

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Dr. Tamer SAKA

Chief Risk Officer, Sabancı Holding

**Kurumsal Risk Yönetimi
ve 2008 Yılı Risk Öngörülleri**

21 Şubat 2008



Risk Nedir?



危機會



Temel Sorular ?

Doğru riskleri mi almaktayız?

- Kritik risklerimiz nelerdir, nasıl biliyoruz?
- Aldığımız riskler stratejilerimiz ve hedeflerimizle ne kadar ilişkili?
- Aldığımız önemli riskleri biliyor muyuz?
- Aldığımız riskler bize rekabet gücümüzü arttırıyor mu?
- Aldığımız riskler değer yaratacak aktivitelerle ne kadar ilişkili?
- İş yapmanın risk almak olduğunun farkında mıyız ve bu riskleri almakta bilinçli tercihler yapmakta mıyız?

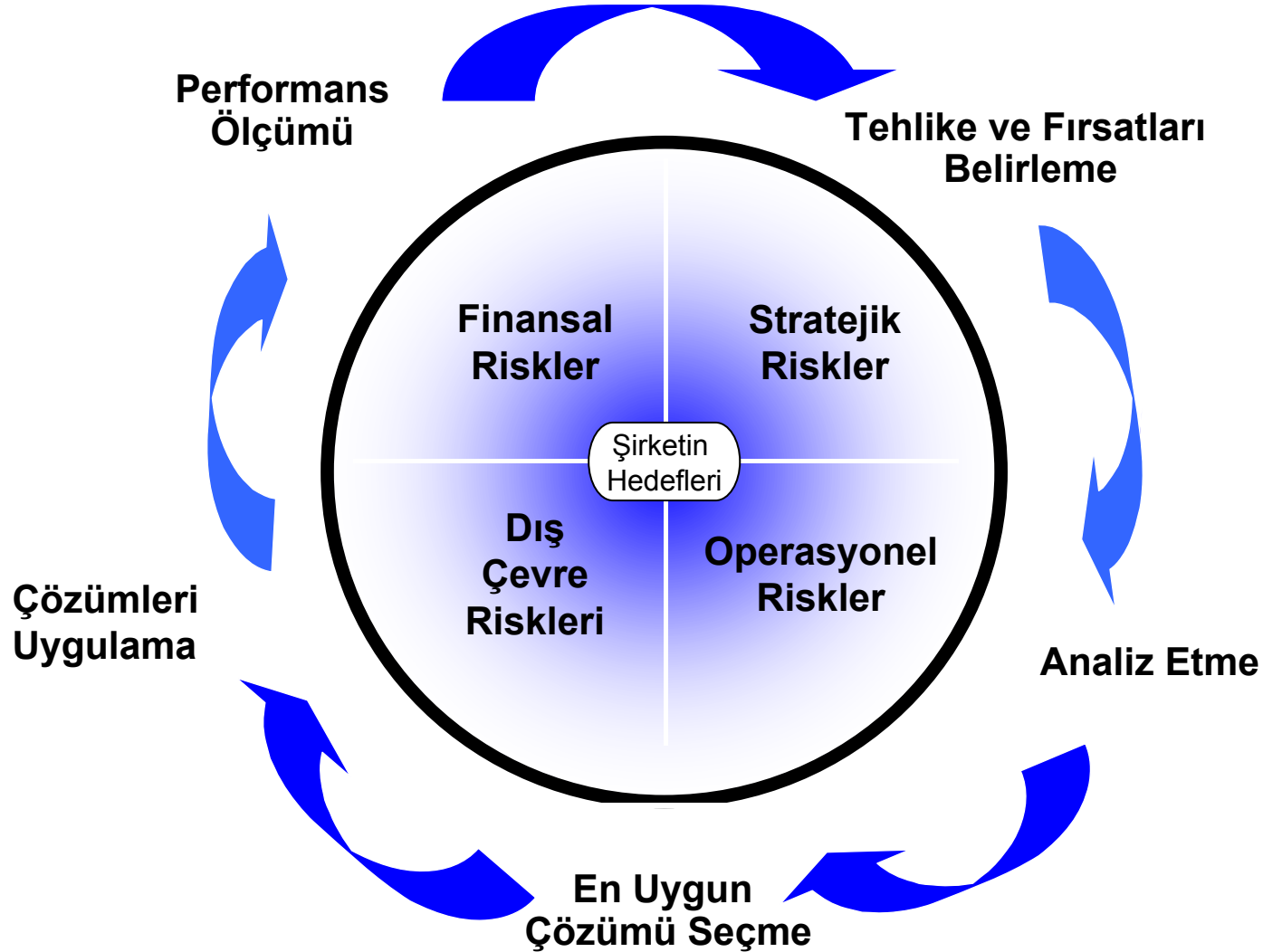
Doğru miktarda mı risk almaktayız?

- Aldığımız tüm risk seviyesinin karşılığında getiri sağlayabiliyor muyuz?
- Kurumsal kültürümüz risk alma aktivitelerini destekliyor mu?
- Açıkça tanımlanmış risk alma isteğimiz var mı?
- Risk alma isteğimiz olay başı ve toplam şeklinde ölçülmekte midir?
- Gerçek risk seviyemiz risk alma isteğimizle uyumlu mu?

