

TÜSİAD

TÜSİAD REKABET HUKUKU ÇALIŞMA GRUBU

**İNOVASYON VE
DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇALIŞTAYI
SONUÇ RAPORU**

MAYIS 2020

1- ÇALIŞTAY AMAÇLARI VE RAPOR HAKKINDA

Yeni teknolojiler, yeni iş modelleri ve dijital dönüşüm istisnasız tüm sektörleri, iş alanlarını ve iş fonksiyonlarını derinden etkiliyor. İş dünyamız hiç olmadığı kadar hızlı bir dönüşüm içinde. Tüm iş alanlarının ve meslek gruplarının bu dönüşümü yakından takip etmesi ve dönüşüme adapte olması gelecekteki başarıları için bir gereklilik.

TÜSİAD Rekabet Hukuku Çalışma Grubu bu hızlı değişime kayıtsız kalınmaması ve dönüşüme hazırlıklı olunması için 12 Kasım 2019 tarihinde "İnovasyon ve Dijital Dönüşüm Çalıştayı"nı düzenlemiştir.

Bu Çalıştay'da, yeni teknolojilerin ve iş modellerinin rekabet hukukuna etkilerinin, gelecekte nasıl bir dönüşüm yaşanacağına ve buna hazırlıklı olmak için neler yapmamız gerektiğinin tartışılması, önerilerin geliştirilmesi ve bu amaçla atılması gereken adımların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Çalıştay'ın etkin bir model ile gerçekleştirilmesi için uygun metodoloji ile tasarımı, yürütülmesi, çalıştay sırasında katılımcılarla paylaşılacak içeriğin hazırlanması ve etkileşimli seansların moderasyonu için Mentors Network Turkey'den danışmanlık ve moderasyon desteği alınmıştır. Çalıştay sırasında yapılan çalışmaların analizi ve derlemesini içeren çalıştay raporu Mentors Network Turkey tarafından hazırlanmış, Dr. Zeynep Ayata ve Arı Avukatlık Bürosu Yönetici Avukat Haluk Arı tarafından düzenlenmiştir.



2- ÇALIŞTAY KATILIMCILARI

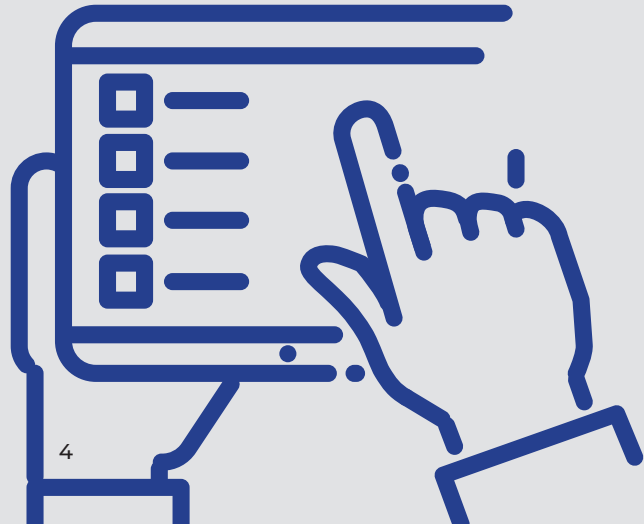
Çalıştay'a TÜSİAD sekreteryası ve Mentors Network Turkey danışmanları hariç toplam 28 kişi katılım sağlamıştır.



1	Berk Evrenol	Akol Avukatlık
2	Dr. Öğr. Üyesi Çiçek Ersoy	İstanbul Teknik Üniversitesi
3	Derya Genç	Sahibinden.com
4	Eda Seyhan	Koç Holding
5	Elif Açelya Balkı	Migros
6	Emre Önal	Gedik & Eraksoy
7	Eren Güney	Aktay Hukuk
8	Esin Çamlıbel	Turunç Danışmanlık
9	Faruk Aktay	Aktay Hukuk
10	Fatma Devrim	Tüpraş
11	Gözde Erkaya Adal	Procter&Gamble
12	Gülçin Dere	Paksoy
13	Haluk Arı	Arı Avukatlık
14	Hüsrev Ayten	Aktay Hukuk
15	İpek İnce	Gedik & Eraksoy
16	Mehmet Koç	Çukur & Yılmaz
17	Mehmet Salan	Actecon
18	Melda Yıldırım	Türk Telekom
19	Murat Peksavaş	Koç Holding
20	Oğuz Karakoç	Yapı Kredi Bankası
21	Özgür Can Özbek	Vodafone
22	Özlem Öğüt	Türk Telekom
23	Pınar Özercan	Ford Otosan
24	Seda Erkan Tamer	Hepsiburada.com
25	Serpil Yanık	Türk Traktör
26	Yersu Şahin	Anadolu Efes
27	Zeynep Ayata	Koç Üniversitesi
28	Zeynep Kiriş	Akol Avukatlık

3- ÇALIŞTAY PROGRAMI

09:30 - 09:45	Açılış Murat Peksavaş, TÜSİAD Rekabet Hukuku Çalışma Grubu Başkanı
09:45 - 10:00	Çalıştaya Giriş ve Program Hakkında Mehmet Onarcan, Mentors Network Turkey, Kurucu
10:00 - 10:45	Yeni teknolojiler, yeni iş modelleri ve trendler ile iş dünyamızda yaşanan dönüşüm - Mehmet Onarcan
11:00 - 11:45	Dönüşümün Algoritması ve Rekabet Hukukuna Etkisi Ali Erhan Tamer
11:45 - 12:15	Tüm Grup Çalışması: Rekabet Hukukunu Etkileyen Trendler ve Tehditler
12:15 - 12:30	Bireysel Çalışma: Dönüşüm için Güçlü ve Zayıf Yönlerimiz
12:30 - 13:30	Öğle Yemeği Arası
13:30 - 14:45	Ekip Çalışmaları (5'er kişilik gruplar ile)
14:45 - 15:00	Çay/Kahve Arası
15:00 - 15:30	Ekip Çalışmalarından Özet Paylaşımlar
15:30 - 15:50	İlave Yorumlar ve Değerlendirme
15:50 - 16:00	Kapanış



4- ÇALIŞTAY KAPSAMINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR VE METODOLOJİ

1. Bölüm – Giriş ve Ortak Dilin Oluşturulması

Program, açılışın ardından tüm katılımcılar için Çalıştay amaçlarının ve katılımcıların Çalıştay'dan beklentilerinin netleştirilmesi ile başlamıştır.

