler kişilere muhtaçtır fakat kurumsallaşmayı tam anlamıyla uygulayan şirketler kişilerden bağımsız zincirin kalitesi ile yönetilmektedir. Devredilen bayrağı her zaman devralacak birisi mutlaka bulunur.
K.7. Genellikle duyarlar. Tek yöneticinin hakim olamayacağı kadar büyümeden sonra kurumsallaşmaya doğru adım atmak, iş bölümü, yetki devri, iş akışları, IT altyapılarını kurmak, MIS sistemlerini kullanmaya başlamak gibi
K.8. Hissedarların vizyonuna göre ihtiyaç duymaktadırlar
K.9. Kesinlikle evet. Şirket büyüdükçe işler farklılaşacak, kapasite artacak personel sayısı fazlalaşacak ve şirketten beklentiler fazlalaşacağı için şirket büyüdükçe kurumsal bir dönüşüme ihtiyaç duyacaktır.
K.10. Evet. Operasyon büyüdükçe şirketin operasyon ihtiyaçları ve departman ihtiyaçları dikey ve yatay olarak artar. Yeni departmanların açılması ve var olan departmanların yapılarının revize edilmesi şarttır.

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Sigorta sektörü kökenli kişilerin reel sektördeki varlıkları hakkındaki dokuzuncu soru ve cevapları **Tablo 21**'de görüldüğü gibi derlenebilmiştir.

Tablo 21: DMY 9. Soru ve Cevapları

Daha önce bir şirketin üst yönetiminde sigorta sektörü kökenli bir profesyonel ile karşılaştınız mı veya böyle bir duruma yönelik söylem duydunuz mu?
K.1. Hayır
K.2. Evet
K.3. Evet
K.4. Karşılaşmadım
K.5. Sigorta sektörü kökenli personel ile karşılaştık bilgi edindik. Yönetim kurulu ile uygulamaya çalışıyoruz
K.6. Hayır daha önce karşılaşmadım veya sektörde duymadım.
K.7. Hayır
K.8. Hayır, duydum
K.9. Yönetim Kurulunda sigorta kökenli bir yönetici ile karşılaştım.
K.10. Hayır. Benim çalıştığım sektörde yaşamadım.

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Sigorta sektörü yetkinlikleri hususunda bulgular elde etmeyi amaçlayan ve çalışmanın son sorusu olan onuncu soru ve cevaplar **Tablo 22**'de görüldüğü gibi derlenebilmiştir.

Tablo 22: DMY 10. Soru ve Cevapları

Sigortacıların durum tespiti hususunda sorabildikleri sorular, odak noktaları ve risk değerlendirmeleri hususunda yorumlarınızı paylaşabilir misiniz?
K.1. (Yorum paylaşılmamıştır)
K.2. Sigorta sektörünün satış kanalı acenteler, bankalar ve brokerlerdir. Bu kurumlardaki uzman kişiler doğru sorularla bir şirketin risklerini belirler ve doğru çözüm önerilerinde bulunurlar. Tecrübeli sigorta brokerleri, kurumsal risk/sigorta yönetimi için en iyi bilgi birikimine sahiptir.
K.3. (Yorum paylaşılmamıştır)
K.4. Sigorta yapıp parayı alasıya kadar her türlü yardımı her türlü zararı karşılayacaklarını söylerler, fakat risk oluşunca da yetkili bile bulamazsın
K.5. Sigortacıların durum tespiti sordukları şirket kapsamının, dış, iç sigortalı olması ve yaptığım işlerin çalıştırdığım personelin sigortası olması gerekiyor. Riski de sigorta olmamasıdır.
K.6. Yaptığımız işin detaylı bilgilerini ve değerlerini öğreniyor. Bunun sonucunda bir değerlendirme yapıyor.

K.7. Şirket tarafında poliçe priminin yükseltilme çalışmaları gibi algılanma tehlikesi var. Kurumsallaşma süreçlerini tamamlayabilmiş yada tamamlamaya yakın firmalarda sigorta algısı daha kuvvetli. Bu tarafta sorular daha iyi karşılanıyor.
K.8. Herhangi bir yorumum bulunmamaktadır
K.9. Sorulan soruları çok kapsamlı olduğunu düşünüyorum. Özellikle Finans sorularının yerine şirketin mali bünyesi ile isteyecekleri mali tabloları talep ederek bu soruları kendilerinin değerlendirmeleri istenebilir. Ayrıca kısa ön sorulardan sonra daha detaylı sorulara geçilebilir.
K.10. Özellikle sigortaladıkları varlıkların risk durumunu irdeleyip prim bedelini o çerçevede belirliyorlar.

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

4.6. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Metodu

AHP metodu, Thomas L. Saaty tarafından 1977 yılında karar alternatiflerinin nicellik kazandırılıp bir sıralama gerçekleştirilmesi adına geliştirilmiştir (Özbek, 2019:81). Bu sebeple AHP'de çok sayıda karar verici araştırma içerisine dahil edilip, ortak bir nicel noktadan hareketle sıralama yapılabilmesi mümkün olabilmektedir. Ekonomik, sosyal ve çeşitli teknik konulara temas eden çalışmalarda literatürde en yaygın kullanıma erişen ÇKKV metodu olduğu ifade edilmektedir (Özbek, 2019:81).

Bu metot özünde, araştırmaya kabul edilmiş konu nezdinde tespit edilen kriterlerin birbirleri ile olan karşılaştırmaları esasına dayanmaktadır. Yani ikili bir karşılaştırma söz konusudur. Böylelikle her bir kriterin (diğer bir isimlendirme ile karar alternatifi) birbirlerine olan etkileri sayısal bir zemine oturtulmaya çalışıldığı söylenebilmektedir.

Anılan ikili karşılaştırmaların sağlıklı olabilmesi için kriterlerin doğru tespit edilip doğru bir tanımlamaya büründürülmesi gerekmektedir (Özbek, 2019:82). Saaty'e göre AHP'nin sahip olduğu temel vasıflar aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Özbek, 2019:83):

- *Karşılık Olma*
- *Homojenlik*
- *Bağımsızlık*

- *Karar probleminin hiyerarşik yapıda sıralandırılması*

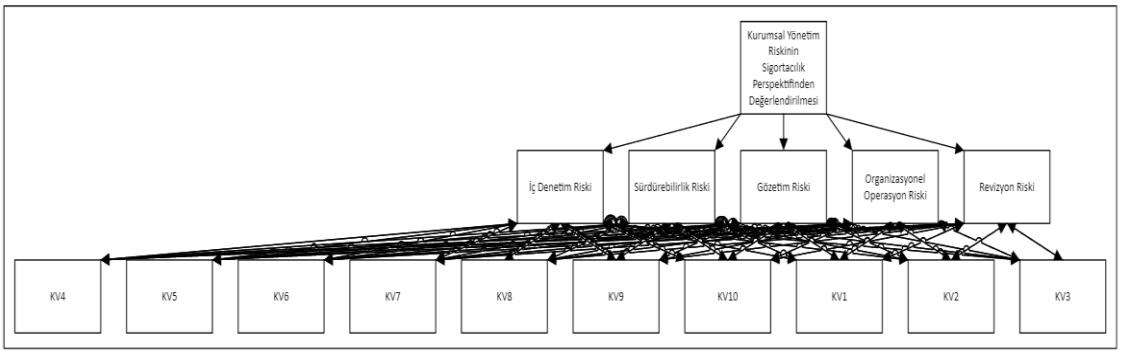
Son olarak AHP'nin haiz olduğu temel avantaj ve dezavantajlara örnek verilmesi gerekilebilir. Bu avantajlara ağır matematiksel hesaplamaların gerçekleştirilmemesi, grup karar alma süreçlerine uygunluğu ve nitel-nicel kriterlerin değerlendirilebilmesine imkan tanınabilirken, karar vericilerin öznel yargılarına dayalı bir veri toplama yöntemi olmasından dolayı öznel yorumlamaların oluşabilmesine sebep olduğu öne sürülebilir (Özbek, 2019:83,84,85).

AHP metodunun uygulanabilmesi bir takım matematiksel işlem sırasıyla oluşabilmektedir. Bu işlemler formülizasyonları ile aşağıda görüldüğü gibidir. Metodu birkaç ana işlem altında sıralı tanımlaması yapılabilmesi mümkündür.

İlk adım olarak sorun tanımlanmalıdır. Tanımlanan sorun akabinde kriterlerin ikili karşılaştırabilmeleri mümkün olabilecektir. İşbu çalışmada sorun kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimi kavramlarına temas ettiği öngörülen kriterlerin etki sıralaması olarak dile getirilebilmektedir. Katılımcılar bu anılan karşılaştırmayı EK 2'deki soru formu üzerinden gerçekleştirmişlerdir.

İkinci adım olarak, sorunun berrak bir tanıma kavuşturulması akabinde ikili karşılaştırılma yapılabilmesi için hiyerarşi yapısının oluşturulması gereklidir. Bu adım aslında analizin amacını da ifade ettiği söylenebilir. Hedeflenen amaca ulaşabilmek için aynı seviyedeki tüm kriterlerin birbirinden bağımsız olduğu kabul edilmektedir (Özbek, 2019:88).

İşbu çalışmada hazırlanan AHP metodu, uygulama aşamasında olduğu gibi hiyerarşi şeması da MS Excel programı ile oluşturulmuştur. **Şekil 12**'de bu çalışma özelindeki AHP hiyerarşik şeması MS Excel paket programı içerisinde bulunan MS Visio uygulaması ile hazırlanmış hali görülebilmektedir.



Şekil 12: Bu Çalışma Özelindeki AHP Analizi Hiyerarşik Şeması

Üçüncü aşama olarak, (1) numaralı Eşitlikte ifadesi gerçekleştirilen ikili karşılaştırma matrisi oluşturulmalıdır (Özbek, 2019:88,89). n sayıda kriterin olduğu bir analizde nxn boyutlu matris oluşmaktadır. n sayıda kriterin bulunduğu bir karşılaştırmada $n(n-1)/2$ karşılaştırılma yapılması gerekmektedir (Özbek, 2019:89).

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{i1} & a_{i2} & \dots & a_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Yukarıda görülmekte olan matrisin oluşabilmesi için Saaty'nin önerdiği 9 ölçekli karşılaştırılma ölçeği kullanılmaktadır (Özbek, 2019:89). Karşılaştırmaların gerçekleştirilmesine örnek verilmesi halinde, i kriterinin j kriteri ile karşılaştırılması yapılması halinde a_{ij} değeri $1/a_{ij}$ işleminden elde edilmektedir (Özbek, 2019:89). **Tablo 23**'te ifade edilen değerlendirme ölçekleri görülmektedir:

Tablo 23: 9 Ölçekli AHP Metodu Karşılaştırma Ölçeği

Önemi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Öneme Sahip	Her iki seçenekte eşit değerde öneme sahip
2	Zayıf ya da Hafif	

3	Biraz Önemli	Bir kriter diğerine göre biraz daha önemli sayılmıştır
4	Makul Artı	
5	Fazla Önemli	Bir kriter diğerine göre çok daha önemli sayılmıştır
6	Güçlü Artı	
7	Çok Fazla Önemli	Kriter diğerine göre kesinlikle çok fazla önemli sayılmıştır
8	Çok Çok Güçlü	
9	Son Derece Önemli	Bir kriterin diğerine göre son derece önemli olduğu çeşitli bilgilere dayandırılmıştır

Kaynak: (Saaty, 2008:86, akt. Özbek, 2019:89)

Dördüncü aşama olarak hazırlanmış olan ikili karşılaştırma matrisi normalize edilmektedir. Bunun anlamı her bir sütun elemanın kendi sütun toplamına bölünmesidir. Normalize yapma işlemi (2) numaralı Eşitlikteki formüle yardımıyla gerçekleştirilmektedir.

$$a'_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^{n} a_{ij}} \qquad (2)$$

Beşinci aşamada normalize edilmiş matristeki her bir sütun toplamının 1'e eşit olup olmadığı kontrol edilmelidir. Akabinde her satır toplam değeri, matris boyutuna bölünmesi ile öncelik değeri (Özbek, 2019:92) hesaplanmaktadır. Özünde bu elde edilen değerler her bir kriterin önem ağırlıklarını ortaya koymaktadır. Bu aşamada belirtilen işlem (3) numaralı Eşitlikte gösterilen formül ile gerçekleştirilmektedir.

$$w_i = \left(\frac{1}{n}\right)\sum_{j=1}^{n} a'_{ij} \quad i,j = 1,2,\dots,n \tag{3}$$

Altıncı aşamada yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlılık durumları değerlendirilir. Karşılaştırmalar sonucu elde edilen A matrisinin tutarlılığını kontrol edebilmek için *tutarlılık indeksi* (TI) isimli kat sayı hesaplanmaktadır (Özbek, 2019:92). TI, (4) numaralı Eşitlikteki formül ile hesaplanmaktadır (Özbek, 2019:92).

$$TI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \tag{4}$$

Bu aşamada bulunan diğer bir önemli detay olarak, TI'nın hesaplanabilmesi için λ_{max} hesaplanmak durumundadır. Buna özdeğer ismi verilmektedir (Özbek, 2019:92). İlgili işlem, (5) numaralı Eşitlikteki formül yardımıyla gerçekleştirilmektedir.

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^{n} \left[\frac{\sum_{j=1}^{n} a_{ij} * w_j}{w_i}\right] \tag{5}$$

Tüm hesaplamaların başında elde edilen ikili karşılaştırma matrisi ve ikili karşılaştırma matrisinden türetilen öncelik vektörü çarpılarak ağırlıklı toplam vektör hesaplanır (Özbek, 2019:92). (6) numaralı Eşitlik, bu adımdaki formülü göstermektedir.

$$A * W = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{nc} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ x_n \end{bmatrix} \tag{6}$$

Hemen bir önceki hesaplama ile ulaşılan ağırlık toplam vektörün her bir elemanı aynı indisli elemanına bölünmesi ile her bir kriter özelinde d_i hesaplanmaktadır (Özbek, 2019:92). (7) numaralı Eşitlikte, d_i değerinin elde edilebildiği işlem formülü görünmektedir.

$$d_i = \frac{x_i}{w_i} \quad (7)$$

Bir üstteki hesaplamanın hemen ardından elde edilen tüm işlemlerin sonuçlarının toplamı d_i matris boyutuna (n) bölünmesiyle özdeğer olarak da isimlendirilen λ_{max} hesaplanmış olunmaktadır (Özbek, 2019:93). (8) numaralı Eşitlikdeki formül bu işlemi göstermektedir.

$$\lambda_{max} = \frac{\sum_{i=1}^{n} d_i}{n} \quad (8)$$

Bu aşamada bütünlüğü sağlayan bir diğer adım ise, hesaplanan öz değerin tutarlığının kontrolüdür. Matrisi oluşturan n eleman sayısı için hesaplanan *random indeks* (RI) değeri hesaplamalarda kullanılmalıdır (Özbek, 2019:93). **Tablo 24**, 15 elemana kadarki RI değerlerini barındırmaktadır.

Tablo 24: AHP Metodu Matrisler için RI Değerleri

n	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,53	1,56	1,57	1,59

Kaynak: (Özbek, 2019:93)

TI ve RI değerlerinin hesaplanmasının akabinde tutarlılık oranı (TO) hesaplanması gerekmektedir (Özbek, 2019:93). TO değeri, (9) numaralı Eşitlikte belirtilen formül yardımıyla hesaplanmaktadır.

$$TO = \frac{TI}{RI} \quad (9)$$

Elde edilen sonucun 0,10 değerinden düşük olması beklenmektedir, yüksek çıkması halinde karşılaştırmanın tutarsız olduğu kabul edilir, tekrardan gözden geçirme ve gerekirse revize edilen değerlerle tekrardan analize tabii tutulması gerekebilir (Özbek, 2019:93).

Yedinci ve son olan bu aşamada, nihai oluşan sonucun 0,10'dan küçük olması halinde sonuçların büyükten küçüğe sıralama ile öncelik sırası ortaya koyulmalıdır.

4.6.1. AHP Metodu Uygulaması

AHP metodunun işbu çalışma bünyesinde analiz edilebilmesi için MS Excel paket programından faydalanmıştır.

4.7. AHP Verilerinin Çözümlenmesi

Başlık 4.4'te tanımlanmış olan kriterlerin AHP metodu özelinde analiz gerçekleştirilip bir sıralama oluşturulması için bir grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamanın hayat bulabilmesi adına, Tekstil, Lojistik, Bilişim, Orman Sanayi, Finans ve Bakır sektörlerinde yönetici sıfatıyla çalışan 10 kişi anılan çalışma grubunu oluşturmuşlardır. Her bir katılımcı, 9 ölçekli formları doldurarak kriter karşılaştırması adına takdirlerini paylaşmışlardır. Anılan katılımcılar, çalışmanın nitel analizini oluşturan DMY'deki katılımcılarla aynı kişiler olmuşlardır. **Şekil 12**'de ilgili hiyerarşi şeması görülebilirdir.