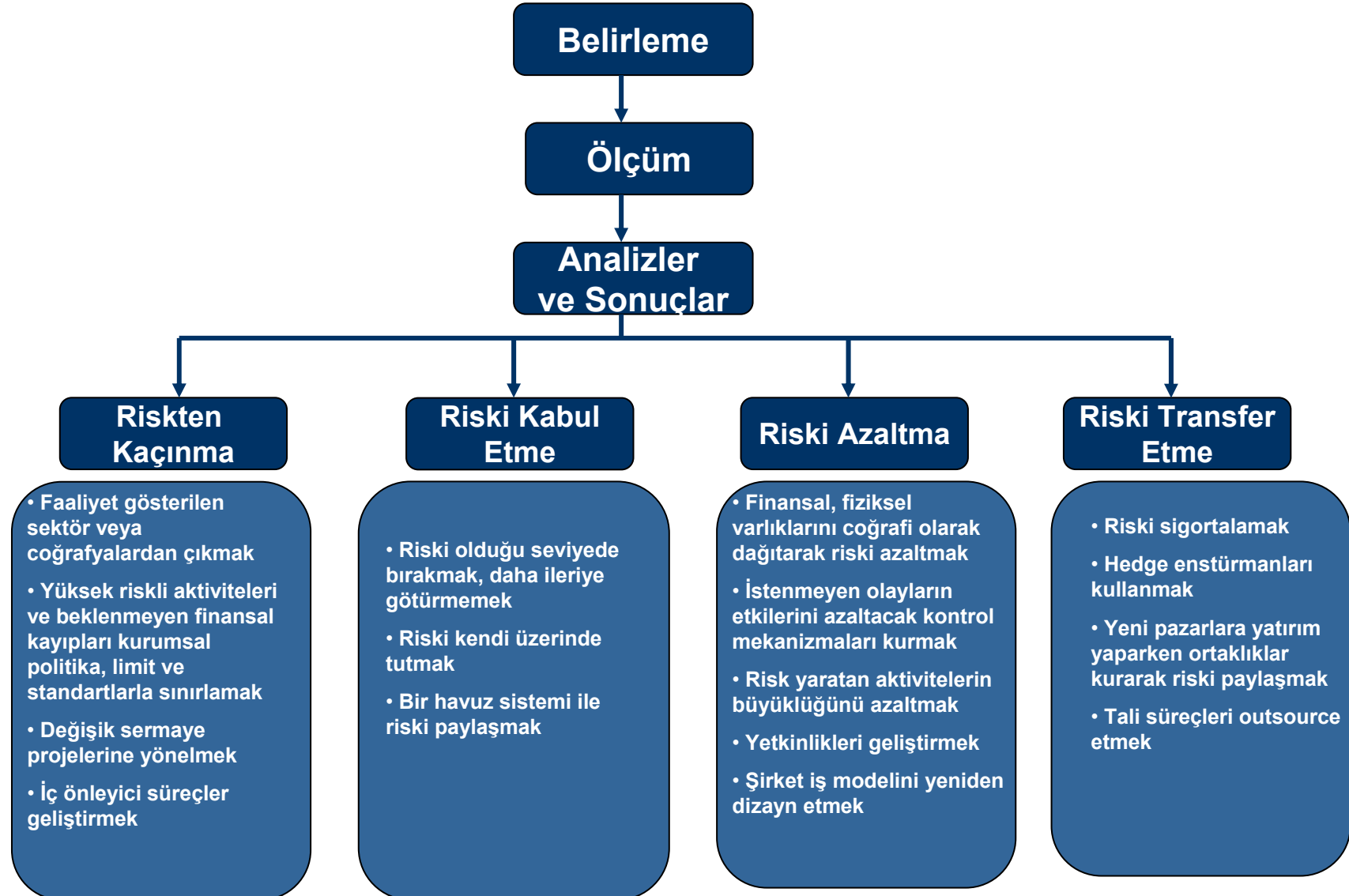
Riskleri yönetmek için doğru süreçlerimiz var mı?

- Kritik risklerimizi nasıl yönetiyoruz?
- Risk yönetim süreçlerimiz stratejik karar alma süreçlerimiz ve mevcut performans göstergelerimizle uyumlu mu?
- Risk yönetim süreçlerimiz tüm şirketle koordineli ve uyumlu gidiyor mu?
- Şirketin tümünde kullanılan ortak risk tanımları var mı?
- Risk teminatımızda boşluklar veya çakışmalar var mı?
- Risk yönetimi sürecimiz maliyet verimli mi?

Risk Yönetim Süreci Nedir?



Risk Yönetimi Nedir?



Risk Yönetimi İhtiyacı



Kurumun varlığının ve operasyonlarının kesintisiz devam etmesi

Sürprizlerin en aza indirgenmesi

Kayıpların maliyetlerinin azaltılması

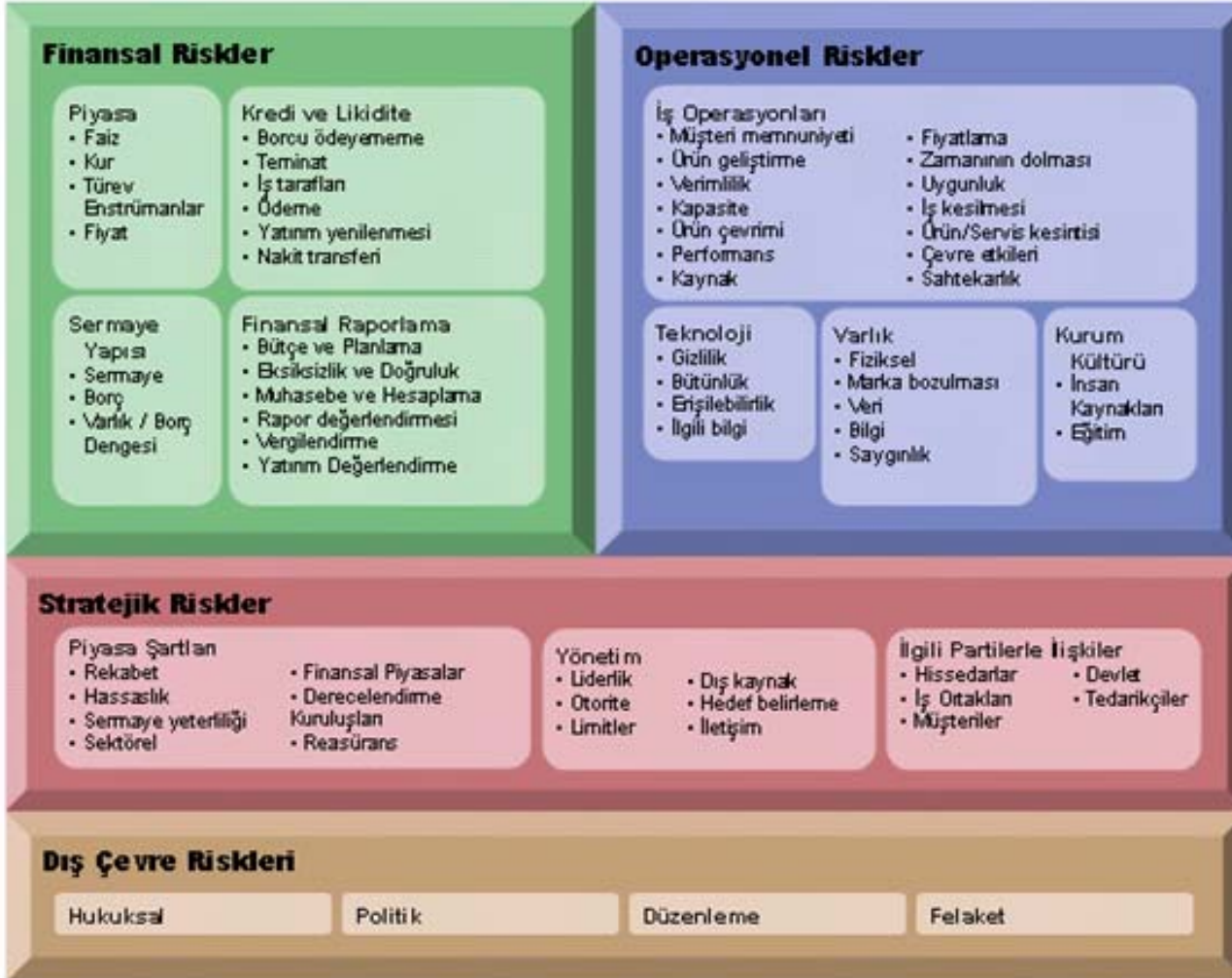
Gelir istikrarı

Sürdürülebilir büyüme

Sosyal sorumluluk

Yasal düzenlemelere uyum

Risk Türleri





Kurumsal Risk Yönetimi ve Bileşenleri

“Kurumsal Risk Yönetimi; şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.”