İlk bölümde inovasyon ve dijital dönüşümün temelleri ile yeni teknolojiler, yeni iş modelleri ve trendlerin iş dünyamıza etkileri ile bunların iş dünyamızda yaşattığı dönüşüm katılımcılarla paylaşılmıştır. Devamında hukuk uygulamalarını özellikle etkileyen iki önemli teknoloji trendi olarak yapay zeka ve blok zinciri (blockchain) üzerine bilgi paylaşımı sağlanmıştır.

İnovasyon, dijital dönüşüm, trendler ve rekabet hukukuna etki eden yeni teknolojiler üzerine farkındalık ve bilgi seviyesini artırmaya, aynı zamanda ortak dili oluşturmaya yönelik bu bölümlerden sonra Çalıştay katılımcılarının etkileşimli metotlarla katılım sağlaması ve üretmesine yönelik bölümlere geçilmiştir.

2. Bölüm – Trendler, Tehditler, Güçlü ve Zayıf Yönler

Bu bölümde yeni teknolojiler, iş modelleri ve yaşanan dönüşümün rekabet hukuku özelinde hangi trendleri tetiklediği, rekabet hukuku uygulamaları açısından hangi tehditleri ortaya çıkardığı tüm gruba sorulmuştur. Beyin fırtınası yöntemi ile etkileşimli bir metot ile trendler ve tehditler ortaya çıkarılmıştır.

Katılımcı geri bildirimlerinin alındığı ikinci çalışma bireysel olarak yapılmış, tüm katılımcılara "Yeni teknolojiler, iş modelleri ve trendlerin etkisi ile rekabet hukukunda yaşanacak dönüşüme hazırlıklı olabilmek için GÜÇLÜ ve ZAYIF yönlerimiz neler?" sorusu yöneltilmiş ve bu soruya bireysel, çalıştıkları kurum, meslek grubu olarak farklı açılardan değerlendirerek cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcıların bağımsız görüşlerini alabilmek için cevaplar, online bir forma giriş yapılarak ayrı ayrı ve anonim olarak toplanmıştır.

Ortaya çıkan güçlü ve zayıf yönler çalıştay sonrasında danışmanlar tarafından kategorize edilmiş, benzer kavramlar birleştirilmiştir. Güçlü ve zayıf yönlerden hangilerinin daha ağırlıklı, geçerli olduğunu belirleyebilmek için online bir form hazırlanmış ve çalıştay katılımcıları ile paylaşarak hangilerinin daha geçerli olduğuna dair görüşleri toplanmıştır.

3. Bölüm – Ekip Çalışmaları:**"Yeni Teknolojiler ve İş Modelleri ile Gelecekte Rekabet Hukuku"**

Çalıştay'ın 3. ve son bölümünde katılımcılar 5 ila 6 kişilik ekiplere ayrılarak küçük gruplar halinde çalışma yapmışlardır. Bu çalışmalar sırasında ekiplerden aşağıdaki sorulara cevap aramaları için etkileşimli bir çalışma yapmaları istenmiştir. Çalışma sırasında Mentors Network Turkey mentörleri ekiplere gerekli desteği sağlamışlardır.

- 1)** Yeni teknolojiler, iş modelleri, trendler ve tehditlerin etkisi ile rekabet hukuku gelecekte nasıl olacak?
- 2)** Rekabet hukukunun icrasında yeni teknolojilerden nasıl faydalanabiliriz? Yeni teknolojilerin Rekabet hukukundaki kullanım senaryoları neler olabilir?
- 3)** Dönüşüme adapte olabilmek, rekabet hukukunda inovasyon ve dijital dönüşüm için aşağıdaki başlıklar altında neler yapmalı, kendimizi ve işimizi nasıl geliştirmeliyiz?

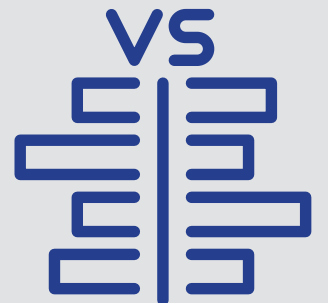
Fikirler, İş Modelleri ve Alanlar ■ Ekipler ve İnsan Kaynakları ■ Teknolojiler

Çalıştay, her ekibin yaptığı çalışmaların sonuçlarını özet olarak tüm katılımcılara sunduğu son bölümün ardından değerlendirme ve çalıştay ile ilgili yorumların paylaşımı ile sona ermiştir.

5- TÜM GRUP ÇALIŞMASI: REKABET HUKUKUNU ETKİLEYEN TRENDLER VE TEHDİTLER

Rekabet Hukukunu Etkileyen Trendler

- Yeni girişimler (Start-up'lar) arası yatay işbirliği anlaşmaları ve rekabete aykırı anlaşma yapma eğilimlerinin artması.
- Yerleşik şirketler ile start-up'lar arası rekabete aykırı anlaşmalar olması: münhasırlık, takas (barter) anlaşmaları vb...
- İnovasyonun desteklenmesi için devletler tarafından yapılan desteklerin artması. Böylelikle start-up'ların rekabete katılımının desteklenmesi.
- Rekabet kurallarının teknoloji yoğun sektörlere uygulanması.
- Fiyatlamada algoritma kullanımlarının artması.
- Platform ekonomilerine dayalı yeni iş modellerinin ortaya çıkması.
- Rekabet otoritelerinin gelişen teknolojileri kullanarak sofistike, nokta atışı tespitler yapabilme yeteneğinin artması.
- Yerinde incelemedeki uzun sürelerin yerine teknolojiyi kullanarak hızlı inceleme imkanının ortaya çıkması.
- Kullanıcıya, nihai tüketiciye ücretsiz hizmet sunulmasının rekabet açısından değerlendirilmesinin farklılaşması.
- E-ticaret sitelerindeki fiyat görünürlüğünün artması, fiyat bilinirliğinin bulunması/odağı kar olarak koymanın etkileri.
- Yeni uygulamalar sonrası regülasyon tekniği olarak otoriteler arası, uluslararası işbirliğinde yeni teknolojik imkanların kullanılması.
- Gelişen teknoloji ile yeni pazarların oluşması ve rekabetin bozulmasının zorlaşması.
- Blockchain teknolojilerinin yeni iş fırsatı yaratması.
- Teknoloji şirketlerinin potansiyel tehdit gördüğü start-up'ları satın alması/devralması.
- Teknolojik gelişmelerle fikri mülkiyet/patentle korunan iş modellerinin çoğalması.
- Kişisel verilerin, veri ve veri madenciliğinin öneminin artması.
- Veri miktarının artması ile büyük verinin öneminin artması.
- Algoritmik fiyatlama tebliğine ihtiyacın ortaya çıkması.