Analizin bir grup çalışması vasfına sahip olması sebebiyle analiz karar matrisinin doğru oluşturabilmesi adına, öncelikle her bir karşılaştırma özelinde cevapların geometrik ortalaması alınmıştır. Geometrik ortalama hesabının ardından aşağıdaki karar matrisi oluşturulmuştur. **Tablo 25**'te oluşturulan karar matrisi görülmektedir.

Tablo 25: AHP Karar Matrisi

	İç Denetim Riski	Gözetim Riski	Sürdürebilirlik Riski	Organizasyonel Operasyon Riski	Revizyon Riski
İç Denetim Riski	1	0,67	0,33	0,80	3,22
Gözetim Riski	1,50	1	0,26	1,79	3,46
Sürdürebilirlik Riski	2,99	3,91	1	2,17	3,86
Organizasyonel Operasyon Riski	1,24	0,56	0,46	1	0,67
Revizyon Riski	0,31	0,29	0,26	1,50	1

TOPLAM	7,04	6,42	2,31	7,26	12,21

Bu adımın akabinde, her bir sütun değeri, (2) numaralı Eşitlik kullanımıyla işlem ile kendi sütun toplamına bölünerek Normalize Matris oluşturulmuştur. **Tablo 26**, Normalize Matrisi göstermektedir.

Tablo 26: Normalize Matris

C_1	İç Denetim Riski	0,14	0,10	0,14	0,11	0,26
C_2	Gözetim Riski	0,21	0,16	0,11	0,25	0,28
C_3	Sürdürebilirlik Riski	0,42	0,61	0,43	0,30	0,32
C_4	Organizasyonel Operasyon Riski	0,18	0,09	0,20	0,14	0,05
C_5	Revizyon Riski	0,04	0,04	0,11	0,21	0,08
TOPLAM		**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**

(3) numaralı Eşitlik yardımıyla her bir satır toplamı matris büyüklüğüne bölünmesi ile kriterlerin ağırlıkları hesaplanmıştır (Özbek, 2019:96). Diğer ismiyle W vektörü, **Tablo 27**'de görülebilirdir.

Tablo 27: AHP Kriter Ağırlıkları

	Ağırlıklar (w)
C_1	0,15
C_2	0,20
C_3	0,42
C_4	0,13
C_5	0,10

Bu işlem akabinde Tutarlılık Vektörü hesaplanmıştır. Bunun için öncelikle (5) numaralı Eşitlik yardımıyla λ_{max} hesaplanmış, hemen ardından (4) numaralı eşitlik ile TI hesaplanmıştır. Bunun anlamı, ilk karşılaştırma matrisi ile ağırlık (w) vektörü çarpılmasıdır. **Tablo 28**, hesaplanan Tutarlılık Vektörünü göstermektedir.

Tablo 28: AHP Tutarlılık Vektörü

Tutarlılık		
C_1	5,54	
C_2	5,51	
C_3	5,59	
C_4	5,27	
C_5	5,19	
TOPLAM		**27,09**

Tüm işlemler sonucunda TI 0,10 olarak hesaplanmıştır. Çalışmanın 5 kriterden oluşması sebebiyle. **Tablo 24**'te belirtilen RI değerli içerisinde $n = 5$'e denk gelen 1,12 değerli hesaba alınmıştır. (9) numaralı Eşitlik formülüne istinaden yapılan işlemde sonuç 0,093 bulunmuş, bulunan sonucun 0,10'dan küçük olması sebebiyle analizin tutarlılığı ortaya konmuştur (Özbek, 2019:93).

Tutarlılığın kanıtlanması sonucunda, w vektörü sonuçları büyükten küçüğe sıralanmıştır. Bu sıralama, çalışma çerçevesindeki AHP analizinin nihai sonucunu teşkil etmektedir. **Tablo 29**, hesaplamalar sonucunda ortaya çıkan kriter sıralamasını göstermektedir.

Tablo 29: Sıralandırılmış AHP Kriter Ağırlıkları

SIRALANDIRILMIŞ AHP AĞIRLIKLARI		
C_1	İç Denetim Riski	3
C_2	Gözetim Riski	2
C_3	Sürdürebilirlik Riski	1
C_4	Organizasyonel Operasyon Riski	4
C_5	Revizyon Riski	5

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

4.8. Örnek Şirket Görüşmeleri

Araştırma bünyesinde biri nitel, diğeri nicel olmak üzere iki adet analiz barındırmaktadır. Ancak her iki analizde, kağıt üzerinde gerçekleştirilebilen formel ve informel analizler olma özelliğine sahiptir. Literatürde işbu çalışmanın temas ettiği

kurumsallık ve kurumsal yönetim olgusu üzerine yoğun olan çalışmalar, gerçek hayatta konunun varlığına yönelik soru işaretleri yaratmaya gebe görünebilmektedir.

Bu sebepten hareketle, reel sektörde faaliyet gösteren şirketler özelinde pilot görüşmeler gerçekleştirilmesinin, analizler sonucu ortaya koyulabilecek bulgu ve bağımlı yorumlara katkı sağlayabileceği öngörülmüştür.

Anılan öngörüye dayanarak, tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki adet şirket ile, çalışmanın üzerine kurgulandığı sigortacılık perspektifine istinaden hazırlanan 40 adet soru ışığında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu görüşmelere, şirketlerdeki kurumsal idari risklere yönelik bir Riziko Teftişi (RT) gerçekleştirildiği de kabul edilebilirdir.

Tekstil sektöründe görüşülen şirketler, gizlilik ilkesi gereğince çalışma içerisinde açıkça belirtilmemiş, mali hacim farklılıklarına istinaden *Büyük Şirket* ve *Küçük Şirket* olarak çalışma içerisinde isimlendirilmiştir. Her iki şirkete de, kişisel bağlantılar aracılığı ile ulaşılmıştır.

İşbu görüşmelerin gerçekleştirildiği 40 adet soru, EK 3'te görülebilmektedir. Bu soruların hazırlanmasında, D&O sigorta ürünü doğasına uygun soruların yaratılmasına azami özen gösterilmiştir.

Görüşmelerdeki esas gaye, aynı sektörde farklı hacimlerde faaliyet gösteren şirketlerdeki kurumsal yapının azami derecedeki yazılı tasvirini gerçekleştirebilmek, böylece reel sektördeki aktif durumun tespitine katkı sağlamaktır. Gaye edilen tasvirin gerçekleştirebilmesi, araştırma içerisindeki nitel-nicel analizlerin dayandığı kriterlerin gerçek kurumsal yaşamdaki varlığına katkı sağlayabilecektir.

Bu bölümde, *Büyük Şirket* ve *Küçük Şirket* olarak adlandırılan şirketlerin kurumsal farklılıklarını, sigortacılık perspektifinde hazırlanan sorulara verdikleri cevaplara istinaden ortaya koymaktadır. İlgili görüşmeler, DMY metoduna uygun olacak şekilde gerçekleştirilmiştir.

4.8.1. Büyük Şirket Görüşmesi ve Alınan Cevaplar

Büyük Şirket, İstanbul il sınırları içerisinde bulunup 1990'dan beri faaliyet gösteren, çok sayıda ülkeye ihracat gerçekleştiren bir tekstil şirketidir. Kendileriyle yapılan görüşmede yönlendirilen sorular nezdinde şirketin kurumsal bütünlüğüne dair adeta bir riziko teftişi yapılması amaçlanmıştır. Bu şekilde şirketin idari yapısındaki idari boşluklar, literatür ve diğer analizler nezdinde ne gibi karşılık bulabildiği ortaya çıkarılmaya çabalanmıştır.

Görüşme, şirket bünyesinde profesyonel olarak çalışan bir üst düzey nezdinde gerçekleştirilmiştir. Şirket yetkilisinden alınan sorulara cevaben alınan bilgiler, **Tablo 30**'da görüldüğü gibi derlenmiştir.

Tablo 30: Büyük Şirket İnceleme Görüşmesi ve Cevapları

SORULAR		**CEVAPLAR**
1	Yönetim Kurulu var mı? (Ltd. için)	Var
2	Yönetim Kurulu kaç kişi?	3
3	Yönetim Kurulu oybirliği esaslı mı yoksa oyçokluğu mu?	Oy çokluğu
4	Yönetim Kurulu üyeleri sadece aileden mi, profesyonel üye var mı?	Herkes aileden
5	Şirketin Genel Müdür'ü şirket sahibi mi yoksa profesyonel biri mi?	Şirket sahibi
6	İcra Kurulu var mı?	Yok
7	(Eğer varsa) İcra Kurulu kaç kişiden ve kimlerden oluşmakta?	(Yok)
8	Denetim Kurulu var mı?	Yok
9	(Ltd ise) bağımsız denetime girildi mi/ giriliyor mu?	1 defa yılda
10	Görev tanımları yazılı mı?	Evet
11	İş akışları yazılı mı?	Yazılı
12	Aile anayasası var mı?	Yok
13	(Eğer varsa) Aile anayasası şirkete girişi kapsadığı kadar şirketten çıkışı da kapıyor mu?	Yok

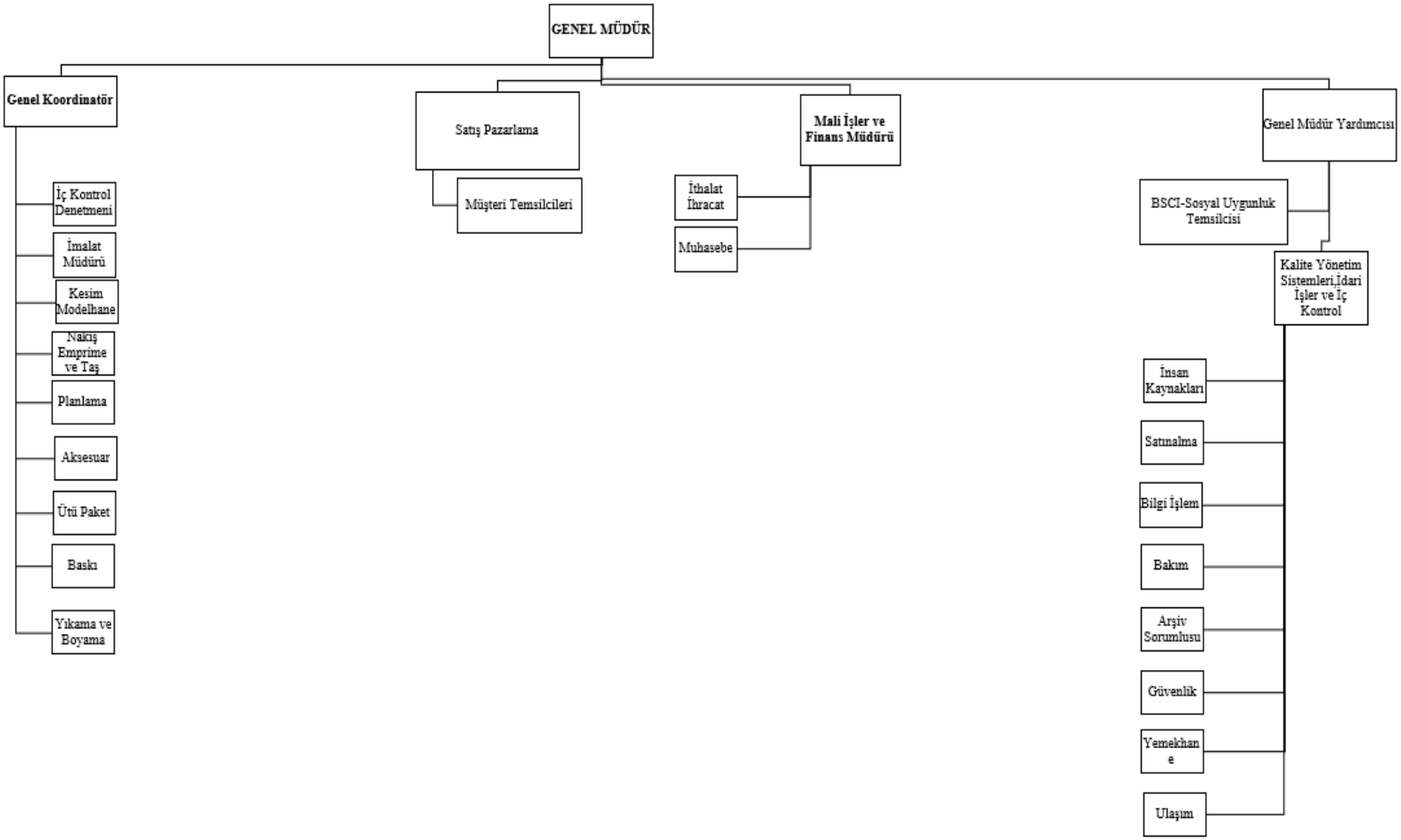
14	Aileden kaç kişi ve kaç kuşak şirket bünyesinde çalışıyor?	2 Kuşak-14 Kişi
15	Aileden kaç kişi ve kaç kuşak şirket bünyesinde yönetici?	1 Kuşak-9 Kişi
16	Şirket yönetimine dokunan hususlarda ne gibi teknolojik imkanlar var?	ERP-CRM-Üretim Programı(şirket idaresi için özel yazılım yazılmıştır)
17	Şirket içerisinde ne gibi teknolojik imkan ve sistemler kullanılmakta?	ERP-CRM
18	Risk Yönetiminden sorumlu bir yönetici var mı?	Var, 1 Kişi- CFO
19	Risk Komitesi (Kurulu) şirket bünyesinde var mı?	Yok
20	Sigorta sektörü kökenli bir yönetici şirket bünyesinde var mı?	Yok
21	(Eğer varsa) sigorta sektörü kökenli kişi hangi pozisyonda ne iş yapmakta?	Yok
22	Ne gibi kurumsal sigorta ürünleri kullanılıyor?	İş yeri sigortası, mal sevkiyat, nakliye, sağlık vb.)
23	Kullanılan finansal sigorta ürünleri var mı? (güncel veya geçmiş)	Ticari Alacak Sigortası (aktif)
24	Şirket finansman desteğine erişim hususunda kredibilite sorunları yaşıyor mu?	Yok
25	Ticari Alacaklar bilançodaki % ağırlığı ne kadar? (risk yönetim hacmi hususunda)	Minimum %40
26	Şirketin ortalama bilanço değeri ne kadar? (₺)	235 Milyon TL
27	(Ltd ise) Şirket yönetimi A.Ş.'ye dönmeyi hedefliyor mu?	-
28	Halka arz olma hedefi var mı?	Yok
29	Şirketin iştiraki var mı?	Var 2 adet (fabrika-tekstil mağazaları şirketin)
30	Şirketin kendisi bir grubun iştiraki mi?	Yok
31	(Eğer varsa) halka arz olma hususunda	-

	ne gibi aksiyonlar alınmış/alınmakta?	
32	Şirketin organizasyon şeması var mı?	Var
33	Standart bir üst yönetim toplantı takvimi var mı? (iki haftada bir vb.)	Olağan üstü haller haricinde ayda 1 defa
34	Kadrolar kurulurken temel seçim kriteri-kriterleri nelerdir?	İlgili müdürün talep ettiği kriterler ışığında İK personel araması ve seçimi yapmakta, GM onayı ile işe alım olmaktadır. Esas kriter tecrübe oluyor
35	Şirket sigorta ürünlerine nasıl erişiyor?	Bankasürans (daha aktif), kimi zaman acente
36	Şirket yönetim danışmanlığı hizmeti alıyor mu?	Yok
37	Şirket danışmanlık hizmeti alıyor mu?	Teşvik Danışmanlığı, Gümrük İşlemleri, belgelendirme (ISO Kalite belgeleri ile ilgili)
38	(Eğer varsa) Şirket geçmişte ne gibi danışmanlık hizmeti aldı?	-
39	Finans birimi var mı?	Var
40	Finans fonksiyonu muhasebe birimine-yöneticisine mi bağlı?	Muhasebe ve finans ayrı. Muhasebe finansa bağlı

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Şirketin idari yapısının tasvirini kolaylaştırabilmek, daha somut bir halde bir idrak yaratılabilmesi amacıyla gerçekleştirilen görüşmede, yukarıda görüldüğü şekilde bir sonuç ortaya çıkarmıştır.

Yapılan görüşme sırasında ilgili görüşmenin 32. sorusunda sorulduğu üzere şirketin kendi içlerinde kurguladıklarını ifade ettikleri ve araştırma için paylaştıkları kurumsal organizasyon şeması **Şekil 13**'de görüldüğü gibidir.



Şekil 13: Büyük Şirket Kurumsal Şeması

4.8.2. Küçük Şirket Görüşmesi ve Alınan Cevaplar

Küçük Şirket, İstanbul il sınırları içerisinde bulunup 1995'ten beri iç piyasada faaliyet gösteren bir tekstil şirketidir. Kendileriyle yapılan görüşmede yönlendirilen sorular nezdinde şirketin kurumsal bütünlüğüne dair adeta bir riziko teftişi yapılması amaçlanmıştır. Bu şekilde şirketin idari yapısındaki idari boşluklar, literatür ve diğer analizler nezdinde ne gibi karşılık bulabildiği ortaya çıkarılmaya ve sonuç olarak kendisinden görece büyük kabul edilebilecek rakip bir şirketine göre farklılıklarının ortaya çıkarılmasına çabalanmıştır.