- KRY bütün kurumda süregelen ve devam eden bir işlemdir.
- Kurumun her seviyesindeki insanlar tarafından etkilenir.
- Strateji belirlemede kullanılır.
- Kurumun tamamında uygulanır.
- Riskleri risk alma isteği doğrultusunda yönetmek için tasarlanmıştır.
- Makul bir oranda güvence sağlar.
- Sonuç değil, sonuca ulaşmak için bir araçtır.

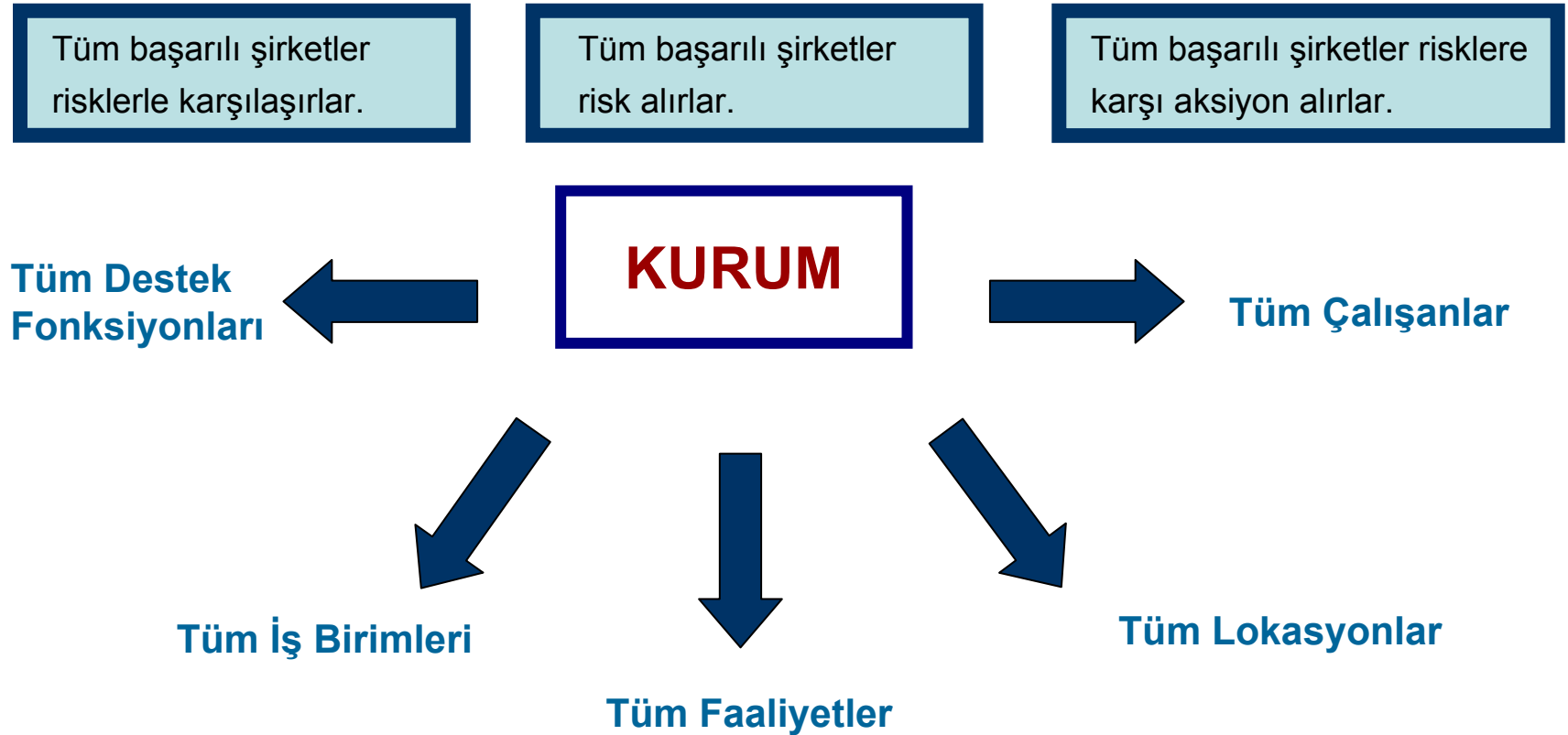
Kurumsal Risk Yönetimi ve Klasik Risk Yönetimi Farkı



- Sistematik ve sürekli dir.
- Ortak bir “risk tanımı”na dayanır.
- Kurumun konsolide risklerinin takibine imkan tanır.
- Kurumun tamamında uygulanır.
- Kaynak dağıtımında “getiri” faktörünün yanında “risk” faktörünün de dikkate alınmasını sağlar, “değer yönetimini” ön plana çıkarır.
- Risk odaklı performans sistemine imkan tanır.
- Kurumsal yönetimin geliştirilmesinde büyük önem taşır.



Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamı



Uygulanacak metotlar şirketin büyüklüğü, stratejisi, yapısı, kültürü, risk profili, yönetim şekli, sektörü ve finansal durumuna göre değişkenlik gösterebilir.