Rekabet Hukukunu Etkileyen Tehditler

- Yeni teknolojilerin yaratacağı, rekabeti bozucu etkisi olan uygulamalara cevap verilememesi.
- Fiyatlama algoritmalarının şirketler arası koordinasyonu kolaylaştırması.
- Veriye erişim konusunda, hakim durum yaratan ve dışlayıcı uygulamalar.
- Yeni pazarların, rekabet hukuku çerçevesinde tanımlanmasındaki zorluklar.
- Yeni iş modellerinin monopol ve hakim durum yaratmaları.
- Teknoloji devlerine uygulanan yaptırımların, rekabeti yeniden düzenleyecek ve artıracak nitelikten uzak olması, etkilerinin düşük seviyelerde kalması.
- Blockchain ile bilginin korunması; koordinasyon, bilgi değişimi ve hakim durum konularında akıllı kontratlarla kötüye kullanımların olabilmesi.
- Rekabet Kurumu'nun, yeni teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan yeni ihlalleri tespit etmesinin zorlaşması ve bu yeni ihlallerin tanımlanmasındaki güçlükler.
- Start-up satın almalarının, devralmalarının izne tabii olmaksızın gerçekleşmesi.
- Patent sayısının artması ve sahiplik yarışları ile sağlanan monopol ve hakim durumdaki şirketlerin artması.
- Hakim durum tanımının değişmesi, bu değişime rağmen yeni tanımlama yapılmaması, bu tanım içerisinde sahip olunan veri miktarının dikkate alınmaması.
- Otoritelerin, şirketlerin hareket alanlarının üstündeki yetki alanlarının artarak, yeni teknolojileri öngörücü (predictive) bir metot olarak kullanabilmeleri.
- Kanun düzenleme hızının teknolojik gelişme hızını takip edememesi.
- Ücretsiz sunulan hizmetlerin geleneksel yaklaşımla ekonomik bir değer olarak görülmesinden dolayı ortaya çıkan yaklaşım problemlerinin değerlendirme yeteneğini kısıtlaması, rekabet durumunu bozabilmesi.
- Teknolojik imkanların fiyat görünürliğünde yarattığı kolaylıklar nedeniyle fiyat katılığı yaratılması (quantum pricing) bu sebeple, fiyat değiştirememeye durumunda kalan firmaların rekabeti sağlayabilmek için ürün kalitesi, gramajı vb. yöntemlerle tüketici aleyhine uygulamalara yönelmesi.
- İnovasyonun desteklenmesi için devletler tarafından desteklerin artması ve daha çok start-up'lara yapılan bu desteklerin denetimlerinin olmaması nedeniyle rekabet ortamının etkilenmesi.

6- BİREYSEL ÇALIŞMA: DÖNÜŞÜM İÇİN GÜÇLÜ YÖNLERİMİZ

Katılımcıların bireysel ve anonim olarak online forma giriş yapması ile

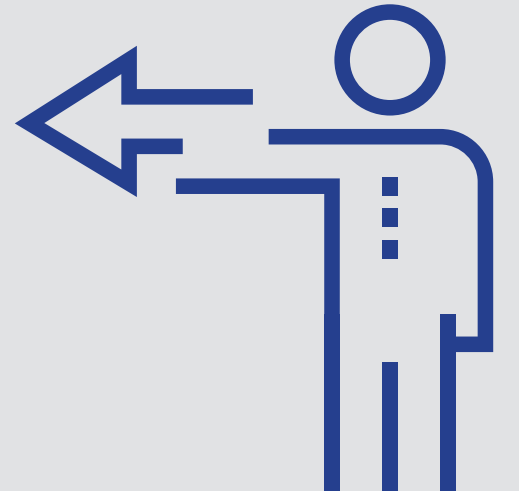
Güçlü yönleri;

- Hukukçular/Meslek Grupları
- Bireysel
- Çalıştıkları Kurum

şeklinde üç farklı açıdan düşünerek yazmaları istenmiştir.

Güçlü Yönler – Hukukçular/Meslek Grubu açısından

1. Kişi ve kurumların üzerinde bağlayıcı olabilecek ve dikkate alınmaması durumunda risk oluşturabilecek konularda görüşler vermemiz, yönlendirici etkimizin olması.
2. Türkiye’de rekabet hukuku uygulamasının, köklü olması, uluslararası çizgide ve gelişmiş olması; böylece yeni gelişmelere adaptasyon için hazırlıklı bulunması.
3. Rekabet hukukunun çok dinamik bir alan olması.
4. Meslek grubu olarak empati kurabilme yetkinliğimiz.
5. Uluslararası/yabancı uygulamaları değerlendirebiliyor olmak.
6. Uygulama ve kurallar konusunda esnek düşünebiliyor olmamız.
7. Bu alandaki yenilikleri, trendleri yakından takip ediyor olmamız.
8. Yeniliklere adaptasyona yatkın ve bu alanda güçlü olmamız.
9. Ülkemizde genç yaşta ve teknolojiyi takip eden hukukçuların fazla olması.



Güçlü Yönler – Bireysel olarak

1. Enerjik olmam.
2. Rekabet hukukunda ileri seviyede uzmanlaşmış olmam.
3. Yenilikçi bir kişi olmam.
4. Yazılım ve özellikle de blok zinciri ile ilgili teknik bilgi sahibi olmam.
5. Uluslararası/yabancı uygulamaları değerlendirebiliyor olmam.
6. Ekip çalışmasına inanıyor olmam.
7. Hızlı adapte olabilme özelliğim.
8. Uzmanlık düzeyinde bilgi sahibi olmam ve yorum yeteneğim.
9. İnovasyona yatırım yapan ve bu alanda kendini göstermeye çalışan bir şirkette farklı açılardan edindiğim tecrübelerin, teknolojik gelişmelerle beslenen rekabet hukuku açısından bana sağladığı faydalar ve güç.
10. Akademik geçmişimin olması nedeniyle meselelere matematiksel yaklaşabilmem.
11. Uygulama ve kurallar konusunda esnek düşünebiliyor olmam.
12. Dünyada bu alandaki gelişmeleri, yenilikleri iyi takip ediyor olmam.
13. Yeniliklere, gelişmelere ulaşabilmek için gerekli kaynaklara sahip olmam.
14. Disiplinlerarası eğitim almış olmam.

