

**SPK BAŐKANI PROF. DR. A. VEDAT AKĐIRAY'IN**  
**“V. ULUSLAR ARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ”**  
**AÇILIŐ KONUŐMASI**  
**17 Ocak 2012 – İstanbul**

TKYD'nin, TÜSİAD'ın değerli başkanları, sevgili dostlar, değerli basın mensupları hepinize günaydın diyerek başlamak istiyorum.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınladığı yeni Kurumsal Yönetim İlkelerinin başlattığı ateŐten sonra buraya gelmek biraz cesaret işi ama başka çaresi de yok. Bu, TKYD'nin benim katıldığım üçüncü zirvesi. Sermaye Piyasası Kurulu olarak veya Sermaye Piyasası Kurulu'nda çalışan bir kiŐi olarak geçen yıldan bu yana ne yaptık? Vaktimizin çoğu, günlük rutin işler dışında, yeni Sermaye Piyasası Kanununu hazırlamakla geçti. Şu anda ilgili kamu kurumlarının görüşüne açıldı. Onların görüşlerini aldıktan sonra sizlerin görüşüne açacağız. Herhalde bir-iki hafta içinde, bir-iki ay diyorduk, Şimdi bir-iki hafta demeye başladık. Demek ki biraz bir Şey olmaya başladı. Türk Ticaret Kanunu çok önemli bir değişim sinyali veriyor bizler için. Fakat Türk Ticaret Kanunu piyasalarla ve piyasadaki mekanizmalarla ilgili bir kanun değil. Dolayısıyla bizim sermaye piyasasını düzenleme ihtiyacımız acilden de acil bir konu oldu bu günlerde. Türk Ticaret Kanunu yürürlüğe girmeden evvel Sermaye Piyasası Kanunu'nun yürürlüğe girmesi gerekiyor. O yüzden biraz da telaŐlandık bu aylarda. Fakat umarım ki bir sıkıntı olmayacak. Vaktimizin çoğu ona geçti.

Diğer konulara bakarsak herhalde en çok mesai harcadığımız, okuduğumuz, yazdığımız konuların başında veya ilk üçünde kurumsal yönetim konusu geliyor. Ben şahsen iki tane akademik kitap okudum geçen yıldan bu yana. Bir tanesi kurumsal yönetimin erdeminden, büyüklüğünden, yüceliğinden bahsediyor. Bir tanesi de başından sonuna kadar kurumsal yönetimle alay eden bir kitap. Hatta birçok çalışmayı da içine koymuş. Kurumsal yönetimi çok iyi yapan, çok iyi yaptığını söyleyen Şirketlerin performansları piyasalarda ve yapmayanlar. Bak görüyor musun bir işe yaramadı deyip sonuca varıyor. Ama hep soru iŐareti sonuçta. Aslında o biraz hafife almakta işin ciddiyetini gösteriyor gibi mesaj aldım ben dolaylı yoldan kitaptan. Bir sürü makale okuduk, OECD'den başlayarak akademik veya sektörel makaleler, çalışmalar okuduk. Onun dışında OECD'nin Kurumsal Yönetim Komitesinde bir üyeliğimiz var. Arkadaşlarımız oraya faal olarak katılıyorlar. Yine OECD Őemsiyesi altında bir Avrasya Bölgesi'nde bir de Mena Bölgesi'nde, bu günlerde pek anlamlı değil ama herhalde o gün de gelecektir. Kurumsal Yönetim ve Sermaye Piyasası GeliŐtirme Konseyi gibi iki projenin liderliğini yapıyoruz İMKB'yle beraber. Kurumsal yönetimci olduk

biz de. Dolayısıyla bu dernek, Kurumsal Yönetim Derneği deyince pek yabancı bir dernek gibi bir duygu gelmiyor üstümüze.