KRY Uygulanması ile Yaratılan Katma Değer



KURUM DEĞERİNİN KORUNMASI VE ARTIRILMASI

Rekabet Avantajının Oluşturulması

Risk yönetiminin stratejik planlama ile entegrasyonu

Daha sağlam risk değerlendirme sürecinin implementasyonu

Kurumun maruz kaldığı ortak risklerin yönetiminin iyileştirilmesi

Sermaye ve kaynak dağılımının iyileştirilmesi

Riskin temel yetkinlikler dahilinde alınması

İtibarın ve marka imajının korunması

Performansın Artırılması

Değişime hazır olma

Operasyonel zararların ve sürprizlerin azaltılması

Yasal mevzuata uyumun ve aksiyonların iyileştirilmesi

Hedeflerdeki belirsizliklerin tespiti ve duyurulması

Kar ve sermayeyi etkileyen risklerin daha iyi anlaşılması

Sistemik risk değerlendirme sürecinden güvence sağlanması

Risk Yönetimi Maliyetinin Optimizasyonu

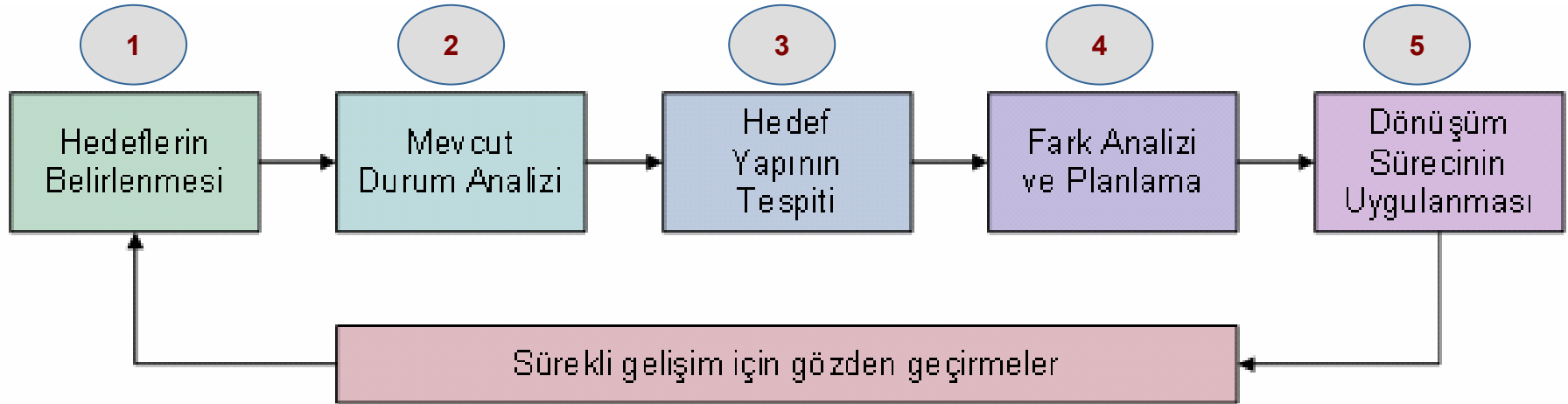
Strateji ve risk alma iştahının paralel hale getirilmesi

Faaliyetlerdeki risklerin etkilerinin uygun biçimde belirlenmesi

Risk transferi ve kabul kararlarının bir araya getirilmesi

Gereksiz ve fazla lık faaliyetlerin elimine edilmesi

Kurumsal Risk Yönetim Dönüşüm Süreci



1. Hedeflerin Belirlenmesi

- Genel stratejik hedefler
- Kurumsal risk alma profili

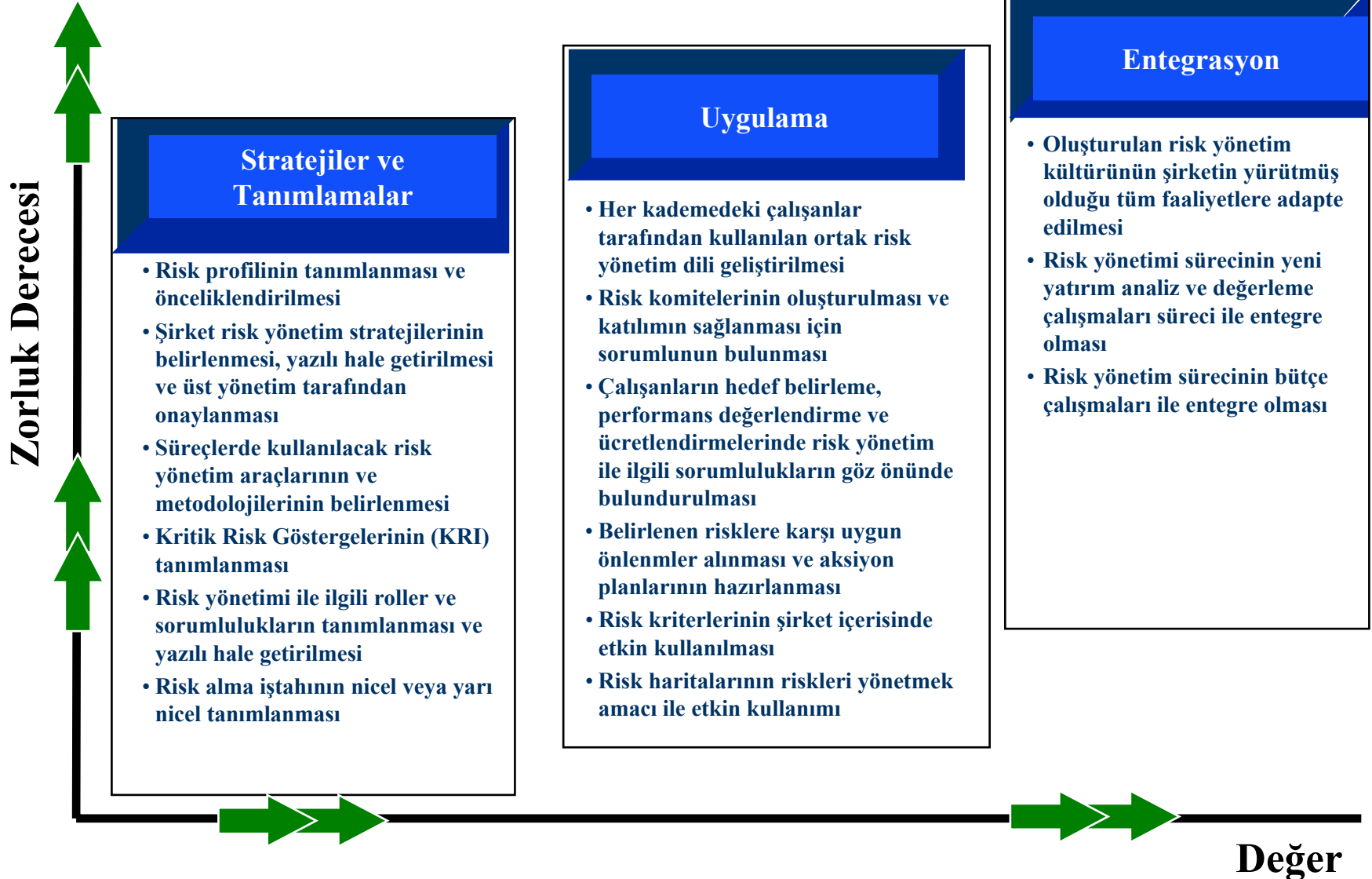


2. Mevcut Durum Analizi

- Risk yönetim ortamı
- Risk yönetim stratejileri
- Risk yönetim uygulamaları
- Kontrol
- Bilgi ve iletişim



