

KONYA KURUMSAL YÖNETİM ALGI ARAŞTIRMASI RAPORU

STRATEJICO.

AKBANK

AKÇAN SA



**ANADOLU
EFES**



ANADOLU GRUBU

Arçelik A.Ş.



AYGAZ

BATIÇİM

**BORUSAN
YATIRIM**

BRI SA

Carrefour  **SA**

Coca-Cola

Coca-Cola İçecek

ÇİM SA

Deloitte.

Egeli & Co.



Hergüner Bilgen Özeke
Ankara'da Gruplar Agency Partnership

Hürriyet

**İhlas
 Holding**

İŞ YATIRIM 

KPMG

SA BANCİ



Şekerbank 



Tepe Akfen
TAV
Havalimanları



TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

TOYA

TSKB

Tüpraş

TURKCELL



YapıKredi

Yaşar

Rapor Hakkında

Bu rapor, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve StratejiCo. tarafından yürütülen “Türkiye’de Kurumsal Yönetim Algı Araştırması” projesinin bir bölümünü teşkil etmek üzere Nisan 2015’te Konya ilinde yapılan araştırmının sonuçlarını içermektedir. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Algı Araştırması raporu, Ocak 2015’te yapılan Kurumsal Yönetim Zirvesi’nde sunul-

muş ve katılımcılarla paylaşılmıştır. Türkiye genelinde yapılan bu çalışmanın yanı sıra, TKYD tarafından seçilen iller özelinde de araştırmalar yürütülmektedir. Elinizdeki rapor, Bursa (Kasım 2013) ve Ankara (Eylül 2014) illerine özel olarak yapılan araştırmalardan sonra seçilen üçüncü il olan Konya’ya ait bulguları içermektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan etkenleri ve gelişmesinin önündeki engelleri (kısaca kurumsal yönetimin desteklerini ve kösteklerini) tespit etmektir. Konya ilinin Türkiye ekonomisi açısından taşıdığı önem göz önüne alındığında (Bkz. Rakamlarla Konya), kurumsal yönetimin

Konya ilindeki gelişimini incelemenin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Rapor aynı zamanda, TKYD tarafından Kurumsal Yönetim Seminerleri Projesi’nin 13 Mayıs 2015’te düzenlenecek Konya oturumunda sunulacak ve katılımcılar tarafından tartışılacaktır.

Yöntem

Konya ilinde yapılan araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış araştırma yöntemi ile kurumsal yönetim ile ilgili olan ve şirketlerin kurucu, hissedar, yönetici ve paydaşları olan kişilere sorular yöneltilmiştir. Bu sorularda öncelikle kurumsal yönetim konusundaki farkındalık ölçülmüştür. Bunu müteakiben, kurumsal yönetimin faydalı olup olmadığı sorulmuştur. Faydanın görülmesi neticesinde bu faydanın elde edilebileceğine yönelik

ikna anlaşılmaya çalışılmıştır. Son olarak Türkiye’deki kurum ve süreçlere olan güven ile bundan sonra atılabilecek adımlar irdelenmiştir. Böylece Konya ilinde konuşulan kişilerin kurumsal yönetim ile ilgili görüşlerini kapsamlı ve sistematik bir şekilde elde etme imkanı olmuştur. Çalışmanın, ülkemizde ve özellikle Konya ilindeki kurumsal yönetim ile ilgili paydaşlara fikir sağlayacağı umulmaktadır.

Temel Bulgular

Hem Alaylı, Hem Mektepli

Konya ilindeki özel sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerde ortaya çıkan en önemli sonuç, Konya iş dünyasının kurumsal yönetimin ulusal ve uluslararası normları konusunda bilgi sahibi oldukları, ancak yaşadıkları toplum, aile kültürü ve geleneksel iş yapış ilkelerinden taviz vermemek konusunda azami gayret sarf ettikleridir. Diğer bir ifadeyle, Konya’da artık şirketlerin dümenine geçen 2. ve 3. kuşak aile bireylerinin modern ile gelenekseli bir arada yürütmek durumunda oldukları ve ancak bu şekilde başarıya ulaşabileceklerini düşündükleri anlaşılmaktadır.

“Bizde çocuklar fabrikada büyür, İstanbul’da eğitim görür. Bu ikisini bir arada yapmanın büyük faydasını gördük.”