Ben izin verirseniz biraz dünyadan bahsedeceğim, biraz da ne yaptık son zamanlarda, niyetimizi sizlere açıklamaya çalışacağım. Çünkü şunu da fark ediyorum maalesef her konuda olduğu gibi; özellikle basında hızlı bir şey yazma ihtiyacı duyanlar bazen fazla konuyu sorgulamadan, çok da düşünmeden yazabiliyorlar. Burada bu işin uzmanları var, akademisyenler var, pratisyenler var, kurumsal yönetimin akademik tarihinden bahsetmek istiyorum. Kurumsal yönetim, “Corporate Governance” konusu 1970’lerde Amerika’da çok güncel bir konu olmaya başlıyor. Tabi Amerika’da halka açık şirketlerde bir patron veya aile yok. Çok dağınık bir sahiplik yapısı var, mülkiyet yapısı var. Oradaki görülen sıkıntı yöneticilerin şirketin varlığını istismar etmesiydi. Yani yüz binlerce ortak var, bir patron bir aile yok işin başında. Yöneticiler patron gibi oluyor. Ama yatırımcıların da orada menfaati var. Hepsi orada aşağı-yukarı azınlık hissedarlar. Onların hakkını korumak, yöneticilerin-yönetimin istismarına karşı bir ihtiyaç olarak çıkıyor. Tabi 70’lerde Amerika’da rüşvet skandalları da var ama asıl böyle bir ihtiyaçtan bayağı heyecanlı bir şekilde başlanıyor hem akademik dünyada hem özel sektör derneklerinde, kuruluşlarında. Fakat 80’lerde Reagan’la beraber Amerika’da biliyorsunuz bir deregülasyon rüzgârı esmeye başlıyor. Regülasyon yani düzenleme kötüdür, piyasanın kendini disipline etme gücü, yeteneği vardır. Yani yürüyen yürüsün, geçen geçsin zihniyeti hakim oluyor. Tabi regülasyona kaçış furyasında kurumsal yönetimden bahsetmek çok fakirane bir konu oluyor. 80’lerde 90’larda bu konu büyük oranla rafa kaldırılıyor gördüğüm kadarıyla.

Fakat sonra, 90’larda patlak veren bir sürü anlamsız firma çöküşleri, kurumsal skandallar tekrar bu konuyu ateşliyor, gündeme getiriyor. Hatta OECD’nin 1999 raporunda buna işaretler var, oradaki referansların bir kısmı açıklıyor. Yine McKinsey danışmanlık firmasının 2000 senesinde yayınladığı rapora bakarsanız, hiçbir global sistemik olay yokken, aslında birçok insan tarafından, orada halka açık şirketlerde hakim ortaklar tarafından kötü yönetime yoruluyor 1997’de Asya borsalarındaki çöküş. Çünkü uluslararası fonlar para yatırmış, birkaç kişinin kontrolünde şirket kötü gün geliyor, oynak günler geliyor. Bir anda o para yatıranların menfaati önemsiz hale geliyor, kaçış başlıyor ve çöküş arkasından. Asya krizini buna yoranlar var.

Şimdi geldik 2006-2007’ye. Bugün burada tecrübeli bankacı, finansçı dostlarımız var. Bu diyeceğimi teyit ederlerse sevinirim. Öyle bir hale geldi ki 2000’lerde dünya, birileri sizin şirketinize, kurumunuza, borsanıza paralar yatırıyor. Ama kim olduğunu bilmiyorsunuz, bilemiyorsunuz bilmek istesenez bile. Birileri kararlar veriyor böyle bir kötü günde, kâbus gibi

bir şeyler var ama nereden ne geliyor belli değil. Yani insan gözükmüyor orta yerde. Mesela bakıyoruz bazı konuları incelerken; yatırımcı var, fon var, fonun sahibi kim? İkinci fon. Onun sahibi bir fon daha, onun sahibi falan bir türlü bir insan görmüyoruz, yani ortada insan yok, bu korkutuyor. Kim bana hesap verecek? Küçük yatırımcıya veya büyük yatırımcıya hiç fark etmez. Kim var burada? Sıfır şeffaflık. Dolayısıyla böyle durumda ciddi batışlar olduğu zaman tek kurtarıcı devlet oluyor. Bunun da bedeli ağır oluyor. Amerika örneğinde, söylemekten dilimizde tüy bitti, 2 trilyon Dolardan aşağıya bir olası maksimum konut kredisi zararı, yani hepsi batsaydı 1,8 trilyon Dolar falan ediyordu. Bugüne kadar dolaylı dolaysız verilen destek piyasaya, yani yatırım, kredi, garantörlük vs. her şekilde 20 trilyon Dolara yaklaştı hala kapanmadı. Hala bir ihtiyaç var orta yerde. Tabi faturanın bir kısmı Avrupa'ya yollandı ama yine bir açık var bir yerde. Dolayısıyla insan göremez hale geldik.

