

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği yayınıdır. 4 ayda bir yayınlanır. Ücretsizdir.

XI. KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ “KURUMSAL YÖNETİMİN İTİCİ GÜCÜ: ESNEKLİK VE DAYANIKLILIK” TEMASI İLE DÜZENLENDİ



**PROF. DR. YAKUP
ERGİNCAN**
MKK GENEL MÜDÜRÜ VE
YÖNETİM KURULU ÜYESİ
RÖPORTAJ



ŞAHİN TULGA
İŞ STRATEJİSİ NEDİR?
ETKİLİ BİR İŞ STRATEJİSİ
TASARLAMAK



SELİM OKTAR
KURUMSAL ESNEKLİK
VE DAYANIKLILIK
ARAŞTIRMASI



MEHMET BULDURGAN
GİRİŞİMCİLİKTE
KURUMSAL YÖNETİMİN
ÖNEMİ



En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilebilmesi, daha sağlıklı yönetim yapılarına sahip olabilmemiz, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini bir kurum kültürü haline getirmemiz adına yürüttüğümüz çalışmalarda gösterdikleri ilgi ve değerli destekleri için kurumsal üyelerimize en içten teşekkürlerimizi sunarız.



ALİ AYDIN PANDIR
Yönetim Kurulu Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Değerli Üyeleri,
Değerli Paydaşlarımız,

Dergimizin 36. sayısı ile sizlerle tekrar birlikteyiz. "Kurumsal yönetim ilkelerinin ve anlayışının benimsenmesi, geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi için liderlik etmek, rehberlik yapmak ve uygulama desteği sağlamak" misyonu ile 2003 yılında faaliyetlerine başlayan derneğimiz içinde bulunduğumuz 2018 yılında 15. yılını kutluyor. Faaliyetlerimize başladığımız günden bugüne kurumsal yönetim alanında o günlere göre çok önemli gelişmeler sağlandı ve sağlanan bu gelişmelerde derneğimizin önemli katkıları ve çalışmaları oldu. Derneğimiz; tüm faaliyetlerini, kurumsal yönetim kültürünün Türkiye'de oturması ve iş dünyasının bu kavramı odağına alabilmesi hedefiyle, sürdürmeye devam edecek.

Kurumsal dayanıklılık (organizational resilience), kurumların beklenmedik olaylar ve krizlere karşı devam edebilme kapasitelerini ifade ediyor. Kurumsal olarak dayanıklı olan şirketler, dış faktörlerde meydana gelen değişikliklere çabuk adapte oluyor ve hatta buldukları çevreyi şekillendirmeye başlıyorlar. 17 Ocak 2018 tarihinde "Kurumsal Yönetimin İtici Gücü: Esneklik ve Dayanıklılık" temasıyla düzenlediğimiz XI. Kurumsal Yönetim Zirvesi konseptimizde kullandığımız Bambu da bu dayanıklılığı temsil ediyor. Başarı ile geçen zirveye katılan herkese, tüm konuşmacılarımıza, organizasyonu gerçekleştirmemizi sağlayan sponsorlarımıza bir kez daha teşekkür ediyorum. Dergimizin bu sayısında XI. Kurumsal Yönetim Zirvesi'ni detaylı olarak aktaran özel bir dosya sunuyoruz.

XI. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde, StratejiCo. ve EY işbirliğiyle hazırlanan "TKYD Kurumsal Esneklik ve Dayanıklılık Araştırması"nın ilk sonuçlarını açıkladık. Araştırmanın ilk etabında Türkiye'nin önde gelen 18 şirketinin CEO'su ile görüşüldü. İş hayatından 223 profesyonelin görüşüne de başvuru yapılan araştırma sonucunda oluşturulacak veri tabanını, her yıl alınacak yeni verilerle geliştirilmeyi hedefliyoruz. Haziran 2018'de bir raporla kamuoyuna açıklayacağımız "Kurumsal Esneklik ve Dayanıklılık Araştırması"nın ilk sonuçlarına göre CEO'lar, belirsizlik dönemlerinde kurumsal dayanıklılığın, krizlere hazırlıklı olmak ve rekabet avantajını korumak için ajandalarının en önemli önceliği olduğu konusunda hemfikir. Araştırmanın detaylarını dergimizin ilerleyen sayfalarında okuyabilirsiniz.

Zirvede ilk kez katılımcılarla buluşan iki kıymetli yayıncımız da yine dergimizin sayfalarında yer alıyor. Tüm kamuoyuna faydalı olacağı inancıyla Şirket Genel Sekreteri ve Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu kitaplarımız kıymetli destekçilerimiz IFC ve KPMG katkılarıyla çıktı. 2018'de bu konuları detaylı olarak inceleyeceğiz. Katkı veren üyelerimiz aracılığıyla bir kez daha sizlere anlatmak istedik.

Ayrıca dergimize konuk olarak önemli değerlendirmelerde bulunan MKK Genel Müdürü Sayın Prof. Dr. Yakup Erginçan'a bir kez daha teşekkürlerimi sunarım.

Dergimizin bu sayısını keyifle okumanızı diliyorum. 2018 yılının tüm şirketlerimiz için kurumsal dayanıklılıklarını artırdıkları bir yıl olmasını temenni ediyorum.

En derin sevgi ve saygılarımla,

HABERLER

6

- YÖNETİM KURULU DİNAMİKLERİ PANELİ'NİN 9'UNCUSU DÜZENLENDİ
- SERMAYE PİYASASI ÇALIŞMA GRUBU FORUM TOPLANTISI
- TKYD YENİ DÖNEM AKADEMİK KURULU BELİRLENDİ
- KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİM PANELİ DÜZENLENDİ
- KÜRESEL REKABET VE YENİ TRENDLER ZİRVESİ DÜZENLENDİ
- KURUMSAL YÖNETİMDE RİSK YÖNETİMİ WEBİNAR'I DÜZENLENDİ
- TKYD YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ ÖĞRENCİLERİ İLE BİRARAYA GELDİ
- TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

TÜRKİYE'DEN

14

- SUSTAINABLE BRANDS 2018 İSTANBUL
- "KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN UYGULANMASINDA SERMAYE PİYASASI KURULU'NA DESTEK" PROJESİ

DÜNYADAN

15

- KURUMSAL RAPORLAMA: HANGİ RAPOR HANGİ PAYDAŞ İÇİN?
- ICGN-IIRC TOKYO CONFERENCE 2018

DOSYA

18

- XI. KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ DÜZENLENDİ
TKYD tarafından düzenlenen 11. Kurumsal Yönetim Zirvesi, "Kurumsal Yönetimin İtici Gücü: Esneklik ve Dayanıklılık" temasıyla İstanbul'da gerçekleştirildi. Dünyanın yeni normalinin sürekli değişimi zorunlu kıldığı belirten TKYD Başkanı Ali Pandir, şirketler açısından krizlere dayanıklı hale gelmenin yolunun, sağlam kurumsal yönetim yapısına kavuşmak olduğunu söyledi.

MAKALE / SELİM OKTAR

24

- KURUMSAL ESNEKLİK VE DAYANIKLILIK ARAŞTIRMASI
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından bu yıl 11'incisi düzenlenen Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında, StratejiCo. ve Ernest & Young (EY) işbirliğiyle hazırladığımız "Kurumsal Esneklik ve Dayanıklılık Araştırması"nın ilk sonuçlarını paylaşma fırsatı bulduk. Aralarında Doğu Otomotiv, Akkök Holding, Renault Mais, Türk Hava Yolları, Tofaş, Turcas Petrol, Allianz, Sütas, İnci Holding ve Kibar Holding'in de yer aldığı 18 şirketin CEO'sunun katıldığı araştırmamıza göre, belirsizlik dönemlerine hazırlık için öncelik "Kurumsal Dayanıklılık."

MAKALE / ŞAHİN TULGA

28

- İŞ STRATEJİSİ NEDİR?
Şahin Tulga bu yazısında İş Stratejisi'nin ne olduğunu, amacını ve strateji kavramlarını bize aktarıyor. Tulga; "Yüksek rekabet ortamında kârlılığı artırmanın kesin bir yolu var: Etkili bir iş stratejisi tasarlayıp uygulamaya almak." diyor.

RÖPORTAJ / PROF. DR. YAKUP ERGİNCAN

32

- ELEKTRONİK YÖNETİM KURULU'NU YILIN İLK ÇEYREĞİNDE ŞİRKETLERİMİZİN HİZMETİNE SUNUCAĞIZ
Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Prof. Dr. Yakup Ergincan ile Merkezi Kayıt Kuruluşu'nun 2018 projelerini ve gelecek hedeflerini konuştuk.



DOSYA

38

- YÖNETİM KURUL ÜYELERİNİN ORYANTASYONU VE ŞİRKET GENEL SEKRETERİ ADINA ÖNEMLİ KATKILAR GELİYOR!

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Çalışma Grubu Üyeleri; Çalışma Grubu Başkanı Ali Kamil Uzun ve Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeleri Fatma Füsün Akkal Bozok ve Mustafa Doğrusoy liderliğinde yıl içerisinde yürüttükleri çalışmalar ile iki önemli yayını üyelerimizin ve konunun ilgililerinin faydasına sundu. Şirket Genel Sekreteri El Kitabı ve Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu El Kitabı bir yıllık çalışmalar sonucunda 17 Ocak 2018 tarihinde düzenlenen XI. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde lanse edildi. Çalışma grubunun yıl içinde yürüttüğü çalışmalar ve TKYD Yayınları'na kazandırılan iki değerli yayın hakkında detayları çalışma grubumuz bu sayımızda sizler için derledi.

MAKALE / MEHMET BULDURGAN

42

- GİRİŞİMCİLİKTE KURUMSAL YÖNETİM

Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin kurulması, ekonominin gelişmesi ve sürdürülebilir kalkınma için büyük öneme sahip. Mehmet Buldurgan yazısında girişimcilik ekosistemi ve girişimcilikte kurumsal yönetimin önemini anlatıyor.

RÖPORTAJ / NİHAT NARİN

44

- KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM, YÖNETİM KURULU VE KOMİTELER, DIŞ DENETİM SÜREÇLERİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
Global Tower Genel Müdürü Nihat Narin ile gelecek stratejilerini, kurumsal yönetim yaklaşımlarını ve halka arz hedeflerini konuştuk.

MAKALE / AV. ARB. Umut METİN

46

- AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM VE ARABULUCULUK
Arabuluculuk, ailenin ve aile şirketinin sorunlarının büyümeden, dışarıdan duyulmadan, sessizce ve hatta eskisinden daha iyi bir ilişki yaratılmasına imkan verebilen bir uyuşmazlık çözüm yöntemi. Av. Umut Metin, yazısında, konuyu kurumsal yönetim çerçevesinden ele alıyor.

MAKALE / EMRE DOĞRU

50

- DAVRANIŞSAL KURUMSAL YÖNETİM DÖNEMİ

Davranışsal ekonomi, insan davranışlarını daha iyi anlamamızı sağlamak için psikoloji ve ekonomi gibi iki farklı alanı bir araya getiriyor. 2017 yılında Nobel Ekonomi Ödülü'nün Richard Thaler'e verilmesiyle de giderek popülerleşiyor. Artık çalışanların, müşterilerin, vatandaşların nasıl karar aldıklarını anlamaya bir adım daha yakınız. Peki davranışsal ekonomi, kurumsal yönetime neler katabilir? Kurumsal yönetim bir organizasyonda 'kararların nasıl alınması gerektiği' ile ilgili olduğuna göre, muhtemelen çok şey!

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

52

Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi, Seri VIII-51 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" çerçevesinde, SPK tarafından yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları tarafından yıllık bazda gerçekleştirilmektedir.

BASINDAN HABERLER

56

KÜLTÜR, SANAT

58

KİTAPLIK

60



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi
ALİ AYDIN PANDİR

Genel Yayın Yönetmeni
BETÜL AYGENSU
baygensu@tkyd.org

Haber Müdürü
HANDE GÜRTEPE
hgurtepe@tkyd.org

Üye Hizmetleri ve Dağıtım
AHMET BALCILAR
abalcalar@tkyd.org

Yönetim Adresi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Gayrettepe Mahallesi, Yıldız Posta Caddesi
No:6 Akın Sitesi 1. Blok K:7 D:14 Beşiktaş/ İstanbul
Tel: 0 212 347 62 00
www.tkyd.org

Yayın Türü

Yayın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin dört ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır. 2000 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır.

Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz. Subat 2018'de yayınlanmıştır.

ISSN 1308-1780

ODGERS BERNDSTON VE TKYD İŞBİRLİĞİNDE YÖNETİM KURULU DİNAMİKLERİ PANELİ'NİN 9'UNCUSU DÜZENLENDİ

Odgers Berndtson ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği işbirliği ile düzenlenen 9. Yönetim Kurulu Dinamikleri Paneli'nde yeni nesil yönetim ve icra kurullarının, şirketlerin sürdürülebilir başarıları üzerindeki etkisi mercek altına alındı. Yeni nesil yönetim kurullarının yeni dinamikler ışığında değerlendirildiği panel iş dünyasının önde gelen isimlerini bir araya getirdi.



Üst düzey yönetici araştırma ve değerlendirme alanında dünyanın önde gelen kurumlarından Odgers Berndtson ile kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) işbirliğiyle düzenlenen Yönetim Kurulu Dinamikleri Paneli'nin 9'uncusu, iş dünyası liderlerinin yoğun ilgisi ile gerçekleştirildi.

Odgers Berndtson Türkiye Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar ile MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucusu Mustafa Doğrusoy moderatörlüğünde gerçekleştirilen panelde; TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Ali Aydın Pandır, Doğan Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Hanzade Doğan Boyner ve Coca Cola International Emekli Başkanı, Yurt İçi ve Yurt Dışı Farklı Kurumların Bağımsız Yönetim

Kurulu üyesi Ahmet Bozer konuşmacı olarak yer aldı. Panelde, yönetim kurullarının işleyişindeki olumlu dinamiklerin şirketlerin sürdürülebilir başarısında yarattığı değer ve bu dinamiklerin yaratılması için atılması gereken adımlar ele alındı.

AYŞE ÖZTUNA BOZOKLAR: "DOĞRU PROFİLLERDEN OLUŞTURULAN YÖNETİM KURULLARI ŞİRKETİN STRATEJİK GELİŞİMİNİ HIZLANDIRIR"

Odgers Berndtson Türkiye Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna Bozoklar, doğru değerlendirilen ve görevlendirilen yönetim kurulu üyelerinin, kurumların daha iyi yönetilmesine ve gelişimine çok yönlü katma değer sağladığını belirterek, "Yönetim kurullarının ana görevi, kurumun küresel rekabet ortamında sürdürülebilir performans gösterebilmesi için stratejik bir perspektifle daha iyi yönetilmesini sağlamaktır.

Doğru profillerden oluşturulmuş bir yönetim kurulu; şirketin stratejik gelişimine hız kazandırarak, risk ve fırsatların zamanında doğru değerlendirilmesine yardımcı olur. Aynı zamanda sürdürülebilir büyümeyi ve performans artışını garanti altına alacak kritik aksiyonların zamanında alınmasını sağlayarak, objektif ve tarafsız bir bakış açısıyla büyük resmi gösterir, mevcudun ötesine bakarak daha uzun vadeli planlar yapılmasını sağlar" dedi.

ALİ PANDIR: "TKYD OLARAK BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYESİ YETİŞTİRİLMESİNİ ÇOK ÖNEMSIYORUZ"

Bir kurumda farklı sektörlerden gelen yönetim kurulu üyelerinin sağladığı faydaya dikkat çeken **Türkiye Kurum-**



sal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Ali Aydın Pandır, "Yönetim kurulu üyelerinin çeşitliliğinde önemli olan bu çeşitliliğin niteliği, şirket kültürüyle uyumu ve farklı bakış açılarına sahip olması. Bir yönetim kurulunda, riskleri önceden görebilen, ona uygun aksiyon alabilen, geliştirici bir role sahip üyelerin varlığı çok büyük önem taşıyor. Değişken şartlara hızlı adapte olabilen ve zor zamanlarda liderlik duruşu sergileyen yönetim kurulu üyeleri, şirketleri her zaman ileri taşıyor. Ülkemizde birçok meslek için sertifikasyon sistemi mevcutken, yönetim kurulu üyesi olmak için bir sertifikasyon sistemi yok. Bu anlamda, TKYD olarak bağımsız yönetim kurulu üyesi yetiştirilmesi konusunu çok önemsiyoruz ve bu konuda aksiyonlar almayı hedefliyoruz" diye konuştu.

HANZADE DOĞAN BOYNER: "DİJİTALLEŞME YÖNETİM KURULLARINI DA DÖNÜŞTÜRÜYOR"

Dijital dönüşümün etkilerinin, günümüz yönetim kurulu yapılarını değiştirdiğini anlatan **Doğan Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Hanzade Doğan Boyner**, "İş dünyası, geçtiğimiz 10 yılda dijitalleşme sürecine başladı. Önümüzdeki 10 yıl yapay zeka ve öğrenen makinelerin de hayatımıza daha fazla nüfus etmesiyle birlikte, değişim kaçınılmaz olacak. Bilginin yoğunluğu içerisinde karar verebilme yetisi kuvvetli bireyler öne çıkacak. Bu ve diğer makro gelişmeler, yönetim kurullarının üzerine de farklı sorumluluklar yüklüyor. Bugün, yönetim kurulu üyeleri uzmanlık alanlarının yanı sıra dijital dönüşümün ne ifade ettiğini iyi anlamış ve içselleştirmiş olmalı" dedi.

AHMET BOZER: "HEDEFLERE ULAŞMADA YÖNETİM KURULU TAKIMI KRİTİK ÖNEM TAŞIYOR"

Coca Cola International Emekli Başkanı, Yurt İçi ve Yurt Dışı Farklı Kurumların Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi Ahmet Bozer ise, bir şirketin global oyuncu olma yolunda yönetim kurulu üyelerinin çok önemli bir role sahip olduğuna değinerek, şunları söyledi: "Yönetim kurulu bir takımdır ve bu takımda gelecek odaklı bir bakış açısı büyük önem taşır. Farklı şirketlerde etkin yönetim kurulu üyeliği yapan yöneticiler farklı bakış açılarına ve sektör tecrübelerine sahip oldukları için şirketlere bütünsel bakış açısı getirir ve büyük katma değer sağlar. Hedeflere ulaşmada, etkin ve hızlı bir yönetim süreci oluşturarak, kritik görevleri başarıyla yerine getirir."



FORUM: "2017 YILINDA YÖNETİM KURULLARI İLE İLGİLİ YAŞANAN SORUNLAR"



2017 yılında Yönetim Kurulları ile İlgili Yaşanan Sorunlar: Yönetim Kurulunun Oluşumu, Nitelikleri ve Mali Haklar" konulu Forum TKYD Sermaye Piyasası Çalışma Grubu tarafından 30 Kasım 2017 tarihinde düzenlendi. Genel katılıma kapalı olarak düzenlenen forum'un konuşmacıları Ali İhsan Karacan, Ali Pandir, Cüneyt Sezgin, Çağlar Manavgat, İlhami Koç ve moderatör Ümit Yayla oldu. Forum'da yöne-

tim kurulları ile ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri tartışıldı. Düzenlenen forumla; uygulamada ortaya çıkan sorunları tespit etmek ve bu sorunlara karşı çözüm önerilerini tartışmaya açmak amaçlandı. İcracı ve icracı olmayan yönetim kurulu üyesi, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin hukuki ve cezai sorumlulukları, bağımsız yönetim kurulu üyesinin belirlenmesinde bağımsızlık ölçütü mü nitelik mi dikka-

te alınmalı, yönetim kurulu üyelerinin mali haklarının belirlenmesinde esas alınabilecek objektif ölçütler, yönetim kurulu oluşumunda ideal yapılanma ve komitelerin etkin çalışması konuları Forum'un ana gündem konuları oldu. Toplantıdan elde edilen çıktılar Sermaye Piyasası Çalışma Grubu'nun hazırlayacağı raporda detaylı olarak yer alacak. Raporun 2018 ilk çeyrekte yayınlanması planlanıyor.



TKYD YENİ DÖNEM AKADEMİK KURULU BELİRLENDİ

TKYD Yeni Dönem Akademik Kurulu belirlendi. Dernek ofisinde 23 Kasım 2017 tarihinde düzenlenen Akademik Kurul'un ilk toplantısında Akademik Kurul Başkanlığına Boğaziçi Üniversitesi ve Bilgi Üniversitesi'nde öğretim üyeliği yapan Doç. Dr. Ecmel Ayrıl seçildi.

TKYD AKADEMİK KURULU

- Yrd. Doç. Dr. Ali Coşkun - Boğaziçi Üniversitesi
- Yrd. Doç. Dr. Birgül Arslan - Koç Üniversitesi
- Prof. Dr. Çağlar Manavgat - Bilkent Üniversitesi
- Yrd. Doç. Dr. Ecmel Ayrıl - Boğaziçi Üniversitesi ve Bilgi Üniversitesi
- Prof. Dr. Ege Yazgan - Bilgi Üniversitesi Rektör Vekili
- Doç. Dr. Serra Eren Sarioğlu - İstanbul Üniversitesi



KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİM PANELİ DÜZENLENDİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Uygulama ve Araştırma Merkezi işbirliğinde düzenlenen ve Yönetim Kurulu Üyemiz Mehmet Buldurgan ve Papara Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Faruk Karslı'nın konuşmacı olduğu panelde "KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim" gündeme taşındı. İnteraktif bir ortamda gerçekleşen panele öğrencilerin ilgisi yüksekti.



KÜRESEL REKABET VE YENİ TRENDLER ZİRVESİ DÜZENLENDİ

Silivri Sanayici ve İş adamları Derneği tarafından organize edilen "Küresel Rekabet ve Yeni Trendler Zirvesi" 07 Aralık 2017 tarihinde düzenlendi. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Sami Erol "Aile Şirketlerinde Kurumsallığa Geçiş" panelinin panelistleri arasındaydı.



KURUMSAL YÖNETİMDE RİSK YÖNETİMİ WEBİNAR'I DÜZENLENDİ

Kurumsal Yönetimde Risk Yönetimi Webinar'ı Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Kurumsal Risk Yönetimi Derneği işbirliği ve Arkadin desteği ile 22 Aralık 2017 tarihinde düzenlendi. Yüksek bir katılımı gerçekleşen ve Gökçe Çıtak ile Sevgi Çelik Özyılmaz'ın konuşmacı olduğu webinar'da dinleyiciler kurumsal risk yönetimi hakkında sorularını da iletme imkanı buldular.