Görüşme, şirket sahibi olan kurucu ortakla gerçekleştirilmiştir. Şirket yetkilisinden alınan sorulara cevaben alınan bilgiler **Tablo 31**'de görüldüğü gibi derlenmiştir.

Tablo 31: Küçük Şirket İnceleme Görüşmesi ve Cevapları

	SORULAR	**CEVAPLAR**
1	Yönetim Kurulu var mı? (Ltd. için)	Yok
2	Yönetim Kurulu kaç kişi?	Yok
3	Yönetim Kurulu oybirliği esaslı mı yoksa oyçokluğu mu?	Yok
4	Yönetim Kurulu üyeleri sadece aileden mi, profesyonel üye var mı?	Ortak-2 Adet (Aile)
5	Şirketin Genel Müdür'ü şirket sahibi mi yoksa profesyonel biri mi?	Şirket Sahibi
6	İcra Kurulu var mı?	Yok
7	(Eğer varsa) İcra Kurulu kaç kişiden ve kimlerden oluşmakta?	-
8	Denetim Kurulu var mı?	Yok
9	(Ltd ise) bağımsız denetime girildi mi/ giriliyor mu?	Hayır
10	Görev tanımları yazılı mı?	Evet
11	İş akışları yazılı mı?	Yazılı
12	Aile anayasası var mı?	Yok
13	(Eğer varsa) Aile anayasası şirkete girişi kapsadığı kadar şirketten çıkışı da kapıyor mu?	Yok
14	Aileden kaç kişi ve kaç kuşak şirket bünyesinde çalışıyor?	3 kişi çalışıyor, 1 kuşak

15	Aileden kaç kişi ve kaç kuşak şirket bünyesinde yönetici?	3 Kişi Yönetici-Aile (ortak olarak)
16	Şirket yönetimine dokunan hususlarda ne gibi teknolojik imkanlar var?	Yok
17	Şirket içerisinde ne gibi teknolojik imkan ve sistemler kullanılmakta?	Mail sistemi
18	Risk Yönetiminden sorumlu bir yönetici var mı?	Yok
19	Risk Komitesi (Kurulu) şirket bünyesinde var mı?	Yok
20	Sigorta sektörü kökenli bir yönetici şirket bünyesinde var mı?	Yok
21	(Eğer varsa) sigorta sektörü kökenli kişi hangi pozisyonda ne iş yapmakta?	-
22	Ne gibi kurumsal sigorta ürünleri kullanılıyor?	Yangın, Ferdi Kaza, Kasa Sigortası
23	Kullanılan finansal sigorta ürünleri var mı? (güncel veya geçmiş)	Yok
24	Şirket finansman desteğine erişim hususunda kredibilite sorunları yaşıyor mu?	Hayır, 1 banka ile çalışılmakta
25	Ticari Alacaklar bilançodaki % ağırlığı ne kadar? (risk yönetim hacmi hususunda)	%20 borç oranı olduğu belirtildi
26	Şirketin ortalama bilanço değeri ne kadar? (₺)	4.000.000 ₺
27	(Ltd ise) Şirket yönetimi A.Ş.'ye dönmeyi hedefliyor mu?	Yok
28	Halka arz olma hedefi var mı?	-
29	Şirketin iştiraki var mı?	Hayır
30	Şirketin kendisi bir grubun iştiraki mi?	Hayır
31	(Eğer varsa) halka arz olma hususunda ne gibi aksiyonlar alınmış/alınmakta?	-
32	Şirketin organizasyon şeması var mı?	Yok
33	Standart bir üst yönetim toplantı takvimi var mı? (iki haftada bir vb.)	Haftada 1 toplantı
34	Kadrolar kurulurken temel seçim kriteri-kriterleri nelerdir?	Sağlık raporları, aile geçmişi ve deneyim
35	Şirket sigorta ürünlerine nasıl erişiyor?	Sigorta Acentesi
36	Şirket yönetim danışmanlığı hizmeti alıyor mu?	Hayır
37	Şirket danışmanlık hizmeti alıyor mu?	Hayır

38	(Eğer varsa) Şirket geçmişte ne gibi danışmanlık hizmeti aldı?	-
39	Finans birimi var mı?	Yok
40	Finans fonksiyonu muhasebe birimine-yöneticisine mi bağlı?	Finans muhasebeye bağlı (SMMM)

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Bu şirket özelinde 32. soruda da sorulduğu üzere yazılı hazır bir kurumsal şema olmadığı belirtilmiştir. Bu sebeple çalışma içerisine şirket ile ilgili herhangi bir kurumsal şema, görüşmenin şeffaflığını muhafaza edilebilmesi amacına istinaden eklenememiştir.

BÖLÜM 5. BULGULAR VE YORUMLAR

Hazırlanmış olan bu araştırmada reel sektör şirketlerinde kurumsallığın olmaması veya eksik kurgulanması- kalması hallerinde şirketlerin karşılaşabilecekleri idari risklere karşı sigorta perspektifinden yaklaşılması ve potansiyel etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak araştırma için , literatür taraması beraberinde bir nitel ve bir nicel analiz olmak üzere iki temel analiz ve iki şirket özelinde örnek görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın işbu bölümünde, araştırmanın varlığını teşkil eden analizlerin sonuçlarına ve elde edilen sonuçların literatüre katkı sağladığı kabul edilen hususlara yer verilmiştir. Bunun için ilgili tüm bulguların yorumlamaları gerçekleştirilmiştir. Böylelikle çalışmanın ortaya çıkardığı bulgular anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Bunun için öncelikle Derinlemesine Mülakat Yöntemindeki her cevap özelinde alt başlıklar yardımıyla bulgulara yer verilmiş, sonrasında AHP analizinin bulgularına ve en son olarak gerçekleştirilen örnek şirket gözlemlerinin karşılaştırılmaları ile erişilen bulgulara yer verilmiştir. Anılan bulguların ara başlıklar halinde paylaşılmasının akabinde araştırmanın bütününe sirayet edecek şekilde bulgular ayrı bir başlık altında derlenmiş, en son olarak tüm bulgular ve literatür taraması ışığında yorumlarda bulunulmuştur.

Görüşmelerdeki tüm katılımcılara kişisel referanslar yoluyla ulaşılmıştır.

5.1. Derinlemesine Mülakat Yönetimi Bulguları

Bu başlık altında bir önceki bölümde Derinlemesine Mülakat Yöntemi nezdinde alınan cevaplara yer verilmiştir. Bu cevaplar, araştırmanın nitel analiz yapısını teşkil etmektedir.

5.1.1. DMY 1. Sorusu Bulguları

Tablo 13'de derlenen cevaplar aşağıdaki şekilde değerlendirilebilmektedir.

Reel sektör genel bir kanı olarak kurumsallık olgusunun değerine ve şirketlere sağladığı katkıların potansiyelleri hakkında bilgi sahibidirler. Durumu sağlıklı ve gerekli olarak değerlendirdikleri aşikar görünmektedir. Tüm katılımcılar, kurumsallığın şirketin ömrüne katkı sağladığına işaret etmiştir. Bu katkının kurallığın netliğinden doğduğu, bu doğumun da kurumsal bir yapılanmadan oluşabileceği görülebilmektedir.

Verilen cevaplarda şirket sürekliliği için ortak aklın altınının çizildiği, iş süreç ve kuralların belirlenmesine dolayısıyla karmaşanın önüne çekildiğine dikkat çekilmiştir. Kurumsallaşma tanımı altında insanların hafızalarında süreçlerin, görev tanımlarının ortak aklın hayat bulduğunu varsayarak kurumsallık tanımlamaktadır. Uygulamaya alınmasa dahi verdikleri değer bu yöndedir. İstihdam edilen kadroların yetkinliklerine ve bu kadroların koordinasyonuna dikkat çekilmiştir.

Kısaca sadece teorik açıdan yaklaşıldığında, görüşme gerçekleştirilen katılımcılar kurumsallığın getirilerinin farkında oldukları anlaşılmaktadır.

5.1.2. DMY 2.Sorusu Bulguları

Tablo 14'te derlenen cevaplar aşağıdaki şekilde değerlendirilebilmektedir.

Genel çerçevede alınan cevaplar şirket içerisindeki risklerin nihayetinde finansal kayıplar yaratabileceği noktasında buluştuğu anlaşılmaktadır. Ancak Kurumsal Yönetim Riski hususunda ilk sorunun aksine reel sektörden doğrudan ortak bir noktaya işaret eden cevap alınamamıştır. Elde edilen cevaplar yakın çevrelerde dolaşsa dahi finansal sonuçlar haricinde doğrudan bir tanım üzerinde buluşmamıştır.

3 numaralı katılımcının verdiği cevap, araştırmanın önceki bölümlerinde değinilen kurumsal yönetim ilkelerinin pratikteki karşılığını destekler yöndedir. Yine aynı cevap soru içerisinde doğrudan bulunmamasına rağmen İç Denetim mekanizmasının kurumsallığın içerisindeki yeri ve değerine işaret etmektedir.

4 numaralı katılımcıdan alınan cevap ise, araştırma nezdinde tasvir edilmeye çalışılan sigortacılık perspektifini destekler yöndedir. Reel sektörden bu yönde bir cevap alınması, ülkemizdeki yönetim anlayışında revizyon ve bağlı güncellemelerin yatkınlığına işaret ettiği kabul edilebilirdir.

9 numaralı cevap, bir önceki paragrafta anılan revizyon olgusunun pratikteki yankılarına işaret etmektedir. Diğer bir değişle, kurumsal yönetim riskinin, şirketlerin refleks yetisine benzetildiği görülmüştür. 5 numaralı cevapta ise bu refleks yetisinin çözümüne dair bir yorum öne sürüldüğü anlaşılmaktadır.

2 numaralı cevap, tüm bu yapılanma ve risk yönetiminin şirketin üst yönetiminden başlayarak hayat bulabileceğini ifade etmiştir. 6 numaralı cevap ise 2 numaralı cevapla paralel bir yorumda bulunmuştur.

Kısaca, araştırmaya katılım gösteren yöneticilerin yorumları çerçevesinde söylenebilir ki, Kurumsal Yönetim Riski dikkat çeken bir husus olmuştur. Ancak bu kavram üzerindeki teknik yetkinlik ve yeterlilikler sebebiyle yorum farklılıkları olduğu kabul edilebilir.

5.1.3. DMY 3. Sorusu Bulguları

Tablo 15'te derlenen cevaplar aşağıdaki şekilde değerlendirilebilmektedir.

İç Denetim mekanizmasının şirketler bünyesindeki yerine temas etmeye çalışan bu soru için 10 katılımcıdan 9'u cevap vermiştir. Verilen 9 cevap incelendiğinde, genel kanı olarak İç Denetimin yöneticiler perspektifinde önem verildiği anlaşılmaktadır.

İç Denetim mekanizması, kurumsal yapılanmanın bir parçası olarak değerlendirilmiştir. Soru özelindeki 2 numaralı cevapta anılan mekanizmanın varlığının idari risklere karşı bir sigorta gibi görüldüğünü ifade eden bir yorum paylaşılmıştır.

Bu sorunun üzerine kurgulandığı iki kriterden biri olan Revizyon Riski'ne daha çok temas eden yorumların olduğu görülmektedir. 6 numaralı cevapta bu riske yönelik açıkça bir yorumda bulunulmuştur.

Genel bir kanı olarak iç denetimin yokluğu şirketler için bir risk olarak değerlendirilmektedir. Bu riskin oluşmasının sebebi, şirketin süreçlerindeki her bir birim noktanın ölçülebilmesi, gerekli görülen yerlerde ilgili müdahalelerde bulunulmamasının şirket ömrüne ket vurabileceği anlaşılmaktadır. Bir katılımcıdan cevap alınamaması ise, iç denetim kavramının reel sektörde tam olarak anlaşılamadığı ve/veya önem verilmediğine dair soru işaretleri doğmasına sebep olabilmektedir.

Kısaca İç Denetim, katılımcılar nezdinde şirketin sürekliliği adına gerekli bir olgu olarak değerlendirildiği görülmektedir.

5.1.4. DMY 4. Sorusu Bulguları

Tablo 16'da derlenen cevaplar aşağıdaki şekilde değerlendirilebilmektedir.

İcra Kurullarının varlığı üzerine sorulan soruda katılımcılar ortak bir noktada buluşacak yorumlarda bulunmamışlardır. Tüm katılımcılardan soru hakkında cevap alınabilmiştir. 1 ve 3 numaralı cevaplar İcra Kurullarının yokluğunu şirketler için risk olarak değerlendirmemişler. Yine birinci cevapta İcra Kurulu, literatür ve hukuki tanımların aksine en üst yönetim organı olarak değerlendirilmiştir.

9 numaralı cevap İcra Kurullarının yokluğunun doğru kadrolaşmalar ile absorbe edilebileceğini öne sürmüştür. 7. cevap, genel olarak patron şirketleri olarak değerlendirilen şirketlerde yaşam kısıtlarının altını çizmiş, şirketin sürdürebilirliği açısından konuya önem göstermiştir. Organizasyonel Operasyon Riski kriterine dokunan bir diğer cevap ise 10. yorum olmuştur.

Geri kalan 8 yorum İcra Kurullarının önemli olduğuna yönelik düşüncelerini paylaşmış olup, yokluğunun risk teşkil ettiğine dair düşüncelerini dile getirmişlerdir. 2 numaralı cevapta idari risklerin toplu değerlendirilebilmesi ve dengeli bir yönetimin şirket içerisinde aktif edilebilmesinin İcra Kuruluyla eşleştirilmiştir.

5.1.5. DMY 5. Sorusu Bulguları

Tablo 17'de derlenen cevaplar aşağıdaki şekilde değerlendirilebilmektedir.

10 katılımcıdan biri bu soruyu anlamlandıramadığını açıkça ifade etmiştir. Geriye kalan 9 yorum genel itibari ile sigorta ürünlerine işlevleri gereğince önem addetmişlerdir. Genel hatlar itibari ile bu önem şirketlerin olası zararlar karşısında zararlarının finansal karşılığını alabilmelerine dayandırılmışlardır.

3 numaralı cevapta ürün detayı talep edilmiş, diğer cevaplarda ise sigorta ürünleri nezdinde riskler genel olarak elementler olarak adlandırılan somut değerler üzerindeki

olay ve zararlar olarak değerlendirilmiştir. 4 numaralı cevapta bu düşünceyi destekler nitelikte olmuştur.

7 numaralı cevap, risklerini iyi hesaplayıp yönetebilen şirketlerin sigorta ürünlerine ihtiyaç duymayabileceği ve sigorta satın alımlarında esneklik yaratabileceğini öne sürmüştür.

Kısaca, alınan cevaplar genel olarak risk kavramının göz ardı edilemeyeceğine işaret etmektedir. Sigortanın her türlü risk için şirketlerin nakit akış dengesini korumaya yönelik bir stabilizasyon aracı olarak değerlendirilmiştir.

5.1.6. DMY 6. Sorusu Bulguları

Tablo 18'de derlenen cevaplar aşağıdaki gibi değerlendirilebilmektedir.

10 katılımcıdan 3'ü finansal sigortalar hakkında meslek yaşamları boyunca herhangi bir bilgi sahibi olmadığını ifade etmişlerdir. Geriye kalan 7 soru incelendiğinde, Ticari Alacak Sigorta'sı hakkında ağırlıklı bir deneyim sahibi olduğu görülmektedir. Birinci cevapta şirketin her bir faaliyetinde Ticari Alacak Sigorta'sını kullandığı, böylece bu ürünün şirket bünyesinde bir risk yönetim enstrümanı olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Literatürde Ticari Alacak Sigortasının penetrasyonu hakkındaki yorumları destekler cevapların ağırlıkta olduğu görülmektedir. 6 numaralı cevapta hırsızlık sonrası tazmin edilen zarar, bir finansal sigorta ürünü olarak değerlendirilmiştir. 2 numaralı yorumda Kâr Kaybı sigortası dile getirilerek reel sektörün sigorta farkındalığı hakkında fikir sahibi olunabilecek bir söylemde bulunulmuştur.

Kısaca, Ticari Alacak Sigortası reel sektörün farkındalığı en yüksek finansal sigorta ürünü olarak görünmektedir.

5.1.7. DMY 7. Sorusu Bulguları

Tablo 19'da derlenen cevaplar aşağıdaki gibi değerlendirilebilmektedir.

Tüm katılımcıların cevap verdiği bu soruda, ortak nokta deneyim olgusu olmuştur. Sorunun dayandığı kriterlerden olan Organizasyonel Operasyon Riski kriterine temas eden deneyim olgusu, Yönetim Kurullarını ilgilendiren bu soruda öne çıkmıştır.

İki numaralı cevapta İcra Kurullarının Yönetim Kurulu faaliyetlerini tamamlayıcı bir fonksiyona sahip olduğu dile getirilmiştir. 6 numaralı cevapta tüm Y.K. üyelerinin kurucu ailenin fertlerinden olmaması gerektiği açıkça dile getirilmiş, diğer cevaplarda bağımsız üyelerin varlığı bir ihtiyaç olarak irdelenmiştir.