Bu nedenle, Konya ilinde kurumsal yönetim ile ilgili farkındalık seviyesinin ailede kuşak geçişlerinin artmasıyla beraber yükseldiğini, ancak bu farkındalığın ailenin bütün bireyleri tarafından benimsenmediği ve şirketlerin iş yapma kültürlerini şu an için büyük ölçüde etkilemediği tespiti yapılmaktadır.

“Okulda alınan eğitim ile babadan görülen terbiyeyi harmanlıyoruz.”

“Kurumsal yönetim konusunda yönetimde bir farkındalık var, ama bunu var olan yapıya anlatamadık. Sonuçta bizimle çalışan insanlar işini çok iyi bilen ve güvendiğimiz kişiler, onların direncini kırmak kolay olmuyor.”

Yetki Devri İçin Erken mi?

Kurumsal yönetimin bir şirket içerisinde belirlediği ana konulardan biri de karar alma süreçlerinin düzenlenmesidir. Konya ilinde yapılan görüşmelerde sıkça gündeme gelen konulardan biri, genç kuşakların artık icranın başına geçmelerine rağmen ailenin kurucu bireylerinin yetkiyi kendilerine devretmedikleridir. Sorumluluğa sahip kişilerin aynı ölçüde yetkiye de sahip olup olmadıkları sorusu sıkça sorulmaktadır.

“Ben kurucu olarak bu şirketi ‘Kapı – Kantar – Kasa’ anlayışı ile yönetirim. Gerçekten de oturduğum masadan kapıyı ve kantarı görebilirim; kasa da koltuğumun altındadır. Hiçbir icra görevim yok, sadece sabahları oğullarım ve ilgili müdürler ile toplantı yaparım. Masamda bilgisayar yoktur.”

“Konya’da ne olursa olsun patron işinin başında durur. Belki günlük çalışma süresi yıllar geçtikçe azalır, ama asla işini gücünü bırakıp bir sahil kasabasına yerleşmez.”

Ancak yetki devri konusunda aile bireyleri arasındaki ilişkinin, yine aileye özgü yöntemlerle çözüldüğü göze

çarpılmaktadır. Bazı şirketlerde ailenin kurucu üyeleri yetkiyi devretmek konusunda çok isteksiz davranırken, diğerleri kendilerinden sonra da şirketin sağlıklı bir şekilde ticari hayatına devam edebilmesi için zaman içerisinde ve kademeli olarak yetkiyi devretmenin gerekli olduğunu düşünmektedir.

“Bir arkadaşımın şirketinde sohbet ediyorduk. Oğlunun müşterinin fiyat teklifine cevap vermesine çok sinirlendi. Oysa kendisi az önce aynı ürüne aynı fiyatı vermişti. Belli ki oğlu yanlış yapmasa bile kendisiyle aynı yetkiye sahip olsun istemiyordu. O şirket şu anda yok.”

“Yetkiyi paylaşmak insanın kişisel olarak kendine güvenmesiyle bire bir ilişkilidir. Ben bu konuya şöyle bakarım: yetkiyi devret, ama terk etme.”

“Bizde güven çok önemli, ama hiçbir zaman yönetimi tam olarak teslim etme gerçekleşmez. Baba bile oğluna bırakmaz.”

Kurumsal Yönetimin En Önemli Faydaları: Çalışan Kalitesi, Sürdürülebilir Büyüme ve İşbirliği

Araştırma sonucu olarak ortaya çıkan ve Konya iline özgü olarak dikkat çekici en önemli bulgulardan biri, şirket yöneticilerinin kurumsal yönetim ile çalışan kalitesi arasında birebir bağlantı görmeleridir. Bu durum, Konya’da kalifiye çalışanlara ve yöneticilere duyulan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Şirket sahiplerinin, Konya’nın büyüyen ekonomisi ve endüstrisi ile paralel olarak kaliteli çalışana istihdam etme ve elde tutma konusuna eğildikleri görülmektedir.

“Kurumsal yönetimin bence en büyük faydası, çalışanlardaki aidiyet olgusunu arttırmasıdır. Böylece çalışanlar sadece patronu memnun etmek için değil, önceden belirlenmiş performans kriterlerini yerine getirmek için çalışırlar.”

Aile şirketlerinde yaşanan kuşak geçişleri ve bu sırada yaşanan ticari zorluklar Konya iş dünyası tarafından yakından takip edilmekte ve bilinmektedir. Dolayısıyla diğer firmalardaki gelişmeleri takip eden yöneticiler, sürdürülebilirlik konusuna özel ilgi göstermekte ve

kurumsal yönetim ile sürdürülebilir büyüme arasında özel bir bağlantı kurmaktadırlar.