TKYD YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ ÖĞRENCİLERİ İLE BİRARAYA GELDİ

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy misafir öğretim görevlisi olarak, YEDİTEPE Üniversitesi Lisans üstü - MBA Auditing dersi öğrencileri ve Entrepreneurship dersi öğrencilerine Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni anlattı.

TKYD EĞİTİMLERİ DEVAM EDİYOR

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerine Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerine Özel Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programı 27 Ekim 2017 tarihinde InterContinental Otel'de düzenlendi. TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Ali Pandır Yönetim Kurulu Yapısı ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Yapısı konusunda katılımcılara bilgi aktarıp, farklı şirketlerdeki yönetim kurulu üyeliği

tecrübeleri ile deneyim paylaşımında bulundu.

Odgers Berndtson Türkiye Yönetici Ortağı Ayşe Oztuna Bozoklar ve Odgers Berndtson Türkiye Ortağı Pınar Senkoş Yönetim Kurulu Seçim Kriterleri, Oryantasyon ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerine Sağlanan Ücret ve Yan Haklar, Doğru Yönetim Modelleri ve Takım Olma Bilinci konusunda

katılımcılara bilgi aktardı. Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı Ortaklarından Av. Kayra Üçer Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Görev ve Sorumlulukları konusunda katılımcıları bilgilendirirken StratejiCo. Kurucu Ortağı Selim Oktar Yönetim Kurulunda Şirket Stratejisinin Oluşması ve Benimsenmesi konusunda bir sunum yaptı.



Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Mevzuatı: Uyum ve Gelişmeler Eğitimi

Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Mevzuatı: Uyum ve Gelişmeler Eğitimi 31 Ekim 2017 tarihinde InterContinental Taksim'de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları Dr. Hatice Kara, Av. Serkan Gül ve İlker Aydın oldu. Akkök Holding A.Ş. Kurumsal Yönetim ve

Sermaye Piyasalarına Uyum Koordinatörü Hatice Kara Sermaye Piyasası Mevzuatı Açısından Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları'nı anlattı. Hergüner Bilgen Özel Avukatlık Ortaklığı Ortaklarından Serkan Gül Gayrimenkul-Taşınmaz Hukuku konusunda katılımcıları

bilgilendirirken Tahincioğlu Gayrimenkul Genel Müdür Yardımcısı (İş Geliştirme ve Yatırımlar) İlker Aydın Gayrimenkul Proje Geliştirme, Yönetme ve Pazarlama konusunda katılımcılar ile deneyim paylaşımında bulundu.



"Şirket Stratejisi Oluşturma ve İletişimi" Eğitimi

Şirket Stratejisi Oluşturma ve Strateji Eğitimi 9 Kasım 2017 tarihinde Intercontinental Taksim'de

de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları; StratejiCo. Yönetim Kurulu Başkanı Selim Oktar, Ode Yalıtım Yönetim Kurulu

Başkanı Orhan Turan ve Mentoro Platformu Kurucu Ortak & Stratejik Yönetim Danışmanı Şahin Tulga oldu.



Faaliyet Raporu ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu Eğitimi

Faaliyet Raporu ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu Eğitimi 17 Kasım 2017 tarihinde InterContinental Taksim'de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları Ümit Yayla Avukatlık Bürosu'ndan Av. Ümit Yayla, Finar Ajans Başkanı Baki Kara ve Aksa Enerji Üretim

A.Ş. Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal İletişim Direktörü Özlem McCann oldu. Ümit Yayla SPKn ve TTK İlgili Mevzuatı Uyarınca Faaliyet Raporu ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu'nu katılımcılara aktarırken Faaliyet Raporu Trendleri, Teknolojik Yenilikler ve İletişim Çalışmaları

konusunu Baki Kara aktardı. Özlem McCann aynı zamanda faaliyet raporunda ödülleri olan Aksa'nın bu konuda yaptığı çalışmalarını bir uygulama örneği olarak katılımcılar ile paylaştı.



"E-Genel Kurul Süreçleri: Mevzuat, İyi Uygulamalar, Sık Yapılan Hatalar" Eğitimi

E-Genel Kurul Süreçleri: Mevzuat, İyi Uygulamalar, Sık Yapılan Hatalar Eğitimi 14 Aralık 2017 tarihinde InterContinental Taksim Oteli'n-

de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları; Pekin & Pekin Hukuk Bürosu Ortağı Av. Özge Okat, Merkezi Kayıt Kuruluşu Kıdemli Uzmanı Merve Şen, HHK Hu-

kuk & Danışmanlık Kurucusu Av. Hasan Hüsnü Güzelöz oldu.



Kişisel Verilerin Korunması ve Kurumsal Yönetim Eğitimi

Kişisel Verilerin Korunması ve Kurumsal Yönetim Eğitimi 15 Aralık 2017 tarihinde InterContinental Taksim'de düzenlendi. Eğitimin konuşmacıları; Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklı-

ğ'ından Av. Melik Gençalp, Lostar Bilgi Güvenlik A.Ş. Kurucu Ortağı Murat Lostar ve KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Direktörü Ehtiram İsmayilov oldu. Eğitimde; Kişisel Verilerin Korunması Kanu-

nu'na uyumun hukuki boyutu ve sürekliliğin sağlanması, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na kalıcı teknik uyum ve Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na göre denetim konuları ele alındı.



SUSTAINABLE BRANDS 2018 ISTANBUL

6.Yıl

SB 2018 SUSTAINABLE BRANDS ISTANBUL
18 - 19 NISAN
Fairmont Quasar İstanbul

VANCOUVER
MADRID
BANGKOK
TOKYO
KOPEHANG
ISTANBUL
KUALA LUMPUR
BUENOS AIRES
SAO PAULO
CAPE TOWN

**REDEFINING
THE GOOD Life**

Global Sustainable Brands 2018 İstanbul - SB'18 İstanbul" Fairmont Quasar İstanbul 'da 6. kez ağının İstanbul buluşması "Redefining The Good Life" teması olan "Sustainable Brands ile 18-19 Nisan 2018 tarihlerinde gerçekleştirilecek.

Organizasyona kayıt ve detaylı bilgi için; <https://events.sustainablebrands.com/sb18istanbul/tr/>

"KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN UYGULANMASINDA SERMAYE PİYASASI KURULU'NA DESTEK" PROJESİ



Sermaye Piyasası Kurulu; Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası ve Nestor Advisors işbirliği ile çalışmalarına 2015 yılı Kasım ayında başlanılan "Kurumsal Yönetim İlkele-

rinin Uygulanmasında Sermaye Piyasası Kurulu'na Destek" başlıklı proje kapsamında hazırlanan rapor, rehber ve formlar Sermaye Piyasası Kurulu'nun 22.12.2017 tarihli toplantısında görüşülerek, projenin kamuoyunun bilgisine sunulması ve proje çıktıların uygulama hazırlık sürecinde kamuoyu ile paylaşılmasına karar verdiğini duyurdu.

Projenin amacı; payları Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin, kurumsal yönetim düzenleme ve ilkelerini etkin biçimde uygulaması, raporlaması ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun bu alandaki gözetiminin geliştirilmesi olarak açıklandı. Bundan sonraki

süreçte, kurumsal yönetim raporlama çerçevesinin proje kapsamında hazırlanan "Uyum Raporu Formatı" ve "Kurumsal Yönetim Bilgi Formu" kullanılarak, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yayımlanmasının sağlanması ve ilgili Formların, kurumsal yönetim uyum beyanını içeren yıllık faaliyet raporlarının bir parçasını teşkil etmesi öngörülmüyor. 2018 yılı içerisinde, formlara ve formların kullanımına yönelik eğitim ve koordinasyon toplantılarının yapılması, yeni kurumsal yönetim raporlama çerçevesinin de 2018 yılı faaliyet raporlarıyla hayata geçirilmesi planlandığı kamuoyuna duyuruldu.

KURUMSAL RAPORLAMA: HANGİ RAPOR HANGİ PAYDAŞ İÇİN?

Birinci Asya Sürdürülebilirlik Raporlaması Zirvesi Eylül ayında Singapur'da, Üçüncü Entegre Raporlama Konvansiyonu da ekim ayında Amsterdam'da gerçekleşti. Singapur'daki konferansa konuşmacı olarak katılan TKYD Üyesi, Sercom Danışmanlık kurucusu Elif Özkul Gökmen her iki zirvenin öne çıkan konularını TKYD okuyucuları için yazdı.

ASYA'DA REKABET AVANTAJI İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI

İş dünyasının liderleri, sürdürülebilirlik yöneticileri, raporlama uzmanları ve uygulayıcılarının yanı sıra, standart, regülasyon ve politika belirleyicilerinin bir araya geldiği Asya Sürdürülebilirlik Raporlaması Zirvesinde (The Asia Sustainability Reporting Summit), raporlamada mükemmelliği yakalamış pek çok Asyalı şirket de söz aldı. Global Reporting Initiative (GRI) Yönetim Kurulu Başkanı Christianna Wood, International Integrated Reporting Council (IIRC) Strateji Direktörü Jonathan Labrey, Tayland Borsası Başkanı Kesara Manchusree gibi konuşmacılarla beraber, şirketler için öncelikli ve önemli sürdürülebilirlik konularının belirlenme sürecini konuştuğumuz 'Mastering Materiality Assessment' panelinde ben de Türk şirketlerindeki uygulamalarla ilgili bilgi ve tecrübelerimi paylaşma fırsatı buldum.

Konu raporlama olunca dünyadaki farklı raporlama çerçeveleriyle ilgili de kafa karışıklığını giderecek açıklamalara sıkça yer verildi. Şu an dünyada 7 binin üzerinde şirket tarafından kullanılan GRI (Global Reporting Initiative) raporlama standartları bugün 50 ülkenin ilgili politikalarında ve dünyanın 35 ayrı borsasında referans verilen bir rehber. Araştırmalar, raporlama yapan şirketlerin paydaşlarıyla iletişimlerini güçlendirdiklerini, yönetim sistemlerini iyileştirdiklerini ve finansal sermaye-



ye daha rahat ulaştıklarını gösteriyor. Tüm panelleri özetlemek mümkün değil ama Türkiye açısından da ilginç olabileceğini düşündüğüm bir diğer konuşmacı da Tayland Borsası Başkanıydı. Bayan Manchusree 1995 yılında Tayland'da başlattıkları çalışmaların gelişimini aktardı. Tayland Borsasında listeli 652 şirketin %85'ine temel ve ileri seviye sürdürülebilirlik eğitimleri ve danışmanlığı sağlanmış. Bugün bunlardan 51 tanesi Tayland Sürdürülebilirlik endeksinde yer alıyor. 77 tanesi Tayland Borsası Sosyal Etki Platformu üyesi. 17 tanesi DJSI 2017'de, 35 tanesi de FTSE4Good endekslerinde yer alıyor. Türkiye'ye baktığımızda ise BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde listeli 44 şirket var. 29 Eylül'de İstanbul'da gerçekleşen Sürdürülebilir Finans Forumunda konuşan Borsa İstanbul Genel Müdür Yardımcısı Korkmaz Ergun'un da belirttiği gibi endeksi teşvik etmek üzere yapılabilecek çok çalışma var. Bunları zaman gösterecek...

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK Mİ? ENTEGRE Mİ?

Türkiye'de olduğu gibi Asya'daki pek çok ülkede de hangi standarda uygun raporlama yapılması gerektiği ile ilgili bir kafa karışıklığı var. Aynı zamanda bir yatırımcı olan GRI Yönetim Kurulu Başkanı Wood'un özellikle üzerinde durduğu konu şuydu; Çoklu paydaş gruplarına hitap eden GRI temelli sürdürülebilirlik raporlaması ve yatırımcıları hedefleyen entegre raporlama birbirlerini tamamlayan raporlardır; birbirlerine alternatif olmadıkları gibi entegre rapor bir finansal ve sürdürülebilirlik raporunun tek kapak altında birleşmesi de değildir. GRI Standartları, halka açık olsun olmasın her türlü şirket ve kurum tarafından kullanılabilir. Diğer taraftan entegre raporlama çerçevesi, ağırlıklı olarak halka açık şirketlerin mevcut ve potansiyel yatırımcılarına, şirketin bugün ve gelecekte nasıl değer yarattığını ve yaratacağını aktaracak bir rapor hazırlayabilmeleri

için bir çerçeve sunuyor. Wood özetle finansal olmayan bilgi ve verileri toplamadan ve onları ölçülebilir hale getirmeden entegre rapor hazırlanamayacağını da altını çizdi.

ENTEĞRE RAPORLAMA KONSANSİYONU (THE OFFICIAL INTEGRATED REPORTING CONVENTION)

IIRC Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin düzenlediği zirvelerin üçüncüsü de ekim ayında Amsterdam'da gerçekleşti. Konferansta sunulan ana çalışma, 2013'te yayınlanan Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesine yönelik alınan uygulayıcı geri bildirimlerinin ve ilgili IIRC aksiyonlarının yer aldığı International <IR> Framework Implementation Feedback raporuydu. Bu raporun en çok ilgimi çeken bölümü materiality ve paydaş katılımı ile ilgili bölümdü zira <IR> raporlama çerçevesini kullanan şirketlerin büyük bölümü yıllardır sürdürülebilirlik raporu da hazırladıklarından, entegre raporun da daha fazla paydaşın ihtiyacını karşılaması gerektiği yönünde geri bildirimde bulunmuşlar. IIRC Teknik Bölümü de bu konuya açıklık getirecek aksiyonları tanımlamış ve bir soru-cevap seti hazırlama-



ya başlamış. IIRC'nin bu raporlama çerçevesi için tarif ettiği hedef paydaş kitlesi 'finansal sermaye sağlayıcıları' idi. Bu tanım tabii ki diğer paydaşların da bu rapordan faydalanmayacağı anlamına gelmiyor. Diğer taraftan, IIRC CEO'su bu geri bildirim dönemi sonuçlarını dikkate aldıklarında mevcut çerçevede kısa ve orta vadede bir değişiklik yapmaya gerek görmediklerini belirtti. Bu da demektir ki alınacak 48 aksiyon ağırlıklı olarak uygulayıcılara daha detaylı rehberlik edecek dokümanlar hazırlamayı içerecek. Bu çalışmaların da 2018 sonuna kadar

tamamlanması hedefleniyor. Konferansın can alıcı sorularından biri de katılımcılardan gelen 'Yatırımcılar bu raporları okuyor mu?' idi. ACCA temsilcisinden gelen 'Henüz hayır, genelde finansal bilgilere bakıyorlar.' cevabı verilen bunca emeğin ne zaman anlamını bulacağı konusunda bir merak yaratsa da bu işe baş koyanları yolundan geri döndüremeyecek gibi görünüyor. Henüz istediğimiz sayıda paydaş okumasa bile bu raporların kurumsal performansın artırılmasındaki etkisini artık net olarak görebiliyoruz.

ICGN-IIRC TOKYO CONFERENCE 2018

ICGN - IIRC
TOKYO
CONFERENCE

ICGN
INTEGRATED REPORTING <IR>

28 February &
1 March 2018



The Global Integrated Reporting Konferansı, International Corporate Governance Network (ICGN) işbirliğinde 28 Şubat - 01 Mart 2018 tarihleri arasında Tokyo, Japonya'da düzenlenecek. Konferans; dünyanın dört bir yanından iş insanlarını, yatırımcıları ve düşünce liderlerini bir araya getirerek şirketlerinde uzun vadeli değer yaratmayı nasıl destekleyebileceklerini keşfedecekleri bir ortam sunacak.

Detaylı bilgi için; <https://www.icgn.org/node/1798/register>

KPMG

CEO'lar teknolojiye meydan okumaya hazırlanıyor

KPMG 2017 Küresel CEO Araştırması'na göre hem küresel CEO'lar hem de Türkiye'deki CEO'lar teknolojik yıkımı işletmeleri için tehdit değil fırsat olarak görüyor. Yeni bir oyuncunun ya da bir rakibin gelip onları yıkıma uğratmasını beklemiyor, kendileri aktif olarak hem sektörlerini hem de kendi işletmelerini yıkıma uğratmayı hedefliyorlar.



XI. Kurumsal Yönetim Zirvesi Düzenlendi

TKYD 11. Kurumsal Yönetim Zirvesi, “Kurumsal Yönetimin İtici Gücü: Esneklik ve Dayanıklılık” temasıyla İstanbul’da düzenlendi. Dünyanın yeni normalinin sürekli değişimi zorunlu kıldığını belirten TKYD Başkanı Ali Pandır, şirketler açısından krizlere dayanıklı hale gelmenin yolunun, sağlam kurumsal yönetim yapısına kavuşmak olduğunu söyledi.



Faaliyetlerini, kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi ve bu alandaki iyi uygulamaların artırılması misyonuyla sürdüren Derneğimizin, her yıl gerçekleştirdiği Kurumsal Yönetim Zirvesi’nin 11’incisi düzenlendi. Zirvede yaptığı açılış konuşmasında **TKYD Başkanı Ali Pandır**, dünyanın yeni normal gereği artık öngörülebilir bir gelecekte söz etmenin kolay olmadığını belirterek, şirketlerin belirsizlik dönemlerine ve krizlere karşı dayanıklı hale gelebilmeleri için, sağlam birer kurumsal yönetim yapısına kavuşmalarının elzem olduğunu söyledi. Açılış konuşmalarını Pandır’ın dışında TUSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

Erol Bilecik, Sermaye Piyasası Kurulu Başkan Yardımcısı Bora Oruç ve Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı Himmet Karadağ yaptı. Zirveye ayrıca Turcas Petrol CEO’su Batu Aksoy, Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Selim Akın, Marsh Türkiye CEO’su Hakan Kayganacı, Netaş CEO’su C. Müjdat Altay, Gürallar Yönetim Kurulu Başkan Vekili Esin Güral Argat, Turkven Başkan Yardımcısı Emre Demirel, İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı Genel Müdürü Murat Özgen, Arzum Elektrikli Ev Aletleri Genel Müdürü Murat Kolbaşı, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden katıldı.

PANDIR: ARTIK FAZLADAN GÖZLERE, FAZLADAN AKLA İHTİYAÇ VAR

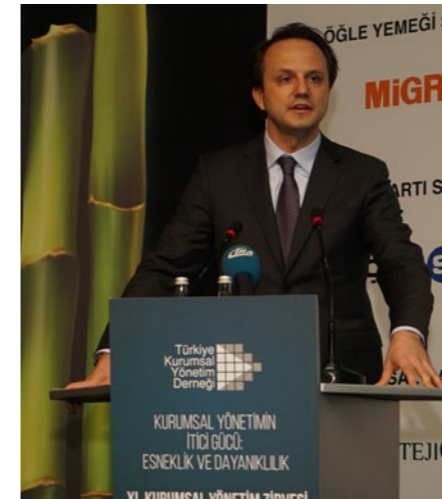
Günümüzde şirketlerin ve hatta ülkelerin, teknolojik, ekonomik ve toplumsal pek çok riski bir arada ve eşzamanlı yönetmek zorunda olduğunun altını çizen Ali Pandır, “Artık öngörülebilir bir gelecekte söz etmek kolay değil.” dedi. Yeni normalin, sürekli değişimi zorunlu kıldığını vurgulayan Pandır, şöyle konuştu: “Artık durağanlığı ya da gözden kaçırmış olmayı affetmeyecek bir dünyada yaşıyoruz. Şirketlerin artık fazladan gözlere, faz-



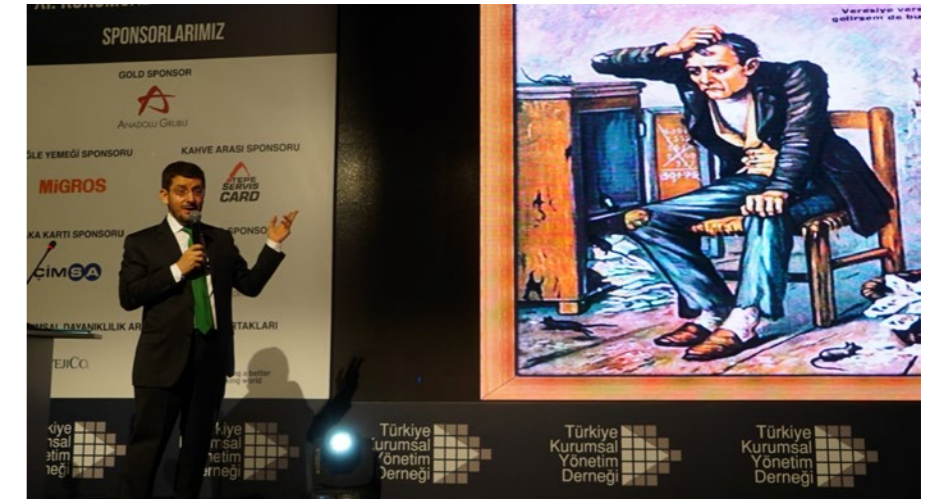
ladan akla, hareket kabiliyetlerini hızlandıracak araçlara ihtiyacı var. Bu fazladan aklın ve hızlı hareket kabiliyetinin nasıl elde edilebileceği sorusunun yanıtı olarak ise karşımıza ‘sağlam bir kurumsal yönetim yapısı’ çıkıyor. Çünkü sağlam kurumsal yönetim yapısı, düzenleyicilerden şirketle-

Dünyanın bir belirsizlik döneminde olduğunun da altını çizen Pandır, “Bu dönemde, geleceğe yönelik adımlarımızı şimdiden belirleyebilmek ve önlem almak, bizlere yepyeni fırsatlar tanıyacaktır. Doğabilecek fırsatların olmazsa olmazlarından biri kuşkusuz ki şirketlerin çevik, açık ve esnek bir iş

önündeki en büyük engelin “şirket benim, karar benim” anlayışı olduğunu söyledi. Pandır, şöyle konuştu: “Kurumsal yönetim anlayışının kavramları olan esneklik, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik gibi kavramların, bu tarz yapılarda oturması çok zor. Hızla, şirketlerimizin temellerini güçlendirmek



re, yatırımcılardan, hissedarlara kadar tüm paydaşlara, sahip oldukları ortak yönetim anlayışı nedeniyle güven duygusu aşılar. Yeni küresel ekonomik düzen, siz hangi sektörden olursanız olun, bu güvene ve güce kavuşmanızı zorunlu kılıyor. Çünkü yatırımcılar artık güvende hissetmeyecekleri hiçbir alanda durmuyor.”



yapış şekline geçmeleri olacak.” diye konuştu.