9 numaralı cevapta deneyim kavramının detayına inilmiş, Y.K. üyelerinin özellikle Finans ve Hukuk alanlarında bilgi birikimine sahip olmaları gerektiğine dair bir yorumda bulunulmuştur. 3 numaralı cevapta ise Yönetim Kurulu'nun verimliliği için İç Denetim tarafından hazırlanan raporlara önem vermesi gerektiği söylenmiştir.

Kısaca, kurumsal yapının sağlığı adına katılımcılar arasında yaygın olarak bağımsız üyelerin varlığı hakkında olumlu yorumların yapıldığı görülmüştür.

5.1.8. DMY 8. Sorusu Bulguları

Tablo 20'de derlenen cevaplar aşağıdaki gibi değerlendirilebilmektedir.

Kurumsallaşma ile şirket büyümesi arasındaki ilişkiye değinen bu soruya on katılımcıdan ikisi kurumsallaşmanın kesin bir ihtiyaç olmadığını öne sürmüş, geri kalan tüm katılımcılar şirketlerin zaman içerisinde kurumsallığa ihtiyaç duyacaklarını dile getirmişlerdir. Bu ayırım 4 ve 8 numaralı cevaplarda görülebilirdir. Bu sorunun üzerine kurgulandığı ikinci kriter olan Revizyon Riskini destekler yorumların ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Bu ihtiyacın sebebini 2 numaralı cevap piyasa koşullarıyla ilişkilendirken, 6 ve 7 numaralı cevaplar tek kişinin belli bir hacmin üstünde yetersiz kalacağı sebebiyle ilişkilendirmişlerdir. Alınan cevaplardan elde edilen bir diğer bulgu, kurumsal yapılanma ve yönetimin şirketin büyümesiyle doğru orantılı olarak kadroların genişlemesi sebebiyle ihtiyaçlara doğru gözlem yapıp karşılık verme ihtiyacı olduğu olmuştur. Bu durum, işbu sorunun üzerine kurgulandığı bir diğer kriter olan Gözetim Riskinin potansiyel etkileriyle örtüşmektedir.

5.1.9. DMY 9. Sorusu Bulguları

Tablo 21'de derlenen cevaplar aşağıdaki gibi değerlendirilebilmektedir.

Sigorta kökenli kişilerin reel sektördeki istihdamlarına yönelik sorulan soruya 10 katılımcıdan 6 katılımcı sigorta sektör kökenli bir yönetici ile karşılaşmamışlardır. Hayır cevabı veren bir katılımcı ile beraber 5 katılımcı reel sektörde sigortacılık kökenli bir profesyonelle çalışmışlar veya böyle istihdama dair duyum almış bulunuyorlar. 5 numaralı cevapta üst yönetim olarak sigorta sektörü kökenli profesyonelin bilgi ve deneyimlerinden faydalanma çabası olduğu açıkça ifade edilmiştir.

Kısaca sigorta perspektifi ve yetkinliğinin reel sektörde istihdamına yönelik pratikte olumsuz yönlü cevaplar ağırlıktadır.

5.1.10 DMY 10. Sorusu Bulguları

Tablo 22'de derlenen cevaplar aşağıdaki gibi değerlendirilebilmektedir.

10 katılımcıdan 3'ü net biçimde soruya cevap vermemişler, herhangi bir yorum paylaşmamışlardır. Bu durum, 10 soruluk görüşme içerisinde katılım gösterilmeyen en ağırlıktaki soru olmuştur. İlgili sorunun temel aldığı iki kriterden biri olan Gözetim Riski kriteri için cevaplar incelendiğinde, katılımcılarda genel olarak bir güvensizlik olduğu anlaşılmaktadır. 4 numaralı cevapta bu güvensizlik alenen dile getirilmiştir.

Alınan cevaplar incelendiğinde, genel hatlarıyla sigorta perspektifinin sigorta poliçesindeki prim hesabına yönelik olarak düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.

5.2. AHP Analizi Bulguları

Araştırmanın nicel analiz ayağını AHP analizi oluşturmuştur. Bu analizde, DMY uygulamasında katılımcılara yönlendirilen soruların üzerine kurgulandığı 5 kriter, kendi içerisinde karşılaştırılarak bir ağırlık sırası elde edilmeye çalışılmıştır.

Analiz sonucu 0,093 çıktığı için analiz tutarlı kabul edilmektedir (Özbek, 2019:93). Katılımcılardan alınan cevaplar ışığında yapılan analiz sonuçları **Tablo 29**'da görülebilirdir. Yapılan analizler göstermektedir ki, Sürdürebilirlik Riski kriteri birinci

sırada gelmiştir. Bu sıralamayı sırasıyla Gözetim Riski ve İç Denetim Riski kriterleri takip etmektedir.

Analizde en düşük ağırlığı alan kriter Revizyon Riski kriteri olmuştur. Bu analizin de tamamlanması ile çalışmanın nitel ve nicel analizleri gerçekleştirilmiştir.

5.3. Örnek Şirket Görüşmeleri Bulguları

Araştırma içerisinde yapılan nitel ve nicel analizlerin iş dünyası içerisindeki pratikte bulduğu karşılığı görebilmek ve analiz sonuçlarıyla karşılaştırması yapılabilmesi adına iki adet tekstil şirketi yetkilileri ile görüşmeler yapılmıştır. **Tablo 30** ve **Tablo 31**'de her bir görüşme özelinde cevapları ile çalışma içerisine eklenmiştir.

Bu görüşmeler, sigortacılıkta Riziko Teftiş adı altında yapılan risk incelemesi uygulamasına azami benzerlik göstermesi gayreti ve amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Tablo 32, şirket görüşmeleri nezdindeki cevapların cevaplarını karşılaştırmanın uygulama ve izahını kolaylaştırması amacıyla bir arada barındırmaktadır.

Tablo 32: Şirket Görüşmeleri Bulguların Karşılaştırılması

SORULAR		**CEVAPLAR**	
		BÜYÜK ŞİRKET	**KÜÇÜK ŞİRKET**
1	Yönetim Kurulu var mı? (Ltd. için)	Var	Yok
2	Yönetim Kurulu kaç kişi?	3	Yok
3	Yönetim Kurulu oybirliği esaslı mı yoksa oyçokluğu mu?	Oy çokluğu	Yok
4	Yönetim Kurulu üyeleri sadece aileden mi, profesyonel üye var mı?	Herkes aileden	Ortak-2 Adet (Aile)
5	Şirketin Genel Müdür'ü şirket sahibi mi yoksa profesyonel biri mi?	Şirket sahibi	Şirket Sahibi
6	İcra Kurulu var mı?	Yok	Yok
7	(Eğer varsa) İcra Kurulu kaç kişiden ve kimlerden oluşmakta?	(Yok)	-
8	Denetim Kurulu var mı?	Yok	Yok

9	(Ltd ise) bağımsız denetime girildi mi/ giriliyor mu?	1 defa yılda	Hayır
10	Görev tanımları yazılı mı?	Evet	Evet
11	İş akışları yazılı mı?	Yazılı	Yazılı
12	Aile anayasası var mı?	Yok	Yok
13	(Eğer varsa) Aile anayasası şirkete girişi kapsadığı kadar şirketten çıkışı da kapıyor mu?	Yok	Yok
14	Aileden kaç kişi ve kaç kuşak şirket bünyesinde çalışıyor?	2 Kuşak-14 Kişi	3 kişi çalışıyor, 1 kuşak
15	Aileden kaç kişi ve kaç kuşak şirket bünyesinde yönetici?	1 Kuşak-9 Kişi	3 Kişi Yönetici-Aile (ortak olarak)
16	Şirket yönetimine dokunan hususlarda ne gibi teknolojik imkanlar var?	ERP-CRM-Üretim Programı(şirket idaresi için özel yazılım yazılmıştır)	Yok
17	Şirket içerisinde ne gibi teknolojik imkan ve sistemler kullanılmakta?	ERP-CRM	Mail sistemi
18	Risk Yönetiminden sorumlu bir yönetici var mı?	Var, 1 Kişi- CFO	Yok
19	Risk Komitesi (Kurulu) şirket bünyesinde var mı?	Yok	Yok
20	Sigorta sektörü kökenli bir yönetici şirket bünyesinde var mı?	Yok	Yok
21	(Eğer varsa) sigorta sektörü kökenli kişi hangi pozisyonda ne iş yapmakta?	Yok	-
22	Ne gibi kurumsal sigorta ürünleri kullanılıyor?	İş yeri sigortası, mal sevkiyat, nakliye, sağlık vb.)	Yangın, Ferdi Kaza, Kasa Sigortası
23	Kullanılan finansal sigorta ürünleri var mı? (güncel veya geçmiş)	Ticari Alacak Sigortası (aktif)	Yok

24	Şirket finansman desteğine erişim hususunda kredibilite sorunları yaşıyor mu?	Yok	Hayır, 1 banka ile çalışılmakta
25	Ticari Alacaklar bilançodaki % ağırlığı ne kadar? (risk yönetim hacmi hususunda)	Minimum %40	%20 borç oranı olduğu belirtildi
26	Şirketin ortalama bilanço değeri ne kadar? (₺)	235 Milyon TL	4.000.000 ₺
27	(Ltd ise) Şirket yönetimi A.Ş.'ye dönmeyi hedefliyor mu?	-	Yok
28	Halka arz olma hedefi var mı?	Yok	-
29	Şirketin iştiraki var mı?	Var 2 adet (fabrika-tekstil mağazaları şirketin)	Hayır
30	Şirketin kendisi bir grubun iştiraki mi?	Yok	Hayır
31	(Eğer varsa) halka arz olma hususunda ne gibi aksiyonlar alınmış/alınmakta?	-	-
32	Şirketin organizasyon şeması var mı?	Var	Yok
33	Standart bir üst yönetim toplantı takvimi var mı? (iki haftada bir vb.)	Olağan üstü haller haricinde ayda 1 defa	Haftada 1 toplantı
34	Kadrolar kurulurken temel seçim kriteri-kriterleri nelerdir?	İlgili müdürün talep ettiği kriterler ışığında İK personel araması ve seçimi yapmakta, GM onayı ile işe alım olmaktadır. Esas kriter tecrübe oluyor	Sağlık raporları, aile geçmişi ve deneyim
35	Şirket sigorta ürünlerine nasıl erişiyor?	Bankasürans (daha aktif), kimi zaman acente	Sigorta Acentesi
36	Şirket yönetim danışmanlığı hizmeti alıyor mu?	Hayır	Hayır
37	Şirket danışmanlık hizmeti alıyor mu?	Teşvik Danışmanlığı, Gümrük İşlemleri, belgelendirme (ISO Kalite belgeleri ile ilgili)	Hayır
38	(Eğer varsa) Şirket geçmişte ne gibi danışmanlık hizmeti aldı?	-	-

39	Finans birimi var mı?	Var	Yok
40	Finans fonksiyonu muhasebe birimine-yöneticisine mi bağlı?	Muhasebe ve finans ayrı. Muhasebe finansa bağlı	Finans muhasebeye bağlı (SMMM)

(yazar tarafından düzenlenmiştir)

Yapılan görüşmelerin karşılaştırmaları göstermektedir ki, şirketlerden biri A.Ş., diğeri Ltd. olduğu için aralarında kurumsal yapılanmada farklılıklar olsa dahi kadrolarda benzerliklerin olduğu görülmektedir.

İlk fark bir şirkette Yönetim Kurulu varken diğerinde yoktur, sadece Genel Kurul vardır. Ancak her iki şirketin de yönetimi ya tamamen ya da ağırlıklı olarak aileden oluştuğu görülmektedir. Her iki şirketin de Genel Müdürü şirket sahibi olduğu görülmüştür.

İki şirket arasındaki mali hacim farkına rağmen iki şirket içerisinde İcra Kurulu olmadığı öğrenilmiştir. Bu durum, iç denetim fonksiyonu için Denetim Kurulu hususunda da geçerliliğini korumaktadır. Sadece Büyük Şirket, A.Ş. olmanın getirdiği hukuki zorunluluğa istinaden yılda bir kez bağımsız denetime girdiği öğrenilmiştir.

İş ve görev akışları hususlarında 10 ve 11. sorular nezdinde her iki şirketin de aynı vasfa sahip olduğu görülmüştür. Bu benzerlik, aile anayasası olarak adlandırılan şirket iç tüzük noktasında da geçerlidir.

Şirketlerdeki aile varlığı noktalarına temas eden 13. ve 14. sorularda şirketlerin hacimleri gereğince sayısal olarak bir farklılık söz konusudur. Büyük şirkette aktif görevde 2 nesil bulunurken küçük şirkette halen kurucu nesil bilfiil devam etmektedir. Anılan kuşakları oluşturan kişi sayılarında da farklılık olduğu öğrenilmiştir.

Teknolojik imkanlar olarak Büyük Şirkette birtakım yazılımlar vb. gibi daha özel teknolojik imkanlar söz konusuyken Küçük Şirkette daha manuel bir işleyişin söz konusu olduğu öğrenilmiştir.

Kurumsal Risk Yönetimi anlamında keskin hatlı bir fark 18. soru nezdinde anlaşılmaktadır. Büyük Şirkette risk yönetiminden bir yönetici sorumluyken Küçük Şirkette bu anlamda herhangi bir yapı söz konusu değildir. Bu hususta eklenmelidir ki, şirketlerde bu noktada kast edilen risk yönetimi, finansal tablolara dayanan mali bir risk yönetimidir.

Her iki şirkette de herhangi bir risk komitesi veya sigorta sektörü kökenli herhangi bir profesyonelin olmadığı araştırma özelinde paylaşılmıştır. İki şirketin de kullandığı sigorta ürünleri paralel olup, Büyük Şirket aktif olarak Ticari Alacak Sigortasından faydalandığını belirtmiştir. Küçük Şirkette ise finansal sigortalar hakkında herhangi bir geçmiş ve/veya bilgi birikimine dair bir bulgu elde edilememiştir.

Örnek şirketlerin ikisi de finansman erişimine erişmekte zorluk çekmediğini ifade etmiş, finansman erişim kaynaklarının sayılarında farklılıklar olduğu öğrenilmiştir. Küçük şirket finansman erişimlerini bir adet banka aracılığı ile gerçekleştirirken büyük şirket çok sayıda banka ve diğer finans kuruluşlarından alternatiflere erişebildiğini belirtmiştir.

Şirketlerin bilançolarındaki ticari alacak oranlarında fark olduğu öğrenilmiştir. Büyük Şirket en az %40 alacak oranı olduğunu dile getirirken Küçük Şirket bu oranın %20 seviyesinde olduğunu belirtmiştir.

Büyük şirketin tüzel kişilik kurgusunda kendisine ait 2 adet iştirakin olduğu öğrenilirken, Küçük Şirketin bu yönde herhangi bir varlığı olmadığı öğrenilmiştir. Her iki şirket de başka bir tüzel kişiliğe bağlı olmayan ayrı yapılar olduğu not edilmiştir. İki şirketin de kısa-orta vadeli plan ve hedeflerinde halka arz olma çalışmalarının olmadığı belirtilmiştir.

Şirketler arasındaki bir diğer farklılık, kağıt üzerinde yazılı bir kurumsal organizasyon şemalarının olmaması noktasında oluşmuştur. Büyük şirketin organizasyon şeması **Şekil 13**'te görülebilirdir.

Görüşme gerçekleştirilen şirketlerin idari uygulamaları hakkında yöneltilen 33. Soruda, oransal olarak bir farklılık olduğu görülmüştür. Büyük şirket ayda 1 üst yönetim

toplantısı gerçekleştirirken Küçük Şirket ortaklar arasında bu toplantıyı haftada 1 yapmaktadır.

Şirketlerin kadrolaşmalarındaki seçim kriterleri birbiriyle genel hatlarda örtüşmekte olduğu anlaşılmaktadır. Bu hususta deneyim, öncü koşul olduğu not edilmiştir.

Şirketlerin sigorta ürünlerine erişimlerinde farklı kanallar kullandıkları anlaşılmıştır. Büyük Şirket, daha çok banka şubeleri aracılığı ile (bankasürans) sigorta ürünlerine erişim sağlarken Küçük Şirket sigorta satın alım süreçlerini sigorta acenteleri ile gerçekleştirmektedir.

Her iki şirketin de yönetim danışmanlığı hizmeti almadıkları öğrenilirken, bir fark olarak Büyük Şirketin faaliyetleri sebebiyle bir takım hukuksal danışmanlık hizmetleri aldığı öğrenilmiştir.

Son olarak her iki şirket arasındaki keskin farklardan biri, finans yönetimi hususunda olduğu anlaşılmıştır. Büyük şirketin kendi bünyesinde finans ve muhasebe departmanlarını bulundurduğu ve muhasebe departmanını finans departmanına bağlı bir şekilde yönettiği öğrenilirken, Küçük Şirkette herhangi bir finans-muhasebe birimi olmadığı öğrenilmiştir. Küçük Şirket, tüm mali kayıt ve süreç yönetimlerini dış kaynak kullanımı yoluyla Serbest Muhasebeci Mali Müşavir vasıtasıyla gerçekleştirdikleri not edilmiştir.