Bu 2006-2007 krizi de, hakikaten bir insanın yaptığı açıklamaya, yani kulağı, gözü olan bir insan açıklaması görmüyorum. Hep kurumlar var, sistemler var, ama ne oldu? Anlaşıldı ki bir tek finansallara bakarak, yani süper bilanço, süper gelir, süper projeksiyonlar bu iyi bir yatırım deme devri herhalde bitti. Herhalde 60'lara 50'lere biraz 70'lere galiba yaklaşım olarak geri gideceğiz gibi. Yani bu iyi bir yatırım, iyi bir portföy, iyi bir firma ama kim bunun sahibi ya bir göreyim bakayım. Yani yüzü temiz mi, iyi konuşuyor mu, işine inanmış mı, firmanın geleceğine inanmış mı? Bunu görmek istiyor galiba insanlar. Dolayısıyla bundan sonraki dönemde herhalde finansal ürünlerimizi paketlerken yurtiçi ve yurtdışında bu ögeyi de göz önüne almak gerekecek gibi geldi.

Bu kriz gösterdi ki hakikaten kurumsal yönetim geniş bir kavram. Yani çok şeyi onun içine sokabiliriz aslında. Ama dar anlamda bile baksak 2006-2007'den başlayan ve devam eden gelen süreçte özellikle batışların ve çöküşlerin yönetilememesinde kurumsal yönetimin eksikliğinin büyük rolü var gibi geliyor. Hesap veren yok. Hesap vermesi gereken de yok. Bir eksiklik var. Batışın, çöküşün, krizin sebebi kurumsal yönetimin yokluğu, eksikliği demek için biraz uçuyor olmak lazım ama o da denebilir bazı akademisyenler tarafından. Dense de çok tartışılmaz belki, ama bir şeyler oluyor. Avrupa'ya bakıyoruz hakikaten "Governance" denen olay yok, Avrupa Birliği'nde şu anda yok. Yani kim hesap verecek? Hesap verenden hesabı kim alacak? Kim karar verecek? TKYD'nin söylediği bütün o sıfatların hiçbirini görmüyoruz şu anda, hakikaten görmüyoruz. İşin içine girdiğimizde var gibi geliyor ama şöyle bir kenara çekilip Ayşe Teyze mantığıyla baktığımızda göremiyoruz. Dolayısıyla yeni bir tazelenmiş yaklaşım ihtiyacı var gibi.

IOSCO bünyesinde birkaç çalışma ekibinde kurumsal yönetim konusunda çalışmalar yapıyor arkadaşlarımız. Hem finansal olmayan şirketler hem de finansal şirketler. Yani

bankalar, aracı kurumlar, fonlar, portföy yönetim şirketleri vs... Neden kurumsal yönetim diye bir soru kendi kendime sorduğum zaman, bir kere şu çok kesin, bir sürü çalışma gösteriyor ki uluslararası sermaye, büyük yatırım fonları bir ülkenin firmalarına yatırım yapacağı zaman iyi kurumsal yönetim arıyorlar, bu bir gerçek. Dolayısıyla para sahiplerini, sermaye sahiplerini çekebilmek için senin şirketi nasıl yönettiğini, kurumu nasıl yönettiğini söyleyebilmen lazım, şeffaf olman lazım kesinlikle. Aslında kurumsal yönetim demek bir şirketin nasıl yönetildiğinin bilinmesidir diye anlıyorum kurumsal yönetimi. Bütün o hesap verilebilirlik, şeffaflık, adillik vs. buraya özetlenebiliyor. Dolayısıyla biz Türkiye’den olaya baktığımızda, ülkemize artan miktarlarda uluslararası sermayeyi cezp etmek istiyorsak, sermaye girişi olması lazım. Kredi girişi, fon girişi değil, o da lazım tabi ama asıl bu uzun vadede 2023 diyoruz 2050 diyor TÜSİAD. Dolayısıyla sürdürülebilir büyüme, sürdürülebilir bir refah modelinde güçlü sermaye şart. Bunu ben şahsen hiçbir ortamda tartışmak istemiyorum aksini söyleyenlerle. Bu son krizde, FSB toplantılarında görüyorum, izliyorum, hakikaten buraya doğru gidiyor. Bu itiraf yapılmaya başlandı. Herhalde çok kısa bir sürede konsensüs bir itiraf olarak karşınıza gelecek global düzeyde “sermaye büyötmek lazım”.