“ENGEL; ‘BENİM ŞİRKETİM, BENİM KARARIM’ ANLAYIŞI”

Türkiye’deki şirket yapılarının çoğunluğunu, milli gelirin ise yüzde 90’ını oluşturan aile şirketlerine de değişen Pandır, bu şirketlerdeki gelişimin

ve uluslararası standartlarda bir yönetim ve kontrol yapısına sahip olabilmelerini sağlamak zorundayız.”

Şirketlerdeki insan kaynağının önemini de vurgulayan Pandır, “Çalışanlarımızı kucaklayacak bir gelişim kültürünü yaygınlaştırabildiğimiz ölçüde, dayanıklılık ve esneklik konularındaki başarımız da artacaktır.” dedi.

BİLECİK: İNSANIMIZIN GÜVENİNİ TAZELEMELİK ZORUNDAYIZ

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

Erol Bilecik ise yaptığı konuşmada, “Bugün, dünyada yönetim alanında gerçek bir rönesans yaşanıyor.” ifadesini kullanarak, “Geleneksel yönetim anlayışındaki temel inançlar ve değerler giderek tarihe karışıyor. Bu çağda, değişimden çekinen bir toplumun, gelişen dünyaya ayak uydurması kadar zor bir şey yok.” dedi. Bilecik, “Bu değişimi yakalamak için, Türkiye’de kurumlarımızın yüksek performanslı, rekabetçi ve iyi yönetilir hale gelmesi çok önemli. Adil olmak, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluktan oluşan kurumsal yönetim ilkeleri sayesinde ‘iyi yönetim’in tanımını herkes için objektif olarak ortaya koyabiliriz. Bu önemli, çünkü bugün, toplumumuzda neredeyse birçok alanda bir güven sorunu yaşandığını görüyoruz.”

“İnsanımızın güvenini tazelemek zorundayız” diyen Bilecik, “Artık başarı, ‘esnek olan’dan yana olacak. Başarının sırrı, değişimi yönetebilmekte yatıyor. Kurumlarının yönetiminde değişimi gerçekleştirebilen ülkeler, uluslararası rekabette ayakta kalacak.” şeklinde konuştu. OECD’nin Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin önsözünde “Tek ölçü, her bedene uymaz” yazdığını hatırlatan Bilecik, “Başarı için bizim kendi bedenimize uygun ölçüyü bulmamız şart” dedi.

“HİÇBİR BAŞARI VEYA BÜYÜME TESADÜFİ DEĞİL”

Kurumların büyüdükçe yönetim yöntem ve şekillerinin de değişmesi gerektiğini belirten **Sermaye Piyasası Kurulu Başkan Yardımcısı Bora Oruç** ise, “Hiçbir başarı veya büyüme tesadüfi değil. Başarı ve büyüme birbirini destekleyen ve tamamlayan güçlerin aynı istikamette harekete geçmeleri sonucu oluşur. Kurumsal yönetim de bu anlamda, şirketleri başarıya götürecek, onlara esneklik ve dayanıklılık



kazandıracak güçlerin uyum içinde aynı hedefe yönelimlerini sağlayan yönetim anlayışdır.” dedi. “Borsa İstanbul şirketlerimizin halka açıklık oranlarının yaklaşık %30 mertebesinde olduğunu göz önüne aldığımızda, kurumsal yönetim düzenlemelerinin gerçek etkinliğini görmek bizler için de zor oluyor.” ifadesini kullanan Oruç, şöyle konuştu: “Şirket yönetim kurullarımızın azlığına, esneklik ve dayanıklılığı sağlama da arzulanan seviyede olmadıklarını görmekteyiz. Bu kapsamda, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerinin, en azından bazılarının tavsiye niteliğinden, zorunlu uygulamaya yönelmesi gerektiğini gösteren bazı sonuç ve bulgular var.”

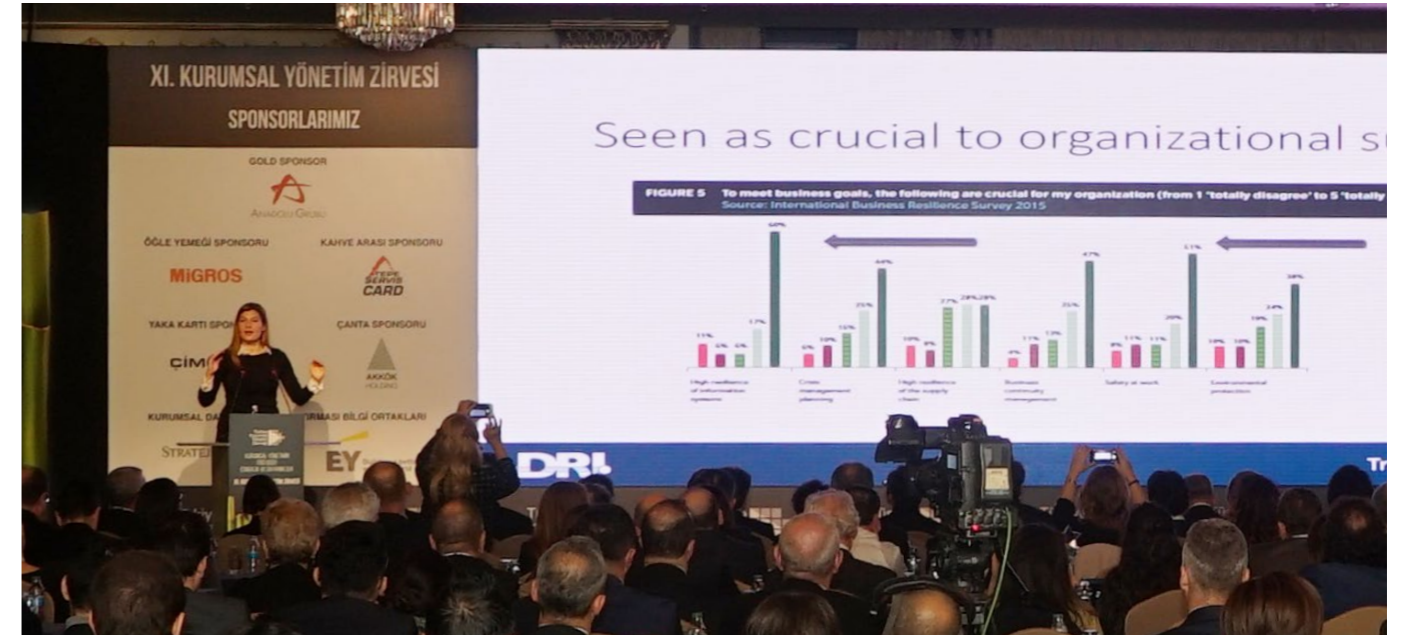
Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı Himmet Karadağ ise, 2017 yılının hem reel sektör hem de kurumsal yönetim ilkelerinde adım atmak isteyen şirketler için bir toparlanma yılı

olduğunu belirterek, 2018 yılının ise kalkınma yılı olacağını kaydetti. Karadağ, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamasının, yasa ve düzenlemelerle zorunluluk haline getirilmesi yerine, beraberinde daha iyi bir süreç yönetimi getireceği yönündeki farkındalığın artmasıyla gönüllü olması gerektiğinin altını çizdi. Karadağ, kurumsal yönetim ilkelerinin patronajı kısıtlayan değil, daha sağlıklı karar alma olanağı sağlayan ilkeler olduğunu vurguladı.

PANELLERE İLGI YÜKSEKTİ

Gün boyu devam eden zirvenin öğleden sonraki bölümü keynote konuşmacı, Disaster Recovery Institute International Başkanı Chloe Demrovsky sunumu ile başladı.

Chloe Demrovsky sunumu ardından; ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı ve Argüden Yönetişim Akademisi Kurucusu Dr. Yılmaz Argüden, Netaş CEO’su C. Müjdat Altay, Marsh



Türkiye CEO’su Hakan Kayganacı katılım ve Dünya Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Hakan Güldağ moderasyonu ile “Şirket Direncini Artırmada Yönetim Kurulunun Rolü” paneli düzenlendi. StratejiCo. ve EY işbirliğinde çalışmalarını yürütülen “TKYD Kurumsal Yönetim Dayanıklılık Araştırması”nın ilk bulguları StratejiCo. Kurucu Ortağı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Selim Oktar ve EY Dayanıklılık Programı Lideri Ender Bebek sunumu ile XI. Kurumsal Yönetim Zirvesi katılımcılarına aktarıldı.

Gazeteci ve Yazar Özlem Gürses Tatar’ın yönettiği “Hatalarından Öğren - Bazen Olur” panelinin panelistleri ise Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Selim Akın, Turcas Petrol CEO’su ve Yönetim Kurulu Üyesi Batu Aksoy ve Gürallar Yönetim Kurulu Başkan Vekili Esin Güral Argat oldu.

Günün son paneli ise Anadolu Sigorta Genel Müdürü ve TKYD Başkan Yardımcısı İlhami Koç’un yönettiği “Bir Şirkete Neden Yatırım Yaparım? Esneklik ve Dayanıklılık Yolculuğu” oldu. Panelistler Turkven Başkan Yardımcısı Emre Demirel, İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. Genel Müdürü Murat Özgen ve Arzum Elektrikli Ev Aletleri Yönetim Kurulu Başkanı Murat Kolbaşı yatırım yapan ve yatırım alan taraflar olarak deneyimlerini aktardılar.

KURUMSAL YÖNETİM ÖDÜLLERİ SAHİPLERİNİ BULDU



XI. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde VIII. Kurumsal Yönetim Ödülleri sahiplerini buldu. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanan metodoloji doğrultusunda yıl içinde aldıkları Kurumsal Yönetim Derecelendirme notlarına göre bu yıl sekizincisi verilen ödüllerde "En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip İlk Üç Şirket" kategorisinde birinci Aksa Akriplik, ikinci Doğu Otomotiv, üçüncü ise TAV Havalimanları oldu. En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip Halka Açık Olmayan Şirket Ödülleri'nde ise "Halka Açık Olmayan Aile Şirketi Kategorisi"nde ödülü Süttaş; "Halka Açık Olmayan Finans Şirketi Kategorisi"nde ise ödülü Garanti Emeklilik aldı. "Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Derecelendirme Notuna Sahip Şirket" ödülü Garanti Bankası'na



giderken, "Kurumsal Yönetim Endeksinde Son 1 Yılda Notunu En Çok Artıran Şirket" Doğu Gayrimenkul oldu. "En Yüksek Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notuna Sahip İlk 3 STK" ödülleri ise sırasıyla Darüşşafaka Cemiyeti, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı ve Toplum Gönüllüleri Vakfı'na verildi.





Selim Oktar
StratejiCo.
Kurucu Ortak
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

KURUMSAL ESNEKLİK VE DAYANIKLILIK ARAŞTIRMASI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından bu yıl 11'incisi düzenlenen Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında, StratejiCo. ve Ernest & Young (EY) işbirliğiyle hazırladığımız "Kurumsal Esneklik ve Dayanıklılık Araştırması"nın ilk sonuçlarını paylaşma fırsatı bulduk. Aralarında Doğuş Otomotiv, Akkök Holding, Renault Mais, Türk Hava Yolları, Tofaş, Turcas Petrol, Allianz, Süttaş, İnci Holding ve Kibar Holding'in de yer aldığı 18 şirketin CEO'sunun katıldığı araştırmamıza göre, belirsizlik dönemlerine hazırlık için öncelik "Kurumsal Dayanıklılık."

Kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi ve bu alandaki iyi uygulamaların artırılması misyonu ile faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) bu yıl 11'incisini düzenlediği Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde "Kurumsal Esneklik ve Dayanıklılık" araştırmamızın ilk sonuçlarını açıkladık. EY Türkiye İş Sürekliliği ve Kriz Yönetimi Program Lideri Ender Bebek'in kıymetli işbirliği ile yürüttüğümüz araştırmamızın ilk etabında Türkiye'nin önde gelen 18 şirketinin CEO'su ile yaptığımız bire bir görüşmeler ve risk yönetimi

alanında çalışan 223 profesyonelin EY'nin düzenlediği online ankete verdiği cevaplar sonrası elde ettiğimiz ilk bulguları katılımcılarla paylaşma fırsatı yakaladık. Hem araştırmamızda bugüne dek elde ettiğimiz sonuçlar hem de gerçekleştirdiğimiz sunum sonrasında aldığımız geri bildirimler yöneticilerin, VUCA (Değişken-volatile, belirsiz-uncertain, karmaşık-complex ve muğlak-ambiguous) olarak adlandırılan belirsizlik dönemlerinde, kurumsal dayanıklılığın, krizlere hazırlıklı olmak ve rekabet avantajını korumak

için çok önemli olduğunun farkında olduğunu gösteriyor.

Ön araştırmamıza katılan CEO'lar:

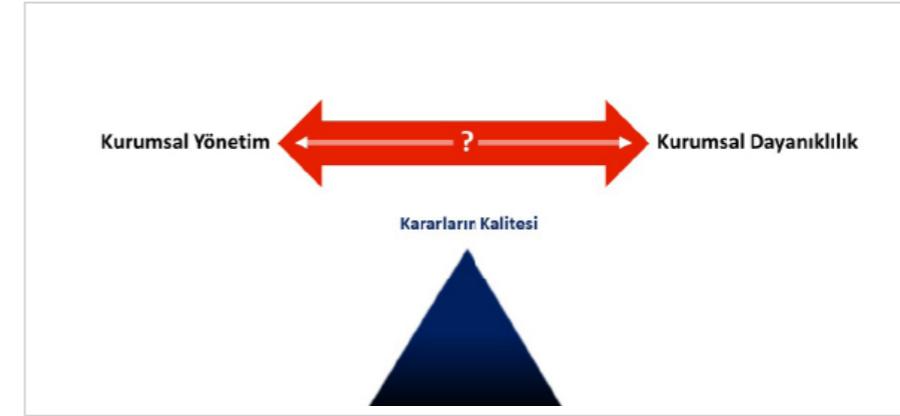
DAYANIKLILIĞIN YOLU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ DOĞRU UYGULAMAKTAN GEÇİYOR

Araştırmamıza katılan CEO'lara "Kurumsal Yönetim ile Kurumsal Dayanıklılık arasında nasıl bir ilişki var?" sorusunu yönelttik. Verilen yanıtlar, iki kavram arasında karşılıklı olarak göz ardı edilemeyecek kadar önemli

bir bağın varlığı konusunda fikir birliği olduğunu gösterdi. Elde edilen bir diğer önemli bulgu da esneklik ve dayanıklılığın "Kararların Kalitesi", "Yönetim Kurulu'nun İşlevi" ve "Risk

KURUMSAL ESNEKLİK VE DAYANIKLILIK NASIL SAĞLANIR?

StatejiCo. ve EY ortaklığında yapılan araştırmaya katılan liderlere göre



Perihan İnci
İnci Holding

Kurumsal yönetim ilkeleri rehber alınır, kurumsal dayanıklılığın taşları yerine oturur.

günümüzde kurumsal esneklik ve dayanıklılığı tesis edebilmenin vazgeçilmez beş koşulu var. Bu koşullar ve arz ettikleri öneme ilişkin CEO'ların görüşleri şöyle:

1. Farkındalık Kazanma ve Olası Krizlere Karşı Hazırlıklı Olmak

Liderlere göre kurumsal farkındalık, fırsatları değerlendirmek için olduğu kadar krizlere karşı pozisyon almak için de çok önemli. Hesaplanabilir risklerde sınıfta kalan kurumların belirsizlik dönemlerinde ortaya çıkması muhtemel beklenmedik krizler karşısında ayakta kalma şansı oldukça az. "Dayanıklılık ile ilgili farkındalık yaratmak çok önemli. Hem riskler hem de fırsatlar konusunda farkında olunmalı. Bu risk ve fırsatların tanımı doğru yapılmalı."

"Her türlü senaryo için hazırlıklı olunmalı. Deprem ve diğer konularla ilgili senaryolarımız var ve bu senaryolar sürekli güncelleniyor. Bu konuda bir farkındalığımız var ve yönetiyoruz."

"Türkiye'de kurumsal esneklik ve dayanıklılık konusuna karşı yeteri kadar farkındalık olduğunu düşünmüyorum. Bugün hala kur farkı zararı gibi kavramlar konuşuluyorsa, öngörülemeyen risklere karşı önlem alınması gerekliliğinin farkında değiliz demektir."

2. Sermayenin Doğru Yönetimi

Güçlü bir sermaye planlaması şirketlerin beklenmedik durumlar karşısındaki dayanıklılığını artıracak ön-

lemlerin başında geliyor. Finansman araçlarının doğru seçilmesi ve yönetilmesi kritik bir öneme sahip.

"Kurumsal yönetim ile finansman arasında yakından bir ilişki var. Büyümek isteyen şirketler krediye erişim ya da sermaye piyasası araçlarını kullanmak için eski kafa ile çalışmaya başlıyorlar. İşte burada şirketin "akıl kapasitesini" artırmak ön plana çıkıyor."

"Kurumsal dayanıklılık açısından sermaye gücü önemli. Bir şirketin kurumsal dayanıklılık sağlanması için parasal sermayenin de belli bir rahatlık sağlaması gerekiyor."

3. Kurumsal Dayanıklılık için Dayanıklı Liderlik

Etkin liderler, aldıkları kararlar kadar krizler karşısındaki tutumlarıyla da ekiplerine ilham veren kişilerdir. Fırtınada gemisinin dümenine geçen bir kaptan gibi liderler de hem riskleri hem de ekiplerini etkili şekilde yöneterek belirsizlik dönemlerinde sadece krizleri savuşturmayı değil, takip eden döneme avantajlı girmeyi hedeflemektedir.

"Risk yönetimi esasen bir sanattır. Her karar bir risk içerir. Liderlerin melekeleri bu risklerin yönetimi açısından önemlidir."

"Lider karar almaz, karar alma süreçlerinin doğru işlenmesini sağlar. Bu da kurumsal yönetimin gelişmesi ile olur. Rasyonel karar alabilen şirketler dayanıklılığını artırır ve fırsatları değerlendirir."

"Dayanıklı (resilient) liderlik çok önemlidir. Dayanıklı lider, gerçek liderdir. Krizde ekibini etkin yönetir, maksimumu almayı bilir. Karizması, yönetim şekli, severek yönetmesi önemli niteliklerindedir."

4. Teknoloji ve Dijitalleşme

Günümüzde teknoloji, kurumlara sunduğu önemi yadsınamaz nimetler kadar oluşturduğu riskler (siber saldırılar, bilgisayar korsanlığı, veri güvenliği v.b.) bakımından da kurumsal dayanıklılık ve esnekliğin sağlanması yolunda önemli bir yere sahip. Dijitalleşme sürecini sağlıklı bir şekilde kuran ve güncelleyen kurumlar rekabette önemli bir avantajı da ele geçiriyor. "Patronlar dijital patronlara dönüşme- li."



"Kurumsal dayanıklılık bir bütündür. Teknoloji ve insan beraber yönetilmelidir."

"Dijitalleşmeyi görmemek, ona göre aksiyon almamak mümkün değil. Mobilite gittikçe ön plana çıkıyor. 10 sene sonra farklı bir rekabet ortamında farklı müşteri kitleleri olacak."

"Özellikle piyasanın oynak ve teknolojik değişimlerin çok hızlı olduğu bu çağda dayanıklı (resilient) olmak şarttır."

5. Kurumsal Dayanıklılığın Temeli: İnsan Odaklı Yaklaşım

Beklenmedik krizlerde hızla organize olması, kararlar alması ve alınan kararları uygulaması gerekenler in-

sanlar, bu nedenle kurumların insan kaynaklarını muhafaza etmesi ve geliştirmesi de kurumsal esneklik ve dayanıklılığı artırma konusunda büyük öneme haiz.

"İnsan kaynağı VUCA döneminde en kritik konu haline gelmiştir. En önemli risk, birlikte çalıştığımız insanlar ile aynı hedefe, aynı vizyona beraber gitmememiz."

"En iyi stratejiyi kursanız bile insan faktörünü atlarsanız o strateji uygulanmaz. Fark yaratan şirketler, heyecan yaratan şirketlerdir."

"En büyük risk, şirketimiz için değer yaratan insanların şirketimizden ayrılması. İyi bir CV kapıyı açar, ama en

önemlisi 360 derece düşünebilen, risk ve sorumluluk alabilen, karar verme kapasitesine sahip insanlar."

KURUMLAR BEKLENMEDİK KRİZLERE HAZIR DEĞİL

Zirve esnasında yapılan gerçek zamanlı oylamaya katılan 101 yöneticiden sadece 17'si kurumlarının dayanıklılık konusunda yeterli farkındalık ve plan sahibi olduğunu ifade etti. Oy kullananların büyük bölümü kurumsal dayanıklılık konusunda çalıştıkları kurumun önemli mesafe kat etmesi gerektiği yönünde görüş belirtti.



Ender Bebek
EY Türkiye İş Sürekliliği ve Kriz Yönetimi Program Lideri

Bu araştırmadan elde edilen en önemli sonuç, Kurumsal Esneklik ve Dayanıklılığın, tüm Liderlerimizin gündeminde önemli bir yer teşkil ettiği ve bu konuda çalışmaların ön planda olduğu yönündedir. 2017 yılının bir krizler yılı olarak değerlendirildiği bir dönemde, Kurumsal Dayanıklılık çok daha kritik bir öneme sahip. Bu şartlar altında, Liderlerimizin de ön plana aldıkları Riskler, i) Jeopolitik, ii) İtibari, iii) Finansal, iv) Siber, v) Doğal Afetler olarak tespit edildi. Bu araştırmamıza paralel şekilde, DRI International ve EY tarafından sponsor olunan ve ülkemizdeki 230'u aşkın Risk ve Resilience Profesyonellerinin üyesi oldukları Exchange for Risk and Resilience Platformu üyeleri ile de bir araştırma yapıldı, bu araştırmanın sonuçlarının da Liderlerimizle aynı düzlemde olduğu ortaya çıktı. Ancak, bu destek araştırmadan çıkan önemli bir diğer sonuç da kurumlarımızın olası Krizler için %70 oranında hazırlıksız oldukları ve Dayanıklılık çalışmalarında henüz yolun başlarında oldukları yönünde.



Tayfun Bayazıt
Bayazıt Danışmanlık

Kurumsal dayanıklılık (resilience) bir lüks değil, gereklilik. Kriz yönetme kabiliyetine sahip olabilirsiniz, ancak dayanıklı ve hazır olmak yumurta kapıya gelince olmaz. Kimse evinin yanmasını istediği için yangın sigortası yaptırmıyor.