Bulgular

Yapılan incelemeler göstermektedir ki, şirketler ve yöneticiler kurumsallık kavramı üzerinde bilgi ve ilgi sahibidirler. Derinlemesine Mülakat Yönteminde katılımcıların kurumsallığı sürdürebilirlik kavramı üzerine yoğunlaştırdığı anlaşılması ile AHP analizi sonucundaki birinci kriterin Sürdürebilirlik Riski çıkması, birbiriyle örtüşmektedir.

Tüm teorik analizlerin haricinde, yapılan örnek şirket görüşmelerinde anlaşılmıştır ki şirketler idari risk kavramını daha çok finansal risk olarak algılamakta, bünyelerinde ayrı bir risk birimi ve/veya kurulu yapılandırmamaktadırlar. Hacim fark

etmeksizin şirketlerin aile şirketi olmalarına istinaden herhangi bir yazılı aile anayasası vb. gibi bir iç tüzükleri olmadığı görülmüştür.

Kurumsallığı destekleyen bir tutumla karşılaşılması ve gerçekleştirilen incelemelerin bu durumu destekler nitelikte olmasına rağmen, her iki şirkette de herhangi bir İcra Kurulu olmadığı anlaşılmıştır.

Reel sektörün sigortacılık perspektifi üzerine genel çerçevede bir fikri olduğu anlaşılmış, ancak bu fikirlerin doğrudan poliçeler üzerine yoğunlaştırıldığı bulunmuş, sigortacılara karşı bilhassa prim konusu kaynaklı olarak tam bir güven duyulmadığı anlaşılmıştır.

En yaygın finansal sigorta ürününün pratikte Ticari Alacak Sigortası olduğu bu çalışma sınırları içerisinde görülmüştür. Aynı zamanda örnek şirket görüşmelerinden de anlaşılmıştır ki, sektör profesyonellerinin bilançolardaki ticari alacak oranı hakkında dile getirdiği tutarlar pratikte de karşılık bulmaktadır.

Gerçekleştirilen görüşmelerde profesyonel yönetime dikkat çekilmesine rağmen çalışmaya katılmış iki örnek şirket özelinde görülmüştür ki şirketlerin Yönetim Kurullarında profesyonel bağımsız üyeler bulunmamaktadır. Bu durum icranın başında görevli olan Genel Müdürlük pozisyonu için de geçerli olduğu görülmektedir.

Denetim mekanizmasına teorik olarak önem atfedilmesine rağmen pratikte şirketlerde aktif bir karşılık bulamadığı tespit edilmiştir. Ek olarak, göreve göre kişi değil, kişiye göre görev bakış açısına sıcak bakıldığı kimi katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Görüşme gerçekleştirilen her iki örnek şirketin de halka arz olma gibi doğrudan kurumsal yapılanmaya temas eden bir hedefinin olmadığı öğrenilmiştir. Bu bağlamda bir şirketin kendisi içerisinde herhangi yazılı bir kurumsal şeması dahi olmadığına rastlanılmıştır. Ek olarak, ara kademe yöneticiler için şirketler incelendiğinde ara kademe yöneticilerde de aile üyeleri olduğu, profesyonel üyelerin olmadığı görülmüştür.

Şirketlerin birer risk yönetim enstrümanı olarak kullandıkları sigorta ürünlerine sigorta aracıları vasıtasıyla ulaştıkları, bu hususta banka satış kanallarının da aktif olarak tercih edilebildiği anlaşılmıştır.

Araştırma özelinde analizi kararlaştırılan kriter niteliğindeki risklerin birbirleri ile karşılaştırılmasının tutarlı olduğu ortaya çıkarılmıştır. AHP analizi bu karşılaştırmayı kendi sınırlılıkları içerisinde nicel olarak gerçekleştirmiştir.

Araştırma sınırlılıkları içerisindeki nitel ve nicel analizler karşılaştırıldığında, konu hakkında alınan yorumların ağırlıkla sürdürebilirlik kavramına işaret etmesi ile AHP analizinde Sürdürebilirlik Riskinin birinci sırada gelmesi, birbiriyle tutarlı bir sonuç doğurmuştur.

Yorumlar

Elde edilen bulgular incelendiğinde, gerçekleştirilen tüm analiz ve görüşmeler, nihayetinde birbirini destekler ve tutarlılıklar gösteren sonuçlara ulaşılması ile sonuçlandığı görülmektedir.

Sigortacılığın risk yönetimi üzerine olan yetkinlik derinliği göz ardı edilemezdir. Bu derinlik, reel sektörün genel kanı sahibi olduğu finansal risklerin çok daha ötesinde bir risk tanımı ve yönetimine hayat verebilmektedir.

Türk tarihinde kurumsal yönetimin varlığı Ahilik teşkilatının olduğu dönemlere kadar uzanırken, günümüzde kurumsallığın Türk şirket ve yöneticilerinde olmadığı gibi kesin bir ifade kurulması sağlıksız bir değerlendirme olabilecektir. Ancak araştırma sonuçları, özünde çelişkili noktaları barındırdığı düşünülmektedir.

Örneğin literatürde ve gerçekleştirilen görüşmelerde iç denetim mekanizmasına verilen önem ortadayken, yapılan şirket görüşmelerinde Denetim Kurullarının olmaması, teori ile pratiğin arasındaki ilişkinin verimliliği hususunda soru işaretleri yaratabilmektedir.

Gerçekleştirilen görüşmelerde genel yargının kurumsallığın sürdürebilirlik için bir ihtiyaç olduğu görüldüğü anlaşılmaktadır. AHP analizi sonucunda Sürdürebilirlik riskinin ilk sırada gelen kriter çıkması çalışmanın pratikteki tutarlılığını destekler nitelikte olduğu kabul edilebilir.

Aynı zamanda reel sektörde faaliyet gösteren iki şirketle örnek niteliğinde görüşmelerin gerçekleştirilmesi, analiz bulgularının pratikteki yankıları hakkında ir fikir sahibi olunmasını kolaylaştırdığına inanılmaktadır.

Örnek şirket görüşmelerinden hareketle, şirketlerin mali büyüklükleri kurumsal yapılanma ile doğrudan bir etkisi olmadığı anlaşılabilirdir. Çünkü ana hatlarda Büyük ve Küçük Şirket olarak isimlendirilen şirketlerin kurumsal yapılanmasında ve temel aksiyon planlarında derin farklılıklar görülmemiştir. Bu ifadeye örnek olarak, her iki şirketin YK yapıları başta olmak üzere yönetici kademelerinin sadece aile fertlerinden oluşması öne sürülebilirdir. Mali hacim farklılıklarına rağmen her iki şirkette de İcra Kurulu olmaması, bu yokluğu Denetim Kurulu takip etmesi, şirketlerin özündeki benzerliklere farklı örnekler teşkil ettiği düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen görüşmelerde kimi katılımcılar tarafından cevap alınamaması, reel sektörün vizyon ve yetkinlikleri hakkında soru işaretleri yaratabilirdir. Ek olarak, bir katılımcının İcra Kurulu'nu şirketlerdeki en üst yönetim organı olarak değerlendirmesi, reel sektörün sigortacılık perspektifinden yaklaşıldığında göz ardı edilemez idari riskleri barındırdığı yönünde bir fikir yaratabilmektedir.

Sigorta sektöründe elementer olarak tabir edilen, somut varlıkların karşılaşabileceği risklere karşı satın alınan sigorta poliçelerine dahil olan hırsızlık teminatı, reel sektörde hasar tazmini sebebiyle finansal bir sigorta olarak algı yaratabildiğiyle karşılaştırılmıştır. Bu durum, reel sektörde üst yönetim seviyesinde görev icra eden yöneticilerdeki risk yönetimi enstrümanlardaki tanım yetkinliği hususunda kuşkular doğurabilirdir.

Şirketlerde kadroların iş kalitesinde artış yaratılabilmesinin doğrudan şirketin ömrüne katkı sağladığı aşikardır. Ancak bunun hayat bulabilmesi için pratikteki karşılıkları hakkında soru işaretleri oluşmaktadır. Genel çerçevede alınan cevaplar şirket içerisindeki risklerin nihayetinde finansal kayıplar yaratabileceği noktasında buluştuğu değerlendirilebilir ki bu ticari amaç için oluşan tüzel kişiliklerde gayet tutarlıdır. Aslında sigorta perspektifinin sadece somut poliçeler olmadığı, derinliğe sahip bir idari dinamik olduğu düşüncesi araştırma ve analizlere istinaden dile getirebilir. Görülebilen bu durum,

reel sektörün kurumsal yapılanma ve yönetim hususunda halen gelişmeye ihtiyaç duyduğu kabul edilebilir.

İşbu araştırmanın, amaçsal örneklemenin doğasına istinaden alanında uzmanlaşmış niş profesyonellerle temas kurabilmiştir. Bu temaslar nezdinde gerçekleştirilen görüşmelerin nitel ve nicel analizlerle incelemesi ve elde ettiği bulguları doğrudan örnek seçilen şirketler özelinde gerçekleştirilen görüşmelerle karşılaştırması ile bilhassa yerli literatürdeki çalışmalara kıyasla özgün olduğuna inanılmaktadır.

Araştırma, sigortacılık kökenli profesyonellerin reel sektördeki penetrasyonuna dikkat çekmektedir. Görüşmelerde alınan cevaplar sigortacılık kökenli profesyonellerin reel sektörde istihdamları görece az durumdadır. Şirketlerin kurumsal risk yönetimi ve kurumsal yapılanma ile yönetimi hakkında bilgi seviyeleri hakkında çalışma bir resim ortaya koyabilmektedir. Sigortacılık kökenli profesyonellerin risk tespiti ve yönetimi üzerine deneyim sahibi bakış açısı ve poliçeler nezdindeki risk yönetim enstrümanları üzerindeki yetkinlikleri, şirketlerin ömür ve yapılanmalarına fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

İşbu araştırmada, kurumsal yönetim mekanizmaları, aile şirketi yapıları vb. gibi hususlar üzerinde inceleme ve temaslarda bulunulmuştur. Ancak çalışmanın sınırlı bir inceleme sahasına sahip olması, görüşme gerçekleştirilen görüşmelerde sigortacılık sektörü kökenli profesyonellerin olmaması araştırma konusu üzerine farklı araştırmalar zemini hazırlayabildiği düşünülmektedir.

Şirket yöneticilerinin kurumsallık hakkında kimi zaman literatürle çakışan yorumlarda bulunması, reel sektörün kurumsallığı anlama ve hayat verebilmesi adına bir takım destek ve belki de bağlantılı eğitimlere ihtiyaç duyduğu düşünülmektedir.

Alınan yorumlarda ve örnek şirket görüşmelerinde Risk Komitesi-Kurulu vb. gibi bir yapının varlığı ile karşılaşılmaması, literatürle de paralel olarak kurumsal risk yönetimi hususunda güçlü bir bünyeye sahip olmadığı düşüncesini doğurabilmektedir. Kurumsallığın dayandığı ilkeler ve pratikteki karşılıkları hususunda yapılan görüşmeler nezdinde farklılıklarla karşılaşılması, çalışmaya adını veren Kurumsal Yönetim Riskini besleyen bir zemin hazırladığına inanılmaktadır.

Şekil 4'le de tutarlı olarak, kimi yöneticiler kurumsal yapılanma için yönetim danışmanlığı gibi bir algıya sahip olduğu düşünülmektedir. Bu duruma sektörel farklar ve kişilerin geçmiş deneyimleri sebep olabilir. OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri küresel bir kabul görmesine rağmen, yönetsel mekanizmaların şirketler nezdinde zayıf olması, şirketlerde sürdürebilir bir başarılı ömrün varlığını sorgulatabilmektedir. Yapılan görüşmeler nezdinde söylenebilir ki, bu duruma özellikle şirket içi paydaşların menfaatleri sebebiyet verebilmektedir. Polat (2018) gerçekleştirdiği tez çalışmasında eriştiği sonuçlarla benzer sonuçlara bu çalışma nezdinde de ulaşıldığı düşünülmektedir.

Kurumsal bir yapıda kadrolaşma için her sektöre uygun sabit bir kurgu söz konusu olamamaktadır. Literatürde genel kabul gören Kurumsal Yönetim İlkelerinin çıkış noktası olan OECD (2016)'da bu yönde açık ifadelerde bulunmaktadır. Ancak şirketlerde yönetsel mekanizmalar ile Kurumsal Yönetim İlkelerinin tanımları asgari düzeyde bir resim oluşturabilmektedir. Gerçekleştirilen şirket gözlemlerinde karşılaşıldığı üzere, bir şirketin yazılı bir kurumsal şemaya sahip olmaması, kurumsal şemaya sahip olan şirketin ise anılan asgari düzeydeki tanımlar ışığında beklenenden farklı bir görüntü vermesi, şirketlerdeki yönetsel profesyonelliğin mevcudu ve sağlığı hususunda kuşkular uyandırabilmektedir.

Genel çerçeve itibariyle araştırma bulguları literatürdeki genel kanılarla paralel olarak değerlendirilmektedir. Ancak katılımcılardan alınan cevaplar ile şirketlerdeki örnek gözlemler birbiri ile farklılıklar gösterebilmektedir.

Bilhassa şirket görüşmelerinin literatür taraması ve teorik analiz bulgularıyla örtüşük neticeler vermesi, Yönetici Sorumluluk Sigortası'nın bir ürün olarak ülkemizde oldukça faydalı ve etkin kullanım potansiyeline sahip bir risk yönetim enstrümanı olarak değerlendirmeye müsait olduğu söylenebilir. Buna örnek olarak ithalat-ihracat birimleri veya tedarik zinciri yönetimi gibi doğrudan kilit mekanizmalara sahip görevdeki yöneticilere ait risk tanımlarına uygun poliçeler satın alınabilir. Bu, uluslararası ticari faaliyet gösteren şirketler için Organizasyonel-operasyonel risk tanımlamalarına da destek sağlayabilecektir.

İcra Kurulu ve Denetim Kurulu gibi idari mekanizmaların layıkıyla hayat bulması, sigorta ürünlerine erişim hususlarında risk primlerinin düşüşünü sağlayarak maliyet düşüşü de yaratılabileceğine inanılmaktadır.

Nihai bir yorum olarak belirtilebilir ki, hayattaki görece büyük fırsatlar kriz ortamlarında yatmaktadır. Şirketlerde yaygın olarak risk yönetimi ve yetkinliğinin zayıf olduğunun görülmesi, bağımlı-bağımsız diğer idari ve operasyonel zayıflıklarla birleşmesiyle şirketlerde son derece kırılgan bir yapı vücut bulmaktadır. Sigortacılık perspektifinden risk yönetimi hususunda idari yapılanmalarında kadrolaşmaya gitmeleri halinde, anılan kırılganlıklarından sıyrılıp daha dirençli bir tüzel kişiliğe dönüşebileceklerdir. Böylelikle mevcut piyasa koşullarında şirketlerin rekabet güçlerinde atıl bir kapasiteye can verilebilmesinin mümkün olduğu düşünülmektedir.

BÖLÜM 6. SONUÇ

Tüm araştırmayı kapsayan bu başlık altında çalışmanın sonucu açıklanmıştır. Bunun için özet, yargı ve araştırma sonucu elde edilen bulgular nezdinde hem akademik literatüre hem de reel sektöre fayda sağlayacağına inanılan öneriler ara başlıkları bulunmaktadır.

Varılan sonuç ile öneriler, Derinlemesine Mülakat Yöntemi ve Analitik Hiyerarşi Prosesi metotları nezdinde gerçekleştirilen analizler ve örnek iki şirket görüşmesi ışığında oluşturulmuştur.

Özet

Günümüz dünya düzeninin ekonomik yapıların oluşturduğu ilişkilerle vuku bulduğu göz ardı edilemez bir gerçektedir. İş dünyasının en önemli aktörleri olan şirketler, sahip oldukları bu rol sayesinde literatürde oldukça farklı derinliklere sahip çalışmaların oluşmasına sebebiyet vermektedir. Dünyanın dur durak bilmeden gelişim ve değişime devam etmesi, sürekli olarak anılan çalışmalara farklı inceleme alanları oluşturduğu gibi, çalışmaların da sürekli güncellenmesi ihtiyacını beraberinde getirmektedir.

İş dünyasına küresel olarak göz atıldığında, iş dünyasının iki dayanak üzerine inşa edilmiş bir bütün olduğu düşünülebilir. Esas hizmet ve mal arzının gerçekleşip ithalat-ihracat süreçlerinin oluştuğu reel sektör bu dayanaklardan biri olurken, reel sektörü destekleyen ve ekonomik olarak hareket alanı yaratan finansal sektör olduğu görülmektedir.

Finansal sektörün doğrudan para yönetimi vb. gibi kritik işlevlerde bulunması sebebiyle, herşeyin şeffaflığını ve sürdürebilirliğini daimi tesis edecek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu sebeple finansal sektör son derece güçlü ve köklü bir kurumsal yapılanma ve yönetimi bünyesinde barındırdığı söylenebilir.

Hayatın en direkt yapı taşlarından biri olan risk olgusu, iş hayatının merkezinde de bulunmaktadır. Finansal sektör aktörlerinden biri olan Sigortacılık sektörü, risk incelemesi ve yönetimi üzerine uzmanlaşmış bir dinamiktir. Aynı zamanda sigortacılığın

bir finansal sektör aktörü olması, reel sektörün geneline kıyasla son derece daha sağlam ve keskin hatlı bir kurumsallığı bünyesinde barındırmaktadır.