“Selçuklu’dan sonra Anadolu’da kurulan en büyük beylik Karamanoğulları’ydı. Ancak Osmanlılar zamanla büyüdüler ve koskoca bir devlet kurdular. Neden? Çünkü kurumsal yönetim ilkeleri uygulanıyordu. Osman Bey’in Şeyh Edebalı’sı vardı, bir divanı vardı ve kararlar öyle alınıyordu.”

Konya’nın iklimi ve coğrafyasının şirketlerin işleyişine ve iş ilişkilerine etki ettiği de öne sürülen fikirlerden biridir. Coğrafyanın karar alma süreçlerine ve dolayısıyla kurumsal yönetime olan etkisi de Konya iline özgü bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır.

“Bizde dağlı ve ovalı ayrımı vardır. Dağlılar iklim ve coğrafi koşullar gereği daha çok beraber çalışırlar. Ovalılarınsa büyük yüz ölçümü gereği daha az emek yoğun ve kendi başlarına çalışarak geçimlerini sağlarlar. Bu da kurumsal yönetim ilkelerine bakışı belirler.”

İlk Adım: Aile Anayasası

Kurumsal yönetim ilkeleri ile aile gelenekleri arasında dengeyi kurmaya çalışan Konya’da yerleşik şirketler, kendilerine has iş yapma ilkelerini yazılı hale getirmenin önemi konusunda hem fikir durumdadır.

“Aile anayasası önümüzdeki 5 yıl Konyalı şirketlerin gündeminde olacak. ‘Baba Kurallarından’ aile anayasasına

geçiş sağlanacak. Bu geçişi yapamayan şirketleri zor günler bekliyor.”

“Bizim aile anayasasında kimin ne kadar ücret alacağı bellidir. Bulduğumuz konuma göre asgari ücrete çarpanına bakılarak maaşımız hesaplanır. Ayrıca ailenin evli olan ve olmayan evlatları ayrı ücretlendirme kriterlerine tabiidirler.”

Aile anayasası yazmak ve bunu şirketin işleyişine kazandırmak amacıyla çeşitli çalışmalar yapılıyor. Her şirket bu çalışmanın başka bir aşamasında. İhtiyacı tespit etmiş ancak hala çalışmalara başlamamış olan da var, çoktan yazılı aile anayasasını şirkete uygulamış olan da. Ancak aile anayasası konusunun Konya'da önümüzdeki yıllarda daha fazla gündeme geleceği ve birçok şirketin bu doğrultuda çalışmalar yapacağı konusunda bir şüphe yok.

"Aile anayasası şirketteki sorunların kimler tarafından ve hangi süreçlerle çözüleceğini anlatan, sorun çözen bir mekanizmadır."

"Kurumsal yönetimi hayata geçirmek için hiçbir engel yok, ancak aile anayasası ya da başka bir uygulamayı hayata geçirmeye henüz başlamadık. Bugün çocukların yetişme tarzı ve benim disiplini işleri götürüyor, aile geleneklerimize bağlıyız."

RAKAMLARLA KONYA

Dünya'nın en eski yerleşim yerlerinden biri olan Konya, 31 ilçe ve belediye (Büyükşehir Belediyesi) barındırmaktadır. 2013 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarına göre; Konya ilinin nüfusu 2.079.225'dir ve Türkiye'nin en büyük 7. ili konumundadır. Orta Anadolu Bölgesi'nde yer alan Konya, Türkiye'nin en büyük yüzölçümüne sahip ilidir. ¹

2013 yılında il nüfusunun %42,9'u 25 yaşın altındadır. 25-64 yaş arası nüfus, toplam nüfusun %49,2'sini; 65 yaş ve üstü nüfus, toplam nüfusun %7,9'unu oluşturmaktadır. Aynı sonuçlara göre, Konya ili nüfus yoğunluğu büyüklük olarak 53 değeri ile 100 olan Türkiye değerinin oldukça altındadır. Konya ili 2013 yılı yıllık nüfus artış hızı %13'dür. Aynı yılda 6 yaş üzeri nüfus için okuryazarlık oranı %97,1'dir. ²

2011 yılında kişi başına düşen gayri safi katma değer 7.118 Dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu değer, 9.244 Dolar olan Türkiye geneli değerinin altında kalmıştır. ³

TÜFE değişim oranı 2013 yılında, bir önceki yılın aynı ayına göre %7,84 olup, Türkiye değerinin (%7,40) üzerinde gerçekleşmiştir. ⁴