TÜRKİYE'DE KURUMSAL DAYANIKLILIK ÖNÜNDE İKİ ENGEL: SİYAH KUĞU VE BEYAZ FİL

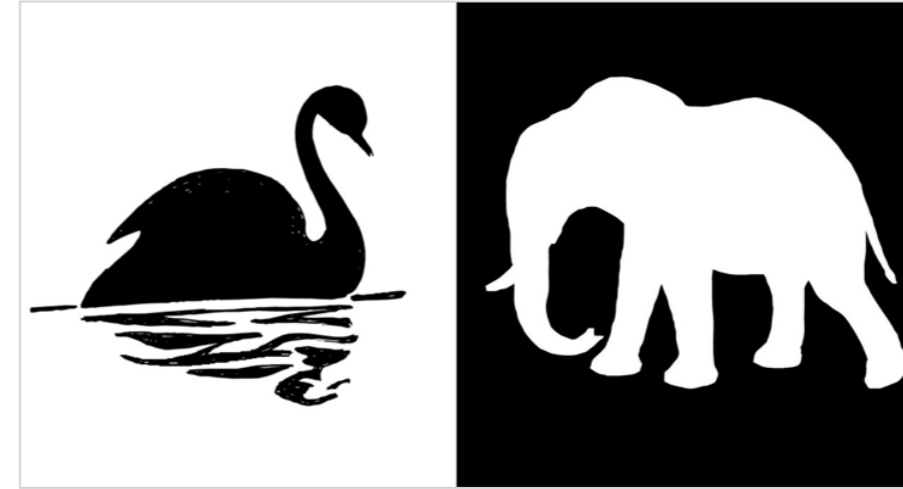
Hazırladığımız sunumu katılımcılarla paylaşıırken Türkiye'de kurumsal yönetim ve kurumsal dayanıklılık ekseninde başarı hedefleyen kurumların önündeki iki büyük engeli tasvir etmek için hayvanlar âleminde iki metafora başvurdum. Bunların ilki Lübnan asıllı ABD'li ekonomist Nassim Nicholas Taleb'in geliştirdiği bir teorem olan "Si-

yah Kuğu". Taleb'e göre "Siyah Kuğu" olasılıklar dâhilinde görünmeyen ve üç temel özelliği olan bir fenomendir: Öngörülemeyiz; çok etkilidir; gerçekleştiğinden sonra onu daha az rastlantısal ve daha öngörülebilen hale getiren bir açıklama uydururuz. Ünlü ekonomistte göre, insanlık tarihinde büyük değişimlere yol açan 11 Eylül saldırıları, Kennedy suikastı ya da Google'ın başarısı gibi birçok kırılma anı bu duruma birer örnek teşkil ediyor. İkinci metafor olan "Beyaz Fil" ise kendi geliştirdiğim sembol. Özellikle

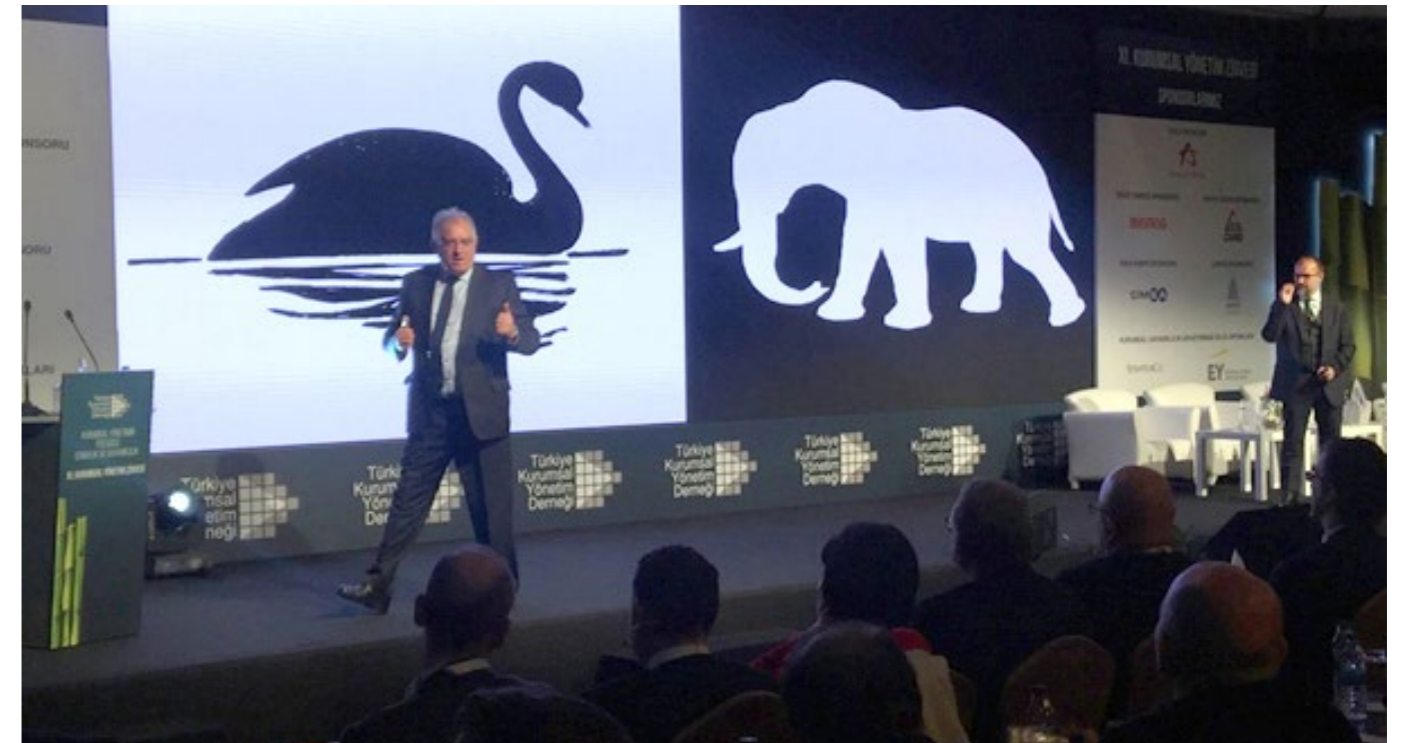
kurumsal yapısını oturtamamış, tek bir lider tarafından yönetilen şirketlerde gözlemlenen; rasyonaliteden uzak ve duyguların etkisiyle bilinçli olarak göz ardı edilen zayıf noktaları temsil ediyor. Bu durumu yaratan akrabalık bağları nedeniyle yetkin olmadığı bir pozisyonda büyük sorumluluklar yüklenen bir kişi olabileceği gibi; zarar edeceği kesin olmasına rağmen rafa kaldırılmayan, kişisel hırs hâline getirilmiş bir proje olarak da tezahür edebiliyor.

Her iki kavram da doğru kurumsal yönetimin ve dolayısıyla kurumsal esneklik ve dayanıklılığın sağlanması yolunda ülkemizde en sık karşılaşılan risk faktörlerini niteleme konusunda gayet etkili.

Bulgularını paylaştığımız bu ön araştırmayı EY işbirliğinde geliştirerek Haziran ayında kapsamlı bir rapor olarak yayınlamayı planlıyoruz. Çalışmamızın yerel, bölgesel ve küresel çapta hızla evrilen ve öngörülmesi zorlu riskler karşısında kurumlarımızın vizyonuna katkı yaparak kurumsal esneklik ve dayanıklılık alanında mesafe kat etmelerine ön ayak olmak en büyük temennimiz.



StratejiCo. kurucu ortağı Selim Oktar ve EY Türkiye İş Sürekliliği ve Kriz Yönetimi Program Lideri Ender Bebek tarafından hazırlanan sunum 11'inci TKYD Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında katılımcılarla paylaşıldı.



1. Dayanıklılık Programınızda Hangi Aşamadasınız?

n = 101





Sahin Tulga
Mentoro Platformu
Kurucu Ortak

İŞ STRATEJİSİ NEDİR?

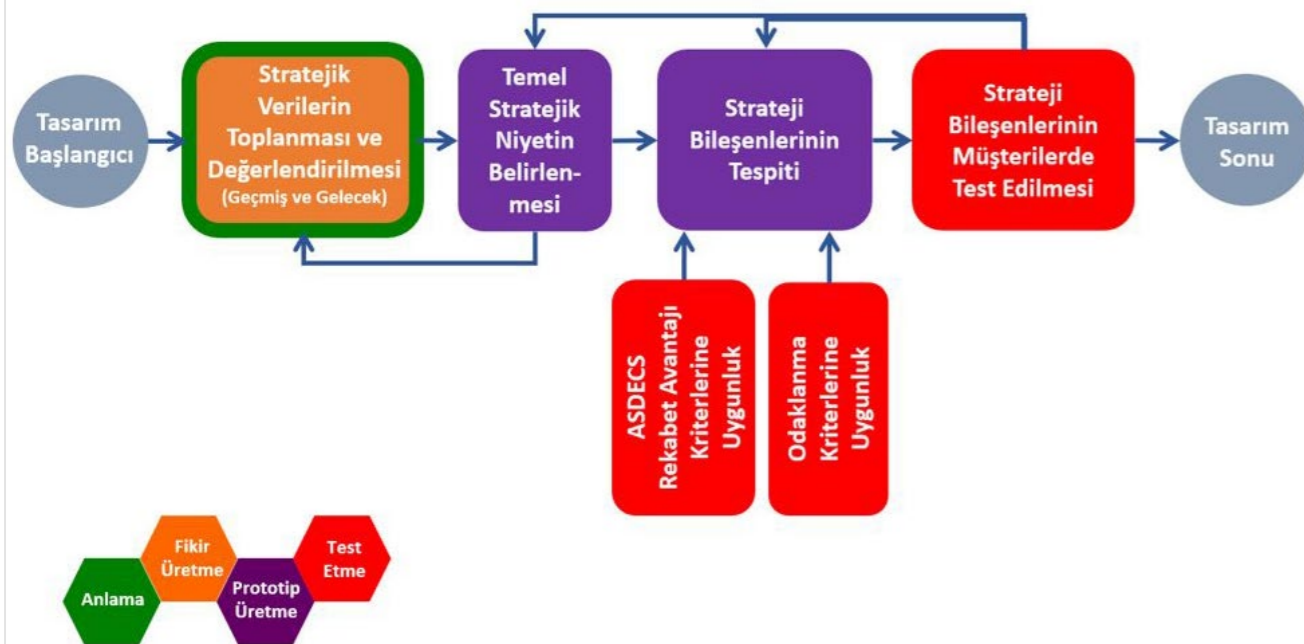
Sahin Tulga bu yazısında İş Stratejisi'nin ne olduğunu, amacını ve strateji kavramlarını bize aktarıyor.

“S Eğrileri” kavramı, ticari kurulumların kârlarının sürekli olarak artamayacağını, duraklamaların da yaşanacağını bize yıllar önce göstermişti. Aşağıdaki grafikte gösterildiği gibi özellikle rekabetin zayıf olduğu bir konuda işe başlayan bir kurum, yavaş büyümeyi takiben hızlı ve kârlı büyüme aşamasına giriyor. Sektördeki kârlılığı gören rakiplerin de sektöre girmesi, yeni alternatiflerin ve yeni teknolojilerin oluşması, müşteri ve tedarikçilerin güçlenmesi gibi etkenlerden dolayı firmanın kârlılık artış hızı önce yavaş-

lıyor, sonra da neredeyse sıfırlanıyor. Firma, iş stratejisinde değişiklik yaparak tedbir almadığı takdirde bir müddet sonra kârlılığı azalmaya başlıyor. Yeni ve doğru bir iş stratejisi kurgulayıp uyguladığı takdirde benzer büyüme döngüsü tekrar başlıyor. Yeni ve kârlı iş fırsatlarını sezme, korkusuzca yeni girişimlerde bulunma ve taktiklerle yönetme becerisi ilk başta yeterli olabiliyor. Fakat rekabet yoğunluğu artıp kârlılık düştükçe çok daha farklı becerilere ihtiyaç duyuluyor: Mevcut stratejik veriyi kullanarak yeni bir stratejisi geliştirmek. Ne yazık

“Yüksek rekabet ortamında kârlılığı artırmanın kesin bir yolu var: Etkili bir iş stratejisi tasarlayıp uygulamaya almak.”

Mentoro İş Stratejisi Tasarlama Metodolojisi Süreci



ki böylesine önemli ve zorlu görevi yerine getirecek bilgi ve sabıra sahip çok az iş lideri var. Bunun temel nedeni de etkili, iş stratejisinin ne olduğunun anlaşılması ve bilinmemesi. Kârlılıkta problem yaşayan liderler, daha çok çalışmak için elemanlarını motive etmek, marka olmak, operasyonel verimlilik projeleri yapmak ve üründe farklılaşmak gibi tedbirler alıyor. Bütün bu tedbirler, rakipleri tarafından da aynı zamanlarda alındığı veya kopyalandığı için kârlılıkta artış yaşanmıyor. Firmalar arasındaki farklılığı sadece fiyatta görebilen müşteriler ise, fiyatları düşürüp daha iyi ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata satın alabiliyor. Müşteriler kazanırken, sektör firmaları hep beraber kaybediyor. Aldığı kârlılık tedbirlerinin işe yaradığını gören yönetim kurulları veya patronlar, bir müddet sonra yöneticileri başarısızlıkla suçlayıp yönetim değişikliğe gidiyorlar. Yeni yönetimin aldığı benzer tedbirler de aynı sebeplerden dolayı faydalı olamıyor. Rekabette nakit ve vakit kaybeden firmalar, son çareyi birim fiyatlarını düşürüp yüksek satış adedine erişmekte arıyor. Bu son adım, ne yazık ki felakete davetiye çıkarmakla eşdeğer. Kârlılık daha da düşüyor ve birçok patronun kararı işini satıp sektörden çıkmak oluyor.

Halbuki yüksek rekabet ortamında kârlılığı artırmanın kesin bir yolu var: Etkili bir iş stratejisi tasarlayıp uygulamaya almak. İnşaat, üretim ve madencilik sektörleri için kesme ve delme araçları üreten İsviçre merkezli Hilti buna güzel bir örnek. Geniş ürün yelpazesini, kusursuz teknik destek ve özel çözüm geliştirme hizmetleriyle birlikte mülkiyet hakkı transferi metodu ile satmakta olan firma, okyanus ötesinden agresif rekabet görünce iş stratejisini değiştirmek zorunda kaldı. Ürünlerini satmak yerine, yıllık teknik destek anlaşmaları yaparak kiraya vermeye başladı. Kiraya verdikleri ürünlerin işler durumda olması ve güncel teknolojilerle donatılmış olması sorumluluğunu da firma üstlenmiş oldu.

Stratejideki bu değişim kârlılıkta ciddi bir artışla sonuçlandı. E-ticaret devi Amazon, ürün satışlarına aracılık ederek, ardından bilişim teknolojileri

altyapısını ve lojistik temelli e-ticaret altyapısını hizmet olarak satarak büyüdü. Daha sonra ise, sattıkları kitapları, müzikleri ve filmleri destekleyen tablet ve akıllı telefonlar üreten bir ürün firması haline geldi.

STRATEJİ KAVRAMLARI

Stratejinin geniş kabul gören genel tanımı “Önceden belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirme planıdır.” Diğer bir deyişle, mevcut A noktasından amaçlanan B noktasına ulaşabilmenin planıdır. İş stratejisinin hedefleri; satış geliri, kârlılık, nakit durumu, hisse değeri, çalışan başına gelir, kaynak verimliliği, kârlı müşteri sayısı, müşteri memnuniyet seviyesi, üretim seviyesi gibi genel veya daha kısıtlı ölçütler olabilir. Kâr amacı güden bir firma-

“İş stratejisinin ne olduğu bilinmediği için, iş stratejileri geliştirme işleri halen genellikle stratejik veriyle desteklenerek içgüdüsel olarak yapılıyor.”

nın iş stratejisini düşündüğümüzde, gelir ve kârlılık artışı eşzamanlı olarak beraberce gerçekleştirildiğinde anlamlı olur. Kârlılığı artırmadan gelirleri artırmak hissedarlar için uzun vadeli değer yaratmaz; sadece kısa vadeli heyecan yaratır. Daha yüksek kârlılık umudu ile fiyatları düşürerek gelir yaratmak ancak hayal kırıklığıyla sonuçlanabilir. Gelir artışı olmadan kârlılık artışı ise geçici tedbirler sonucunda ortaya çıkar ve kısa ömürlüdür.

Bir firmanın birim kârlılığını artırabilmesi için müşterilerini daha yüksek birim fiyat ödemeye ikna etmesi ve/ya satılan ürünün birim maliyetini düşürebilmesi gerekir. Toplam kârlılık artışı için de yüksek birim karlılığa sahip olan ürün ve hizmetlerini yük-

sek hacimde satmalıdır. Bir firmanın “müşterileri göreceli olarak daha yüksek fiyatlar ödemeye ikna etmesi ve/ya rakiplerinden göreceli olarak daha düşük birim maliyet sağlaması” durumuna rekabet avantajı adını veriyoruz. Çikolata da Godiva ve Lindt, otomobilde BMW ve Mercedes rekabet avantajı sağlamış markalardır zira müşterileri bu markaların ürünleri için nispeten yüksek fiyatlar ödemeye razılar. Süpermarket zinciri BİM Market ise daha düşük birim maliyet sağlayarak rekabet avantajı sağlıyor. Firmalar daha düşük birim maliyetlere ulaşabilmek için sadece operasyonel verimlilik girişimlerinin ile yetinmemeli zira tüm operasyonel verimlilik tedbirleri tüm rakipleri için de aynen mevcut.

İş stratejisinin amacının, sadece ve sadece rekabet avantajı sağlamak olduğunu vurgulamak çok önemli. Gelir ve kârlılık artırmak hedefiyle rekabet avantajı olan ürünleri satmak taktiksel ve de eğlenceli bir aktivitedir.

Pek çok iş insanı, iş stratejisini stratejinin genel tanımıyla paralel olarak “iş hedeflerine ulaşmanın planı” olarak tanımlıyor. Firmasının iş stratejisini yukarıdaki tanıma uygun olarak; organik olarak büyümek, yeni ürünlerle büyümek, her sene iki misli büyümek, en iyi ürünün tasarlayıp üretmek, faaliyette olduğu sektörlerde 1 ya da 2 numara olmak, operasyonel verimliliği artırmak olarak açıklayan sayısız iş insanı var. Bir de iş stratejisinin yalnızca daha iyi ürünler üretmekten ibaret olduğunu düşünenler var. Böylesi strateji beyanlarının hiçbirisi firmanın sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl sağlayacağını açıklamıyor. İş stratejisinin ne olduğunu bilmedikleri için görevleri iş stratejilerini belirlemek olan yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler asli görevlerini yerine getiremiyor. İş stratejisinin böylesi eksik ve yanlış tanımları, iş liderlerinin stratejinin işe yararlığı konusunda şüphe ve güvensizlik duymasına da yol açıyor. İş stratejisinin doğru tanımı “Bir firma, ürün, bölüm veya bir proje için, belirlenen çekici pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan hedeflere ulaşmanın planı”. Çekici pazarlar dediğimiz; hedef müşteri grupları, karşılanması gereken hedef müşteri



İhtiyaçları ile firma veya birimin faaliyet göstereceği ülke veya bölgelerdir. İş stratejisi; firmanın, bölümün veya projenin rekabet avantajını nasıl sağlayacağını açıklayabilmeli. Ayrıca, rekabet avantajını anlamlı bir süre sürdürülebilir kılmalı. Bu gereklilikleri yerine getirmeyen hiçbir plan iş stratejisi olarak adlandırılmayı hak etmiyor.

İş dünyasında yanlış kullanılan kavramlardan biri de iş modeli. "Firmanın paydaşlarına nasıl değer yaratacağı ve sunacağı planı" olarak tanımlanan iş modeli rekabet faktörlerini hesaba katmaz. Michael Porter'in meşhur Beş Kuvvet Modeli'nde belirttiği üzere, mevcut rakipler, alternatif ürün ve hizmetler sunan firmalar, müşteriler, tedarikçiler, hatta sektöre girmesi olası firmalar bile firmanın karlılık hedeflerine ulaşma yolunda engel olacak rekabet faktörleridir. İş stratejisinin bir alt kümesi olarak düşünülmesi gereken iş modelini oluşturmak, iş stratejisi oluşturmaya kıyasla çok daha kolay bir iştir. Ayrıca, genellikle ürünün satılacağı miktarı, fiyatı, ülkeyi, bölgeyi ve bu hedeflere ulaşmak

için gereken girişimleri belirleyen "stratejik plan", bir plan olarak adlandırılmasına rağmen, iş stratejisinden tamamen farklıdır. Stratejik planınızın olması, iş stratejinizin olduğu anlamına gelmez.

Stratejik planlardaki girişimler genellikle "daha iyi olma" hedefiyle konur. İyi niyetli ama hesapsız seçilmiş böylesi girişimler, birim maliyetlerinizi yükselterek firmanızın rekabet avantajı elde etmesini engelleyebilir. Her şeyi daha iyi yapan bir firma olma arzusu, birim maliyetlerinizi yükselterek, düşük veya ortalama fiyatlı ürün ve hizmet beklentisindeki hedef müşterilerinizi kaybetmenizle sonuçlanabilir.

Firmaların birçok ülke ve bölgedeki faaliyetlerinde genellikle birden fazla güçlü rakibi vardır. Böylesi çoklu rekabetçi ortamlarda, rakibin zayıf yönünü hedef alarak saldırıp, kendi güçlü yanlarını vurgulamak gibi basit iş stratejisi formülasyonlarının başarı getirmesi beklenemez. İş dünyasının çoklu rekabet ortamları, pek çok kazanımın olabileceği sanat camiasına benzer. Sezen Aksu, Candan Erçetin

ve İbrahim Tatlıses nasıl kendi tarzlarıyla parlıyor ve başarılı oluyorlarsa, firmalar da farklı yollarla rekabet avantajı sağlayarak başarılı olabilir.

İş stratejisinin ne olduğu bilinmediği için, iş stratejileri geliştirme işleri hâlen genellikle stratejik veriyle desteklenerek içgüdüsel olarak yapılıyor. Ne yazık ki, rekabet avantajı sağlamaya katkıda bulunan konuların neler olduğunu belirleyen ve bunların nasıl bir araya getirilmesi gerektiğini belirleyen bir yaklaşım yok. Dahası, oluşturulmuş bir iş stratejisinin etkisini ve sürdürülebilirliğini değerlendirip ölçecek kriterler de bulunmuyor.

Çok sayıda kafa karıştırıcı tanım ve eksik yaklaşımlar yüzünden, iş liderlerinin iş stratejisinin değerinin farkında olmaması hiç şaşırtıcı değil. Doğru iş stratejisi eksikliğinden kaynaklanan yönetim zayıflıkları, yalnızca kâr-zarar hanesini olumsuz olarak etkilemiyor. Çalışanların yüksek motivasyonu için elzem olan amaç, netlik ve açıklık ortamını oluşturma ihtimalini de ortadan kaldırıyor.