Altyapının Oluşturulması

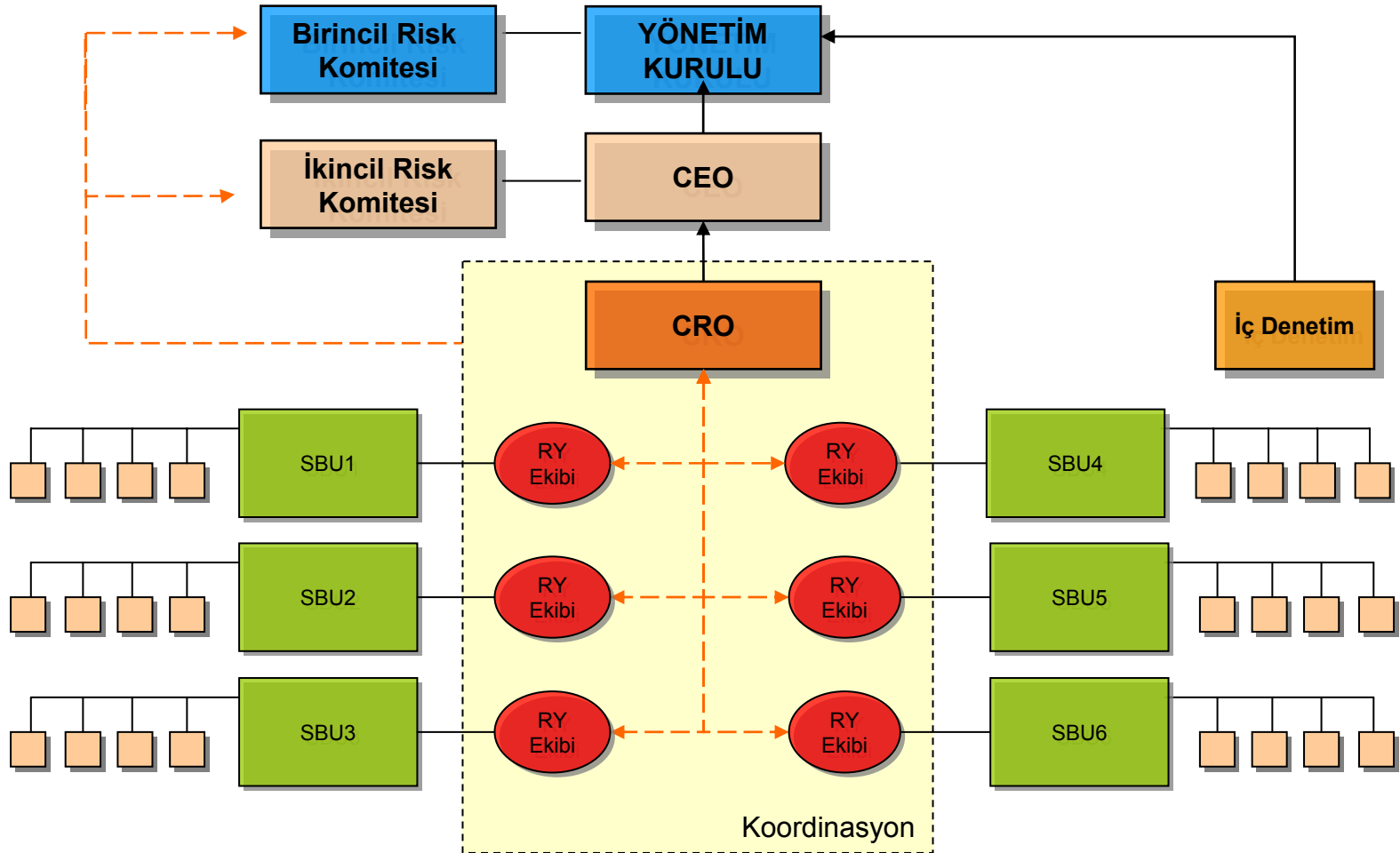




3. Hedef Yapının Tespiti

- Kurumun stratejileri ve hedefleri
- Kurumsal risk alma profili
- Faaliyet gösterilen sektörler
- Faaliyetlerin coğrafi dağılımı
- Faaliyetlerin karmaşıklık düzeyi
- Kurumun büyüklüğü
- Kurum kültürü
- Sektör uygulamaları
- En iyi uygulamalar
- Yasal düzenlemeler
- Menfaat gruplarının yapısı
- İnsan kaynakları (nitelik ve nicelik)
- Kurumun içerisinde bulunduğu evre (Gelişim, duraklama, küçülme)

İdeal Organizasyonel Yapı



Görev ve Sorumluluklar



I. Risk Komitesi	II. Risk Komitesi	Kurum Yöneticilerinin Sorumluluğu
<ul style="list-style-type: none">•Şirket genelinde risk yönetim politikalarını, anlayışını ve standartlarını belirlemek, gözden geçirmek ve onaylamak.•Kritik riskleri ve bu riskler ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip etmek.•Şirket genelinde risk yönetim faaliyetlerinin etkinliğini ve sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek.	<ul style="list-style-type: none">•Risk yönetim faaliyetlerini yakından izleyerek sistemin etkin bir şekilde çalıştığını güvence altına almak.•Kurumun risklerini risk yönetiminden sorumlu birimce ve diğer ilgili birimlerce günlük, haftalık, aylık ve gerekli görülen diğer periyotlarda hazırlanan risk raporları ve diğer kanallardan elde edeceği bilgiler vasıtasıyla takip etmek.•Söz konusu riskler ile ilgili gerek gördüğü her türlü aksiyon kararını almak ve uygulamak.•Gerekli gördüğü durumlarda I. Risk Komitesine aktarmak.	<ul style="list-style-type: none">•Şirketin genel risk çerçevesini ve bu çerçeve ile hedeflenen “Risk Kültürü” anlayışını tüm çalışanlarına aktarmak, anlaşılmasını sağlamak ve kendi faaliyetlerine adapte etmek,•Sorumluluk alanlarındaki kritik riskleri anlamak, takip etmek, raporlamak ve bu risklerle ilgili olarak etkili risk yönetim kararları almak,•Risk yönetiminden sorumlu birim ile de koordine ederek risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirme ve gelişimini sağlamak.