Biz de bu yola çıkarken 1,5 sene kadar önce sermaye piyasalarımıza baktık. Tamam, Türkiye’ye güveniyor insanlar, devlete güveniyor, Türkiye’ye yatırım yapıyorlar dedik. Türkiye’nin potansiyeli büyük, ekonomik başarı hikâyemiz var ama bir eksikliğimiz var yani borsaya yatırım yapan vatandaşlarımıza bakıyoruz yerli-yabancı insanlarla konuşuyoruz, onların şikâyetlerini, dileklerini alıyoruz. Gördüğümüz en önemli şey, hatta Aracı Kuruluşlar Birliği bir kamuoyu yoklaması yaptı, bir anket bir çalışma yaptırdı, güven eksikliğini gördük. Neye güvenmiyorsun? Hani klasik devlete güvenmiyorum diye başlıyoruz ya orada sıralama değişti biraz. Mesela halka açılma konusunda niye güven eksikliği var diye sorunca hakikaten “Ya firmalar halka açılıyor, iyi bize anlatıyorlar da sonra hiçbir şekilde firma ne yapıyor, ne ediyor, göremiyoruz, duyamıyoruz” diye şikâyetler var. Ben bir daha bu işe girmem diyor insanlar. Bu güveni sağlamamız lazım, bu güveni sağlamak da bizim yapacağımız iş değil, firma sahiplerinin yapacağı iş. Bakın yeri gelmişken söyleyeyim, kurumsal yönetimi iyileştirmeyi kanunla, düzenlemeyle filan yapmak mümkün değil, öyle bir şey yok. Firmanın çalışanları, yöneticileri, küçük veya büyük ortakları bu şeye inanmazsa Sermaye Piyasası Kurulu, Türkiye Cumhuriyeti Büyük Millet Meclisi, kim ne yaparsa yapsın etkisi olmaz. Günlük sıkıntıya yol açar, uyum zorunluluğu olur ama biz sonuç alamayız. Bunu kesin söylemek lazım.

Yine 2006’dan sonraki hikâyemize bakıyoruz, kısa vadecilik yani “short-termism” diye literatürde meşhur oldu veya miyopizm diyorlar yine tersten bakarsak. Şimdi fonların

baskısı, yatırımcıların baskısı, piyasanın baskısı hep “Ya bu çeyrek iyi bir kar çıkartalım, borsa fiyatımız artsın, bu yılı iyi kapayalım, iyi kar payı dağıtalım, prim alalım” bir de o var arka tarafta, bonuslar, primler gelsin, kısa vadecilik. 3 yıl sonra, 5 yıl sonra ne olacak? “Ya 3 yıl 5 yıl sonra ben zaten yokum burada. Yani şöyle bir voleyi vuralım şimdi bu sene, sonra Allah kerim bakarız”. Bu bir yönetim tarzı oldu, finans dünyasında başladı belki de, bilmiyorum nerede başladı ama orada da gözüküyor haliyle ve finansal olmayan dünyada yani ticari, sanayi sektörde de kısa vadecilik moda oldu. Özellikle ve özellikle halka açıksa, hatta halka açık olmayanlar bile “private equity” gelsin diye hızlı, güzel görüntü sağlayıp sonra düşünmeye, ertelemeye başladılar ama yürümüyor öyle bu iş. Yani bir sene, iki sene, üç sene gidersen ondan sonra borsaya açıksan, halka açıksan “Ya bana sermaye artırımını lazım, olmuyor” Bak görüyor musun iş yürümez, sürdürülemez hale gelir. Hakikaten o gözle bakınca, o ekolden bakınca 2007’den süregelen bugüne kadar gelen sıkıntılı dönemde kısa vadeciliğin büyük payı var. Kısa vadeciliğin yol açtığı farklı amaçların büyük payı var, bu kesin. O zaman kurumsal yönetime inananların demesi lazım ki arkadaş burada önemli olan Finans 101 dersinin kitabının ilk sayfasında yazan şey, “Yönetimin amacı ortaklarının servetini, gelirini maksimize etmektir”.