Güçlü Yönler – Çalıştığınız Kurum açısından

- 1.** Şirketimizin yeni gelişmelere adapte olmak için gerekli bütçeye sahip olması.
- 2.** Şirketimizin sağlam finansal yapısı, bilinirliği ve kurumsallaşmış olması.
- 3.** Şirket olarak veriye duyarlı bir şirket olmamız.
- 4.** Şirketimizin rekabet uyum programının yıllardır uygulanması ve şirket çalışanlarınca benimsenmiş ve içselleştirilmiş olması.
- 5.** Şirket olarak yetkinliğimiz olmasa da yabancı çözüm ortağı bulmakta kabiliyetli olmamız.
- 6.** Kurum olarak her seviyede dinamik ve sürekli gelişen ve değişen uygulamalara ayak uydurabiliyor olmamız.
- 7.** Kurumumuzda rekabet hukuku ekibimizde ekonomi ve hukuk eğitimi alan kişilerin bulunması.
- 8.** Kurum olarak rekabet hukuku dönüşümüne hakim olmamız.
- 9.** Kurumların mühendis ve iktisatçı çalıştırarak disiplinlerarası yaklaşım benimsemesi
- 10.** Şirketimizde uyum programının gelişen trendlere göre adapte olabilmesi
- 11.** Kurum olarak Ar- Ge merkezimiz ile dijital dönüşümü yakından takip ediyor olmamız ve rekabet hukuku alanında sürekli danışmanlık hizmeti olarak projelerimizin rekabet hukukuna uygun olarak hayata geçmelerini sağlıyor olmamız.
- 12.** Kurum olarak rekabet hukukunun yanında bilişim hukuku alanında da çalışıyor olmamız.
- 13.** Şirket olarak karı artıracak teknolojilere duyarlı olmamız.
- 14.** Kurumumuzun dijital dönüşüm için çalışmalar yürütüyor olması.
- 15.** Kurum olarak hukuk alanında araştırma yapmayı sevmemiz.
- 16.** Kurum olarak yeni teknoloji ve iş modellerine açık olmamız.
- 17.** Şirket olarak ekip çalışmasına inanıyor olmamız.



7- BİREYSEL ÇALIŞMA: DÖNÜŞÜM İÇİN ZAYIF YÖNLERİMİZ

Katılımcıların bireysel ve anonim olarak online forma giriş yapması ile

Zayıf yönleri;

- Hukukçular/Meslek Grupları
- Bireysel
- Çalıştıkları Kurum

şeklinde üç farklı açıdan düşünerek yazmaları istenmiştir. Yapılan girişler derlendiğinde bunlardan hiçbirine girmeyen ya da giriş yapan katılımcılar tarafından "genel olarak" ifadesi ile belirtilen kavramlar olduğu görülmüştür. Bunlar da **Genel Kavramlar** olarak ayrı bir kategoride toplanmıştır.

Zayıf Yönler – Hukukçular/Meslek Grubu açısından

1. Hukukçuların muhafazakarlığı, sabit fikirli hukukçuların varlığı.
2. Tepki vermede, değişimde yavaşlık.
3. Hukukçuların gelişmeleri tehdit olarak algılaması.
4. Hukukçuların dünyasının teknoloji dünyasından çok uzak ve geleneksel olması, hukukçuların teknolojiye uzak durması.
5. Yeteri kadar "dijital yerli" (digital native) olmamak nedeniyle dijital dünyaya ve araçlara yatkın olunamaması.
6. Yenilikçi çözüm üretememe.
7. Rekabet hukuku açısından mevzuat yetersizliği.
8. Hukukçuların teknolojik gelişmeleri takip etmeye zaman ayırmaması.
9. Hukuk kurallarının daima ekonomik, teknolojik ve güncel gelişmelerin gerisinde kalması.
10. Meslek grubu olarak veri toplama ve analiz etme yetkinliğimizin zayıf olması.
11. Hukuk Teknolojileri (Legaltech) uygulamalarının Türkiye’de halen yaygın olmaması.
12. Mesleki olarak bu alanın tartışmaya açık birçok konu olması.
13. Hukuk eğitiminin teknoloji uygulamaları için yeterli altyapıyı sağlamaması.

Zayıf Yönler – Bireysel olarak

1. Kişisel olarak trendleri takip edebilmek için yeterli zaman ayıramamam.
2. Teknolojiye geç adapte olmam. Teknolojiye uyum süreci ve gelişmeleri takipte zorlanmam.
3. Bu konuların günlük işlerimiz sırasında çok fazla gündeme gelmemesi nedeniyle kendimi yeterince geliştirme fırsatı bulamamam.
4. Eksik ve yetersiz bilgiye sahip olduğum inancına sahip olmam.

Zayıf Yönler – Çalıştığınız Kurum açısından

1. Şirket olarak verinin önemini bilsek dahi analizi konusunda yetkinliğimizin olmaması.
2. Şirketimizin yavaş karar verme süreçleri ve değişime dirençli olması.
3. Kurum dijitalleşse de iş ortaklarımızın dijitalleşmemesi.
4. Geleneksel görünen endüstrilerin, yeni teknoloji ve iş modellerinin rekabet hukuku anlamındaki risk ve yansımalarını yeterli ölçüde dikkate almaması. Sektörlerin yaşanan hızlı dönüşüme ayak uyduramaması.
5. Kurumumuzun halen manuel uygulamalarının olması.
6. Yeni ihlal tipleri karşısında teşebbüslerin de bilgi sahibi olmaması.
7. Sürekli değişimi takip edebilecek yönetimin olmaması.
8. En çok kayrılan müşteri kaydı uygulamalarının artması.
9. Yöneticilerin sadece hedef ve sonuç odaklı çalışmasından dolayı yeni teknolojik trendler ve etkileri konusuna duyarsız olmaları.
10. Kurum içinde gençlerin meslek içi eğitimine yeteri kadar zaman yaratılmaması.
11. Yeni pazar tanımları doğrultusunda şirketlerin hakim durumda olma risklerinin artması.

Zayıf Yönler – Genel kavramlar

1. Yeni teknolojiler, iş modelleri ve trendlerin büyük bölümünün anlaşılmasının oldukça güç olması ve anlaşılmaları için eğitim, çalışma ve hazırlık gerekiyor olması.
2. Problemlerin karmaşık olması.
3. Dünya teknoloji devlerinin hali hazırda veriye sahip olması.
4. Gerek rekabet otoritesi gerek şirketler gerekse hukuk büroları bünyesinde, yeni ihlal türlerini önlemek/tespit etmek/müdahale etmek için yeterli iş gücü kaynağı, nitelikli personel ve altyapının bulunmaması.
5. Yeteri kadar finansal kaynağın bu alana ayrılmaması
6. Uluslararası uygulamalar hakkında bilinç düzeyinin düşük olması.
7. Türkiye'deki hukuk uygulamasının yapay zeka için çok uygun olmaması.
8. Sürekli değişen teknoloji dünyasında bugün çok değerli olan verinin bile daha nasıl değerlendirileceği net değilken, ileride ortaya çıkacak yeni değerlerin de muğlak olması.
9. Yeni kurallara ihtiyaç duyulması durumunda mevzuat düzenlemesi yapma süreçlerinin uzunluğu, bürokrasinin gelişmelere yavaş tepki veriyor olması. Hukukun her zaman teknolojik gelişmeyi geriden takip etmesi.
10. Kurumsal ve toplumsal olarak değişime karşı direnç.
11. Küresel trendleri yakalamakta geri kalmak.
12. Toplumun teknolojik gelişmeyi pozitif karşılamaması.
13. Temel rekabet hukuku bilgi, bilinç ve yorumlama eksikliği.
14. Tüm paydaşlar bakımından rekabet hukukunun yoruma (yani insana) dayalı bir alan olmasından kaynaklı adaptasyon sorunları.
15. Hukukun teknolojiyi takip edememesi ve zamanında cevap bulamaması.
16. Çalışanların teknolojik değişime adapte olma güçlükleri.