TKYD'NİN YENİ YAYINLARI



Yeni yayınlarımıza www.tkyd.org adresli internet sitemizden dijital olarak ulaşabilirsiniz.



PROF. DR. YAKUP ERGİNCAN

ELEKTRONİK YÖNETİM KURULU'NU YILIN İLK ÇEYREĞİNDE ŞİRKETLERİMİZİN HİZMETİNE SUNUCAĞIZ

Merkezi Kayıt Kuruluşu Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Prof. Dr. Yakup Ergincan ile Merkezi Kayıt Kuruluşu'nun 2018 projelerini ve gelecek hedeflerini konuştuk.

2005 yılında hak sahibi bazında kaydileştirme sürecinin başlamasından bu yana, sistem ne kadarlık bir büyüklüğe ulaştı ve merkezi kayıt sistemi altından hangi tür işlemler kayıt altında?

Bundan 12 yıl önce Sermaye Piyasası Kanunu'nda bir madde olan kaydi sistem kavramı ve birkaç paragraftan ibaret olan Merkezi Kayıt Kuruluşu; tamamen yerli birikim, bilgi, emek ve gayretlerimizle hayata geçirdiğimiz Merkezi Kaydi Sistem yazılımı ve altyapısı ile dünyadaki rakiplerinin örnek aldığı yenilikçi bir merkezi saklama kuruluşuna ve milli yazılımlar üreten bir AR-GE Merkezine dönüştü.

MKK; dünya çapında yenilikçi ve öncü projeler geliştiren, ulusal ve uluslararası ödüller ile birçok başarıya imza atan ve yurt dışına milli yazılım ihraç eden bir kurum olarak, Merkezi Saklama Sistemi'nden yatırımcıların bilgilendirilmesine, Elektronik Genel Kurul Sistem'inden, Elektronik Ürün Senetlerine, Veri Bankası'ndan Şirketler Bilgi Portalı'na kadar geniş bir hizmet yelpazesine sahip. Kuruluşumuz yatırım-cısından, finans uzmanına, yazılım uzmanından sosyal medya analistine, akademisyeninden çiftçisine kadar milyonlarca insanın hayatına

dokunarak olumlu katkılar sağlıyor. Faaliyete geçtiğimiz 2005 yılının sonunda yaklaşık 4,5 milyon yatırımcının 10 milyon hesabı MKK'da takip edilirken, 2017 yılı sonu itibarıyla yatırımcı sayısı yaklaşık beş katlık bir büyüme ile 26 milyona, hesap sayısı ise üç buçuk katlık bir artışla 45 milyona ulaştı. Bu sene BIST-100 endeksinin yükselmesi başta olmak üzere, yatırım fonu ve özel sektör borçlanma araçlarının saklama değerlerindeki artış ile birlikte saklamamızda bulunan sermaye piyasası araçlarının toplam piyasa değeri ilk kez 1 trilyon TL'yi geçti. Yılı sonu verilerine göre 1,2 trilyon değerinde menkul kıymet Merkezi Kaydi Sistem uygulamasında yatırımcılarımız adına elektronik ortamda saklanıyor.

2005 yılında sadece pay senetleri ve yatırım fonları ile başlayan saklama hizmetimize ilerleyen yıllarda borsa yatırım fonlarını, özel sektör borçlanma araçlarını, varantları, devlet iç borçlanma senetlerini, varlık teminatlı ve varlığa dayalı menkul kıymetleri ve kira sertifikalarını da dâhil ettik. En son bu yıl ülkemiz için son derece önemli olduğunu düşündüğümüz gayrimenkul sertifikalarını da yatırımcı bazında takip etmeye başladık.

Merkezi Kayıt Kuruluşu Elektronik Genel Kurul yazılımı ile çeşitli pazarlara açılma imkânı yakaladı. MKK'nın ürettiği yazılımların yurt dışına ihracını nasıl değerlendiriyorsunuz? Hedef ülke ve pazarlar nelerdir?

Kuruluşumuzun katma değerli projeleri arasında en önemlisi olan uluslararası ve ulusal birçok ödüle layık görülerek dünyadaki en iyi genel kurul sistemleri arasında yer alan, tüm bileşenleri ve yazılımı MKK tarafından yabancı kaynak kullanılmadan tamamlanan Elektronik Genel Kurul yazılımı (e-GKS) 2012 yılından beri sermaye piyasalarımızda başarılı bir şekilde kullanılıyor. Bugüne kadar 2.000'in üzerindeki genel kurul elektronik ortamda herhangi bir sorun ile karşılaşmadan icra edildi. e-GKS'nin pay sahiplerine uluslararası tavsiyelerin ötesinde imkânlar sunması sayesinde birçok makale, haber ve çalışmada inceleme konusu yapıldı ve sermaye piyasalarında yer alan en iyi uygulamalardan biri olarak uluslararası platformlarda tavsiye edilmeye ve örnek gösterilmeye başlandı. Bunun doğal bir sonucu olarak yurt dışındaki muadil merkezi saklama kuruluşları ve uluslararası teknoloji şirketleri e-GKS'nin potansiyel alıcısı durumuna geldi. e-GKS'nin yurt dışına satışına ilişkin Kuruluşumuzca ilk anlaşma dünyanın büyük teknoloji şirketlerinden NASDAQ OMX ile yapıldı. Söz konusu anlaşma ile NASDAQ OMX,

e-GKS'nin gelişmiş ve gelişmekte olan 17 ülkeye satış ve pazarlanması hakkını almış bulunuyor. NASDAQ OMX ile yapılan anlaşmaya ilave olarak, Afrika sermaye piyasalarının modernizasyonu amacıyla kurulmuş olan ve ortakları arasında Afrika Kalkınma Bankası, Kenya Merkezi Saklama Kuruluşu, Nijerya Merkezi Saklama Kuruluşu ve Atree Financial yatırım kuruluşunun da bulunduğu AFRICLEAR Global konsorsiyumu ile 2015 yılında anlaşma imzalandı. Bu anlaşma ile Afrika kıtasında yer alan ülkelerde faaliyet gösteren şirketler, Kuruluşumuzun hazırlayacağı bir platform üzerinden genel kurullarını elektronik ortamda gerçekleştirebilme imkanına kavuştular.

Geçtiğimiz yıl ise, e-GKS dünyadaki önde gelen teknoloji üreticisi ülkelerin temsilcilerinin de katıldığı ihale süreci sonunda, ihaleyi kazanarak Endonezya merkezi saklama kuruluşu KSEI tarafından satın alındı. Böylece e-GKS Kenya ve Nijerya gibi Afrika kıtasında yer alan iki büyük piyasadan sonra Endonezya gibi küresel piyasalarda yükselen ekonomiler arasında olan bir ülkenin sermaye piyasası katılımcılarının kullanımına sunuldu. Endonezya ile Asya kıtasına atılan bu adımla hem bu bölgede hem de yakın coğrafyamızda kurumsal yönetim alanında önemli yenilikler getiren e-GKS'ye olan talebin daha da artacağını düşünüyoruz.

MKK'da, elektronik genel kurulların ardından aslında elektronik ortamda yönetim kurullarını da mümkün kılan bir sistem geliştirildi. e-YÖNET sistemi üzerinden kurgulanan bu yapının şirketlere getirdiği kolaylıklar nelerdir?

Şirketlerimiz açısından gerek ulusal gerek uluslararası rekabette başarının yakalanabilmesi için hızlı karar alabilmenin önemi her geçen gün artıyor.

Günümüzde yönetim kurulu üyelerini fiziken aynı yerde bir araya getirmek hızlı karar alabilmenin önündeki önemli engellerden biri olarak karşımıza çıkıyor. Ülkemizde farklı şehirlerde yerleşik yönetim kurulu üyelerini bir araya getirmede bile güçlükler yaşanırken özellikle ülke sınırları dışında da faaliyet gösteren

çok uluslu ya da yabancı sermayeli şirketlerde farklı ülkelerde yerleşik yönetim kurulu üyelerinin aynı lokasyonda bir araya gelmesi daha büyük bir sorun.

Fiziken bir araya gelme zorunluluğu bir taraftan zaman kaybına yol açıp şirketlere ciddi mali külfetler (ulaşım, konaklama vb.) yüklerken diğer taraftan hızlı karar alınmaması nedeniyle önemli fırsatların kaçırılmasına da neden olabilmekte. Fiziken aynı yerde bir araya gelmede yaşanan bu güçlüklerin bir diğer sonucu ise yönetim kurulu toplantılarının genellikle eksik üye ile yapılması şeklinde kendini gösteriyor. Bu durum toplantı gündemindeki konuların kurul halinde değerlendirilememesi kararların ortak akıl ile alınmamasına yol açıyor. Üyelerin her toplantıya katılmaya ve toplantılarda görüş bildirmeye özen göstermesinin kurumsal yönetim tavsiyeleri arasında yer aldığı göz önüne alındığında da fiziksel zorunlulukların ve kısıtların yönetim kurulu toplantıları için nedenli zorluklar oluşturduğu daha iyi anlaşılıyor.

Kısaca bahsetmeye çalıştığım bu sorunların aşılabilmesi ve şirketlerimize rekabet avantajı yaratabilmek için MKK olarak e-YKS: Elektronik Yönetim Kurulu Projesi'ni başlattık. e-YKS yılın ilk çeyreğinde şirketlerimizin hizmetine sunacağız.

Yönetim kurulu toplantılarına elektronik ortamda katılımı sağlayacak e-YKS; yönetim kurulu üyelerinin sadece toplantı anında görüşlerini iletip, oylarını elektronik ortamda kullanabildiği bir sistemden öte, yönetim kurulu toplantı sürecinin ve işlemlerinin tek bir merkezden yapılabilmesine de imkan veren dinamik ve özgün bir bilişim sistemi olarak tasarlandı.

Yönetim kurulu üyeleri toplantı öncesinde e-YKS üzerinden yönetim kurulu dokümanlarına erişebilecek, toplantıya fiziken katılanlarla eş zamanlı olarak görüntülü ve sesli olarak müzakerelere katılabilecek, oyunu kullanabilecek ve yönetim kurulu kararını imzalayabilecekler. Diğer yandan e-YKS bahsedilen şekilde yönetim kurulu üyelerinin elektronik ortamda bir araya gelip

toplantı yapabilmelerini sağlayıcı bu özelliklerinin yanı sıra toplantı yapılmaksızın yönetim kurulu kararlarının imzalanabilmesine de imkân verecek.

e-YKS sayesinde yönetim kurulu toplantıları, üyelerin fiziken bir araya gelmesine gerek kalmaksızın zamandan ve mekandan bağımsız anlık olarak yapılabilir hale gelecek. Bu sayede şirketlerimiz hızlı karar alma imkânına sahip olacaklar, ciddi bir mali külfetten kurtulacaklar. En önemlisi ise, geniş katımlı toplantılar sayesinde kararlar daha kapsamlı değerlendirmeler sonucunda alınır hale gelecek.

KAP sistemi tüm halka açık şirketler ve yatırımcı ilişkileri açısından büyük önem taşıyan bir bilgi bankası. KAP 4.0 ile önemli bir güncelleme getirildi. Son dönemde KAP sisteminde herhangi bir iyileştirme/geliştirme planlanıyor mu?

Sizin de belirttiğiniz gibi, KAP sistemi sermaye piyasalarına şeffaflık sağlayan ve halka açık şirketlere ilişkin bilgileri eşanlı olarak tüm piyasa katılımcılarına ileten bir platform. Kurumsal yönetim uygulamaları açısından örnek bir sistem olan KAP, KAP 4.0 ile gelen yeni fonksiyonları ile genel kabul görmüş uluslararası standartların üzerinde bir yazılım haline geldi. KAP 4.0'da, veri alım/aktarım altyapısı tamamen XBRL (Extensible Business Reporting Language - Genişletilebilir İşletme Raporlama Dili) standartlarına uygun olarak kurgulandı. XBRL Konsorsiyumu tarafından geliştirilen XBRL standardı ile işletmelere ait bilgiler

“Mobil Kurumsal Yönetim vizyonumuz kapsamında e-GKS ve KAP

4.0'dan sonra, e-YKS: Elektronik Yönetim Kurulu Projesi'ni başlattık. e-YKS'yi yılın ilk çeyreğinde şirketlerimizin hizmetine sunacağız.

önceden belirlenerek, neyin nasıl raporlanacağına ilişkin standartlar oluşturuluyor ve daha sonra bu standartlara göre bilgiler etiketleniyor. Böylece veriler çeşitli bilgisayar programları vasıtasıyla okunup analiz edilebiliyor ve aynı veri havuzundan çok çeşitli içerik ve boyutlarda birçok rapor üretmeye elverişli bir ortam hazırlanmış oluyor. Finansal tablolar, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından ilan edilen 2016 TMS XBRL Taksonomisi'ne uygun olarak ilan ediliyor. Özel durum açıklamaları ve fon bildirimlerinde ise Kuruluşumuz tarafından hazırlanan taksonomiler kullanılıyor. Türkiye'de ilk kez bu çapta kullanılan XBRL altyapısı ile bildirimler bu formatta uygun olarak yayınlanmaktadır. Gelişmiş etiketleme sistemi ile veri özellikleri kolaylıkla takip edilebilir hale getirildi ve yayınlanan finansal verilerin hazırlanması, tekrar kullanımı, rapor hazırlanması ve verilerin analizi kolaylaştı. Yeni sistem bildirim ve yayın sistemi Türkçe ve İngilizce çoklu dil desteğine sahip.

XBRL projelerinin temel amacı verinin sorgulanabilirliğinin, analiz edilebilirliğinin sağlanması. Bu kapsamda projemizin, 2018 yılında gerçekleştirmeyi hedeflediğimiz 2. fazında, XBRL olarak yayınlanan verileri bir veri tabanına aktararak akademikler, analistler ve yatırımcılara yönelik farklı veri setleri oluşturmayı hedefliyoruz.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) 15.01.2018 tarihli duyurusunda, 2015 yılı Kasım ayında Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası ve Nestor Advisors işbirliği ile "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasında Sermaye Piyasası Kurulu'na Destek" konulu projeye başlandığı, proje ile payları Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin, kurumsal yönetim düzenleme ve ilkelerini etkin biçimde uygulaması, raporlaması ve Kurul'un bu alandaki gözetiminin geliştirilmesinin hedeflendiği açıklandı. Proje kapsamında, kurumsal yönetim raporlarının KAP sisteminde ilanında kullanılmak üzere "Uyum Raporu Formatı" ve "Kurumsal Yönetim Bilgi Formu" taksonomileri ve bildirim şablonları



hazırlanarak, 2018 yılı faaliyet raporlarıyla birlikte KAP sisteminde kullanımına başlanacak.

Bunun yanı sıra, son dönemin güncel konuları arasında yer alan entegre raporlama konusunda da Yıldız Üniversitesi, Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (CFGS) ile entegre raporların KAP'ta XBRL tabanlı olarak yayınlanması konusunda ön çalışmalara başladık.

KAP sisteminin veri dağıtım kanallarından biri de SWIFT Mesaj altyapısı. KAP'a gönderilen bazı bildirimler, aynı zamanda talep eden yatırım kuruluşlarına SWIFT sistemi aracılığı ile de iletiliyor. 2017 yılında SWIFT mesajı olarak gönderilen bildirimlerin yeni hak kullanımı süreçleri, bazı özel durum açıklamaları ve düzenleyici kurum bildirimleri de eklenerek kapsamı genişletilmiş olup, 2018 yılında da yeni bildirimlerin SWIFT aracılığı ile iletilen bildirimlere dahil edilmesine yönelik geliştirme çalışmalarımıza devam edeceğiz.

2018 yılı içerisinde gerçekleştirmeyi hedeflediğimiz projelerimizden bir

diğeri de KAP'ın mobil ve tablet uygulamalarının geliştirilmesi.

Önümüzdeki dönemde MKK'nın gündeminde planlanmış, uygulamaya alınacak yeni çalışmalar var mı?

MKK olarak 2023 yılı vizyonumuz, dünyadaki en tanınır, en iyi hizmet sağlayan 10 merkezi saklama kuruluşundan birisi olma hedefiyle merkezi saklama kuruluşu hizmetlerini etkin ve en düşük maliyetle paydaşlarına sunan, ayrıca inovatif katma değerli projeler ile ülke ekonomisine katkı sağlayan, ürün ve hizmet yelpazesini sürekli geliştiren, bir teknoloji şirketi olarak ürettiği yazılım ve uygulamaları yurt dışına ihraç eden, uluslararası entegrasyon ve anlaşmalarla verdiği tüm hizmetleri dünya ile paylaşarak dışa açılan ve küreselleşen bir şirket olmak. Bu hedef ile uyumlu olarak İstanbul Finans Merkezi Projesi'nde güçlü bir aktör olma isteği ve ülkemizin uluslararası kuruluşlara vermiş olduğu taahhütlerini yerine getirme amacıyla resmi otoriteler tarafından yapılan görevlendirmeler çerçevesinde iş planla-

rimızı yapıyoruz. Önümüzdeki dönemde öne çıkan projelerden kısaca bahsetmek istersek;

G-20 ülkelerinin şeffaflık ve yolsuzluk ile mücadele konusunda belirlemiş olduğu ilkelere uyum sağlama amacıyla Türkiye'deki anonim şirketlerin hamiline paylarına ilişkin gerçek lehdarlık bilgilerinin merkezi bir sistemde takip edilmesi amacıyla **e-PDS: Elektronik Pay Defteri Sistemi** platformunun kurulması hedefleniyor. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ile yapılan çalışmalarda belirli bir aşamaya gelmiş olup, yasal altyapının oluşturulması bekleniyor. Bu sistemle, payları borsada işlem görmeyen şirketlerin paylarının tıpkı halka açık şirketler gibi MKK'da kayden izlenmesine başlanacak.

Finansal teknoloji uygulamaları tüm dünyada MKK gibi sermaye piyasası altyapı kurumlarının ana stratejilerini belirleyen alanlar haline geldi. Bu uygulamalardan biri olan **"kitle fonlama"** platformları kendi başlarına birer finansal teknoloji ürünü olmalarının yanı sıra yeni oluşan teknoloji girişimlerine kaynak sağlamaları bakımından da dikkat çekiyor. 2017 yılında 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na "Kitle Fonlaması Platformları" başlığında eklenen 35/A maddesiyle bu platformların sermaye piyasalarına entegre edilmesine yönelik ciddi bir adım atıldı. MKK olarak önümüzdeki dönemde Elektronik Ürün Senetleri için üstlendiğimiz "Elektronik Kayıt Merkezi" işlevine benzer şekilde bu alanda çeşitli hizmetler sağlamak üzere çalışmalara başlamış bulunmaktayız.

Üzerinde çalıştığımız diğer bir finansal teknoloji alanı da **blockchain ve dağıtık defter** teknolojisine ("Distributed Ledger Technology") dayalı sistemler. Bu teknolojiye dayalı sistemlerin ödeme, takas ve saklama altyapılarında devrimsel etkilerinin olacağı görüşü son yıllarda yaygınlaşmış, borsalar, merkezi takas ve saklama kuruluşları birbiri ardına bu alanda çeşitli uygulamalar geliştirmeye başlamıştır. Blockchain teknolojisinin potansiyel uygulama alanları, getireceği operasyonel ve mali avantajlar ve yaratabileceği riskler uzmanlarımız tarafından uzun süre-

dir inceleniyor. Borsa İstanbul Grubu kuruluşları olarak oluşturduğumuz çalışma gruplarıyla bu alanda bilgi paylaşımı, işbirliği ve sinerji yaratılmasına yönelik ortak çalışmalarda bulunmaktayız. Yakın bir gelecekte blockchain tabanlı uygulamaları katma değerli hizmetlerimizin arasına ekleyip katılımcı kuruluşlar ve yatırımcılarımızın kullanımına sunmayı planlıyoruz.

MKK, finansal risk ve yatırımcı davranışı gibi veri analizlerinin yapılacağı önemli bir veri setine sahip. Sermaye piyasası mevzuatında yer alan hükümler çerçevesinde, Kuru-

2017 yılında 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na "Kitle Fonlaması Platformları" başlığında eklenen 35/A maddesiyle bu platformların sermaye piyasalarına entegre edilmesine yönelik ciddi bir adım atıldı. MKK olarak önümüzdeki dönemde Elektronik Ürün Senetleri için üstlendiğimiz "Elektronik Kayıt Merkezi" işlevine benzer şekilde bu alanda çeşitli hizmetler sağlamak üzere çalışmalara başlamış bulunmaktayız.

luşumuzda yer alan yatırımcı verilerinde kimlik ve mülkiyet bilgileri gibi gizli verilere kötü niyetli kişiler tarafından erişimin engellenmesi, eriştiklerinde de mevcut verilerden yatırımcılara ulaşmalarının önlenmesi hukuki sorumluluğumuz altında. Veri analizi ve veri madenciliğinde kullanılacak verilerden yatırımcıların tespit edilebilmesine neden olabilecek bilgilerin, tersine mühendislik (reverse engineering) yöntemleri ile geri döndürülemez şekilde hassasiyetinin azaltılması (anonimleştirilmesi); diğer yandan; verilerin bütünlük ve anlamını koruyarak analiz kabiliye-

tinde en üst seviyenin yakalanması bu konudaki çalışmaların en zorlu ve önemli noktası. Verilerin hem karar alıcıların hem de akademisyenlerin kişisel verilerin korunmasına ilişkin kurallar dikkate alınarak kullanıma açılması konusundaki "Veri anonimleştirme" projesini bu yıl içerisinde bitirmeyi hedefliyoruz.