Değişim ve gelişimin esas olduğu bir ortamda, reel sektörde olduğu gibi finansal sektörün de etki altına girmesi kaçınılmazdır. Sigortacılık sektörü de değişen koşul ve bağımlı risklere yönelik olarak her anlamda bir gelişim göstermek durumundadır.

Reel sektör şirketlerinin finansal sektöre kıyasla daha serbest bir şekilde kurgulanıp kadrolaşabilmesi, kimi zaman şirketlerde kurumsallığın olmaması veya eksik olması hallerini doğurabilmektedir. Bu sebeple, şirketler bir takım idari risklerle karşılaşabilmektedirler.

Şirketlerin karşılaşabildikleri bu risklerin hafifletilip daha sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için, Sigortacılık sektörünün sahip olduğu kurumsal kültür ve risk yönetim yetkinliği gözünden tespitler oluşturulması amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda, öncelikle literatür taraması gerçekleştirilip, kurumsallık, kurumsal yönetim, aile şirketleri ve sigortacılık üzerine gerçekleştirilen benzer çalışmalar incelenmiştir. Akabinde kurumsallık ve sigortacılık ayrı birer başlık altında detaylıca incelenmiş, özü, tarihi ve detayları hakkında teorik bilgiler paylaşılmıştır. Literatür taraması yerli ve yabancı akademik veri tabanları, kitaplaştırılmış yazılı kaynaklar ve OECD, TKYD gibi kuruluşların kamuya yayınladıkları raporlar nezdinde gerçekleştirilmiştir.

Literatür taraması sonrasında, çalışma için inceleme altına alınması adına beş adet kriter belirlenmiştir. Anılan kriterler, konunun sigortacılık ve risk üzerine olmaması sebebiyle çalışma özelinde tanımlanmış riskler olmuşlardır.

İncelenmesine karar kılınan kriterler üzerine Derinlemesine Mülakat Yöntemine uygun olacak 10 adet açık uçlu soru oluşturulmuştur. Her bir soru, iki kriter üzerine inşa edilmiştir. Aynı kriterler, Analitik Hiyerarşi Prosesi modeli ile de değerlendirilme altına alınmıştır. Bunlar için, çeşitli sektör ve şirketlerde görev icra eden 10 adet üst düzey yöneticinin görüşlerine başvurulmuştur. 10 adet katılımcı, amaçsal örnekleme vasıfları altında belirlenmiş ve kişisel referanslar yoluyla iletişime geçilebilmiştir. Görüşme gerçekleştirilen 10 adet profesyonelin mesleki deneyim sürelerinin ortalaması 28,6 yıl

olarak hesaplanabilmiştir. 10 adet katılımcının 8'i A.Ş. ünvanlı şirkette görev alırken 2'si Ltd. ünvanlı şirkette görev yapmaktaydılar. Bu şirketlerden 7'si yerli sermaye, 2'si yerli-yabancı karma sermayeli olup 1 tanesi yabancı sermayeli bir şirket olmuştur. Elde edilen veriler, her iki modelin koşul ve şartları içinde analize tabii tutulmuştur. Analitik Hiyerarşi Prosesi ile yapılan nicel analiz, MS Excel programı kullanılarak yapılmıştır.

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki adet reel sektör şirketi ile araştırma sınırlılıklarına yönelik tasarlanmış 40 adet soru ışığında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Teorik boyutta gerçekleştirilen nitel ve nicel analiz bulguları, yapılan örnek şirket görüşmeleri sonucu elde edilen bulgular ile karşılaştırılmıştır. Böylelikle literatürde teorik olarak öne sürülen ifadelerin pratikteki karşılıkları hususunda bir fikir yürütülebilmesi amaçlanmıştır.

Gerçekleştirilen tüm görüşme analizler sonucunda işbu çalışma özelinde söylenebilir ki, sürdürebilirlik en önemli kavram ve risk olarak değerlendirildiği anlaşılmıştır. Bu sıralamayı Gözetim Riski ve İç Denetim Riski kriterleri takip etmiştir. En az değer verilen kriter Revizyon Riski kriteri olmuştur. Mali hacim farklılıkları göz ardı edilmeksizin reel sektörde şirketlerin kurumsal yapılanması hususunda benzerliklerin olabileceği görülmüştür.

Bir diğer bulgu ise reel sektörde yaygın olarak sigortacılık kökenli profesyonellerle karşılaşılmadığı anlaşılmıştır. Kurumsal yönetim üzerine de beklenenden farklı sonuçlar gördüğü üzere, kurumsal risk yönetimi hususunda da eksikliklerin olduğu anlaşılmıştır. Bahsi edilen tüm bu durumların birleşimi, çalışmaya adını veren kurumsal yönetim riskini doğurabildiği düşünülmektedir. Bu ve bağımlı risklerin minimize edilebilmesi adına reel sektörde sigortacılık kökenli profesyonellerin yönetsel pozisyonlarda istihdamının şirketler için sağlıklı olabileceği yönünde bir yorum getirilmiştir.

Yargı

Hazırlanmış olan bu araştırma, şirketlerde kurumsallığın olmaması veya eksik olması hallerinde karşılaşabilecekleri idari risklerin sigortacılık dinamiğinin etkisinin olup olmayacağı sorusu üzerine hazırlanmıştır.

Bu soruya karşılık olarak işbu yazın, kendi sınırlılıkları içerisinde cevap verebilmektedir. Bu yargıya temel dayanaklardan biri olarak, gerçekleştirilen görüşmelerdeki profesyonellerin risk yönetim enstrümanları üzerine olan bilgi ve yetkinlik seviyesi örnek gösterilebilir.

Riskin hayatın temel bir unsuru olması, iş dünyasında her bir sektör özelinde benzer ve farklı riskleri barındırmaktadır. Profesyonel bir yönetim için tüm dünyada kabul gören ana ilkelerin olması, kurumsallığın sektör ve şirketler özelinde bir temelden hareketle özel kurgulanması gerektiğine işaret etmektedir. Sigortacılık sektörünün sadece poliçeler özelinde risk yönetim enstrümanlarına hakimliğinin yanı sıra, riskleri tanımlamak için sağlıklı sorular sorabilme yetkinliği, sektörün sahip olduğu kurumsal kültürle birleşince reel sektöre fayda yaratabilecek bir birliktelik yaratabilecektir. Her sektörün risk unsurunu taşımasının da yanında, sigortacılık sektörünün çok sayıda ara aktörle çalışması, reel sektöre uygun bir kültür sayılabilirdir.

Aynı zamanda gerçekleştirilen görüşmelerden anlaşılmıştır ki, mevcutta reel sektör riskleri yaygın olarak sadece finansal risklerle bağdaştırmakta, bunlara göre kendi içlerinde bir risk yönetimi gerçekleştirmeye çabalamaktadır. Halbuki sigortacılık, finansal sonuç doğuran tüm riskleri inceleme, önlem alma ve bunu kağıt üzerinde sistematik bir şekilde somutlaştırma dinamiğidir. Bir diğer deyişle, sigortacılık sadece finansal tablolardan anlaşılabilen risklerle kısıtlı kalmamakta, hem finansal hem de elementer tüm riskler olarak tüm soyu ve somut düzlemlerde risklere temas etmektedir. İşbu çalışma, bu farkındalığın oluşmasına yardımcı olabilmektedir.

Ülkemiz şirketlerinin dünya pazarlarındaki mevcut konumu düşünüldüğünde, sigortacılık sektörü kişilerin reel sektöre kazandırılması ile kazanabilecekleri risk yönetim yetkinliği, şirketlerin uluslararası arenadaki rekabet güçlerine katkı sağlayabileceği araştırma sonucunda anlaşılabilmektedir.

Küreselleşen dünyada dış pazarlarda da faaliyet gösteren şirketlerin, her türlü riske karşı daha aktif ve derin bir risk yönetimine ihtiyaç duyduğu aşikardır. Bu sebeple risk yönetim enstrümanlarının maliyetleri ile getirileri göz önüne alındığında, getirinin uzun vadede daha ağır olduğu söylenebilmektedir.

Hatta öyledir ki, kurumsal yapılanma ve kurumsal risk yönetiminin görece zayıf olduğu şirketlerin hakim olduğu bir iş dünyasında, sigorta sektörünün yetkinliklerinden faydalanan şirketler rekabet ortamında farklılık yaratabileceği öne sürülebilirdir. Çalışmanın genel itibari ile literatürler paralel bulgulara erişmiş olması, bu yargının elini güçlendirmektedir.

Öneriler

Uluslararası ticaret, ülkelerin ayakta kalmasının kilit taşlarından biridir. Araştırmanın eriştiği bulgular, bulgulara gerçekleştirilen yorumlara dayanarak aşağıdaki önerilerin bilhassa Türk reel sektör şirketlerine katkı sağlayabilecektir. Çalışma bulgularına dayanan öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- Çalışmanın reel sektörün yönetsel profesyonelliğine dair bulgular ortaya koymaktadır ki, işbu konu halen incelenmesi gereken derinliklere sahiptir. Konunun akademik yazında ayakları yere daha sağlam basan bir etki alanına sahip olabilmesi için amaçsal örneklem yerine farklı sayısal metotlar aracılığı seçilen bir örneklem seçimi ile daha detaylı bir araştırma gerçekleştirilebilir.

- Araştırma konusunda daha teknik yorumlara erişebilmek adına sigortacılar özelinde bir çalışma gerçekleştirilebilir.

- Konu hakkında akademik camia ile reel sektör, kurumlar aracılığı ile ortaklaşa bir çalışma gerçekleştirebilir.

- Şirketlerde profesyonel yönetiminde artış olabilmesi için Ltd.'ler de öncelikle Yönetim Kurulları yaratılabilir, hali hazırda Yönetim Kurullarına sahip A.Ş.'ler de mutlaka aile dışından profesyonel yöneticilerin kurul üyeliklerine yer verilmelidir.

- Yönetim Kurulları oy birliği değil, oy çokluğu esasına göre kurgulanıp tek sayı olacak şekilde üye sayısı belirlenmelidir.

- Şirket içerisinde üst yönetim başta olmak üzere, yönetim kademesini oluşturan kadrolarda finansal risk ağırlıklı bir kadro bulunuyorsa, onlara sigorta bakış açısının kazandırılmasına yönelik eğitimler, sigorta kökenli yöneticilerden oluşan bir

yönetim kadrosu var ise de finansal risk gözlüğüne ve ölçümlerine dönük eğitimler almalıdır.

- Belki bir başlangıç olarak şirketlerin kurumsal dönüşüm ve yönetimi hususunda uzmanlaşmış kişi ve/veya kurumlardan danışmanlık hizmeti alınması, kurumsal yönetim riskinin zayıflatılmasına yönelik sağlıklı bir adım olabilecektir. Bu tip danışmanlık hizmetlerinin alınmasına önyargılı yaklaşılmamalıdır.

- Şirketlerde Y.K.'nın tam anlamıyla aktif olabilmesi için İcra Kurulu oluşturulmalı, süreçler Denetim Kurulu ile desteklenmelidir.

- Anılan İcra Kurulu ve Denetim Kurullarında aileden bağımsız kişilerin bulunmasına önem gösterilmelidir.

- Denetim Kurulu kasten veya sehven asla İcra Kurulu ile iç içe olmamalı, denetçiler icrai görevlerde bulunmamalıdır.

- TÜSİAD (2008)'in de önerdiği üzere, özellikle A.Ş.'ler de sağlıklı bir risk yönetiminin tesis edilebilmesi ve bunun sürdürebilirliğinin sağlanabilmesi için doğrudan Y.K. ya rapor veren bir CRO (Chief Risk Officer) atanıp bağımsız bir risk yönetim fonksiyonu yaratılabilir. Veya Genel Müdür (CEO)'ya bağlı bir Genel Müdür Yardımcılığı pozisyonu ile böylesi bir göreve hayat verilebilir

- Bir önceki öneri, doğrudan Y.K.'ya rapor veren bir Risk Komitesi-Kurulu ile evrimleştirilebilir.

- Şirketlerde sigorta sektörü kökenli kişiler istihdam edilmeli, hali hazırda varsa bu kişilerden bazıları yönetim kadrolarında görevlendirilmelidir.

- En azından şirketlerin sigorta satın alımlarında şirket içerisinde bu süreç ve iletişimlerden sorumlu bir kişi görevlendirilmeli, sigorta aracıları ve/veya şirketleri ile olan iletişim böylesi bir görev üzerinden takip edilmelidir.

- Reel sektördeki profesyonellerin sigorta okuryazarlığının arttırılması için eğitimler düzenlenebilir.

- Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın arttırabilmesi adına, kurumsal yönetim ilkeleriyle de örtüşen bir aile anayasası kurgulanmalı, anılan anayasa bir tüzük olarak şirket içerisinde kabul görmeli ve hayatta tutulması için üst yönetim başta olmak üzere azami özen gösterilmelidir.

- Anılan aile anayasası, işe girişi kapsadığı gibi işten çıkışları da kapsayacak şekilde dizayn edilmelidir.

- Şirketteki yönetsel pozisyondaki aile üyeleri başta olmak üzere tüm aile üyeleri denetimden ayrı tutulmamalı, tüm kadroların tabii oldukları prosedürlere tabii olmalıdır.

- Şirket içi tüm süreçler ve pozisyonlar yazılı hale getirilmelidir.

- Şirketler, risk yönetim enstrümanları olarak elementer branşların yanında finansal sigorta ürünlerine yönelik daha talepkar olmalı, üst yönetimden başlayarak özellikle yönetsel kadroların bu konu hakkında eğitimler almalıdır.

- Şirketlerin sigorta satın alım süreçlerinde çalıştıkları aracılardan daha detaylı bilgi talep etmeli, teminatların etki ve farklılıkları konusunda bilgi talep etmelidirler.

- Kurumsal Risk Yönetimi hususunda üst yönetimden başlayarak şirket genelinde eğitimler alınmalı, sürekli güncel kalınmaya çalışılmalıdır.

- Yönetici Sorumluluk Sigortası gibi niş finansal sigorta ürünlerinin maliyetleri yıllık standart giderler arasında kabul edilmeli, şirketlerin idari ve ticari olarak karşılaşabilecekleri her türlü risk ilgili sigorta alternatifleri ile sigortalanmalıdır.

- Şirketlerin bilanço hacimlerinin limitlerine göre sınıflandırarak, daha çok seviye belirlemeye yönelik akademik çalışmalar gerçekleştirilebilir.

- Yönetici Sorumluluk (D&O) sigortası özelinde daha farklı çalışmalar ve incelemelerde bulunabilir.

- Yöneticilerin görev tanımlarının, tıpkı süreçler gibi net biçimde belirlenmesi, gerçekçiliğe uygun olacak şekilde hayat bulabilmesi için YSS ürünü özelindeki risk tanımlarına uygun hareket edilebilir.

- YSS poliçe primini olumlu etkileyecek şekilde ve/veya poliçenin risk tanımlarına uygun olan bir organizasyon şeması şirketlerde kurgulanabilir.

- YSS poliçe primini olumlu etkileyecek şekilde ve/veya poliçenin risk tanımlarına uygun olan bir organizasyon şemasının tespiti hakkında farklı model ve/veya örneklem-çalışma gruplarıyla çeşitli akademik çalışmalar gerçekleştirilebilir.

EK'LER

EK 1: Derinlemesine Mülakat Soru Formu

maltepe üniversitesi	**ŞİRKETLERİN KURUMSAL YÖNETİM RİSKİNİN SİGORTACILIK PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ - DERİNLEMESİNE MÜLAKAT YÖNTEMİ AÇIK UÇLU SORU FORMU**

Sayın Katılımcı,

Öncelikle T.C. Maltepe Üniversitesi 2021-2022 eğitim öğretim yılı, Uluslararası Ticaret Yönetimi Tezli Yüksek Lisans bölümü için gerçekleştirilen ''***Şirketlerin Kurumsal Yönetim Riskinin Sigortacılık Perspektifinden Değerlendirilmesi***'' isimli bitirme tezine göstermekte olduğunuz değerli yardımlarınız için teşekkür ederim.

Huzurlarınıza sunulan işbu soru formu, tez çalışmasının ana hatlarından birini oluşturan Derinlemesine Mülakat Yöntemi (DMY) için, literatür taraması ışığında oluşturulmuş olan açık uçlu bir soru formudur. Sorulara vereceğiniz cevaplarınız, akademik kurallar ışığında inceleme ve analizlere tabii tutulacaktır. Bu sebeple sorulara vereceğiniz cevapların uzunluğu sizlerin inisiyatiflerinize bırakılmıştır. Analiz ve ilgili çalışma sonucu elde edilecek bulguların sağlığı açısından cevaplarınızdaki açıklık önem arz etmektedir.

Sizlerden elde edilen soru formları, çalışma içerisinde tamamen anonim olarak kullanılacak olup, tez içerisinde ve/veya kamuya yayınlamaya tabii tutulan-tutulabilecek herhangi bir yazılı kopyasında sizlere dair herhangi bir kişi ve/veya kurum ismi açıkça paylaşılmayacaktır. Sonuçlar çalışma içerisinde anonim olarak değerlendirilme altına alınacaktır.