8- DÖNÜŞÜM İÇİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİMİZ - ÖNCELİKLENDİRME

Çalıştay sonrasında güçlü ve zayıf yönler derlenmiş, benzer kavramlar birleştirilmiştir. Ardından online bir anket ile tüm katılımcılara hangi kavramların onlar açısından daha doğru ve geçerli olduğu sorulmuştur. Yine anonim olarak kavramlar arasından seçim yapmaları istenmiştir. Katılımcılar arasından 15 kişi bu ankete yanıt vermiştir. Böylece güçlü ve zayıf yönler arasında hangilerinin daha geçerli olduğu yine katılımcılar tarafından belirlenmiştir.

Katılımcıların birden fazla seçim yapmasına izin verilmiştir. Ancak her bölüm için her bir katılımcının yapabilecekleri seçim sayısı, o bölümdeki toplam seçenek sayısına orantılı olarak sınırlandırılmıştır.

En Güçlü Yönler – Hukukçular/Meslek Grubu açısından



Güçlü Yön Kavramları	Yapılan Tercih Yüzde (Adet)
1- Uluslararası/yabancı uygulamaları değerlendirebiliyor olmak	%80 (12)
2- Türkiye'de rekabet hukuku uygulamasının, köklü olması, uluslararası çizgide ve gelişmiş olması; böylece yeni gelişmelere adaptasyon için hazırlıklı bulunması	%73,33 (11)
3- Rekabet hukukunun çok dinamik bir alan olması	%60 (9)

Bu ilk 3 madde toplam oyların 53'ünü oluşturuyor.



Güçlü Yön Kavramları	Yapılan Tercih Yüzde (Adet)
4- Bu alandaki yenilikleri, trendleri yakından takip ediyor olmamız	%40 (6)
5- Yeniliklere adaptasyona yatkın bu alanda güçlü olmamız	%40 (6)
6- Ülkemizde genç yaşta ve teknolojiyi takip eden hukukçuların fazla olması	%60 (9)

Bu ilk 3 madde toplam oyların 53'ünü oluşturuyor.



En Güçlü Yönler- Bireysel olarak

Güçlü Yön Kavramları	Yapılan Tercih Yüzde (Adet)
1- Rekabet hukukunda ileri seviyede uzmanlaşmış olmam	%60 (9)
2- Uluslararası/yabancı uygulamaları değerlendirebiliyor olmam	%47 (7)
3- Hızlı adapte olabilme özelliğim	%47 (7)
4-Dünyada bu alandaki gelişmeleri, yenilikleri iyi takip ediyor olmam	%47 (7)

Bu ilk 4 madde toplam oyların %40'ını oluşturuyor.



Güçlü Yön Kavramları	Yapılan Tercih Yüzde (Adet)
5- Yenilikçi bir kişi olmam	%40 (6)
6- İnovasyona yatırım yapan ve bu alanda kendini göstermeye çalışan bir şirkette farklı açılardan edindiğim tecrübelerin teknolojik gelişmelerle beslenen rekabet hukuku açısından bana sağladığı faydalar ve güç	%40 (6)
7- Yeniliklere, gelişmelere ulaşabilmek için gerekli kaynaklara sahip olmam	%40 (6)
8- Disiplinlerarası eğitim almış olmam	%40 (6)

İlk 8 madde toplam oyların %72'sini oluşturuyor.



En Güçlü Yönler- Çalıştığınız Kurum açısından

Güçlü Yön Kavramları	Yapılan Tercih Yüzde (Adet)
1- Kurumumuzun dijital dönüşüm için çalışmaları yürütüyor olması	% 80 (12)
2- Kurum olarak yeni teknoloji ve iş modellerine açık olmamız	%67 (10)
3- Şirketimizin sağlam finansal yapısı, bilinirliği ve kurumsallaşmış olması	%60 (9)
4- Kurum olarak her seviyede dinamik ve sürekli gelişen ve değişen uygulamalara ayak uydurabiliyor olmamız	%53 (8)

Bu ilk 4 madde toplam oyların %43'ünü oluşturuyor.



Güçlü Yön Kavramları	Yapılan Tercih Yüzde (Adet)
5- Şirket olarak veriye duyarlı bir şirket olmamız	%40 (6)
6- Kurumumuzda rekabet hukuku ekibimizde ekonomi ve hukuk eğitimi alan kişilerin bulunması	%40 (6)
7- Şirketimizde uyum programının gelişen trendlere göre adapte olabilmesi	%33 (5)
8- Şirketimizin rekabet uyum programının yıllardır uygulanması ve şirket çalışanlarınca benimsenmiş ve içselleştirilmiş olması	%33 (5)
9- Kurum olarak rekabet hukukunun yanında bilişim hukuku alanında da çalışıyor olmamız	%33 (5)
10- Şirket olarak ekip çalışmasına inanıyor olmamız	%33 (5)

İlk 10 madde toplam oyların %79'unu oluşturuyor.



En Zayıf Yönler - Hukukçular/Meslek Grubu açısından

Zayıf Yön Kavramları	Yapılan Tercih Yüzde (Adet)
1- Hukukçuların muhafazakarlığı, sabit fikirli hukukçuların varlığı	%53 (8)
2- Hukukçuların dünyasının teknoloji dünyasından çok uzak ve geleneksel olması, hukukçuların teknolojiye uzak durması	%53 (8)
3- Tepki vermede, değişimde yavaşlık	%47 (7)
4- Yeteri kadar "dijital yerli" (digital native) olmamak nedeniyle dijital dünyaya ve araçlara yatkın olunamaması	%47 (7)
5- Hukuk kurallarının daima ekonomik teknolojik ve güncel gelişmelerin gerisinde kalması	%47 (7)
6- Hukuk teknolojileri (Legaltech) uygulamalarının Türkiye'de halen yaygın olmaması	%47 (7)
7- Hukuk eğitiminin e teknoloji uygulamaları için yeterli altyapıyı sağlamaması	%47 (7)

Bu ilk 7 madde toplam oyların %68'ini oluşturuyor.