Görev ve Sorumluluklar



Yönetim Kurulu	CEO / Genel Müdür	CRO
<ul style="list-style-type: none">• Şirket genelinde risk yönetim politikalarını, anlayışını ve standartlarını belirlemek, kritik risklerle ilgili gelişmeleri ve risk yönetim faaliyetlerini gözden geçirmek ve onaylamak.	<ul style="list-style-type: none">• Risk yönetim faaliyetlerini yakından izleyerek sistemin etkin bir şekilde çalıştığını güvence altına almak,• Etkin bir raporlama yapısı ile kurumun risklerini takip etmek, bunlarla ilgili gerek gördüğü her türlü aksiyon kararını almak ve uygulanmasını sağlamak.	<ul style="list-style-type: none">• Sistematik “Risk Yönetim Kültürü” kavramını geliştirilmek ve yaygınlaştırılmak• Kritik risklerin karar alıcılarca etkin bir şekilde tanımlanması ve yönetimini sağlamak.• Risklerin tüm uygulayıcılar ve karar alıcılar tarafından aynı düzeyde ve içerikte anlaşılmasını sağlamak.• Her seviyedeki yöneticilerin beklenen getiri oranı-alınan risk ilişkisini dikkate alarak karar almalarını sağlamak ve bu kararlarla ilgili performans ölçümünün şirket tarafından etkin bir şekilde izlenmesini sağlamak.• Risk yönetimi ile ilgili etkin bir raporlama ve bilgi akışı sistemini kurmak ve uygulamak.• Kurumsal Risk Yönetim sisteminin, proaktif bir süreç olarak kurum kültürü ile bütünleşmesini sağlayarak stratejik planlama, iş planlaması ve operasyonel yönetim süreçlerinin önemli bir parçası haline gelmesini sağlamak.

Roller ve Sorumluluklar

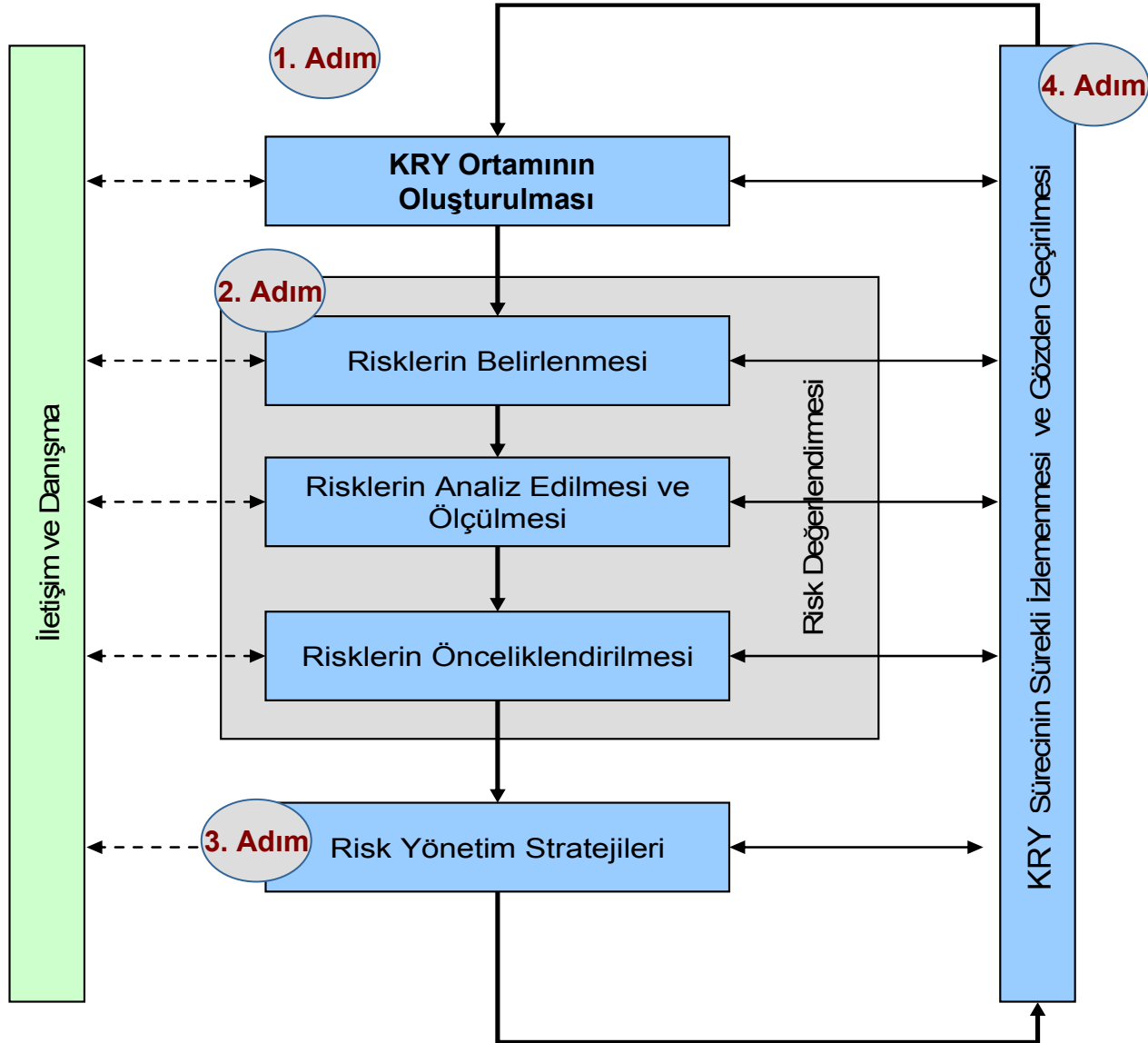


RİSK ALMA

**RİSK POLİTİKASI,
RİSK İZLEME VE
RAPORLAMA**

GÜVENCE

Kurumsal Risk Yönetim Süreci



Kurumsal Risk Yönetim Süreci



1 ERM Ortamının Oluşturulması

Kurum içerisinde etkin bir risk yönetiminin kurulabilmesi için öncelikle risk yönetim stratejisinin belirlenmiş ve çalışma ortamının bu stratejiye uygun olarak düzenlenmiş olması gerekir. Risk yönetim stratejisi; kurumun risk yönetim anlayışını, temel prensiplerini, genel risk alma isteğini ve profilini, temel görev ve sorumlulukları gibi konulara açıklık getirmelidir.