Gayrimenkul değerlendirme raporlarının merkezi bir veritabanında tutulması ve paylaşılması amacıyla geliştirilecek olan Gayrimenkul Bilgi Merkezi Yazılımının (GABİM) Kuruluşumuz tarafından yazılabilmesi amacıyla fizibilite çalışmalarına başlandı. Türkiye Değerleme Uzmanları Birliği ile yapılan toplantılarda projenin ana hatları ortaya kondu. Gayrimenkul piyasası ile finans piyasalarının entegre edilmesi ve merkeze yine MKK'nın alınmasıyla bu alanda etkinliğin artırılacağı düşünülüyor. MKK'nın bu yazılımı geliştirmesi sayesinde gayrimenkul piyasasına ilişkin elde edilecek Büyük Veri, MKK nezdindeki mevcut sermaye piyasası Büyük Verisi ile entegre edilmiş olacak, gayrimenkule dayalı sermaye piyasası araçlarının kaydının tutulacağı yer olan MKK aynı zamanda bilginin etkin bir şekilde paylaşıldığı bir veri bankası olma hedefine de ulaşacak. SPK'nın 03.04.2015 tarih ve 2015/427 sayılı toplantısında, SPKn 87'nci maddesi uyarınca MKK'nın veri depolama kuruluşu olarak yetkilendirilmesi ile birlikte Kuruluşumuz iş ve AR-GE birimleri, organize ve tezgahüstü piyasalarda gerçekleşen türev sözleşmelerine ilişkin bildirimlerin sözleşme taraflarınca uluslararası standartlarda yapılabilmesi amacıyla bir sistem oluşturulması çalışmalarına başladı. **e-VEDO Projesi** (Trade Repository) olarak isimlendirilen bu proje TÜBİTAK tarafından Sanayi, Araştırma, Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Projeleri Destekleme kapsamında, "yeni bir ürün üretilmesi, maliyet düşürmek veya standart yükseltmek amacıyla yeni teknikler kullanılması niteliği nedeniyle" **TÜBİTAK Ar-Ge Projesi** olarak destek kapsamına alındı. Projeyi önümüzdeki dönemde çıkarılacak yasal düzenlemeler ile birlikte hayata geçirmeyi hedefliyoruz.

Tarih : 21 Şubat 2018, Çarşamba
Saat : 10:30 – 16:30
LCV : egitim@tkyd.org
Adres : InterContinental Otel, Taksim

Program

09:30 – 10:00 Kayıt ve Tanışma

10:00 – 11:15 Toplantıya Hazırlık, Takvim, Toplantı Gündeminin Oluşturulması ve Gündem Paketi Hazırlıkları, Toplantıya Davet, Toplantı Organizasyonuna İlişkin Planlama

11:00 – 11:15 Kahve Arası

11:30 - 12:45 Karar Alma Usulleri, Toplantı ve Karar Nisabı, Oy Kullanma, Yönetim Kurulu Kararı Şekil ve İçerik Şartları, Tescile Tabi Yönetim Kurulu Kararları

12:45 – 13:30 Öğle Yemeği

13:30 - 14:45 Örneklerle Yönetim Kurulu Kararları ve Tutanak, Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözümler

14:45 - 15:00 Kahve Arası

15:00 - 16:15 Yönetim Kurulu Kararlarının Tescil ve İlan Süreci ile Kararlara Karşı Açılacak Davalar, Yönetim Kurulu Üyelerinin Özel Kanunlardan Doğan Sorumluluğu ve Sorumluluğun İç Yönergeyle Devri

Kimler Katılmalı?

- * Yönetim kurulu Raporlamalarını Yapanlar
- * Şirket Sekreterleri
- * Hukuk Müşavirleri
- * CEO Ofis Çalışanları
- * Yatırımcı İlişkileri Bölümü Uzmanları



Av. Nihal Mashaki
Türkiye Finans Katılım Bankası
Baş Hukuk Müşaviri



Av. Özgecan Aydınsoy
Özel ve Özel Avukatlık Bürosu,
Avukat



Av. Dr. Çiğdem Ayözger
SRP-Legal, Kurucu ve Yönetici

Programa katılım bedeli 750 TL + %18 KDV olup, TKYD üyelerine %30 indirim sağlanmaktadır. Katılım bedelini aşağıdaki banka hesaplarından herhangi birine yatırabilirsiniz. Dekontu ve katılımcı bilgilerinizi egitim@tkyd.org adresine iletmeniz kaydıyla tamamlanacaktır.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği İktisadi İşletmesi Banka Bilgileri

Garanti Bankası Esentepe Şubesi (347) 6298872 numaralı TL, (IBAN NO: TR47 0006 2000 3470 0006 2988 72)
Yapı Kredi Bankası Gayrettepe Şubesi (247) 81702385 numaralı TL, (IBAN NO: TR29 0006 701 0 0000 0081 7023 85)
Akbank T.A.Ş. Esentepe Şubesi (420) 99816 numaralı TL (IBAN NO: TR75 0004 6004 2088 8000 0998 16)

*TKYD konuşmacılarda ve içerikte değişiklik yapma hakkını saklı tutar.

**Eğitim tarihine 5 iş günü kala ve sonrasında yapılan iptallerde ücret iadesi yapılmamaktadır.

***Eğitimlerde kıyafet zorunluluğu bulunmamaktadır.

Yönetim Kurul Üyelerinin Oryantasyonu ve Şirket Genel Sekreteri adına önemli katkılar geliyor!

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Çalışma Grubu yıl içerisinde yürüttüğü çalışmalar ile iki önemli yayını üyelerimizin ve konunun ilgililerinin faydasına sundu. Şirket Genel Sekreteri El Kitabı ve Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu El Kitabı bir yıllık çalışmalar sonucunda 17 Ocak 2018 tarihinde düzenlenen XI. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde lanse edildi. Çalışma grubunun yıl içinde yürüttüğü çalışmalar ve TKYD Yayınları'na kazandırılan iki değerli yayın hakkında detayları çalışma grubumuz bu sayımızda sizler için derledi.

TKYD Yönetim Kurulu Çalışma Grubu 2014 yılında "Kurumsal yönetimin anlayışının hayata geçirilmesinde kritik bir role sahip yönetim kurullarının gelişimine yönelik faaliyetler planlamak, eğitim, seminer programları ve araçlar ile bu sürece katkıda bulunmak." misyonu ile çalışmalarına başladı. Kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde en üst düzeyde sorumluluk taşıyan yönetim kurullarının gelişimi dernek olarak çalışma grubumuzun kurulduğu yıl olan 2014 yılından bugüne gündemimizde önemli bir yere sahip. Çalışma Grubu Başkanı Ali Kamil Uzun ve Sorumlu Yönetim



Kurulu Üyeleri Fatma Fusun Akkal Bozok ve Mustafa Doğrusoy liderliğinde çalışmalarını yürüten grup faaliyetlerine başladığı 2014 yılından bu yana birçok eğitim, panel programının yanı sıra önceki dönemde Yönetim Kurulu Serisi'nin iki yayınına faydaya sunmuştu. Serinin ilk yayını Ocak 2016 yılında yayınlanan "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Ücret Araştırması" oldu. Ardından Mart 2016'da "BIST Yönetim Kurulları Araştırması" serinin ikinci yayını olarak üyelerimizin ve kamuoyunun faydasına sunuldu. Çalışma Grubumuz, gündemini oluştururken yönetim kurullarının etkin çalışmasına olanak veren yenilikleri sunmak üzere yıllık planlamalarını yapıyor. Bu kapsamda çalışma grubu üyelerimiz ile bir araya gelerek yaptığımız uzun toplantılar sonucunda 2017 yılı için belirlediğimiz çalışma başlıkları "Şirket Genel Sekreteri" ve "Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu" konuları oldu.



YÖNETİM KURULU ÇALIŞMA GRUBU'NDAN İKİ YENİ YAYIN: ŞİRKET GENEL SEKRETERİ EL KİTABI VE YÖNETİM KURULU ÜYESİ ORYANTASYONU EL KİTABI

Şirket Genel Sekreteri; yönetim kurullarına zamanında, doğru karar almalarını kolaylaştırıcı bilgiyi, yönetim kurulunun kolayca erişebileceği şekilde iletilmesini koordine eden ve stratejik öneme sahip bir pozisyon. Şirketlerimizde

kurumsal yönetim kültürünün etkin şekilde yürütülmesi adına da önemi büyük olan Şirket Genel Sekreterliği ülkemizde farklı yapılar da farklı birimler tarafından yürütülüyor. OECD ve IFC gibi uluslararası otoriteler tarafından



da önerilen bu pozisyonun önemi gün geçtikçe artıyor. Yönetim Kurulu Çalışma Grubu'nun bu konuyu değerlendirmesinin amacı uluslararası örneklerinden yola çıkarak ülkemiz için en iyi uygulama örneklerini yaygınlaştırmak, şirketlerin kurullarının genişleyen rol ve sorumlulukları çerçevesinde her büyüklükte şirkette uygulanabilecek yapıları önermek. Yayın, farklı şirket büyüklüklerindeki şirketlerin kendi öncelik ve ihtiyaçlarından yola çıkarak konumlandıracakları bu pozisyon için uluslararası iyi uygulama örneklerini de içeriyor. Şirket Genel Sekreteri yayını, şirketlerimize bu konuda yol gösterici olması amacıyla ile çalışma grubu üyelerimizin yoğun emekleri ile ve IFC'nin bilgi or-

taklığında, lansmanını 17 Ocak 2018 tarihinde düzenlediğimiz XI. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde yaptık.

Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu El Kitabı ise yeni atanan bir yönetim kurulu üyesinin başlangıçta öğrenmesi gereken çok fazla konu olduğu ve kaliteli bir oryantasyon programına duyulan ihtiyaçtan yola çıkarak çalışma grubumuzun gündemine geldi.

Sağlam bir oryantasyon süreci, yeni atanan üyenin yönetimle, diğer kurul üyeleriyle ve şirketle ilgili diğer kişilerle sağlıklı ve sürekli bir diyalog içinde olmasına yardımcı olacak olan önemli bir süreç. Yeni yönetim kurulu üyesinin yönetim kurulu çalışmalarına en kısa sürede en etkili şekilde katkı vermeye başlaması ise kaliteli bir oryantasyon programı ile doğrudan ilişkili.

Yönetim Kurulu Serisi'nin üçüncü yayını olarak KPMG'nin desteği ile yayınlanan bu el kitabında amacımız; şirketlerin etkin bir şekilde yönetilmelerinde hayati öneme sahip yönetim kurullarının gelişmelerine katkı sağlamak ve kaliteli bir oryantasyon süreci konusunda farkındalık yaratmak oldu.

Her iki yayında yer alan konuları düzenleyeceğimiz eğitim ve seminer programları ile konuyu yıl içerisinde gündemimizde tutacağız. Umuyoruz ki her iki yayın da iş profesyonellerine ve konuya ilgisi olan herkese faydalı birer yol haritası olacaktır.

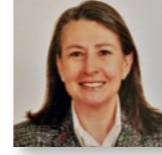
Yayınları www.tkyd.org adresli internet sitemizden Yayınlar bölümünden dijital olarak erişebilirsiniz.



Ali Kamil Uzun

Derneğimizin Yönetim Kurulu Çalışma Grubu olarak yıl içinde yürüttüğümüz yoğun çalışmalar sonucu iki önemli yayını derneğimize kazandıranın gururu ve mutluluğunu yaşıyoruz. "Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu El Kitabı" ve "Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri" yayınlarımızın tüm profesyonellere ve konuya ilgili duyan iş insanlarına bir yol gösterici kaynak olmasını diliyoruz. Yıl içinde düzenleyeceğimiz çeşitli eğitimler, seminerler, üyelerimizin katılımına açık gündem toplantıları ile de her iki konuyu gündemde tutmaya ve derinlemesine ele almaya devam edeceğiz.

Derneğimizde Kurumsal Yönetim'in en önemli organlarından biri olan Yönetim Kurullarının gelişimini desteklemek için bir çalışma grubu oluşturmuştuk. Bu yıl içinde konu ile ilgili yol gösterici iki yayın hazırlamayı hedefledik. Bağımsız Yönetim Kurulu üyeliğinin önem kazandığı ve değişim döneminin de olduğu bu yıl yeni bağımsız yönetim kurulu adayları için oryantasyon el kitabı birinci çalışmamız oldu. Bu daha çok bir yol haritası niteliğindedir. Diğer konu ise yönetim kurulu sekreterliğinin dünyadaki örnekleri ve iyi uygulamalarını incelemek ve önermek şeklindedir. Umarım bu çalışmalarımız hem kurumsal yönetim ile uğraşan kişilere hem de şirketlere katkı sağlar.



Füsün Akkal Bozok



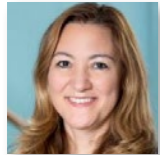
Mustafa Doğrusoy

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Kurumsal yönetim ilkelerinin ve anlayışının benimsenmesi, geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi için liderlik, rehberlik ve uygulama desteği sağlama misyonu ile kurumsal yönetim konusunda uzmanlığına başvuru referans kurum olma vizyonunu kendisine yüklediği sorumlulukla, 2016 yılında Yönetim Kurulu serisi olarak çıkarmış olduğu Bağımsız Yönetim Kurulu Ücret Araştırması ve BIST Yönetim Kurulları Ücret Araştırması yayınlarından sonra "Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyon El Kitabı" ve "Uluslararası Uygulamalar Çerçevesinde Şirket Genel Sekreteri" isimlerinde iki değerli çalışmayı daha ülkemiz iş hayatı ve ekonomisine iki değerli çalışmayı daha kazandırmıştır. Bu yayınlar, emek yoğun çabayla ekip çalışması ile ortaya çıkmıştır. Dileğimiz bu yayınlardan olabildiğince yarar sağlanması ve şirketlerimize en iyi yönetim uygulamalara destek sağlamasıdır.

Şirketlerde "Kurumsal Yönetim İlkeleri"; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk konusundaki duyarlık ve uyum yatırımcıların ve paydaşların şirketlere olan güveni ve yatırım ve ticaret yapma istahını olumlu yönde etkileyecektir. Şirket içinde "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ne uyumun sağlanmasında önemli araçlardan birisi de şirket yönetim kurulunu doğru zamanda, doğru ve yeterli bilgi ile besleyecek yönetim kurulu ve şirket yönetim kadroları arasında bir köprü oluşturarak karar alma süreçlerini destekleyecek "şirket genel sekreteri" pozisyonudur.



Arzu Çakmakçıoğlu



Kuşu Alper

Son yıllarda yönetim kurulu üyelerinin ilgilendiği alanlar ve üstlendiği roller değişse de değişmeyen bir gerçek var ki, yönetim kurulu üyelerinin oyları, katıldıkları ilk Yönetim Kurulu toplantısından başlayarak, şirketlerinin gelecekteki durumunu ve konumunu önemli derecede etkiliyor. Dolayısıyla yeni bir yönetim kurulu üyesinin rol ve sorumluluklarına kısa bir süre içinde adapte olması çok önemli. Bu gerçekten yola çıkarak TKYD Yönetim Kurulu Çalışma Grubu olarak hazırladığımız Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyon El Kitabı'nın yönetim kurullarına yeni katılan üyelere ve şirketlere yardımcı olacağına inanıyorum.

Yoğun emekleri ile bu iki değerli yayını derneğimize kazandıran Yönetim Kurulu Çalışma Grubumuzun içinde yer almaktan mutluluk duyuyorum. Çalışma grubumuzun ana hedefi olan yönetim kurullarının etkin ve yüksek performanslı çalışması, kurumsal yönetim ilkelerini kurum kültürü haline getirmesi hedefi ile örtüşen ve bu konuda fayda sağlamaya, yol gösterici olmaya yönelik hazırlanan her iki yayının da konunun tüm ilgilileri için yararlanabilecekleri kaynaklar olmasını diliyorum.



Mehmet Özdeniz



Mehmet Emin Öztürk

Bir kuruluşun başarısında yönetim kurulu stratejik öneme sahiptir. Yönetim kurulunun performansı; kuruluşun kurumsallaşması, kurumsal performansı ve kurumsal yönetimin ana prensipleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adalet prensiplerinin uygulanmasında da kritik özellik taşımaktadır.

TKYD Yönetim Kurulu Çalışma Grubunun bir üyesi olarak gayret gösterdiğimiz "Şirket Genel Sekreteri El Kitabı" ve "Yönetim Kurulu Üyesi Oryantasyonu El Kitabı" yönetim kurulunun performansını ve karar kalitesini arttırmaya yönelik iki değerli çalışma olmuştur.

Bu yayınların hedef kitesini teşkil eden gerek yönetim kurulu üyeleri gerek şirket genel sekreterleri, yönetim kurulu büro yöneticileri ve yönetim kuruluna hizmet veren görevlilerin bu çalışmalardan oldukça istifade edeceklerine inanıyorum. TKYD yönetim kurulu çalışma grubu olarak bu çalışmalarda ana hedefimiz yönetim kurullarının daha etkin hale gelmesi ve kurumsal yönetimin temel prensiplerinin daha etkili olarak kuruluşlarda uygulanmasıdır.

Dünyadaki, daha gelişmiş ekonomilerdeki şirketlerin Yönetim Kurulu yapıları oluşturulurken Kurumsal Yönetim ilkeleri uygulanıyor. Türkiye'de ise Kurumsal Yönetim Çalışmaları oldukça yeni; son yıllarda dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye'de de Kurumsal Yönetim ilkeleri çok daha sık konuşulmaya başlandı; Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin bu yöndeki çalışmalarının hızlanmasında öncü bir katkısı oldu ve oluyor. Fakat daha alınacak çok yol var gibi görünüyor. Kurumsal Yönetim ilkeleri uygulamaları açısından baktığımızda Yönetim Kurullarının yapısı çok önemli bir husus; bu konuda TKYD çalışma gruplarının etkin çalışmaları ve sunduğu raporlar önemli bir katkı sağlıyor. Ben de bu gruplarda yer alarak katkı yapmaktan onur duyuyorum.



Müge Yalçın

SERMAYE PİYASASI ÇALIŞMA GRUBU



AİLE ŞİRKETLERİ ÇALIŞMA GRUBU



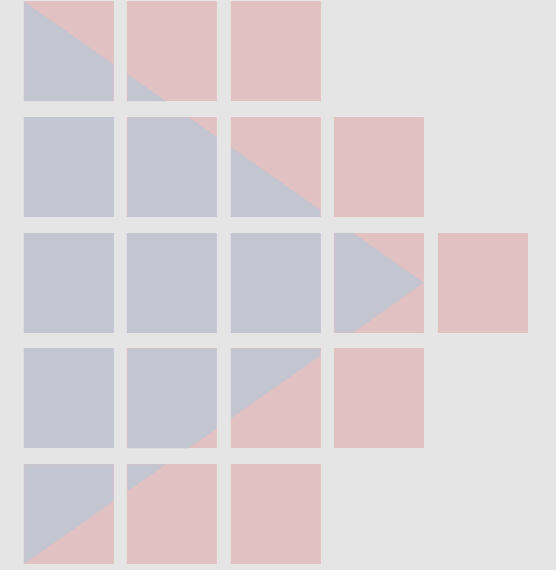
SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI ÇALIŞMA GRUBU



YÖNETİM KURULU ÇALIŞMA GRUBU



Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



TKYD ÇALIŞMA GRUPLARI



/KurumsalYonetim



/TKYD_dernek



/turkiye-kurumsal-yonetim-derneği



/TKYDdernek

www.tkyd.org



Mehmet Buldurgan

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi
ŞirketOrtağım Melek Yatırımcı
Ağı Kurucusu ve Ağ Başkanı

GİRİŞİMCİLİKTE KURUMSAL YÖNETİM

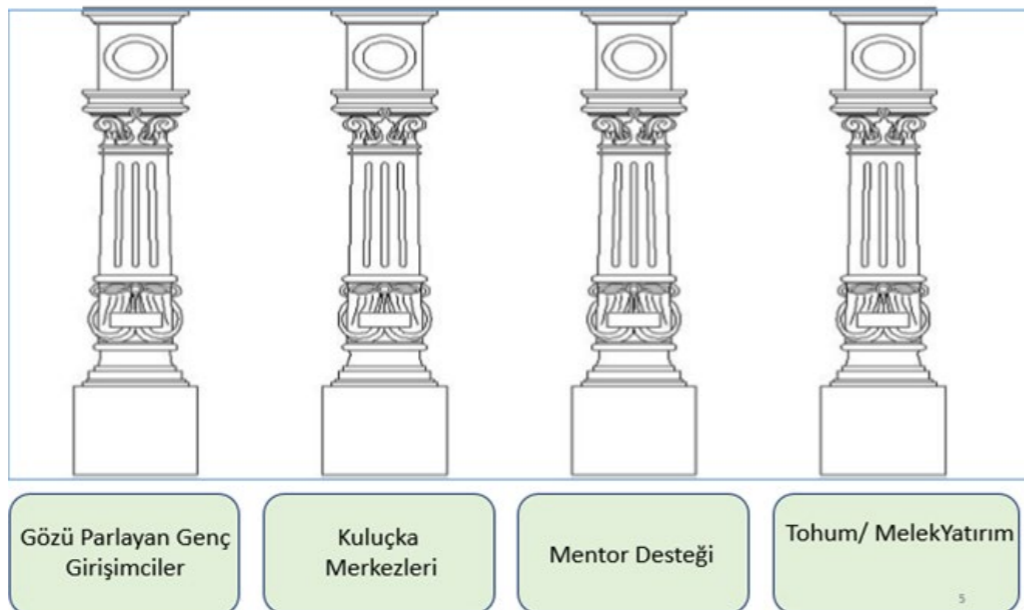
Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin kurulması, ekonominin gelişmesi ve sürdürülebilir kalkınma için büyük öneme sahip. Mehmet Buldurgan yazısında girişimcilik ekosistemi ve girişimcilikte kurumsal yönetimin önemini anlatıyor.