Amerika’da 70’lerde hep azınlık haklarını korumak için bu kurumsal yönetim kuralları geliştirilmiş. Azınlık hakkını koruyan şirketler türemiş, vekâletname toplayanlar vs. bu sektör olmuş. Hatta şirkete problem çıkartıp para kazanmak da yöntem olmuş. Bir şirkette, halka açık bir şirkette %3-5, %1-2 ortak olan birilerinin, bir grubun veya kişinin şirketin işini engellemesi kâbus gibi bir şey. Buna da izin vermemek lazım. Nasıl büyük ortağın küçükleri sömürmesini istemiyorsak küçüğün de büyüğünü sömürmesi belki daha kötü, daha tehlikeli çünkü büyük ortağın menfaati büyük, en azından daha akıllı davranır küçüğe göre. Esasında neticeye bakarsak, burada aslında küçük yatırımcıyı korumanın en güzel yolu, büyük yatırımcıya destek olmak, onu kollamaktır. Amerika’daki kurumsal yönetimin komikliğe varan bazı uygulamaları bunu anlamamakta yatıyor anlaşılın. Dolayısıyla kurumsal yönetim kısa vadeciliği engellemeyi vaat eder. Çünkü ortakların, şirketin ilerideki, uzun vadeli menfaatini maksimize etmek hedefi, “Bu sene yapmayalım bu işi, daha kötü gözükelim ama bak 1 yıl, 2 yıl sonra bu iş bu anlamda daha iyi olacak” diyebilmek iyi kurumsal yönetim, iyi yönetimdir aslında, basiretli yönetimdir, bunu sağlamak gerekiyor.

Bağımsız yönetim kurulu üyeliği konusu kurumsal yönetimin sanki önemli bir taşı gibi gözüküyor. Bağımsız yönetim kurulu üyesinin, üyelerinin tek görevi vardır, tek misyonu vardır, o da şirketin toplam menfaatini kollamak. Bağımsız yönetim kurulu üyesi, bağımsız yönetici büyük ortağa bağlı değildir, küçük ortağa hiç bağlı değildir. Yani azınlığın haklarını

korumak için bağımsız üye getiriliyor kavramı demode olmuş kavram. En azından bizim öyle bir kastımız yok, tamamen yanlış. Hatta o riske karşı eminim ki bir sürü hukukçu arkadaş bu tebliği, ilkeleri bekleyip birkaç azınlık hissedardan vekâletname alıp bir takım paralar kazanmak peşinde koşacaklar, bunu açıkça söylüyorum. Hiç istemiyoruz, yani o kapı bizde kapalı, bunu da vurgulamak istiyorum. Çünkü tersine bazı analizler de yapılıyor. Yanlış, öyle bir kasıt yok, zaten öyle bir kasıt da sonuçta bir netice vermez. Yine geçen gün bir çalışmada gördüm Amerika Birleşik Devletleri'nde halka açık şirketlerde 1950'den 2005'e kadar, yani 55 yılda şirketlerin yönetim kurullarındaki, halka açık şirketlerde bağımsız üye oranı %25'lerden %75'lere çıkmış. Bugün de böyle, bir azalma yok, yani çoğunluğu bağımsız. Bağımsız yönetim kurulu üyesini şirket seçiyor, bağımsız yönetim kurulu üyesi öcü değil, bağımsız yönetim kurulu üyesi denetçi değil, bağımsız yönetim kurulu üyesi hata arayıcı değil. Sadece ve sadece yeri geldiğinde şirketin uzun vadeli toplam yararına zarar verecek bir karar söz konusu ise ikaz etmek görevi var, başka hiçbir görevi yok. Yani OECD'nin yazdığı, kitaplardaki bağımsız üye azınlığı korur lafları bizi hakikaten ilgilendirmiyor, çünkü ona inanmıyoruz biz SPK olarak. Tabi koruyacak ama tek işi o değil, toplam işin içinde bir parçası o.