1.a

Dış Unsurların Belirlenmesi

- Ticari ve Sosyal Çevre
- Kültürel ve Yasal Çevre
- Rekabet Çevresi
- Finansal ve Politik Çevre
- Organizasyonun Güçlü ve Zayıf Tarafları
- Fırsatlar ve Tehditler
- Dış paydaşlar
- Kritik İş Unsurları

1.b

İç Unsurların Belirlenmesi

- Şirket Kültürü
- İç Menfaat Sahipleri
- Organizasyon Yapısı
- Kaynakların Yetkinliği
 - İnsan Kaynakları
 - Sistemler
 - Süreçler
 - Sermaye
- Stratejiler ve ilgili hedefler

1.c

ERM Çerçevesinin Oluşturulması

- İş süreçleri, projeler ve diğer aktivitelerin amaçları
- ERM aktivitelerinin detay seviyesi ve kapsamı,
- ERM sürecinde ilgili roller ve sorumluluklar,
- ERM çalışmalarının diğer aktivitelerle nasıl entegre edileceği

1.d

Risk Alma İsteğinin Belirlenmesi

Risklerin şirket için öneminin ve kabul edilebilir seviyelerinin belirlenebilmesi için kriterlerin belirlenmesidir.

Kurumsal Risk Yönetim Süreci

2 Risklerin Değerlendirilmesi

Etkin bir ERM sistemi için iyi yapılandırılmış, kapsamlı ve sistematik bir risk belirleme süreci oldukça önemlidir. Şirketler hangi risklerle karşı karşıya olduklarını belirlerken genel çerçeve olarak İş Riskleri Modellerinden yararlanmalıdır.

Risklerin Belirlenmesi

Hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerinde olumsuz yönde etkili olabilecek, sonuçları azaltabilecek riskler için şu soruların cevapları bulunmalıdır:

- NE, NEREDE ve NE ZAMAN olabilir?
- NEDEN ve NASIL olabilir?
- Bunların belirlenmesi için HANGİ TEKNİKLER kullanılabilir?

Kontrol Listeleri

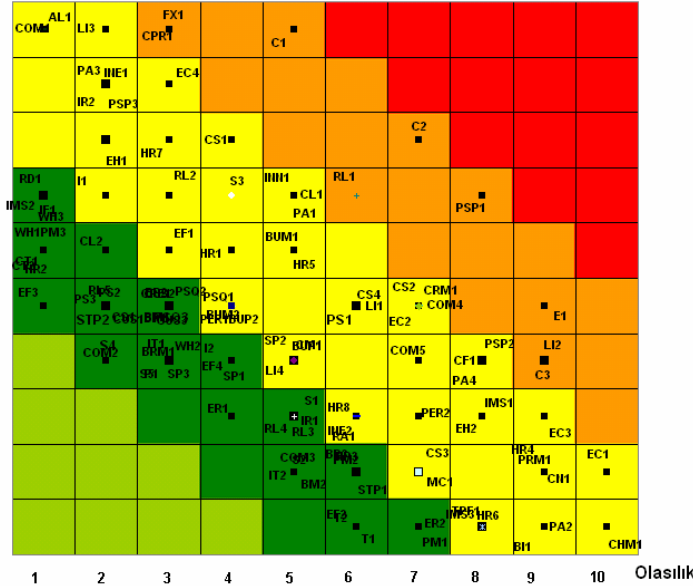
Kayıtlara ve Deneyimlere Bağlı Çıkarımlar

Akış Diyagramları, Tartışmalar

Sistem ve Senaryo Analizleri



Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi



Risklerin Önceliklendirilmesi

AMAÇ:

Risk analizleri sonucunda belirlenen risklerden hangilerinin öncelikli olarak eleştirilmesi gerektiğine karar vermektir.

YÖNTEM:

Belirlenen risk önem derecesinin, risk kriterleri ve risk alma iştahları ile karşılaştırılması ve önem sırasına ayılması

KRİTER:

Organizasyonun hedefleri ve alternatif fırsatların potansiyel sonuçları, ve şirketin risk alma isteği

Kurumsal Risk Yönetim Süreci



3 Risk Yönetim Stratejileri

Bu adım, risk yönetim aksiyonları için alternatiflerin belirlenmesi, alternatiflerden en uygun olanına karar verilmesi, uygulama planlarının hazırlanması ve uygulanmasını, özetle risk yönetim stratejilerinin belirlenmesini içermektedir.

Riskten Kaçınma

Riski ortaya çıkaran veya artmasına sebep olan **faaliyetlere başlanılmaması veya son verilerek kaçınılmasıdır**. Diğer risklerin önemini arttırabilir veya **fırsatların kaybedilmesine** neden olabilir.

Riskin İhtimalinin Azaltılması

Uygun kontroller yardımı ile olayların olumsuz etkilerinin ortaya çıkma **ihtimalinin azaltılmasıdır**.

Riskin Etkilerinin Azaltılması

Olayların olası olumsuz **etkilerinin büyüklüğünün azaltılarak** potansiyel kayıpların azaltılması için gerekli kontrollerin belirlenmesi ve uygulanmasını gerektirir. Örneğin yangından zarar görmemesi için stokların azaltılması, yangından sonra ise acil durum planının uygulanması

Riskin Transfer Edilmesi veya Paylaşılması

Riskin bir parçasının veya tümünün diğer bir taraf veya taraflarca üstlenilmesidir. Anlaşmaların kullanılması, **sigorta uygulamaları** ve ortaklık gibi organizasyonel yapılandırmalar sayılabilir. Ancak bu durumda risk transfer kararlarında mutlaka **fayda-maliyet analizi** kullanılmalıdır.

Riskin Kabul Edilmesi

Risklerin azaltılmasından veya paylaşılmasından sonra geriye kalan bir miktar riskin üstlenilmesidir. Ancak geriye kalan riskin **belirlenmemesi, gerekli aksiyonların alınarak uygun yönetilememesi** durumu şirkete zarar olarak yansıyabilmektedir.

Kurumsal Risk Yönetim Süreci



4

Sürekli İzleme

Bu adım, alınan risk yönetim aksiyonlarının sürekli izlenmesi ve ihtiyaca göre geliştirilmesini içermektedir.

Risk yönetim uygulamalarının iş sonuçlarına etkisi,
İşletmenin değişimlerinin risk yönetim uygulamalarına zamanında ve
doğru olarak yansımalarının sağlanması.

Kurumsal Risk Yönetiminin Kuruma Faydaları



- Karlılığın artması,
- Gelir dalgalanmalarını minimize etmek,
- Daha sağlıklı risk kararlarının alınması,
- Sürprizlerin minimize edilmesi ve daha hazırlıklı olunması,
- Stratejilerin ve alınan risklerin uyumlu olması,
- Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- Birimler arası iletişimin ve iş birliğinin arttırılması,
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,
- Belirsizlikten ve değişkenlikten değer yaratılması,
- Rekabet gücünün artması,
- Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim yapılabilmesi,
- Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımı,
- Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanması,
- Olayların daha iyi yönetilmesi ve zararlarının azaltılması, dolayısı ile riskin maliyetinin düşürülmesi
- Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının geliştirilmesi,
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanması,
- Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- Şirket kurumsal yönetiminin iyileştirilmesi.