Girişimcilikte kurumsal yönetim konusuna girmeden önce sizlere girişimcilik ekosistemi hakkında kısa bir bilgi vermek isterim. Aşağıdaki şekilden de görüleceği gibi girişimcilik ekosistemi 4 ana kolon üzerinde konumlanmıştır. İlk adımı atan gözü parlayan genç girişimci kafasındaki yenilikçi yaratıcı ve inovatif fikirle girişimci aday olarak yola çıkar. Bu fikrin yeşermesi için yani tohum aşamasından filizlenme sürecine kadar kuluçka (incubation) merkezlerine ihtiyaç duyar. Girişimciler bu günlerde gerek kamu (üniversiteler, teknoparklar) gerek özel

Bir girişimcinin kendi işini çok iyi bilerek başarılı bir iş insanı olması ya da girişimin öncelikle mikro bir şirket daha sonra KOBİ ve de OBİ olması için olmazsa olmaz unsurların başında Liderlik, Pazarlama ve Finans bilgisi gelmektedir.

olarak tohum yada melek yatırım alma aşamasına gelmiş olurlar. Hazine Müsteşarlığı tarafından 2013 yılında yayınlanan mevzuat kapsamında melek yatırımcılar aldıkları lisans ve akredite melek yatırımcı ağıları sayesinde bireysel vergi muafiyetine hak kazanmaktadır. Ülkemizin geleceğinde çok önemli yer tutacak olan girişimcilik ekosisteminin gelişmesi için bu dört kolonun aynı güç ve performansta olması ve dört atlı gibi dört nala koşması çok önemlidir. Bir girişimcinin kendi işini çok iyi bilerek ve yukarıdaki süreçlerden ge-

GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ



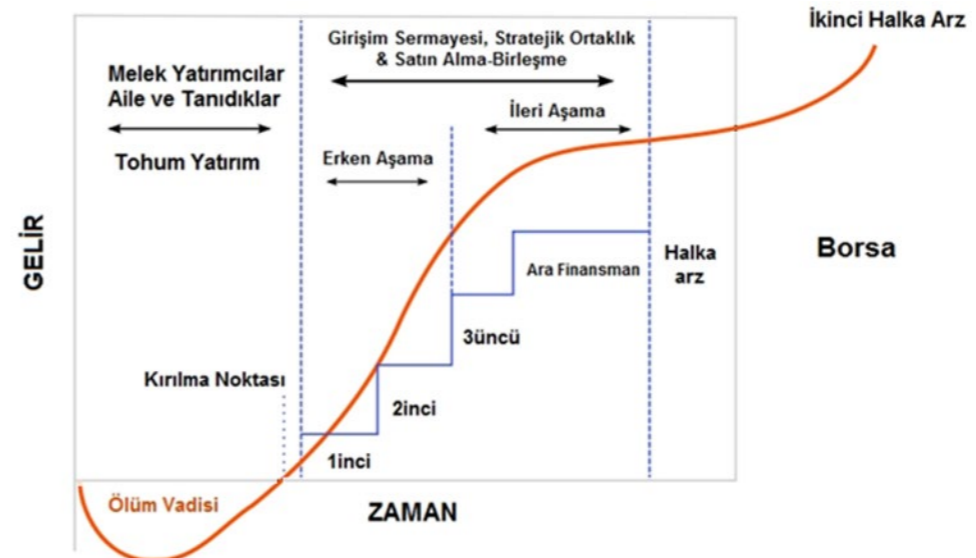
GİRİŞİMCİLİKTE YATIRIM VE KURUMSAL YÖNETİM SÜREÇLERİ

YATIRIM ÖNCESİ (PRE INVESTMENT)	YATIRIM SÜRECİ	YATIRIM SONRASI (POST INVESTMENT)
<ul style="list-style-type: none"> Gerçekçi Bir İş planı Düzenli Mali Raporlama Tek Defter/Tek Bilanço Güçlü Ekip Bağımsız Denetim Raporu 	<p>TOHUM</p> <p>YADA</p> <p>MELEK</p> <p>YATIRIM</p>	<ul style="list-style-type: none"> Düzenli ve Düzenli Mali Raporlama Profesyonele Yatırım Bilanço/Gelir Tablosu/Nakit Akış Tablosu Takibi Yönetim Kurulunun Aktif Olarak Çalıştırılması Aile/Ortaklık Anayasası Hazırlıkları

çerek başarılı bir iş insanı olması ya da girişimin öncelikle mikro bir şirket daha sonra KOBİ ve de OBİ olması için olmazsa olmaz unsurların başında Liderlik, Pazarlama ve Finans bilgisi gelmektedir. Bu 3 unsur bir araya gelerek biraz sonra değineceğimiz Girişimcilikte Kurumsal Yönetimin ön şartlarını yerine getirecektir. Yukarıda bahsedilen tüm bu süreçleri başarıyla yerine getiren girişimciler yeni round yatırımlar almaya hazır olurlar. Girişimciler daha kuruluş aşı-

masındaki girişimlerinde ilerde kendileri için çok büyük katkı sağlayacak olan ortaklık kültürüne sahip olarak ve de Adillik, Şeffaflık, Hesap Verilebilirlik ve Sorumluluktan oluşan Kurumsal Yönetim İlkelerini de benimseyerek yeni ortaklıklar ve yatırımlar alma şansını bulabilirler. Aşağıda belirtilen tabloda da görüleceği gibi; ölüm vadisine düşmeden hayatiyetlerini sürdüren girişimciler işlerini büyütürken ikinci ve üçüncü tur yeni yatırımlar sayesinde IPO' da yaparak borsaya

da açılma imkanına sahip olabilirler. Özetlemek gerekirse genç girişimcilerin kafasında oluşan fikrin gelişerek önce bir ulusal marka, daha sonra bir bölgesel güç ve nihayetinde global bir şirket oluşturarak bir Unicorn olma şansına sahip olduğunu sizlerle paylaşmak istedim. Ülkemizin geleceği ve kalkınması için çok önem arz eden bu sürece sizlerin de bireysel veya kurumsal olarak destekçisi ve paydaşı olmanızı öneriyorum.



Girişimciler daha kuruluş aşamasındaki girişimlerinde ilerde kendileri için çok büyük katkı sağlayacak olan ortaklık kültürüne sahip olarak ve de Adillik, Şeffaflık, Hesap Verilebilirlik ve Sorumluluktan oluşan Kurumsal Yönetim İlkelerini de benimseyerek yeni ortaklıklar ve yatırımlar alma şansını bulabilirler.



NIHAT NARİN “KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM, YÖNETİM KURULU VE KOMİTELER, DIŞ DENETİM SÜREÇLERİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ GİBİ KONULARDA HALKA AÇIK BİR ŞİRKET GİBİ ÖZENLE ÇALIŞIYORUZ.”

Global Tower Genel Müdürü Nihat Narin ile gelecek stratejilerini, kurumsal yönetim yaklaşımlarını ve halka arz hedeflerini konuştuk.

Türkiye'deki ilk ve tek, Avrupa'nın ise önde gelen kule ve altyapı operatörü olan %100 Turkcell iştiraki Global Tower faaliyetlerine 2006 yılında başladı. Bize biraz çalışmalarınızı aktarır mısınız?

Bildiğiniz gibi ülkemizde telekomünikasyon sektörü genç nüfus, hızla artan data kullanımı, akıllı telefonların yaygınlaşması, LTE-5G gibi yeni mobil teknolojilerin hizmete girmesiyle en hızlı gelişen sektörlerden biri konumunda. Günümüzde mobil operatörler bir yandan dijital servisler ve yeni teknoloji uygulamalarına odaklanırken diğer yandan da tüm pasif altyapı varlıklarının elden çıkarılmasını öngören “asset light model”ini benimzediler. Böylelikle mobil operatörlerin bilançolarında atıl değer olarak kalan pasif varlıklar, bağımsız altyapı şirketlerine dönüşmek suretiyle gerçek değerlerine ulaştı.

Global Tower da telekomünikasyon

sektörünün altyapı ihtiyaçlarını karşılamak, kule ve altyapı hizmetleri sunmak amacıyla 2006 yılında Turkcell'in %100 iştiraki olarak kuruldu. Bugün, dört ülkede faaliyet gösteren, Türkiye'nin ilk ve tek, Avrupa'nın beşinci büyük lisanslı kule ve telekomünikasyon altyapı operatörü konumundayız. Şirketimiz bugün, telekom operatörleri, medya, İSS, enerji, kamu ve özel sektör kuruluşlarına hizmet vermekte. Global Tower, 2009'da Ukrayna'da UkrTower'ı, 2016'da Belarus 'da BelTower'ı kurarak uluslararası bir oyuncu haline geldi. 10 bini aşkın kule portföyüyle faaliyet gösteren Global Tower, 2017 yılında hem toplam gelirler hem FAVÖK hem de net kârda çift haneli büyüme oranlarına ulaştı. 2018'de ise gelirlerimizin 500 milyon TL'nin üstünde geçekleşmesini hedefliyoruz. Bilanço büyüklüğümüzün de 1 milyar TL seviyelerinde gerçekleşmesini öngörüyoruz.

Öte yandan, dünyadaki örneklerini incelediğimizde, mobil operatörlerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere ortaya çıkan ve birçok sektöre hizmet sunan kule işletmeciliğinin, küresel yatırımcıların ilgisini çekerek sermaye piyasalarında ciddi bir değer yaratmış olduğunu da görüyoruz. Bildiğiniz gibi her geçen gün artan bu yaklaşımla kule şirketleri halka arzlarının dünya piyasalarında çok ciddi değerlere ulaşıyorlar. Bu açıdan dünyanın önde gelen kule şirketlerine baktığımızda; American Tower(ABD) 62 milyar dolar, Crown Castle (ABD) 45 milyar dolar, SBA(ABD) 20 milyar dolar, Celinex (İspanya) 6 milyar dolar, Inwit (İtalya) 4 milyar dolar seviyesinde değerlemelere ulaştıklarını gözlemliyoruz.

XI. Kurumsal Yönetim Zirvesi'ni “Kurumsal Yönetimin İtici Gücü: Esneklik ve Dayanıklılık” (Resilience) teması ile düzenledik. 18 şirketin

CEO'sunun katıldığı ön araştırmaya göre CEO'lar belirsizlik dönemlerine hazırlık için öncelik “Kurumsal Dayanıklılık” diyor. Sizin gelecek stratejilerinizde neler var? Esneklik ve dayanıklılığı risk ve değerlendirme süreçlerinizde hangi aşamalarda alıyorsunuz?

Bildiğiniz gibi şirketimizin ana hissedarı konumunda bulunan Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş., hem BIST hem de NYSE'e kote olan tek Türk şirkettir ve gerek SEC gerek SPK mevzuatı çerçevesinde kurumsal yönetim standartlarına uyum göstermekte. Biz de Global Tower olarak kurumsal yönetim anlayışımız çerçevesinde hem yönetim kurulu hem de günlük faaliyetlerimiz alanında bu standartlara tam uyum sağlamayı hedefliyoruz. Kurumsal riskin yönetimi, bağımsız denetim ve iç denetim süreçleri konularında halka açık bir şirket gibi hareket ederek, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini gözeterek faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Ana şirketimizin tabii olduğu kurallar kapsamında iş süreçlerimizi, kurumsal

risk değerlendirmesini, ISO 9001 sertifikasyonu süreçlerini de eş zamanlı olarak yürütüyoruz. Buna ilaveten, otomasyon ve nesnelerin interneti konularını da Endüstri 4.0 konsepti çerçevesinde yakından takip ediyoruz.

Halka açık olmayan bir şirket olarak bile bugün Global Tower'ın 7 kişilik yönetim kurulunda 4 bağımsız üye yer alıyor. Bu bağlamda Kurumsal Yönetim konusunda da önemli bir başarı eşiği yakaladığımızı ve diğer şirketlere örnek olduğumuzu rahatlıkla söyleyebilirim.

Halka açık olmayan bir şirket olarak bile bugün Global Tower'ın 7 kişilik yönetim kurulunda 4 bağımsız üye yer alıyor. Bu bağlamda Kurumsal Yönetim konusunda da önemli bir başarı eşiği yakaladığımızı ve diğer şirketle-

re örnek olduğumuzu rahatlıkla söyleyebilirim.

Global Tower geleceği nasıl görüyor? Gelişen şirketlere dalgalı piyasalarda iş yapma açısından önerileriniz neler olur?

Ülkemizde telekomünikasyon sektörü en hızlı büyüyen sektörlerden biri konumunda. Bugün ülkemizde mobil abone sayısı 78 milyona, penetrasyon oranı %98'e ulaşmış, halen Avrupa ortalamalarının altındadır. Mobil internet kullanımında da abone sayısı yıllık %15 artışla 56,5 milyona ulaştı. Aylık abone başı mobil internet kullanımını ise 6,5 GB'a ulaşmış, bu rakamın 4,5G'nin yaygınlaşması ve 5G'nin de kullanılmaya başlaması 2020'de 20 GB'a ulaşmasını bekliyoruz. Sektörde spektrum yani kapasitenin sınırlı



olması sebebiyle, artan data trafiğinin taşınmanın en önemli yolu operatörlerin baz istasyonu dolayısıyla kule sayılarının arttırmasından geçiyor. Bu da sektörün doğal bir oyuncusu şirketlerin büyümesi için önemli bir etmen teşkil ediyor.

Telekomünikasyon sektörünün fiziksel altyapı yatırımlarının, ülkemizin kaynaklarının en verimli ve çevreye duyarlı şekilde kullanılarak yapılması gerektiği düşüncesinden hareketle, önümüzdeki dönemde, bu artan ihtiyaca cevap verebilmeyi ve sadece Turkcell'in değil, Vodafone ve Türk Telekom'un da altyapı yatırımlarını üstlenmeyi hedefliyoruz. Buna ek olarak, telekomünikasyon sektörü ve komşu sektörlerde verimliliği arttırma ya yönelik faaliyetler yürüten Global

Tower'ı yeni bir vizyonla tanımlayarak küresel bir kule işletmecisi haline getirmek ve ülke ekonomimize dünya çapında bir değer yaratmak istiyoruz. Kule sektörünün küresel oyuncularını incelediğimizde birleşme ve satın almalar ile yeni ülke ve coğrafyalara know-how transfer ettiklerini görüyoruz. Bu anlamda Global Tower, dünya eğilimlerini takip ederek, disiplinli bir şekilde yurtdışı birleşme ve satın alma fırsatlarını değerlendirmeyi ve küresel bir değer olmayı hedefliyor.

Halka arz hedefiniz devam ediyor mu? Bize kısaca halka arzı neden değerlendirdiğiniz ve nasıl hazırlandığınızdan bahsedebilir misiniz? Bir şirket için ideal arz koşullarını tespit etmek mümkün mü?

Hali hazırda 4 ülkede faaliyet gösteren Global Tower için vizyonumuz, şirketimizi bölgenin ve dünyanın sayılı büyük altyapı operatörlerinden biri olarak konumlandırmak. Halka arz süreciyle ilgili kesinleşmiş bir takvimimiz bulunmamakla beraber, kurumsal yönetim ilkelerine uyum, yönetim kurulu ve bünyesinde görev yapan bağımsız

komiteler, dış denetim süreçleri ve kurumsal risk yönetimi gibi konularda halka açık bir şirket gibi özenle çalışıyoruz. Bildiğiniz gibi halka arz için ideal koşullar hem ülke ekonomisine güven hem de şirketin iş modelinin cazibesi ile belirlenmekte. Ekonomide istikrarın ve öngörülebilirliğin artmasını müteakip, halka açılmak ve karlı bir iş modeli olan kule işletmeciliğini ülkemiz sermaye piyasalarına kazandırmak ajandamızın en önemli maddesi olarak güncelliğini koruyor. Ülkemiz 2023 hedefleri çerçevesinde bir yandan çok ciddi altyapı yatırımları yapılırken, diğer yandan da biz Global Tower olarak bu sektörde, yeni ulusal ve uluslararası fonların Türk sermaye piyasalarına kazandırılmasını temin ederek uluslararası bir başarı hikâyesini yazmayı hedefliyoruz.



Av. Arb. Umut Metin

MBA - LL.M. Cardiff
MTN Hukuk Bürosu
Yönetici Ortak

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM VE ARABULUCULUK

Arabuluculuk, ailenin ve aile şirketinin sorunlarının büyümeden, dışarıdan duyulmadan, sessizce ve hatta eskisinden daha iyi bir ilişki yaratılmasına imkan verebilen bir uyuşmazlık çözüm yöntemi. Av. Umut Metin, yazısında, konuyu kurumsal yönetim çerçevesinden ele alıyor.

Türkiye'deki şirketlerin büyük bir kısmı aile şirketleridir. Aile tipi şirketlerden gelecek stratejisi olanlarının öncelikli hedefi kurumsallaşmaktır. Kurumsallaşma kavramı; aile anayasası, ortaklararası sözleşmeler, bir sonraki kuşağın görev alma şekli, yönetim kurulunun yapılandırılması, şirket içi denge ve kontrol mekanizmaları, yönetim kurulu işlevsizlikleri olasılığı ve şirket kilitlenmesinin engellenmesi planları, lider seçim usulü, bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin ve profesyonellerin konumlanması, imtiyaz halleri, iyi yönetim gibi birçok mesele ile yakından ilgilidir. Tüm bunlardan anlaşılmalıdır ki, kurumsallaşma en az sorunla işleyen ve sorun çıksa dahi çözümünü kendi içinde önceden ortaya koymuş bir şirket planlaması gerektirmektedir.

Aile şirketlerinde işler iyi gidiyor olsa dahi, aile ve akrabalık bağlarının sebep olduğu kırılma noktaları yaşanabilir. Şirketin ticari faaliyetleriyle hiç ilgisi bulunmayan bir sebeple; örneğin; eşlerin - kardeşlerin - kuzenlerin tartışması, aynı şirkette pay sahibi çekirdek aileler arasında yaşanan rekabet, kıskançlık, heves - ego - yetenek - yeteneksizliklere bağlı farklılıklar, aile içi ani güven bunalımı, ayrılık, boşanma gibi durumlar bir anda şirketi umulmadık bir kırılma noktasına sokabilir. Aile içi kırılganlığın şirket içi krize dönüşmesi de elbette mümkündür. Tecrübelerimiz, önemli sayıda aile şirketinin başarıdan başarısızlığa yönelişinin, hatalı ticari kararlardan çok, aile içi sorunlardan kaynaklandığını

ortaya koymaktadır.

Bu noktada kurumsallaşmama birçok aile şirketinin, alt kuşaklara ulaşmadan sona ermesinin önemli bir nedenidir. Çözümse elbette kurumsallaşmaktır. İlk basamak, aile içinde yaşanması gayet normal olan ve ne aile anayasası, ne ortaklar arası sözleşmeler, ne de şirket esas sözleşmeleri (şirket statüsü) ile engellenemeyecek olan sorunların çıkması halinde ne yapılacağına planıdır. Buna kriz planlaması adı verilebilir. "Oldu ya sorun çıktı, şimdi ne yapmak lazım? Nasıl bir uyuşmazlık çözüm yöntemi ile şirketimizin sorununu süratle çözebiliriz? Aile içi sorunumuzu şirkete yansımadan nasıl bertaraf edeceğiz?" gibi sorulara verilecek cevaplar önemlidir. Bu türden sorulara verilebilecek en iyi cevap Arabuluculuk'tur.

Arabuluculuk'un şirketlere ilişkin uyuşmazlıklarda uygulanmasına hiçbir engel yoktur. Özellikle aile şirketlerindeki sorunlarda mahkemeye başvurulması halinde, şirketin ismi kriz ve sorunlarla anılır hale gelmektedir. Ancak arabuluculuk gizlilik üzerine kurulu olduğundan, şirketin yaşadığı sorununun şirket dışından duyulması engellenir. Mahkemeye başvuru şirket değerinde negatif etki yapabilir. Hatta şirketin defter ve kayıtlarının taraflarca mahkemeye sunulması, şirketin rakipleri açısından sorun yaşayan şirketin önemli ticari sır, belge ve kayıtlarına ulaşılması riskini de beraberinde getirir. Arabulucu gizlilik yükümü altında bulunduğu için, şirketin sır ve belgelerinin dışarı sızması mümkün

değildir. Arabuluculuk bu haliyle şirket değerini koruyan, şirketi değer ve hatta itibar kaybı riskinden uzaklaştıran bir uyuşmazlık çözüm yöntemidir. Aile olmanın bir özelliği de bugün kavga edip, yarın barışabilmektir. En basitiyle aile içi tartışması olmayamız yoktur. Ancak ailelerde sorunlar

“Arabuluculuk'un şirketlere ilişkin uyuşmazlıklarda uygulanmasına hiçbir engel yoktur. Özellikle aile şirketlerindeki sorunlarda mahkemeye başvurulması halinde, şirketin ismi kriz ve sorunlarla anılır hale gelmektedir. Ancak arabuluculuk gizlilik üzerine kurulu olduğundan, şirketin yaşadığı sorununun şirket dışından duyulması engellenir.”

genelde geride kalır ve derinleşmez. Ancak aile sorunu geride bırakmaz ve mahkemeye başvurursa, davalı olan taraf aile olma psikolojisinin dışına çıkarak "madem beni dava etti, ben de ona gününü göstereceğim" tavrına girebilir. Bu durum derinleşen bir şirket içi kavganın, benzetme ile ateşe odun atarak daha yakıcı hale gelmesi ve gerçekten söndürülmesi

zor olacak bir duruma çevrilmesidir. Bu haliyle mahkemeye başvuru, aile ilişkilerinde psikolojik girdaba neden olabilir. Denmez ama "beni arabulucuya verdi" demek de hiçbir duygusal olumsuzluk yokken, hatta aksine arabulucu kelimesinde olumluluk, uzlaşma ve mutluluk varken, "beni dava etti" cümlesi savaş ve çatışma psikolojisine neden olmaktadır.

Mahkemelerde iki tarafın kazandığı bir model yoktur. Sonuçta davada davacı-davalı şeklinde isimlendirilen, nihayetinde ise kaybeden ve kazanan olmak üzere iki taraf vardır. Arabuluculukta ise iki tarafın kazanması ve mutabakatı esastır. Bu haliyle mahkemelerde ilişkiler zedelenebilirken, arabuluculukta ilişkiler onarılmaktadır.

Mahkemede sorunların çözümü yıllar alırken, arabuluculukta birkaç hafta, birkaç gün veya çok zaman birkaç saatte uzlaşma yaratılabilir, önemli bir faydadır. Arabuluculuk neticesinde varılan anlaşma hukuki değer olarak mahkeme kararı ile eş düzeydedir.

Mahkeme kararı ne şekilde olursa olsun, bu karar taraflar arasındaki temel çatışma sebebinin ortadan kaldırılmaktadır. Çünkü, devlet kudreti nedeniyle hakim iradesine taraflar boyun eğse de, bu karara razı olmak anlamına gelmez. Özetle, hakim ne derse o olur ancak taraflardan en az birisi sonuçtan menmün kalmayabilir. Mahkemenin kararı, taraflar arasındaki tüm sorunların sona erdiği anlamına da gelmez. Arabuluculukta ise karşılıklı menmuniyet ve mutabakat vardır. Arabuluculukta varılan sonuç, menfate uygun ise kabul edilir ve el sıkışılır. Mahkemelerde şekil, usul kuralları taraflarca rahat müzakerede bulunmayı engeller. Mahkemelerde derdini ifade edememek rastlanabilen bir durumdur. Mahkemelerin görev sınırları dahi (Aile Mahkemesi, Ticaret Mahkemesi vb.) birbirleri ile ilgili sorunların tek

bir mahkeme tarafından ele alınmasını engeller. Yazımızdaki gibi eğer bir aile şirketi içinde sorunlar yaşıyor



ve bu sorunlar hem aileyi hem şirketi ilgilendiriyorsa muhtemelen birden fazla mahkemede görülecek, birden fazla dava dosyası gündeme gelecektir. Ancak arabulucu özel hukukla ilgili olan tüm konularda ticari/ailevi vb. fark yaratmaksızın bir uzlaşma yarata-

“Kurumsal bir yönetim isteyen her şirketin, özellikle aile şirketlerinin olası sorunları için öncelikle başvurması gereken uyuşmazlık çözüm yöntemi arabuluculuk olmalıdır. şirketin itibarının korunması, yönetim krizlerinin yaşanmaması, sorun yaşanırsa süratle geride bırakılması, şirketlerin devamlılığı açısından oldukça faydalı bir yöntemdir.”

bilme yetki ve imkanına sahiptir. Mahkeme süreçlerinde, karşı tarafı suçlayarak kazanmak esastır. Davacı, davalının kusurlarını anlatarak haklılığını ispat etmeye çalışır. Davalı ise "ben kusurlu değilim, o kusurlu" yaklaşımı gösterir. Arabuluculukta ise kusura odaklanmak değil, çözümü konuş-

mak esastır. Arabuluculukta çözüm önerisi sunmak, alternatif fikirler üretmek gerekir. Uzman arabulucunun yönlendirmesi nedeniyle suçlayıcı bir yaklaşım değil, birleştirici bir yaklaşım görülür. Başbaşa konuşmakta zorlananlar, arabulucu huzurunda konuşabildiği için aslında şirket menfaatine geniş bir müzakere imkanına da yaratılmış olur.