Bizdeki halka açık şirketlerde biliyoruz ki önemli kısmında, halk açık oranı düşük ve çoğunda da birkaç ortak, aile bazı durumlarda şirketi kontrol ediyor. Şimdi, “Ya bana miras kalmış şirket, her şey güzel gidiyor, bir sürü bağımsız adam gelecek, düzenim bozulacak” böyle düşünmemek lazım. Bunu bugün söylemek istiyorum. Şöyle düşünmek lazım; “Ya bağımsız insanlar bu işi bilen, bana akıl verecek, fikir verecek, hata yaparken ikaz edecek insanlar bulayım ki vardır dünyada ve Türkiye’de böyle insanlar, onları yönetimime koyayım, yönetim kuruluma, beraber çalışalım. Hep aynı kişileri görmekten sıkıldım artık ben” demesi lazım, bir atılım yapmak lazım, değişim. Çünkü bir yerden sonra işler büyüyor, şirketler başlıyor 3-5 milyon Dolarlarla, birkaç milyar Dolar, 3-5 milyar Dolar, ondan sonra duruyoruz. Birkaç şirket dışında Türkiye’de daha hızlı büyüyen şirket yok şu anda. Yeni iş kolları arıyor holdingler, büyüyemezsin çünkü o büyük ortağın, ailenin yeteneğinin sınırı var, herkes insan. İlave destek almak gerekiyor, biz öyle değerlendiriyoruz. Yoksa bağımsız yönetim kurulu üyesi kitaplarda yazan işte böyle açık arayan, hep azınlıkla temasta olan, büyük ortağa karşı kişiler olmasını arzu etmiyoruz, olmaması lazım. Çünkü günün sonunda siz ne kadar uzun bir bağımsızlık kriterleri listesi yapsanız da dünya bağımsızlık kriterlerini sağlayan, kökünden bağımlı milyonlarca insanla dolu. Yani bunu yani düzenleyecek olan otorite biraz akılsızdır ama bunu herkes bilir biraz. Dolayısıyla bu da olabilir, bunu yapıyorsa bir firma artık bizim

yapacağımız bir şey yok. Yani kendi menfaatini kollamıyor demektir. Yaklaşımımız bu, hiçbir başka dünyadan bizi ayırıştıran farklı niyet taşıyan bir model yok orta yerde.

Ağırlıkla Türkiye dışından çok görüş aldık ve öğrendik ki birçok ülkede bu mesela bağımsız yönetim kurulu üyeliği çok rahatsız ediyor, edebilir çünkü ben olsam ben de rahatsız olurum. “Yani ne güzel gidiyorduk işte yönetim kurulu yapıyoruz böyle telefonda, sonra toplanıyor imzalar, şimdi oturacağız adamlar gelecek, işte vır-vır edecek” falan filan. Birçok ülkede hakikaten kanun zoruyla bağımsız yönetim kurulu üyeliği dayatılıyor firmalara. Hatta bazı ülkelerde, Avrupa’da, Batı Avrupa’da listeler var. Yani bağımsız üye olabilecek insanların listesi. Oradan seçiyorsunuz, komedi gibi olmuş, onu da istemiyoruz.