2013 yılı işsizlik oranı verilerine göre; Konya %4,7 işsizlik oranı ile en düşük işsizlik oranına sahip 2. il konumundadır. Birinci sırada ise %4,2'lik bir oranla Karaman yer almaktadır. Türkiye genelinde ise bu oran %9,7'dir. 2013 yılı İstihdam oranlarına göre, Konya %46,2'lik istihdam oranı ile Türkiye'de 52. Sırada yer almış ve Türkiye geneli değerinin (%45,9) gerisinde kalmıştır. ⁵

Konya ili, toplam tarımsal alanı en büyük il konumundadır. 2013 yılında toplam tarımsal alanı 1.901.838 hektardır. Bu alanın 1.863.264 hektarı toplam işlenen tarım alanı, geri kalanı ise uzun ömürlü bitkiler alanıdır. ⁶ Konya'da ekonomik hayatın temelini tarımsal faaliyetler oluşturmaktadır. Ancak, son yıllarda sanayi

alanında da büyük gelişmeler kaydedilmiştir. Bu durum, Konya'nın Türkiye'de tahıl ambar olma izlenimini değiştirerek bir sanayi merkezi olma görünümü kazanmasına yol açmıştır. İlki 1976 yılında faaliyete giren Konya 1. Organize Sanayi Bölgesi 150 işyeri kapasitesi ile kurulmuştur. Zaman içerisinde Konya'da, organize sanayi bölgelerinin sayısı 9'a yükselmiştir. ⁷

Konya ili, bitkisel üretimde buğday, çavdar, arpa, kuru baklagiller, şekerpancarı ve üzümde ilk sıralarda yer almaktadır. Kırmızı et, yumurta ve koyun sütü gibi hayvansal ürünler üretiminde de başta gelen illerden biridir. ⁸

2013 yılında Konya'ya bağlı firmalar tarafından 1,227 milyar dolar ithalat yapılmıştır. Toplam ithalatın %72'si İstanbul, Kocaeli, Ankara, Bursa ve İzmir illerine bağlı firmalar tarafından yapılmıştır. Konya iline yapılan ithalatın 2013 yılı için ekonomik faaliyetlere göre dağılımına bakıldığında, en büyük pay %77,1 ile imalat sektörüne aittir. ⁹

2013 yılında Konya'ya bağlı firmalar tarafından 1,346 milyar dolar ihracat yapılmıştır. Toplam ihracatın %74,1'i İstanbul, Bursa, Kocaeli, İzmir ve Ankara illerine bağlı firmalar tarafından yapılmıştır. Konya ilinden yapılan ihracatın 2013 yılı için ekonomik faaliyetlere göre dağılımına bakıldığında, en büyük pay %92,9 ile imalat sektörüne aittir. ¹⁰

2013 yılı bitkisel üretim değeri bakımından Konya ili, 4,983 milyar TL ile 2. sırada yer almaktadır. Birinci sırada ise 7,443 milyar TL ile Antalya gelmektedir. ¹¹ 2013 yılı canlı hayvanlar değeri bakımından Konya, 3,285 milyar TL ile birinci sırada yer almaktadır. ¹²

Ekonomik ve Sosyal Yapı bağlamında; Konya-Karaman Bölgesi cari fiyatlarla bölgesel gayrisafi katma değerinin sektörel paylarına bakıldığında hizmetler

1 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf XIV

2 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf XV

3 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf 9

4 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf 10

5 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf 150

6 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf XV

7 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf XIV

8 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf XV

9 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf 134

10 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf 133

11 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf 27

12 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf 28

sektörü 2011 yılında %53,9 ile en büyük payı oluşturmaktadır. Yine aynı yılda, sanayi sektörü %23,6 ile ikinci sırada gelmektedir. ¹³

Konya ilinde en çok girişim 2013 yılında toptan ve perakende ticaret - motorlu kara taşıtların ve motosikletlerin onarım sektöründedir. Bunu sırasıyla imalat ile ulaştırma ve depolama sektörü izlemektedir. ¹⁴

13 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf 131

14 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf 135

2013/'14 öğretim döneminde ilkokulda öğretmen başına düşen öğrenci sayısı, Türkiye genelinde 19 iken, Konya'da 17'dir. Yine aynı öğretim dönemi için genel ortaöğretimde öğretmen bana düşen öğrenci sayısı Türkiye genelinde 16 iken Konya ilinde 15'dir. Ayrıca, Konya'da 3 tanesi vakıf 2 tanesi devlete ait olmak üzere toplamda 5 adet üniversite bulunmaktadır. ¹⁵

15 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Konya 2013 syf 145

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Hakkında

Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulmuştur. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının, etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olmayı hedefleyen TKYD, özel sektör, kamu kuruluşları, medya, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim

ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini hedeflemektedir.