En Zayıf Yönler- Bireysel olarak

Zayıf Yön Kavramları	Yapılan Tercih Yüzde (Adet)
1- Kişisel olarak trendleri takip edebilmek için yeterli zaman ayıramamam	%93 (14)
2- Bu konuların günlük işlerimiz sırasında çok fazla gündeme gelmemesi nedeniyle kendimi yeterince geliştirme fırsatı bulamamam.	%87 (13)

Bu ilk 2 madde toplam oyların %90'nını oluşturuyor.



Zayıf Yön Kavramları	Yapılan Tercih Yüzde (Adet)
3- Eksik ve yetersiz bilgiye sahip olduğum inancına sahip olmam	%13 (2)
4- Teknolojiye geç adapte olmam. Teknolojiye uyum süreci ve gelişmeleri takipte zorlanmam	%7 (1)

Bu 4 madde toplam oyların %100'ünü oluşturuyor.



En Zayıf Yönler- Çalıştığınız Kurum Açısından

Zayıf Yön Kavramları	Yapılan Tercih Yüzde (Adet)
1- Yeni ihlal tipleri karşısında teşebbüslerin de bilgi sahibi olmaması	%67 (10)
2- Şirketimizin yavaş karar verme süreçleri ve değişime dirençli olması	%53 (8)
3- Kurum dijitalleşse de iş ortaklarımızın dijitalleşmemesi	%53 (8)
4- Yeni pazar tanımları doğrultusunda şirketlerin hakim durumda olma risklerinin artması	%47 (7)

Bu ilk 4 madde toplam oyların %55'ini oluşturuyor.



Zayıf Yön Kavramları	Yapılan Tercih Yüzde (Adet)
5- Kurum içinde gençlerin meslek içi eğitimi için yeteri kadar zaman yaratılmaması	%40 (6)
6- Kurumumuzun halen manuel uygulamalarının olması	%40 (6)

İlk 6 madde toplam oyların %75'ini oluşturuyor



En Zayıf Yönler- Genel Kavramlar

Zayıf Yön Kavramları	Yapılan Tercih Yüzde (Adet)
1- Hukukun teknolojiyi takip edememesi ve yeniliklere anında cevap verememesi	%67 (10)
2- Yeni teknolojiler, iş modelleri ve trendlerin büyük bölümünün anlaşılmasının oldukça güç olması ve anlaşılmaları için eğitim, çalışma ve hazırlık gerekiyor olması	%60 (9)
3- Küresel trendleri yakalamakta geri kalmak	%53 (8)
4- Kurumsal ve toplumsal olarak değişime karşı direnç	%53 (8)
5- Yeni kurallara ihtiyaç duyulması durumunda mevzuat düzenleme süreçlerinin uzunluğu, bürokrasinin gelişmelere yavaş tepki veriyor olması. Hukukun her zaman teknolojik gelişmeyi geriden takip etmesi	%47 (7)

Bu ilk 5 madde toplam oyların %47'sini oluşturuyor.



Zayıf Yön Kavramları	Yapılan Tercih Yüzde (Adet)
6- Dünya teknoloji devlerinin hali hazırda veriye sahip olması	%40 (6)
7- Gerek rekabet otoritesi gerek şirketler gerekse hukuk büroları bünyesinde, yeni ihlal türlerini önlemek/tespit etmek/müdahale etmek için yeterli iş gücü kaynağı, nitelikli personel ve altyapının bulunmaması	%40 (6)
8- Tüm paydaşlar bakımından rekabet hukukunun yoruma (yani insana) dayalı bir alan olmasından kaynaklı adaptasyon sorunları	%40 (6)

İlk 7 madde toplam oyların %67'sini oluşturuyor.

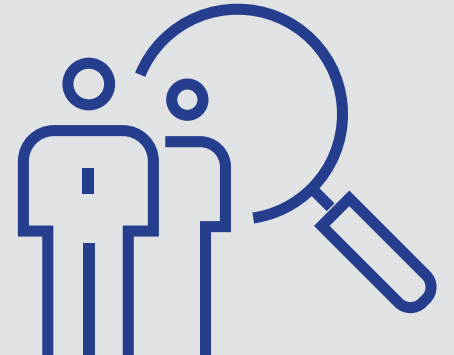
9- EKİP ÇALIŞMALARI

1. Soru: Yeni Teknolojiler, iş modelleri, trendler ve tehditlerin etkisi ile rekabet hukuku gelecekte nasıl olacak?

- Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) verilerinin kullanımı rekabet ihlalleri açısından önem kazanacak.
- Veri bir ekonomik parametre olarak dikkate alınacak.
- Bildirim eksikleri açısından sözleşme değeri, şirket değeri gibi yeni eksiklikler kabul edilecek.
- KVKK ile etkileşim getirilecek.
- Start-up'ların rekabet hukuku ile daha haşır neşir olması nedeniyle buna özel kurallar getirilecek.
- Yeni sektörler ve inovasyonun ekonomideki ağırlığı arttıkça rekabet hukukunda da bu alanlara ağırlık verilecek.
- Bilişim teknolojileri (BT), ekonomik analiz, matematik, algoritma değerlendirme gibi alanlarda yeteneklerini geliştirecek rekabet otoriteleri olacak, rekabet otoriteleri bu alanlarda danışmanlık alacak ya da teknoloji uzmanları istihdam etmeye başlayacak.
- Teknolojiler kullanılarak fiyat paralelliği gibi rekabet ihlalleri çok daha hızlı tespit edilebilecek.
- Kurumların sektör araştırması yapması ve sektörün dinamiklerini ve işleyişini anlaması, network etkin olan sektörlerde daha kolay olacak.
- Yerinde inceleme süreçlerinde yeni teknolojilerden yararlanarak kapsam ve yöntem değişikliği olacak: imaj alma, uzaktan erişim, algoritmalarla yararlanılması, mobil uygulamalara ağırlık verilmesi gibi
- Rekabet hukuku daha disiplinlerarası bir alan olacak. Kurum ve şirketler açısından denetim, teknolojinin gelişmesiyle daha etkin hale gelecek.
- Hakim durumun kötüye kullanılmasına ilişkin, daha çok dikey ihlaller gündeme gelecek.
- Hakim durum kriterleri hafifleyecek, pazar gücü kavramı bu terimin yerini alabilir. İhlaller daha gerçekleşmeden, trendlerden yola çıkılarak yapılacak tespitlerle daha proaktif bir hukuk uygulanacak.
- Daha esnek, hakim durum, anlaşma eşikleri olmadan müdahale eden, muğlak, yoruma dayalı bir uygulama olacak. KVK, BTK gibi kurumlarla iş birliği yapılacak.
- Yasal altyapıyı güncel ihtiyaca uyumlaştırmak yine gecikmeli gerçekleşecek.
- Halihazırda kullanılan araçlar dijital dönüşüme uyacak, yani teknolojinin etkisi ile araştırmalardan daha verimli, hızlı ve güvenilir sonuçlar alınabilecek.
- Terminoloji dijital evrime uğrayacak, yeni regülasyon ve tebliğler hazırlanacak.
- Mevcutta kıstaslar değişecek, ciro eşiği yanı sıra başka eşikler, kıstaslar gündeme gelecek.
- Kurumlar İK ve araçlar bakımından daha "dijital yerli" (digital native) olacak.