Tarafınıza yöneltilen 10 sorunun üzerine kurgulandığı kriter ve kriter tanımlamalarına soru sayfasından hemen önce ulaşabilmektesiniz.

Sağlıkla kalınız.
Saygılarımla.

H. Ozan Rüştüoğlu
201189101

Kriter	Tanımı
İç Denetim Riski	İç Denetim 6102 TTK'da açıkça ifade edilmektedir. OECD ilkelerine de uygun olacak şekilde iç denetimin şirket bünyesinde canlı olmaması, şirket faaliyet çıktıları üzerinde bilgi ve uzun vadede deneyim eksikliği risklerini doğurabileceği gibi, şeffaflık gibi temel kurumsal yönetim ilkelerinin şirket içerisindeki varlıklarının zedelenebilmesi riskini tanımlamaktadır.
Gözetim Riski	Gözetim Yetkisi, 6102 TTK'da A.Ş.'lerde Y.K.'nın devredilemez bir yetkisidir. Nihai yönetim organı olan Y.K'nın şirket içerisinde anlık izleme yapabilmesi, gerektiğinde mikro ölçekli kararlarla süreçlere dahil olup denetim raporları öncesi yorum getirebilmesidir. Kısaca esas üst yönetimin yetkinlikten yoksunluk vb. gibi risklere ev sahipliği yapması halinde şirket genelinde şiddetli yankıların oluşabilmesi riski olarak tanımlanmaktadır.
Sürdürebilirlik Riski	Şirketlerin hayatlarını temsil eden bu kriter, diğer risklerin hayat bulabilmesi vb. rizikolarla tehdit altına girilebilmesi, iflasa kadar varabilen risklerin varlıklarını ifade etmektedir.
Organizasyonel Operasyon Riski	Şirket iç süreçlerinde eksik ve/veya hatalı görev tanımlamaları ışığında kurgulanmış kadrolarla çalışılması riskini ifade etmektedir.
Revizyon Riski	Çalışma için tespit edilip, ana kriter vasıflarına haiz diğer dört riskin gerçekleşip şirkette hasar yaratması halinde, kurumsal gelişim vb. gibi iyileştirme aksiyonlarında bulunulamaması ve/veya bulunulacak uygun kurumsal-yönetsel zeminin olmayışı riskini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, hatanın başka hata doğurması riskidir de denilebilir.

Profesyonel Yaşamdaki Deneyim Süreniz (Yıl)	
Çalıştığınız Şirketteki Personel Sayısı	
Çalıştığınız Şirketin Ortalama Cirosu	
Çalıştığınız Sektör	
Çalıştığınız Şirketin Hukuki Statüsü (A.Ş.-Ltd.)	
Çalıştığınız Şirketin Sermaye Yapısı (Yerli-Yabancı-Karma)	

1. **Bir şirkette kurumsallığın olması sizce değerli midir? Olması durumunda ne gibi kazançlar, olmaması durumunda ne gibi zorluklar söz konusu olabilmektedir?**

2. **Kurumsal Yönetim Riski ifadesi sizin için ne ifade ediyor? Böylesi bir riskin şirket bünyesinde düşürülebilmesi için sizce ne gibi sorular sorulup önlemler alınabilir?**

3. **İç Denetim sizler için bir önem ifade etmekte midir? Sizce Denetim Kurullarının yokluğu şirketler için risk midir?**

4. **İcra Kurulu sizler için bir önem ifade etmekte midir? Sizce İcra Kurullarının yokluğu şirketler için risk midir?**

5. **Sizce sigorta ürünleri şirketler için ne kadar önemlidir?**

6. **Daha önce herhangi bir finansal sigorta ürününün kullanıldığına şahit oldunuz mu veya bir söylem duydunuz mu?**

7. **Şirketlerde verimli bir Yönetim Kurulu sizce nasıl kurgulanmalı ve şirket yönetiminde ne tür bir faaliyet ile şirkete fayda sağlamaktadır?**

8. **Sizce şirketler zaman içinde büyüdükçe herhangi bir kurumsal dönüşüme ihtiyaç duyarlar mı? Lütfen cevabınızı nedeni ile paylaşınız.**

9. **Daha önce bir şirketin üst yönetiminde sigorta sektörü kökenli bir profesyonel ile karşılaştınız mı veya böyle bir duruma yönelik söylem duydunuz mu?**

10. **Sigortacıların durum tespiti hususunda sorabildikleri sorular, odak noktaları ve risk değerlendirmeleri hususunda yorumlarınızı paylaşabilir misiniz?**

EK 2: AHP Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Merhaba

Öncelikle Uluslararası Ticaret Yönetimi Tezli Yüksek Lisans 2021-2022 Eğitim Dönemi ***"Yüksek Lisans Bitirme Tezi"*** *için hazırlanan bu çalışmaya göstermiş olduğunuz desteğinize en içten teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. İşbu çalışma, tez danışman hocası ile mutabık kalınarak oluşturulmuş olup, tüm akademik ilke ve prosedürler göz önüne alınarak hazırlanmaktadır. Soru Formunda karşılaştığınız kriterler, literatür taraması ışığında tespit edilmiş, danışman hocanın onayı alınmıştır.* ***Çalışmamızın bu formdaki amacı; şirketlerdeki kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimi dinamiklerine sigortacılık perspektifinden yaklaşmak, kurumsallıktan yoksunluk ve/veya eksik haller karşısında oluşan risklere yönelik tespit edilmiş 5 kriterin birbiri içerisindeki öncelik sırasını tespit edebilmektir.***

Çalışmamızın kararlaştırılmış adı; ***ŞİRKETLERİN KURUMSAL YÖNETİM RİSKİNİN SİGORTACILIK PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ***

AHP Soru Formu;

Soru Formu, modelin doğası gereğince önceden danışman hoca ile belirlenen değişkenlerin, tek tek birbirleri içerisinde karşılaştırılması üzerine kurulmuştur. 1 değeri orta değer kabul edilmektedir. Sizlerin formu doldururken yapması gereken ise, karşılaştırma yaptığınız kriterlerde, hangi kriter size daha yakınsa, seçiminiz olan kritere yakın olan değeri işaretlemenizdir. Örneğin;

İç Denetim Riski kriteri ile Gözetim Riski kriterinin karşılaştırılmasında, İç Denetim Riski sizin için daha önemliyse İç Denetim Riski kriteri tarafındaki rakamsal değerlerden istediğinizi işaretleyiniz. Eğer iki kriterde sizin için aynı değere sahipse, orta değer olan 1'i işaretleyiniz.

Çalışmaya katkılarınızdan dolayı tekrardan en içten teşekkürlerimi sunarım.
İyi çalışmalar dilerim.
Sağlıkla kalınız.
Saygılarımla...
H. Ozan Rüştüoğlu
201189101
Uluslararası Ticaret Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi
T.C. Maltepe Üniversitesi

Kriter Kodu	Kriter Adı	Kriter Tanımı
C1	**İç Denetim Riski**	İç Denetim 6102 TTK'da açıkça ifade edilmektedir. OECD ilkelerine de uygun olacak şekilde iç denetimin şirket bünyesinde canlı olmaması, şirket faaliyet çıktıları üzerinde bilgi ve uzun vadede deneyim eksikliği risklerini doğurabileceği gibi, şeffaflık gibi temel kurumsal yönetim ilkelerinin şirket içerisindeki varlıklarının zedelenebilmesi riskini tanımlamaktadır.
C2	**Gözetim Riski**	Gözetim Yetkisi, 6102 TTK'da A.Ş.'lerde Y.K.'nın devredilemez bir yetkisidir. Nihai yönetim organı olan Y.K'nın şirket içerisinde anlık izleme yapabilmesi, gerektiğinde mikro ölçekli kararlarla süreçlere dahil olup denetim raporları öncesi yorum getirebilmesidir. Kısaca esas üst yönetimin yetkinlikten yoksunluk vb. gibi risklere ev sahipliği yapması halinde şirket genelinde şiddetli yankıların oluşabilmesi riski olarak tanımlanmaktadır.
C3	**Sürdürebilirlik Riski**	Şirketlerin hayatlarını temsil eden bu kriter, diğer risklerin hayat bulabilmesi vb. rizikolarla tehdit altına girilebilmesi, iflasa kadar varabilen risklerin varlıklarını ifade etmektedir.
C4	**Organizasyonel Operasyon Riski**	Şirket iç süreçlerinde eksik ve/veya hatalı görev tanımlamaları ışığında kurgulanmış kadrolarla çalışılması riskini ifade etmektedir.
C5	**Revizyon Riski**	Çalışma için tespit edilip, ana kriter vasıflarına haiz diğer dört riskin gerçekleşip şirkette hasar yaratması halinde, kurumsal gelişim vb. gibi iyileştirme aksiyonlarında bulunulamaması ve/veya bulunulacak uygun kurumsal-yönetsel zeminin olmayışı riskini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, hatanın başka hata doğurması riskidir de denilebilir.

		Kesin önemli	**Ara Değer**	**Çok kuvvetli derecede önemli**	**Ara Değer**	**Kuvvetli derecede önemli**	**Ara Değer**	**Orta derece önemli**	**Ara Değer**	**Eşit derecede önemli**	**Ara Değer**	**Orta derece önemsiz**	**Ara Değer**	**Kuvvetli derecede önemsiz**	**Ara Değer**	**Çok kuvvetli derecede önemsiz**	**Ara Değer**	**Kesin önemsiz**	
1	İç Denetim Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Gözetim Riski
2	İç Denetim Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sürdürebilirlik Riski
3	İç Denetim Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyonel Operasyon Riski
4	İç Denetim Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Revizyon Riski
5	Gözetim Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sürdürebilirlik Riski
6	Gözetim Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyonel Operasyon Riski
7	Gözetim Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Revizyon Riski
8	Sürdürebilirlik Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Organizasyonel Operasyon Riski
9	Sürdürebilirlik Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Revizyon Riski
10	Organizasyonel Operasyon Riski	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Revizyon Riski

EK 3: Şirket Görüşme Soruları

maltepe üniversitesi	**ŞİRKETLERİN KURUMSAL YÖNETİM RİSKİNİN SİGORTACILIK PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ** - **ŞİRKET İNCELEME HUSUSLARI**

1. Yönetim kurulu var mı? (Ltd. İçin)
2. Yönetim kurulu kaç kişi?
3. Yönetim Kurulu oybirliği esaslı mı yoksa oy çokluğu mu?
4. Yönetim kurulu üyeleri sadece aileden mi, profesyonel üye var mı?
5. Şirketin Genel Müdür'ü şirket sahibi mi yoksa profesyonel biri mi?
6. İcra kurulu var mı?
7. (Eğer varsa) İcra Kurulu kaç kişiden ve kimlerden oluşmakta?
8. Denetim kurulu var mı?
9. (Ltd. ise) bağımsız denetime girildi mi/giriliyor mu?
10. Görev tanımları yazılı mı?
11. İş akışları yazılı mı?
12. Aile anayasası var mı?
13. (Eğer varsa) Aile anayasası şirkete girişi kapsadığı kadar şirketten çıkışı da kapsıyor mu?
14. Aileden kaç kişi ve kaç kuşak şirket bünyesinde çalışıyor?
15. Aileden kaç kişi ve kaç kuşak şirket bünyesinde yönetici?
16. Şirket yönetimine dokunan hususlarda ne gibi teknolojik imkanlar var?
17. Şirket içerisinde ne gibi teknolojik imkan ve sistemler kullanılmakta?
18. Risk yönetiminden sorumlu bir yönetici var mı?
19. Risk Komitesi (Kurulu) şirket bünyesinde var mı?
20. Sigorta sektörü kökenli bir yönetici şirket bünyesinde var mı?
21. (Eğer varsa) sigorta sektörü kökenli kişi hangi pozisyonda ne iş yapmakta?
22. Ne gibi kurumsal sigorta ürünleri kullanılıyor?
23. Kullanılan finansal sigorta ürünleri var mı? (güncel veya geçmiş)
24. Şirket finansman desteğine erişim hususunda kredibilite sorunları yaşıyor mu?

25. Ticari Alacaklar bilançodaki % ağırlığı ne kadar? (risk yönetim hacmi hususunda)
26. Şirketin ortalama bilanço değeri ne kadar (₺)?
27. (Ltd. ise) şirket yönetimi A.Ş.'ye dönmeyi hedefliyor mu?
28. Halka arz olma hedefi var mı?
29. Şirketin iştiraki var mı?
30. Şirketin kendisi bir grubun iştiraki mi?
31. (Eğer varsa) halka arz olma hususunda ne gibi aksiyonlar alınmış/alınmakta?
32. Şirketin organizasyon şeması var mı? (Varsa ↓)
33. Standart bir üst yönetim toplantı takvimi var mı? (iki haftada bir vb.)
34. Kadrolar kurulurken temel seçim kriteri-kriterleri nedir?
35. Şirket sigorta ürünlerine nasıl erişiyor?
36. Şirket yönetim danışmanlığı hizmeti alıyor mu?
37. Şirket danışmanlık hizmeti alıyor mu?
38. (Eğer varsa) Şirket geçmişte ne gibi danışmanlık hizmeti aldı?
39. Finans birimi var mı?
40. Finans fonksiyonu muhasebe birimine-yöneticisine mi bağlı?

EK 4: Etik Kurul Onayı

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

KAYNAKÇA

Acer, Aynur, Tolga Genç & Sait Erdal Dinçer. "Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Performansının Entropi ve COPRAS Yöntemi ile Değerlendirilmesi," **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 7, 1: 153-169, Nisan 2020.

Akdoğan, Asuman & Selen Oflazer Mirap. "Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri ile Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri'de Bir Uygulama," *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*: 1/3-1/18. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, 2008.

Aktan, Coşkun Can. "Kurumsal Şirket Yönetimi," **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. 5, 1: 150-191, 2013.

Aktan, Coşkun Can & Selin Cansu Aktan. "Organizasyonlar ve Kurumlar Kurallar ve Kurumların Rolü, Fonksiyonları ve Önemi," **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. 11, 1: 65-82, 2019.

Alışkan, Murat. "İşletme Konusu ve 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununa Göre Ticaret Şirketlerinin Ehliyeti ve Temsili," **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi**. 18, 2: 207-220, 2012.

Ansay, Tuğrul & Aynur Yongalık. **Bankacılar için Şirketler Hukuku Bilgisi**. 22. Baskı. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü (Türkiye İş Bankası A.Ş. Vakfı), 2018

Arsić, Siniša. "Key Factors of Project Success in Family Small and Medium-Sized Companies: the Theoretical Review," **Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies**. 23, 1: 33-40, 2018.

Artar, Ayhan, Melike Artar, Bahman Huseynli & Betül Akçaöz. **Ülkemiz İşletmelerinde Yaşanmış 33 Vaka ile Kurumsal Gelişim**. 1. Baskı. İstanbul: Scala Yayıncılık, 2020

Atila, Emre. *Türkiye'deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Görünürde Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi, 2007.

Atılgan, Özgür. *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile Finansal Performans İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi, 2016.

Barth, Andreas & Sasan Mansouri. "Corporate Culture and Banking," **Journal of Economic Behaviour and Organization**. 186, 2021: 46-75, 2021.

Başkan, Serhat & Vahit Ferhan Benli. "KOBİ Finansman Sorunlarının Çözümünde Kredi Garanti Fonu Sistemi'nin Etkileri: İstanbul İli Portföy Analiz Örneği," **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 18, 35: 483-516, Bahar 2019.

BİST. *Şirketler için Sürdürebilirlik Rehberi*. Rapor. İstanbul: Borsa İstanbul, 2014.

BİST. *2020 Entegre Faaliyet Raporu*. Yıllık Entegre Faaliyet Raporu. İstanbul: Borsa İstanbul, 2020.

Bolgün, K. Evren & M. Barış Akçay. **Risk Yönetimi**. Sermaye Piyasası, Reel Sektör ve Basel III ile Genişletilmiş 4.Baskı. İstanbul: Scala Yayıncılık, 2016

Boyer, M. Martin & Lêa H. Stern. "Is Corporate Governance Valued? Evidence from Directors' and Officers' Insurance," **Journal of Corporate Finance**. 18, 2012: 349-372, 2012.

Can, Mehmet Çelebi. **Yöneticilerin Sorumluluk Sigortası D&O Sigortası**. 1. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi, 2019

Can, Özge. "Covid-19 Salgınının Türkiye'deki İşletmelere Etkisi: Sorunlar, Dönüşümler, Olanaklar," **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. 35, 3: 833-863, 2021.

Cole, Rebel, Sofia Johan & Denis Schweizer. "Corporate Failures: Declines, Collapses and Scandals," **Journal of Corporate Finance**. 67, 101872: 1-11, 2021.

COSO. *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary*. Rapor. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017.

Çelik, Faik. "Corporate Govarnance and Welfare/Corporate Govarnence in Turkey," **Procedia Computer Science**. 158, 2019: 907-912, 2019.

Çırpan, Hüseyin. "Örgütsel Öğrenme İklimi ve Bilgi İşçilerinin Örgüte Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma," **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 19, 37: 373-391, Bahar 2020.