Kritik Başarı Faktörleri



- KRY uygulamalarının kurum içi bağımsız bir sahipliğinin belirlenmiş olması,
- Görev ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması ve ayrıştırılması,
- Net, anlaşılır ve tutarlı bir yaklaşımın oluşturulması,
- Teorik yaklaşımlardan kaçınmak ve işlerin gerçeklerine uygun çözümler üretmek,
- Hedef ve stratejilerin net olarak belirlenmesi,
- Üst yönetimin konuya göstereceği bağlılık ve bunu tüm kurum ile paylaşması,
- Orta düzey yöneticiler tarafından anlaşılması ve desteklenmesi,
- Kurumların risk yönetimlerindeki performanslarının genel performanslarının değerlendirilmesinde önemli bir unsur olması,
- Yeterli düzeyde eğitim ve iletişim faaliyetlerinde bulunulması,
- Risk yönetim tekniklerini ve iş süreçlerini anlayarak risk yönetim çabalarına liderlik edebilecek kalitede insan kaynaklarına sahip olunması,
- Risk yönetim sürecinin etkinliğinin izlenmesi amacıyla denetim mekanizmasının kurulması,
- Başarılı uygulamaların uygun iletişim kanalları ile duyurulması ve kutlanması. Çalışanların risk değerlendirme sürecinin başarısına katkı yapmalarının özendirilmesi. Risk yönetim sürecinden kaynaklanan tasarrufların başarı hikâyeleri olarak duyurulması,
- Kısa vadede çok büyük beklentilerin oluşturulmaması.
- Hissedarların desteği,
- Riske göre ayarlanmış performans sistemine geçiş.
- Kültürel farklılıkların göz ardı edilmemesi.

Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim



- İyi Yönetim = Optimum Risk / Kazanç
- İyi Risk Yönetimi = İlgili Gruplarına Daha Yüksek Seviyede Güvence
- Kurumsal Yönetim (Kavram) / Kurumsal Risk Yönetimi: Uygulama
- Yasal Gerekliklik: Yeni TTK Yasası

Vaat → İspat

Kurumsal Risk Yönetimi Değer Yönetimi



- Strateji ve risk alma isteğinin uyumlu hale getirilmesi,
- Risk karşısında daha iyi karar alma,
- Operasyonel sürprizlerin ve kayıpların azaltılması,
- Şirket genelinde risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi,
- Fırsatları değerlendirmek,
- Sermaye dağıtımının iyileştirilmesi.



Kurumsal Risk Yönetiminin Şirketlerin Günlük Operasyonlarına Entegre Olması (1)

- Kurumsal Risk Yönetimi “sihir” değildir.
- Kurumsal Risk Yönetimini “karmaşık” hale getirmeyin .
- Beklentilerinizi sınırlandırmayın ancak kontrol edin.
- “İnsan” faktörünü küçümsemeyin.
- Olabildiği kadar objektif olun, ancak “sezgilerinizin” etkin bir Risk Yönetimi için her zaman önemli olacağını unutmayın.
- Risk Yönetim Kavramının herkes tarafından otomatik olarak kabul görmeyeceğine hazırlıklı olun.
- Kısa zamanda önemli iyileşmeler beklemeyin.
- Öncelikle kolay zaman için pazarlanabilecek küçük başarılarla önem verin .

Kurumsal Risk Yönetiminin Şirketlerin Günlük Operasyonlarına Entegre Olması (2)



- Sadece negatif etkisi olan risklere odaklanmayın. Negatif sonuçların yanı sıra pozitif sonuçlara da analizlerinizde yer verin.
- Karar alıcılara empati ile yaklaşın.
- Pratik ve uygulanabilir önerilere öncelik tanınmalı.
- Öncelikle ölçülebilen ve kolay anlaşılabilen faydalara odaklanın (sigorta, IT güvenliği, markanın suistimali gibi).
- Risk Yönetimi ile sağlanan değeri \$ olarak göstermeye çalışın.
- Sadece riskleri tespit edip aksiyon önerilerinde bulunmayın, iş süreçlerinin günlük işleyişlerinde de iyileştirmeler yapın.
- Uygulamalarda yardımcı olun.

Yeni TTK Tasarısı ve Risk Yönetimi



4. Riskin erken saptanması ve yönetimi

Madde 378

- (1) Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketlerin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken **teşhisi**, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhal kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.
- (2) Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır.

Madde 398

- (4) Denetçi, yönetim kurulu tarafından, 378 inci madde gereğince şirketi, finansal tabloların, gerçek resmi, dürüstçe göstermemesi dolayısıyla tehdit eden veya edebilecek nitelikteki riskleri zamanında belirlemeye uygun bir sistem kurulup kurulmadığını, kurulmuşsa bu sistemin yapısını ve uygulamalarını açıklayan ayrı bir rapor düzenleyerek, denetim raporuyla birlikte yönetim kuruluna sunar.

Madde 402

E) Denetim raporu

- (6) Denetim çerçevesinde, 398 inci maddenin dördüncü fıkrası uyarınca bir değerlendirme yapılmışsa, bunun sonucu ayrı bir raporda gösterilir.

III – Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu

Madde 516

- (1) Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, şirketin, o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile, her yönüyle finansal durumunu, doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtır. Bu raporda finansal durum, finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, şirketin gelişmesine ve karşılaşması **muhtemel** risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.

II - Görevler, yetkiler ve yükümlülükler

1. Devredilemez ve vazgeçilemez görevler

Madde 625

- (1) Müdürler, kanunların ve şirket sözleşmesinin genel kurula görev ve yetki vermediği bütün konularda görevli ve yetkilidir. Müdürler, aşağıdaki görevlerini ve yetkilerini devredemez ve bunlardan vazgeçemezler:
 - e) Küçük limited şirketler hariç, risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesinin kurulması.

Yeni TTK Tasarısı ve Risk Yönetimi



- Riskin erken saptanması, önlenmesi ve yönetimi için risk yönetimi komitesi kurulmalıdır.
- Risk yönetimi komitesi denetim komitesinden farklı olarak sadece risklere odaklanmalıdır.
- Denetim geçmişe yönelik bir tespit iken, risk yönetimi gelecek ve geleceğin yorumu ile ilgilidir.
- Amaç, yönetimi ve yönetim kurulunu devamlı uyanık tutmak ve gerektiğinde derhal önlem alınmasını sağlamaktır.



Teşekkürler...

Dr. Tamer Saka

CRO - H.O.Sabancı Holding