Geçen sene sonunda bir düzenleme yayınladık biliyorsunuz, bütün bu çalışmalar sonucu Türkiye’nin menfaatine olabileceğini düşündüğümüz bölgesel oyuncu olmamıza da yardımcı olabilecek düzenleme yayınladık. Orada birçok husus var, detaya girmeyeceğim zaten çoğunuz okumuşsunuzdur, başlıyor bu sene uygulamaya. Göreceğiz nasıl gidecek, illa ki düzenlemede pratikte sıkıntıya yol açacak, 3-5 ay sonra çok aptalca bulunabilecek, aptalca olacağını bizim de inandığımız bir takım sonuçlar olabilir, olmayabilir de, inşallah olmaz ama olabilme ihtimaline açtık. Gelişmeleri izleyeceğiz, sonuçta bu Sermaye Piyasası Kurulu’nun ilke kararları bugün bile değiştirilebilir, yarın da değiştirilebilir, haftaya da değiştirilebilir, düzeltilebilir. Fakat benim piyasa oyuncularından özel bir ricam var, niyetimizi umarım açıkça söyleyebilmişimdir burada, bunu şirketin daha iyi yönetilmesi için yorumlayarak uygulamaya geçelim lütfen. Sadece iyi bağımsız üye bulun. Zaten çoğunluk, çoğu şirkette bağımsız olmayan üyeler olacaktır, o işin doğasında var, öyle bir değişiklik yok ama düzgün bağımsız üye bulun. Eğer herhangi bir bağımsız yönetim kurulu üyesi bir pratik sıkıntıya yol açıyorsa onun gereğini yapmak da bizim işimiz. Yani siz de üzülmeyin, gereğini yapmak da bizim işimiz, hem büyük ortak için, hem küçük ortak için o kapıyı da açık bıraktık. Dolayısıyla işimiz sermaye piyasalarımızı büyütme, hatta dendi ki bu ülkeler çok zorlanırsa halka açılmayı bir daha düşündürür, hatta halka açık olan şirketler “delist” olmayı düşünebilir filan, hiç ona inanmıyorum. Öyle inanan varsa eminim ki çok yanlış yorumluyordur veya biz ifademizi iyi yapmamışızdır, tam tersini bekliyoruz. Bunu da burada net olarak söylemek istiyorum. Dolayısıyla uygulama başlıyor bu sene, elimizden geldiği kadar esnek ve uyuma yardımcı olmaya çalışacağız, bunu da burada kamuya açıkça söylüyorum ki birebir görüşmelerimizde herkese söylüyoruz, sonuçta bu firmaların yapacağı iş. İyi yaparlarsa kendi menfaatlerine, yapmazlarsa kendi zararları, sadece yol gösterici olmak istiyoruz.

Bir not daha söyleyip sözlerime son vereceğim. Şimdi serbest piyasa ekonomisinin bir disipline etme gücü vardır, özellikle finans piyasalarında, biz buna inanıyoruz. Keşke öyle o

kitaplarda tarif ettiğimiz, derste anlattığımız serbest piyasa olsa da hiç SPK'ya, şuna buna gerek kalmasa, hatta Maliye Bakanlığı'na gerek kalmasa. Ama öyle bir şey olmuyor. Niye olmuyor? Çünkü serbest piyasanın serbest kalabilme yeteneği ve kendini disipline edebilme yeteneği içindeki kurumların yetenekleriyle ve güçleriyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla düzenleyici otoritenin tek söyleyebileceği şey kurumlara böyle davran, böyle yapma ki serbest piyasa çalışsın diyebilmek. Yani kuralla piyasayı serbest yapamazsınız ama sonuçta gün 24 saat, biz uyurken Amerikalılar uyumuyor, onlar uyurken Japonlar uyumuyor, herkesin ahlak düzeyi aynı değil, her kurumun yetenekleri, kişisel yetenekleri aynı değil. Kimisi daha zeki, kimisi daha az zeki, kimisi daha sosyal, kimisi daha analitik. Dolayısıyla bir kurallar kümesi lazım minimum düzeyde, SPK da kendi sektöründe bu işi yapmaya çalışıyor. Serbest piyasanın bu işi yapması lazım, bakın burada mesela kurumsal serbest piyasa ne demek, diyoruz ki biz firmalarımıza “Ya kurumsal yönetimin iyiliği buradadır, böyle yaparsanız sizin için iyi olur, yapın biz karışmayalım”, mesaj bu. Yani biz bir holdingi yönetecek yetenekte bir kurum değiliz, öyle bir işimiz de yok, öyle bir görevimiz de yok. Onu şirketler kendi yönetecek, biz diyoruz ki siz böyle yaparsınız kendi menfaatinize. Siz menfaatinizi kollarsanız, herkes kollarsa piyasa hem serbestliğini korur, hem büyür. Yani kaba tabirle herkes evinin önünü temizlerse mahalle, sonra şehir temiz olur. Biz temizleyin diyoruz o kadar. Temizleme yapacak olan sizsiniz, kirletecek olan da sizsiniz, oraya biz karışmak istemiyoruz, son mesajım da bu. Ben tekrar teşekkür ediyorum, lafi uzattım sabrınız için teşekkür ediyorum, başarılar diliyorum.