Çitçi, Umut Sanem & Tuğba Onur. "Aile İşletmelerinde Büyüme Stratejisi Olarak Uluslararasılaşma Seçeneği: Nitel Bir Araştırma," **İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Turk)**. 12, 1: 332-348, 2020.

Çoban Çelikdemir, Neşe & Mustafa Tevfik Kartal. "Kredi Garanti Fonu (KGF) Teminatlı Kredilerin Muhasebeleştirilmesi ve KGF Teminatlarının Bankalara Faydaları," **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 9, 17: 13-38, 2018.

Dinçay, İsmail Hakkı. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Eskişehir Örneği," **Turkish Studies-Economics, Finance, Politics**. 16, 1: 223-252, 2021.

Driver, Tania, Mark Brimble, Brett Freudenberg & Katherine Hunt. "Insurance Literacy in Australia: Not Knowing the Value of Personal Insurance," **Financial Planning Research Journal**. 4, 1: 53-75, 2017.

Duygulu, Ercan & Pınar Pehlivan. **Sigorta İşletmeciliği**. Genişletilmiş ve Güncellenmiş 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2017

Euler Hermes Türkiye. "Ticari Alacak Sigortası Nedir?," **Euler Hermes Türkiye Web Sitesi**. *https://www.eulerhermes.com/tr_TR/cmpgs/ticari-alacak-sigortasi-ggle.html?gclid=EAIaIQobChMIuImvzfCN9AIVAc53Ch3FQgqaEAAYASAAEgLxWvD_BwE*. 2021. (10 Kasım 2021).

Geng, Jia. *What are the Corporate Governance Challenges for Family Businesses? A Comparison of the United Kingdom and China*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Lancaster: Lancaster University, 2017.

Gordon, Adam Vigdor, Mirza Ramic, Renê Rohrbeck & Matthew J. Spaniol. "50 Years of Corporate and Organizational Foresight: Looking Back and Going Forward," **Technological Forecasting & Social Change**. 154, 2020 119966: 1-14, 2020.

Görmen, Murat & Göksel Korkmaz. "Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Olgunluk Düzeyi," **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 7, 14: 283-310, Güz 2017.

Gu, Xin, Shan Ying, Weiqiang Zhang & Yewei Tao. "How Do Firms Respond to COVID-19? First Evidence from Suzhou, China," **Emerging Markets Finance and Trade**. 56, 10: 2181-2197, 2020.

Gürbüz Usluel, Aslı E. "İcra Kurulu," **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**. 142, 2019: 357-382, 2019.

Güvemli, Batuhan, Kemal Taysı & Nazlı Saygı. "Nakit Akışlarının Hisse Senedi Getirileri ve Özkaynak Kârlılığı Üzerindeki Etkileri: Türkiye Sigorta Endeksi Örneği," **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Ağustos 2021, Özel Sayı: 233-248, 2021.

Hong, Liang, Zhiqiang Yan & Boyi Zhuang. "Optimal Insurance Coverage with Default Risk," **Journal of Insurance Issues**. 44, 2: 31-44, 2021.

Hu, Jin-Li & Hsueh-E Yu. "Risk Management in Life Insurance Companies: Evidence from Taiwan," **North American Journal of Economics and Finance**. 29, 2014: 185-199, 2014.

İTO. "İTO Bilgi Bankası Firma İstatistikleri," **İstanbul Ticaret Odası Web Sitesi**. *https://bilgibankasi.ito.org.tr/tr/bilgi-bankasi/firma-istatistikleri/faal-firma-sayilari*. 2021. (15 Ekim 2021).

Jauernig, Johanna, Matthias Uhl & Vladislav Valentinov. "The Ethics of Corporate Hypocrisy: An Experimental Approach," **Futures**. 131, 2021 102757: 1-13, 2021.

Jones, Peter M. *Trade Credit Insurance*. Report (Public Disclosure Authorized). The World Bank Non-Bank Financial Institutions Group Global Capital Markets Development Department Financial and Private Sector Development Vice Presidency. The World Bank, 2010.

Kalkan, Necati. "Küreselleşme Gücüne Karşılık Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim," **Bankacılık ve Finansal Araştırmalar Dergisi (BAFAD)**. 5, 2: 1-14, 2018.

Kamacı, Kemal, Çağatay Ünüsan & Hasan Gedik. "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Problemleri ve Pazarlamaya Etkisi," **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 17, 1: 358-379, 2020.

Karabulut Temel, Elif & Zeki Atıl Bulut. "Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi," *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*: 1/151-1/159. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, 2008.

Karakaya, Gencay. "COSO Kurumsal Risk Yönetimi-Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılmasına İlişkin Düzenleme Çerçevesinde Getirilen Güncellemeler," **Denetişim**. 8, 18: 15-22, Eylül/Aralık 2018.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel İrade Algı Çerçevesi İle Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. İkinci Yazım 32. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2017

Karasu, Rauf. "6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ile İlgili Getirilen Yenilikler," **İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**. 4, 2: 33-60, 2013.

Karavardar, Alper & Arif Çilek. "Banka Tercihini Belirleyen Kriterlerin ENTROPİ Yöntemi ile Ağırlıklandırılması," **İşletme Araştırmaları Dergisi**. 12, 4: 3482-3492, 2020.

Kayıhan, Şaban. **Şirketler Hukuku**. 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2019

Kıral, Halis. "Kurumsal Risk Yönetiminin Riskleri," **Denetişim**. 8, 18: 5-14, Eylül-Aralık 2018.

Kızılboğa, Ruveyda. "Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş," **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi**. 16, 3: 297-316, 2012.

Koç, İdil Özlem. **Kurumsal Yönetim ve Sigortacılık Sektörü**. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015

Korkmaz, Melih Can. "Sermaye Şirketlerinde Yönetici ve Müdürlerin Sorumluluğu Sigortası (D&O Sigortası) ve Tarafları," **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi**. 22, 3: 1823-1841, 2016.

Korkmaz, Göksel. "İç Kontrol, Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Süreçlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması," **İşletme Fakültesi Dergisi**. 21, 1: 177-201, 2020.

Koyuncu, Cüneyt & Berrin Saka. "Takipteki Kredilerin Özel Sektöre Verilen Krediler ve Yatırımların Üzerindeki Etkisi," **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 0, 31: 113-124, 2011.

Kredi Garanti Fonu. "Kredi Garanti Fonu (KGF) Web Sitesi," *https://kgf.com.tr/index.php/tr/*. 2021. (03 Ekim 2021).

Lee, Keun, Byung-Yeon Kim, Young-Yoon Park & Elias Sanidas. "Big Businesses and Economic Growth: Identifying a Binding Constraint for Growth with Country Panel Analysis," **Journal of Comparative Economics**. 41: 561-582, 2013.

Lin, Xi, Aaron Bruhn & Jananie William. "Extending Financial Literacy to Insurance Literacy: A Survey Approach," **Accounting and Finance**. 59, 2019: 685-713, 2019.

Marsh Risk Consulting. *Kurumsal Risk Yönetimi*. Marsh Sigorta ve Reasürans Brokerliği A.Ş., 2019.

Melo, Luisa F. *Firm-Level Corporate Governance in the Context of Emerging Market Firm Internationalization*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Waltham: Bentley University, 2015.

OECD. *OECD Principles of Corporate Governance*. Rapor. Paris/Fransa: OECD, 2004.

OECD. *G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (Türkçe Versiyon)*. Rapor. Paris: OECD, 2016.

OECD. *OECD Corporate Governance Factbook 2021*. Rapor. OECD, 2021.

Onbulak, Erkmen. "Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları," **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**. 2017/1, 72: 101-126, 2018.

Orhan, Ufuk. "Yönetişimin Hatalı Karar Vermeye Etkisi: Çimento Sektöründe Bir Araştırma," **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**. 7, 1: 81-93, 2015.

Önder, Şerife & Nezire Nesrin Kavak. "Sigorta Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Finansal Performans Arasındaki İlişki," **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 62: 170-183, 2019.

Öner, Serdan & Burcu Adiloğlu. "İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetime Farklı Bir Bakış Açısı: 5S Uygulaması," **Muhasebe Enstitü Dergisi**. 61: 67-82, 2019.

Özan, Mustafa. "Ekonomik Kriz Dönemlerinde Yeni Bir Hayatta Kalma Stratejisi: Nörostrateji," Cilt 3. **Multidisipliner Yaklaşımla İktisadi Kriz Olgusu**: 301-317. Ed. Gülgün Çiğdem. Ankara: Gazi Kitabevi, 2020.

Özan, Mustafa. "Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmenin İşletme Performansına Etkilerinin Analizi," **İşletme Araştırmaları Dergisi**. 13, 2: 1144-1161, 2021.

Özaydın, Mehmet Merve & Mustafa Öztürk. "Refah Devletinin Krizi Ekseninde Yoksulluk ve Yeni Sosyal Risklerle Mücadele," **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Mayıs, 31: 205-219, 2020.

Özbek, Aşır. **Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Excel ile Problem Çözümü**. Güncellenmiş 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık , 2019

Özbolat, Murat. **Temel Sigortacılık Mevzuat-Organizasyon-Uygulama**. Güncellenmiş 7. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017

Özcan, Hakan. **Sigorta Sektöründe Acente-Şirket İlişkileri**. 2.Baskı. İstanbul: Kriter Yayınevi, 2018

Özoğlu, Mehmet Soner. "Kefalet Sigortası Sözleşmesi," **Selçuk Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu Dergisi**. 3, 2: 223-243, 2020.

Petlina, Anastasia. "Succes of Family Company: Critical Evidence from the United States," **Trends Economics and Management**. 27, 3: 57-66, 2016.

Polat, Erhan. *Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi: TRC3 Bölgesi Uygulaması*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Malatya: T.C. İnönü Üniversitesi, 2018.

Prencipe, Annalisa & Sasson Bar-Yosef. "Corporate Governance and Earnings Management in Family-Controlled Companies," **Journal of Accounting, Auditing and Finance**. 26, 2: 199-227, 2011.

Quick Sigorta. "Kefalet Sigortası," **Quick Sigorta Web Sitesi**. *https://www.quicksigorta.com/kefalet-sigortasi*. 2021. (10 Kasım 2021).

Quon, Tony K., Daniel Zeghal & Michael Maingot. "Enterprise Risk Management and Firm Performance," **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. 62, 2012: 263-267, 2012.

Rochet, Jean-Charles & Stêphane Villeneuve. "Liquidity Management and Corporate Demand for Hedging and Insurance," **J.Finan. Intermediation**. 20, 2021: 303-323, 2011.

Safran, Barış & Refika Bakoğlu. "Kriz Aile İşletmelerinin Örgütsel Konfigürasyonlarını Etkiler mi?," *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*: 1/75-1/88. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, 2008.

Sarıtaş, Hakan & Yusuf Kaya. "KOBİ'ler için Kurumsal Risk Yönetimi ve Firmaların Risk Yönetimi Farkındalığı Üzerine Bir Araştırma," **Social Sciences (NWSASOS)**. 12, 4: 212-231, 2017.

Sawadogo, Relwendê. "The Relationship between Insurance and Banking Sectors in Sub-Saharan African: Does Globalization Matter? ," **Economic Change and Restructuring**. 2021, 54: 101-119, 2021.

Seferzade , Adil & İlknur Dönmez. "Sigorta Müşteri Risk Gruplarının Kümeleme Yöntemi ile Analizi," *2020 International Congress on Human-Computer Interaction, Optimization and Robotic Applications (HORA)*: Ankara: 2020 (Kongre Bildirisi).

Serdar, Ahmet. *Sigorta Şirket Yöneticileri Perspektifinden Sigorta Okuryazarlığı*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi, 2018.

Şenol, Zekai. "Finansal Krizler ve Risk Yönetimi," Cilt 3. **Multidisipliner Yaklaşımla İktisadi Kriz Olgusu**: 157-183. Ed. Gülgün Çiğdem. Ankara: Gazi Kitabevi, 2020.

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı. *"5411 Bankacılık Kanunu"*. T.C. Resmi Gazete, 2005.

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı. *"5684 Sigortacılık Kanunu"*. T.C. Resmi Gazete, 2007.

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı. *"6102 TTK"*. T.C. Resmi Gazete, 2012.

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı. "TSB: Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Mevzuatı Mesleki Sorumluluk Sigortası Genel Şartları," **TSB Resmi Web Sitesi**. *https://tsb.org.tr/media/attachments/Mesleki_Sorumluluk_Sigortas%C4%B1_Genel_Sartlar%C4%B1.pdf*. 2013. (09 Kasım 2021).

Tamam, Lut, Mehmet Emin Demirkol & Caner Yeşiloğlu. "Ekonomik Kriz ile Ruh Sağlığı İlişkisi," Cilt 3. **Multidisipliner Yaklaşımla İktisadi Kriz Olgusu**: 107-124. Ed. Gülgün Çiğdem. Ankara: Gazi Kitabevi, 2020.

Tao, Ngoc Bich & Marion Hutchinson. "Corporate Governance and Risk Management: The Role of Risk Management and Compensation Committiees," **Journal of Contemporary Accounting & Economics**. 9: 83-99, 2013.

Tekin, Hasan Hüseyin. "Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme," **İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi**. 13, 3: 101-116, 2006.

Tennyson, Sharon. "Consumers' Insurance Literacy: Evidence from Survey Data," **Financial Services Review**. 20, 2011: 165-179, 2011.

TKYD & Deloitte. *Nedir Bu Kurumsal Yönetim?* Rapor. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2006.

TOBB. "Türkiye'nin KOBİ'leri," Ankara *https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2021/TOBB_T%C3%BCrkiyenin%20KOBIleri%20B%C3%BClteni.pdf*. 2020. (23 Ekim 2021).

TSB. *Sigorta ve Emeklilik Sektörü Algı Araştırması Raporu*. Araştırma Raporu. Türkiye Sigorta Birliği Araştırma Bölümü. İstanbul: Türkiye Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketleri Birliği, 2019.

TSB. *Türkiye Sigorta Birliği Strateji Raporu (2020-2024)*. Rapor. TSB Araştırma Birimi. Türkiye Sigorta Birliği (TSB), 2020.

TÜİK. *Kobi İstatistikleri Raporu (2009-2019)*. İstatistik Raporu. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu, 2020.

Tüm, Kayahan & Metin Reyhanoğlu. "İç Kontrol SİsteminIn Örgüt Kültürünü Belirlemesindeki Rolü," **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 12, 31: 395-422, 2015.

Türedi, Hasan, Filiz Gürbüz & Ümmügülsüm Alıcı. "COSO Modeli: İç Kontrol Yapısı," **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**. 11, 42: 141-155, Temmuz 2014.

TÜSİAD. *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*. Rapor. İstanbul: TÜSİAD, 2002.

TÜSİAD. *Kurumsal Risk Yönetimi*. Rapor. İstanbul: TÜSİAD, 2008.

TÜSİAD. *Sıçrama Yapan Şirketler*. Rapor. İstanbul: TÜSİAD, 2018.

Uralcan, G. Şebnem. "Finansal Eğitim Ulusal Stratejisi Oluşumunda Özel Sigorta Sektörüne Yönelik Eğitimlerde Önem Taşıyan Makro Analizler," **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. 12, 2: 113-137, 2011.

Wang, Tracy Yue. "Corporate Securities Fraud: Insights from a New Empirical Framework," **The Journal of Law, Economics, and Organization**. 29, 3: 535-568, 2013.

Wang, Jialong, Jian Zhang, Haoyue Huang & Fan Zhang. "Directors' and Officers' Liability Insurance and Firm Innovation," **Economic Modelling**. 89, 2020: 414-426, 2020.

Yalçın Sırakaya, Elif. "Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri Bağlamında Yönetim Kurulunun Üst Gözetim Yükümlülüğü," **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**. XXIV, 2: 195-220, 2020.

Yayla, Şerafettin Okan. *Sigortacılık Sektöründe Kârlılık Analizi: Bir Firma Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: T.C. Altınbaş Üniversitesi, 2019.

Yayla, Şerafettin Okan. "Sigortacılık ve Türkiye'de Sigorta Sektörünün Durumu," **Liberal Düşünce Dergisi**. 24, 94: 107-125, 2019.

Yazıcı, Selim & Serhat Yanık. "Sigorta Sektöründe Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim Komitesinin Rolü," **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**. 60, 2: 1-22, 2011.

Yegin, Işık. *Sigortacılıkta Risk Yönetimi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: T.C. Maltepe Üniversitesi, 2013.

Yerekapan, Ali & İlknur Eskin. "Kurumsal Risk Yönetimi ve Firma Büyüklüğünün Performansı Üzerine Etkisi: BİST Örneği," **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. 15, 1: 61-74, 2020.

Yeşilyaprak, Mehmet & Ali Polat. "Kefalet Sigortası'nın Türk Finansal Kesiminde Uygulanması ve Muhtemel Etkileri," **Maliye ve Finans Yazıları**. 110: 135-160, 2018.

Yıldırım, Begüm. "İşletmelerde Dijital Dönüşüm Süreci: Nitel Bir Araştırma," **Ekonomi Maliye İşletme Dergisi**. 3, 2: 204-223, 2020.

Yıldırım, Ali & Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003