2. Soru: Rekabet hukukunun icrasında yeni teknolojilerden nasıl faydalanabiliriz?**Yeni teknolojilerin Rekabet hukukundaki kullanım senaryoları neler olabilir?**

- Hukuk teknolojilerinin (Legaltech) kullanılması ile standart hukuki süreçlerin kolaylaştırılması, birleşme ve satınalma formu hazırlanması, ticari sır bildiriminin hazırlanması, otomasyon.
- Rekabet uyum hazırlıklarında yapay zeka kullanımı, tespiti zor ihlaller açısından daha başarılı bir yöntem olabilir.
- Kurumun algoritmalar kullanarak daha isabetli değerlendirmeler yapması; süreci kısaltması, usul ekonomisi sağlaması gibi.
- Kurumun yerinde incelemelerde yapay zeka ile daha hızlı ve etkin inceleme yapması.
- Rekabet Kurumu'nun ihlal algılamak için kullandığı algoritmalar, firmaların kullanımına sunulurken her işlem için menfi tespit verilebilir. Bunlar da blockchain üzerinden Kurum'un incelemesine sunulabilir.
- Regülasyon yapımında paydaşların katılımının artması ile uyum oranının artması. (Esnek regülasyon, paydaşların sürekli ve düzenli geri bildirimlerinin örn. blockchain ile sağlanması, buna bağlı olarak düzenlemenin daha kapsayıcı olması ve paydaşların uyumunun artması.)
- Teknolojiye dayalı soruşturma usulleri ve delil elde etme, değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi.
- Teknoloji kullanımının yaygınlaşması ile uluslararası iş birliğinin artması; bilgi alışverişi, delil değişiminin kolaylaşması.
- Rekabet otoritelerinin telefon sinyalleri gibi verileri delil olarak kullanması.
- Artan veri kullanımı ile ortaya çıkacak yeni ve niş pazarlardaki ilgili ürün pazarı tanımlarının daha isabetli yapılabilmesi. Yeterli teknik kapasite ve analiz yeteneğine yatırım yapılmaması halinde ise pazar tanımlarının hatalı olması ihtimali artabilecektir.
- Yapay zeka teknolojilerinin birleşme-devralma, ihlal tespiti gibi konularda rekabet otoritelerinin karar verme mekanizmalarını desteklemesi: bu tür bir yazılımın danışmanların veya şirketlerin kullanımıyla sonuçlanması.
- Rekabet uyum programları kapsamında önleyici uygulamaların gelişmesi.
- İcrada algoritmalarından yararlanılması, rekabet uyumlu ticari kararlar, daha sınırlı sayıda insan kaynağı, RK rekabet incelemelerinin hızlı ve etkin hale gelmesi.
- Uyum yazılımlarının artması.
- Verinin demokratikleştirilmesi.



3. Soru: Dönüşüme adapte olmak, Rekabet hukukunda inovasyon ve dijital dönüşüm için aşağıdaki başlıklar altında neler yapmalı, kendimizi ve işimizi nasıl geliştirmeliyiz?**Fikirler, İş Modelleri, Alanlar**

- Rakipler arası iletişimin gerçekleşeceği durumlarda blockchain üzerinden kriptolu bilgi gönderimi (dernek, birlik)
- Rekabet Kurulu kararlarının aranması sürecinin iyileştirilmesi, bölümlere ayrılması.
- Tazminat davası süreçlerinde zarar tespiti ve kazanma olasılığı için yapay zeka kullanımı.
- Rekabet Kurumu organizasyonlarında teknoloji odaklı tebliğlerin sunulması ve çalıştaylar düzenlenmesi, algoritmalara ilişkin düzenleyici tedbirlerin getirilmesi.
- Şirketteki girişimlere, yeni uygulamalara, kritik ticari kararlara, teknolojik, dijital dönüşüm kapsamındaki uygulamalara rekabet uyum ekibinin tam katılımının sağlanmasına dönük modellerin benimsenmesi.
- Ar-Ge merkezlerine yatırım yapılması.
- Start-up'lara alan yaratılması (inovasyon merkezlerine yatırım ve beraber çalışma gibi)
- Uzmanlara daha çok başvuran, hizmet alan bir iş modeline geçilmesi.
- Sektörel uzmanlaşmaya ilave olarak platformlar konusunda uzmanlaşma, iş modeli bazında uzmanlaşma gibi gelişmeler.

Ekipler ve İnsan Kaynakları

- Rekabet hukukçularının basit BT bilgisine sahip olmasının sağlanması.
- Rekabet hukukçuları içinde de endüstriye bağlı uzmanlık alanlarının oluşturulması.
- Hukuk Teknolojileri (Legaltech) kullanımı sonucu çalışan ihtiyacının azalması.
- Yapay zekaya öğretecek profesyonellerin varlığı.
- Şirket içi eğitimler ile çalışanların bilinç düzeyinin artırılması, dijital kültürün şirket için performans değerlendirmelerine eklenmesi.
- Manuel süreçler azaltılıp, daha otomasyona ve yeni iş modellerine dayalı sistemlerin hayata geçmesi, çalışanların dijital yerli olması, teknoloji okur yazarlığının artırılması için şirketin imkân sunması.
- Teknoloji uzmanları, matematikçiler, bilişim uzmanları gibi alanlardan insan kaynağı geliştirilmesi, bu kişilerin sadece yerinde inceleme alanında değil, çok daha geniş bir alanda çalışması sağlanması.
- Çoklu görev yapabilen insan kaynağı gereksinimi.