650 bireysel, 36 kurumsal üyenin katkılarıyla çalışmalarına devam eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, Center for International Private Enterprise, IFC, Dünya Bankası, OECD ve benzeri kuruluşlarla ulusal ve bölgesel projeler hazırlamakta ve yönetmektedir.

StratejiCo. Hakkında

StratejiCo.'nun temelleri 1987 yılında Selim Oktar tarafından kurulan Strateji Araştırma ve Planlama Şirketi ile atılmıştır. 1994 yılında MORI (Market and Opinion Research International) ile yapılan ortaklık 2000 yılına kadar Strateji-MORI adıyla devam etmiş ve bu dönemde İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi tarafından Türkiye'nin en itibarlı araştırma şirketi seçilmiştir. Pazar araştırma operasyonun 2000 yılında GFK'ya satılması sonrasında StratejiCo. çalışma-

larını stratejik danışmanlık alanında yoğunlaşmıştır. Aralarında TeliaSonera, İş Bankası, Efes Pilsen, Koç Holding'in de bulunduğu şirketlere ve çok sayıda belediyeye stratejik iletişim danışmanlığı hizmeti vermiştir. StratejiCo., 2010 yılından günümüze markaların ve belediyelerin ilişki, iletişim ve bilgi (engagement management) süreçlerini yönetmektedir. Bu alanda Türkiye'nin öncü şirketi konumundadır.

TKYD YAYINLARI

TKYD Yayınları iş dünyasını yakından ilgilendiren uluslararası makale, araştırma ve raporları ülkemize taşımaktadır. Bu çerçevede, 2004 yılından günümüze hazırlanan TKYD Yayınlarından bazıları şunlardır; Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu (2015), Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Rehberi (Ocak 2014), Faaliyet Raporu Hazırlama Rehberi TKYD-Deloitte (2013), Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı (2011), Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, Dünyanın Geçici Bekçileri, Meryn E King, Teodorina Lessidrenska (2010), Aile Kalmak, Şirket Olmak, Prof. Dr. Yankı Yazgan (2008), Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları, Deloitte-TKYD (2007), Nedir Bu Kurumsal Yönetim?, Deloitte-TKYD (2006), Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası Araştırma Raporu, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (2005).



TKYD EĞİTİMLERİ

TKYD, 2005 yılından bugüne süre gelen eğitim programları ile bilgi ve tecrübe paylaşımını desteklerken, bu sayede şirketlerde iyi uygulamaların geliştirilmesini amaçlamaktadır. TKYD eğitim programları; finans sektörü, halka açık şirketler, aile şirketleri, aracı kurumlar ve kamu iktisadi teşebbüslerinde çalışan sektör profesyonelleri ile yatırımcıların en güncel bilgiye ulaşmasını ve kurumsal yönetim alanındaki gelişmelerin farkında olarak uygulamaya koyulmasıyla, iyi yönetim kültürüne katkı sağlamayı ve yeni nesil yöneticilerin yetişmesine destek olmayı amaçlayarak hazırlanmaktadır. TKYD eğitim programları, yedi ana başlık üzerinde ilerlemektedir; Yönetim Kurulu İhtisas Programları, Uzmanlık Eğitimleri, Şirketlere Özel - İhtiyaca Yönelik Planlanan Eğitimler, Anadolu Seminerleri, Üniversite İşbirlikleri, Uluslararası İşbirlikleri ve Gündem Toplantıları. Tüm eğitim başlıkları ile ilgili en güncel bilgilere, gelecek eğitim programları ve eğitim arşivine TKYD'nin www.tkyd.org adresli web sitesinden ulaşabilirsiniz.

KATKILARI İÇİN

İŞ YATIRIM 



BORSA
İSTANBUL



IFC

International
Finance Corporation
WORLD BANK GROUP

TEİD 
Etik ve İtibar Derneği
Ethics & Reputation Society

türkonfed TÜRK GİRİŞİM VE
İŞ DÜNYASI
KONFEDERASYONU
TURKISH ENTERPRISE
AND BUSINESS
CONFEDERATION

TEŞEKKÜR EDERİZ.