Teknolojiler

- Veri kaybı önleme yazılımının (Data Lost Prevention)n yapay zeka ile üst versiyonunun oluşturulması.
- Şirket süreçlerinde blockchain ve yapay zeka teknolojilerinden faydalanılması.
- Büyük verinin dijital dünyaya taşınarak daha etkin kullanılması.
- Yazılımlar, algoritmalar, büyük veriyi kullanabilme ve analiz edebilmeye yönelik uygulamalar, mobil uyum uygulamalarının yaygınlaştırılması.
- Uyum yazılımlarına yatırım yapılması.
- Robotik Süreç Otomasyonu.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

TÜSİAD bünyesinde gerçekleştirilen İnovasyon ve Dijital Dönüşüm Çalıştayı katılımcıları rekabet hukukunun geleceğini çok katmanlı ve çok boyutlu olarak düşünmeye sevk etmiştir. Çalıştay neticesinde rekabet hukukunu etkileyecek gelişmeler ve bilhassa teknolojik ilerlemenin yaratacağı fırsatlar ele alınmıştır. Bu kapsamda yapılan tartışmalarda rekabet hukukunun dinamik ve esnek yapısına dikkat çekilmiş, diğer hukuk dallarına oranla yeniliğe adaptasyon kapasitesinin yüksek olmasına vurgu yapılmıştır. Disiplinlerarası yapının da büyük bir avantaj olduğu dile getirilirken, bu sayede piyasadaki değişiklik ve yeniliklerin daha iyi takip edildiği ifade edilmiştir.

Çalıştay katılımcıları gelecekte rekabet hukukunu etkileyecek yenilik ve teknolojik gelişmeleri ve rekabet hukukunun teknoloji yoğun sektör ve pazarlara uygulanmasında yaşanabilecek sorunları değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda özellikle dijital pazarlarda yeni iş modellerinin ve platform ekonomisinin büyümesine dikkat çekilmiştir. Veriye dayalı piyasaların genişlemesiyle ve veri madenciliğinin yaygınlaşmasıyla rekabet hukuku ve kişisel verilerin korunması alanlarının artarak kesişeceği öngörülmektedir. Ayrıca, yenilik ve teknolojik ilerlemenin hem patent sayılarında artış hem de iş modellerine patent alınması gibi sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Bu durumda fikri ve sınai mülkiyet hukuku kurallarının rekabet hukuku uygulamasında önem kazanması söz konusu olacaktır.

Katılımcılar dijitalleşmenin, gelişen teknolojilerin ve yeniliğin piyasa rekabetinde olumsuz etkiler doğurabileceği ve rekabet politikasında önemli değişiklikler gerekebileceği görüşündedir. Öncelikle gelişen yeni iş modellerinin ve yükselen platform ekonomisinin piyasada yoğunlaşmaya ve hatta tekelleşmeye yol açtığı ifade edilmiştir. Buna bağlı olarak pazar gücü ve hakim durumun tanımlanmasında zorluklar yaşanmaktadır. Rekabet hukuku uygulamasında kullanılan nicel testlerin yetersiz kalması endişesi de oluşmaktadır. Benzer bir sorun birleşme ve devralmaların denetlenmesi alanında gözlenmektedir. Yakın zamanda yurtdışında görülen bazı örnekler, başvuruya tabi işlemlerin eşiklerinin yetersiz veya geçersiz kaldığını ortaya koymuş, rekabet otoritelerinin ve yasa koyucunun harekete geçmesine neden olmuştur. Özellikle veriye dayalı sıfır fiyat piyasalarında ya da start-up'lar bağlamında bu tür sorunların devam etmesi muhtemel olarak görülmektedir. Son olarak fiyat belirlemede algoritmaların kullanımının yaygınlaşmasının teşebbüsler arası koordinasyonu ve fiyat birliğini kolaylaştırdığına dikkat çekilmiştir. Bu durum ise özellikle kartellerin daha rahat uygulanması ve kontrol edilmesine yol açacaktır.



Son olarak çalıştay katılımcıları bu gelişmeler karşısında rekabet otoritelerinin ve piyasa aktörlerinin yapabilecekleri çalışmalar ve uygulayabilecekleri politikaları tartışmış ve öneriler sunmuştur. Öncelikle rekabet otoriteleri arasında uluslararası işbirliğinin önemine dikkat çekilmiş, bu işbirliğinde yeni teknolojilerin önemli bir rol oynayabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca işbirliğinin gelişmesi ile çoğu zaman küresel ölçekte faaliyet gösteren teşebbüslerin dijital piyasalarda gerçekleştirdikleri ihlallerle daha etkin mücadele mümkün olacaktır. Daha önce de ifade edildiği üzere, veri ve veri kullanımının öneminin artması ve patent alanında yaşanabilecek olası gelişmeler rekabet hukukunun ilgili hukuk dalları ile etkileşimini artıracaktır. Bu nedenle Rekabet Kurumu'nun Kişisel Verileri Koruma Kurumu ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu ile ortak çalışmalar yürütmesi ve işbirliğinin artırmasının isabetli olacağı düşünülmektedir.

Rekabet otoritelerinin yeni gelişmeler karşısında bazı organizasyonel değişiklikler benimseyebileceği de ifade edilmiştir. Platformlar, çok yönlü pazarlar gibi iş modelinin önem kazanması ile sektörel bakış açısının önemini yitirebileceği vurgulanmıştır. Bu bağlamda rekabet otoritelerinin de iç yapılanmalarında sektörel dağılım yerine, iş modeli odaklı çalışmalara ağırlık verebilecekleri tartışılmıştır. Ayrıca tüm rekabet otoritelerinin yeni teknolojileri daha fazla kullanmasının yaratacağı faydalara dikkat çekilmiş, özellikle yerinde incelemede etkinliğin artırılması ve inceleme ve karar alma süreçlerinin hızlanmasının mümkün olacağı ifade edilmiştir.

Çalıştayda mevzuat değişikliklerinin genellikle piyasa değişiklikleriyle aynı hızda gerçekleşmemesi ve buna bağlı olarak uygulamanın güncel ihtiyaç ve sorunlara her zaman yeterli bir biçimde cevap verememesine dikkat çekilmiştir. Bu kapsamda Rekabet Kurumu gibi yeniliği ve piyasa dinamiklerini takip etmekte başarılı bir kurumun esnek düzenleme yöntemlerini benimsemesi önerilmiştir. Bu bağlamda piyasa aktörlerinin ve diğer paydaşlarını kapsayıcı yöntemlerle mevzuat oluşturulması, daha fazla geri bildirim alınması önerilmiştir. Bu sayede daha esnek ve kapsayıcı bir yapı oluşturulabilecek ve teşebbüslerin rekabet hukukuna uyumu artabilecektir. Rekabet Kurumu'nun bu tür katılımcı yöntemleri benimsemesi halinde TÜSİAD piyasa aktörleriyle Kurum arasında bir köprü olabilecek ve etkin işbirliğinin sağlanmasında kilit bir rol üstlenebilecektir.

TUŠIAD