Hakim, kanun ne diyorsa onu yapar. Katı yasal çerçeve dışına çıkamaz. Oysa ki arabulucu açısından çerçeve katı değil, esnek. Kanunda yer almayan, ihtiyaç duyulan bir çözümü üretmek arabuluculukta mümkündür. Hatta arabulucu tarafların o an için düşünmediği, alternatif bir çözümü önerme imkanına da sahiptir.

Kurumsal bir yönetim isteyen her şirketin, özellikle aile şirketlerinin olası sorunları için öncelikle başvurması gereken uyuşmazlık çözüm yöntemi arabuluculuk olmalıdır. Arabuluculuk şirketin itibarının korunması, yönetim krizlerinin yaşanmaması, sorun yaşanırsa süratle geride bırakılması, şirketlerin devamlılığı açısından oldukça faydalı bir yöntemdir.

Son sözler olarak, ortaklar arası sözleşmeler, aile anayasaları vb. kurumsallaşma kapsamında gerek duyulan tüm metinlerde sorun varsa arabuluculuk da olacaktır, yaklaşımı göstermek gerekir. Ortaklararası sözleşmeler, aile anayasası vb. metinlerde uyuşmazlığın oluşması halinde, arabulucuya başvurulacağı yazılmalıdır. Arabuluculuk, ailenin ve aile şirketin sorunlarının büyümeden, dışarıdan duyulmadan, sessizce ve hatta eskisinden daha iyi bir ilişki yaratılmasına imkan verecektir. Görüldüğü üzere, tüm ilişkilerin devamı açısından önemli faydalar sağlayan arabuluculuk, aile şirketlerinin alt kuşaklarca devamı açısından da oldukça faydalı bir tercihtir.



Emre Doğru

StratejiCo.,
Yönetici Ortak

DAVRANIŞSAL KURUMSAL YÖNETİM DÖNEMİ

Davranışsal ekonomi, insan davranışlarını daha iyi anlamamızı sağlamak için psikoloji ve ekonomi gibi iki farklı alanı bir araya getiriyor. 2017 yılında Nobel Ekonomi Ödülünü'nün Richard Thaler'e verilmesiyle de giderek popülerleşiyor. Artık çalışanların, müşterilerin, vatandaşların nasıl karar aldıklarını anlamaya bir adım daha yakınız. Peki davranışsal ekonomi, kurumsal yönetime neler katabilir? Kurumsal yönetim bir organizasyonda kararların nasıl alınması gerektiği ile ilgili olduğuna göre, muhtemelen çok şey!

GUATEMALA'DA BİR VERGİ DAİRESİ

Orta Amerika'nın kendi halindeki ülkesi Guatemala'da yaşayan Alvaro, posta kutusunu açtığı anda ülkenin vergi kurumu tarafından kendisi adına gönderilen bir mektup gördü. Mektup, gelir vergisi ödemelerinin yapılması konusunda Alvaro'ya bir hatırlatma içeriyordu. Hatırlatma ülkedeki vatandaşların %65'ten fazlasının vergisini çoktan beyan ettiğini belirtiyordu. Alvaro kısa süre içerisinde vergisini ödemek için ilgili kuruma müracaat etti. Sadece kendisi değil, mektubu alan vatandaşların önemli bir kısmı da aynı davranışı göstermişlerdi. Elde edilen verilere göre, hükümet tarafından mektupların gönderilmesini müteakip 11 hafta içerisinde ülkede vergi ödemelerinde %43'lük bir artış olmuştu. Alvaro ve diğer Guatemala vatandaşları, bir davranışsal ekonomi deneyine tâbi olduklarının farkında değillerdi kuşkusuz. Deney, İngiltere merkezli Behavioral Insights Team tarafından yürütülen bir çalışmanın parçasıydı. Amacı ise, davranışsal ekonominin ilkelerinden faydalanarak Guatemala vatandaşlarının vergilerini ödemesini teşvik etmek ve böylece devletin vergi gelirlerini artırmaktı. Yapılan çalışmadan elde edilen verilere göre, insanlara "sizin dışınızdaki insanların çoğu vergisini çoktan ödedi" demek, onların davranışlarını değiştirmekte işe yarıyordu. Demek ki davranışsal ekonomi disiplinin tespit ettiği ilkelere biri olan "sosyal baskı," insan

davranışlarını belirlemede önemli bir etkeni.

DAVRANIŞSAL EKONOMİ: NE KADAR İRRASYONEL!

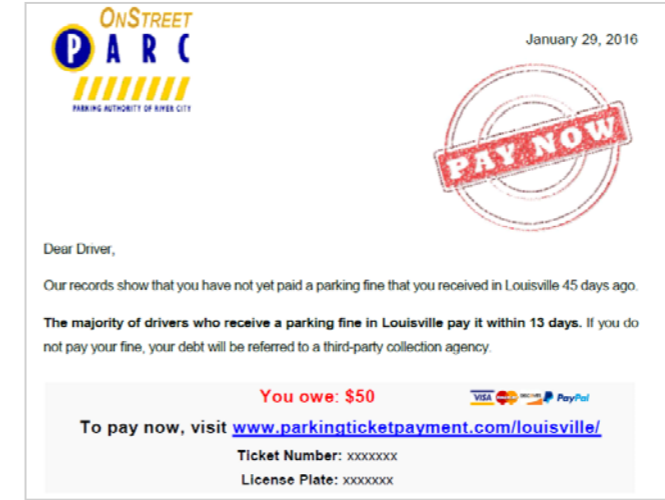
Aslında Guatemala vergi dairesince uygulanan bu yöntem, 1990'lı yılların başından beri Richard Thaler tarafından üzerinde çalışılan davranışsal ekonomi disiplininin bir uygulamasından ibaret. Thaler'in davranış bilimlerine olan ilgisi, üniversite öğrenciliği yıllarında çevresindeki insanların aslında klasik ekonomi biliminin bize söylediği gibi "rasyonel" karar almadıklarını gözlemlemesiyle başlıyor. Hâkim düşüncenin aksine, insanlar aslında kendi çıkarlarına ters düşen davranışlar da gösterebildiğini fark ediyor. Buna göre günlük dilde mantıksız(!), ya da irrasyonel davranışlar hayatımızdaki kararların çoğunu etkileyebiliyor. Bunun üzerine insanların kararları nasıl aldıkları sorusu kafasını daha fazla kurcalamaya başlıyor.

İşte Thaler'in cevabını aradığı bu soru Nudge ("Dürtme") kitabı ile kendisine 2017 yılı Nobel Ekonomi Ödülü'nü getirdi. Aslında, benzer alanda çalışan bir psikolog olan ve "Hızlı ve Yavaş Düşünme" kitabının yazarı Daniel Kahneman da 2002 yılında aynı ödüle layık görülmüş, dolayısıyla davranışsal ekonominin ayak seslerini bize duyurmuştu. Kahneman'a göre insanlar karar alma süreçlerine iki temel yöntem kullanıyorlar. Sistem-1 olarak tarif edilen birinci yöntemde, daha çok bugüne kadarki deneyimler ve mevcut varsayımlardan yola çıkarak

'içgüdüsel' kararlar veriliyor. Sistem-2 ise daha yavaş düşünme aşamasına geçilen, verilerin ve nedensellik bağlarının analitik olarak incelendiği bir karar sürecini ifade ediyor. Kahneman'a göre günlük hayatımızın (hatta iş hayatımızın bile) önemli bir kısmını Sistem-1'e göre aldığımız kararlar oluşturuyor. Thaler, insanların yaşadıkları ortamlarda yapılacak "Dürtmeler" sayesinde Sistem-1'e dayanan kararlarını etkileyebileceğimizi ortaya koyuyor. Baştaki örneğe dönecek olursak Guatemala vatandaşları analitik bir sürecin sonunda değil, Sistem-1'e dayanan karar alma süreçlerinin dürtülmesi sayesinde içgüdüsel olarak vergi ödemelerini yaptılar.

Bu teorilerden yola çıkan politika yapımcılar insanların her zaman kendileri için en iyi olan kararları alamadıklarını ve zaman zaman dürtülmeleri gerektiği sonucuna vardılar. 2010 yılında İngiltere hükümetinin gözetiminde kurulan Behavioral Insights Team ve 2015 yılında Başkan Obama'nın talimatıyla Beyaz Saray'da kurulan birim davranışsal ekonomi ilkelerinden kullanarak vergi, sağlık, emeklilik gibi birçok alanda kamu politikalarını iyileştirmek üzere çalışıyor. Bu çalışmaların can alıcı noktası ise şu: insanların iyi ya da kötü tercih yapma hakları ellerinden alınmıyor, sadece iyi tercihler yapmaları için teşvik edici mekanizmalar geliştiriliyor.

Bu alanda önde gelen kuruluş olan Behavioral Insights Team'e göre bir insanın belirli bir hareketi ya da tutumu sergilemesi için o hareketi Kolay



Davranışsal ekonomi, kurumsal yönetim ve kurumsal karar alma alanlarında şimdilik "deneysel" olarak ele alınıyor olsa da gelecek vaat eden bir konu olarak görülüyor. Bu nedenle kurumsal yönetiminin "adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk" ilkelerini uygulamak için davranışsal ekonominin bize sağladığı fikirlerden ve dürtme tekniğinden faydalanabiliriz.

(Easy), İlgi çekici (Attractive), Sosyal (Social) ve Zamanlı (Timely) yapmak gerekli. Eğer bir insanın yapmasını istediğiniz şey yapılması kolay ise, ilgi çekici olursa, diğer insanlar tarafından onaylanan bir hareketse ve zamanlaması da doğruysa hareketin yapılması olasılığı artıyor. Her ne kadar kamu politikaları açısından tasarlanmış bir şablon olsa da, özel sektöre de rahatlıkla uygulanabilir. Dürtme ile ilgili özel sektörde yapılan çalışmalar şu anda çalışan ya da müşteriler üzerinde deneme aşamasında. Örneğin Google, yemekhanesinde

"daha küçük tabak kullanan kişilerin daha küçük porsiyon yediğini" belirterek çalışanlarını sağlıklı yaşama teşvik ederken, başka bir şirket çalışanlarını özel emeklilik sistemine "eğer isterlerse iptal edebilecekleri" şekilde otomatik olarak kaydediyor ve böylece tasarruf etmelerini sağlıyor.

KURUMSAL YÖNETİMDE DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Peki davranışsal ekonomi ile kurumsal yönetim arasında bir ilişki kurulabilir mi? Kurumsal yönetim bir kurumdaki karar alma süreçlerini iyileştirmeyi ve böylece alınan kararların ilgili bütün paydaşlar için en fazla fayda yaratmasını hedeflediğine göre, muhtemelen evet. Eğer davranışsal ekonomi yukarıda izah edildiği gibi gerek bireysel düzeyde gerekse kamu politikalarının oluşturulmasında kullanılıyor ise, şirketlerin karar alma süreçlerinde kullanmak ve kararların kalitesini artırmak mümkün olabilir. Davranışsal ekonomi, kurumsal yönetim ve kurumsal karar alma alanlarında şimdilik "deneysel" olarak ele alınıyor olsa da gelecek vaat eden bir konu olarak görülüyor. Bu nedenle kurumsal yönetiminin "adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk" ilkelerini uygulamak için davranışsal ekonominin bize sağladığı fikirlerden ve dürtme tekniğinden faydalanabiliriz.

Ancak kurumsal yönetime davranışsal bir perspektif getirmek için öncelikle günümüz kurumsal yönetim yaklaşımının dayandığı paradigmayı doğru anlamak gerekiyor. Bugün şirketlerin kurumsal yapılarının ve çalışma yön-

Solda ABD'nin Kentucky eyaletine bağlı Louisville şehrinde yapılan bir "dürtme" çalışmasına bir örnek var. Sadece 2015 yılında ödenmeyen trafik cezası borcu 1.1 milyon dolar.

Davranışsal ekonomi uzmanları tarafından tasarlanan yandaki mektupta "sürücülerin büyük çoğunluğu park cezalarını 13 gün içerisinde ödedi" deniyor ve "pay now (şimdi öde)" damgası vuruluyor. Yapılan veri analizine göre, bu mektubu almak borç ödemeyi %10 oranında arttırmış. Mektup başına net getiri ise 4,53 Dolar.

temlerinin temelini klasik ekonomi teorisinin varsayımları oluşturuyor. 20. Yüzyılda ekonomi ve finans alanındaki gelişmelerden yola çıkan söz konusu paradigma iki ana varsayıma dayanıyor. Birincisi, aktörlerin temel önceliği kendi çıkarını (örneğin kâr etmek) korumaktır ve bu uğurda bencilce davranışlar gösterirler. İkincisi ise, aktörler rasyonel davranış gösterirler, yani söz konusu hedefe ulaşmak için tutarlı seçimler yaparlar ve bunları hayata geçirirler. Bütün aktörlerin kendi çıkarını maksimize etmek için rasyonel tercihler yaptığı durumda ise genel refah artar.

Peki bu yaklaşım iş yaşamındaki gerçeklerle ne kadar uyuyor? Ekonomide "insan faktörünün" öne çıkmasıyla beraber bu varsayımların hâlâ geçerli olmadığı anlaşılmış durumda. Kahneman'ın tespit ettiği bilişsel hatalar (cognitive bias), hayatın her aşamasında olduğu kadar şirketlerde de yanlış kararlar alınmasına neden oluyor. Günümüzde hâlâ yaşanmakta olan kurumsal yönetim faciaları ve skandallar bu durumun bir göstergesi âdeta. Aşırı risk alma, eksik bilgi paylaşımı, koordinasyon eksikliği, kurumdaki kültürel baskı gibi davranışsal hatalar nedeniyle Enron, Lehman Brothers, Wells Fargo ve Volkswagen gibi devlerin yaşadığı maddi ve manevi kayıplar, klasik kurumsal yönetim anlayışının sorgulanması için yeterli değil mi?

İşte davranışsal ekonomi kurumsal yönetime tam da burada katkı sağlayabilir: söz konusu bilişsel hataların



ortaya çıkmasını önlemek ve kurumsal düzeyde alınan kararların kalitesinin artırılmasını sağlamak. Çünkü yönetim kurullarında ve üst kademelerde alınan bütün kararlar insanî bilişsel hatalara gebe. Dahası, bu kararların kurum içinde uygulanması sırasında da türlü zorluklar ortaya çıkıyor. Bu nedenle yönetim kurulu, hissedarlar, üst düzey yöneticiler ve çalışanlar nezdindeki karar alma süreçlerinde davranışsal ekonomiden faydalanmak iyi bir tercih gibi görünüyor. Peki şirketlerin doğru kararları almasına engel olan hatalar nelerdir ve davranışsal ekonomi bunları nasıl bertaraf edebilir?

Özellikle yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler tarafından stratejik kararların alınması ve uygulanmasında şu sorunlar ortaya çıkabiliyor:

- Aşırı iyimserlik (Overoptimism): Geleceğe dönük olarak verilen kararların muhtemel sonuçları hakkında gereğinden fazla iyimser olma.
- Teyit Edicilik (Confirmation Bias): Verilen kararları sorgulayan değil teyit eden bilgileri dikkate alma, böylece kararın doğruluğunu sorgulamama.
- Varolan Veriler (Availability Bias): Sadece eldeki verilere dayanarak ve "neyi bilmiyoruz?" sorusunu sormadan karar alma.
- Seçenek/Bilgi Fazlalığı (Choice/Information Overload): Daha fazla seçeneğin veya bilginin kararları iyileştireceğini sanma.
- Grup Düşüncesi (Groupthink): Özel-

likle yönetim kurulu seviyesinde toplu olarak karar alınmasının iyi olacağı düşüncesinin, farklı görüşlerin ortaya çıkmasını engellemesi.

İşte yukarıda örnekleri verilen ve kurumsal yönetimle doğrudan ilgili olan bu hatalar şirketlerin yanlış kararlar almalarına ve skandallara varacak başarısızlıklar yaşamalarına neden olabiliyor.

Davranışsal ekonominin bu hataları gidermekteki rolü ise öncelikle karar alma süreçlerinde bir farkındalık oluşmasını sağlamak olabilir. Yani hissedarlar ve yöneticilerin kararlarını Sistem-2'ye göre vermesini sağlamak en önemli katkı olacaktır. Bunun da ötesinde, yönetim kurulunda alınan kararların farklı sonuçlarının göz önüne alınmasını sağlayacak senaryo çalışmaları, üst yönetimin davranışsal ekonomi hakkında eğitilmesi, raporlamada gerekli detayların öne çıkarılacağı yöntemler kullanmak, toplantı gündemlerini basitleştirmek ve hissedarlar ile yöneticilerin çıkarlarını uyumlaştırmak için maddi ve manevi teşvik sistemlerini entegre etmek ilk akla gelen yöntemler.

Ancak davranışsal ekonomi kurumsal yönetim için basmakalıp bir çözüm önerisi sunmuyor. Hâlen gelişmekte olan davranışsal ekonomi alanında şimdilik elimizde bütün kurumsal yönetim sorunlarını çözecek sihirli bir değnek yok. Dolayısıyla her konuda olduğu gibi bunda da deneme-ya-



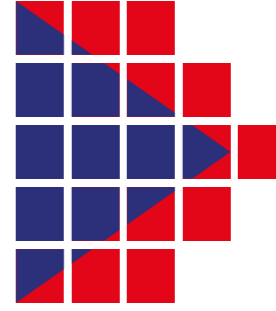
Her şirketin kendine ait organizasyon yapısı, süreçleri ve karar alma

mekanizmaları olduğu için bunları gözden geçirip söz konusu hataları önlemek amacıyla bir strateji geliştirilmesine ihtiyaç var. Dolayısıyla, şirketinizin karar alma haritasını çıkarmak ve bu süreçlerdeki hataları gidermek için kurumsal yönetim ilkelerine dayanan "dürtmeler" yapmak iyi bir başlangıç olabilir.



nilma en makul seçenek olarak görünüyor. Dahası, her şirketin kendine ait organizasyon yapısı, süreçleri ve karar alma mekanizmaları olduğu için bunları gözden geçirip söz konusu hataları önlemek amacıyla bir strateji geliştirilmesine ihtiyaç var. Dolayısıyla, şirketinizin karar alma haritasını çıkarmak ve bu süreçlerdeki hataları gidermek için kurumsal yönetim ilkelerine dayanan "dürtmeler" yapmak iyi bir başlangıç olabilir.

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



Hala TKYD Üyesi Değil misiniz?

Bireysel ve Kurumsal Üyelik için bizimle iletişime geçebilirsiniz.

info@tkyd.org
0212 347 62 00

Üyelik başvuru formlarımıza <http://www.tkyd.org/tr/uye-iliskileri-uyelik.html> adresinden ulaşabilirsiniz.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D isteleri hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelere uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur.

Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelere uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin başlangıç değeri 48.082,17'dir.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme

notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından "Kurumsal Yönetim Derecelendirme"si olarak BİST'e bildirmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır;

1. Pay sahipleri (%25 ağırlık ile)

2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (%25 ağırlık ile)

3. Menfaat sahipleri (%15 ağırlık ile)

4. Yönetim Kurulu (%35 ağırlık ile)

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (Kurul) 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar doğrultusunda değiştirilen ve yenilenen metodolojiye göre yasal değişikliklerle, temel ve ek puanlama sistemi şeklinde iki kademeli bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemde,

SPK ilkelerinde yer alan kural ve uygulamaların tümü, yapılan değişiklik kapsamında asgari unsur olarak kabul edilerek, ilk etapta 85 baz tavanı üzerinden temel puanlar oluşturulmaktadır. İkinci aşamada asgari unsur olan kural ve uygulamaların etkinliği ve kurumlara katma değer yaratıp yaratmaması değerlendirilerek, 15 baz tavanı üzerinden ek puanlar hesaplanmaktadır. Yapılan değişikliklerle, ilkelere şekilsel uyumun yanında fonksiyonel uyumun özellikle öne çıkartılması ve hesaplamaların iki kademeli olarak yapılması matematiksel olarak notları aşağı doğru baskılamıştır.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 50 şirket yer almaktadır.

Son dört yıla ait derecelendirme notları tabloda yer almaktadır



Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.				
90,39	89,45 *	91,24	93,60	94,86
21.02.2014	01.03.2014	23.02.2015	22.02.2016	21.02.2017
ISS	ISS	SAHA	SAHA	SAHA
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.				
85,77 *	90,09	90,61	91,38	91,48
03.03.2014	05.11.2014	05.11.2015	3.11.2016	02.11.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.				
87,26 *	90,46	90,85	91,49	92,13
03.03.2014	15.08.2014	14.08.2015	12.08.2016	11.08.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.				
88,69 *	92,96	93,58	92,79	91,27
01.03.2014	24.09.2014	18.08.2015	19.09.2016	19.09.2017
ISS	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.				
86,72 *	93,10	94,41	94,15	94,67
03.03.2014	02.10.2014	02.10.2015	3.10.2016	3.10.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş.				
86,44 *	91,99	92,81	93,19	93,32
03.03.2014	19.03.2014	19.03.2015	21.03.2016	21.03.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.				
88,31 *	94,20	95,49	95,77	95,77
03.03.2014	23.05.2014	22.05.2015	18.05.2016	18.05.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.				
88,16 *	92,51	93,35	93,42	94,29
03.03.2014	29.12.2014	28.12.2015	28.12.2016	28.12.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Şekerbank T.A.Ş.				
90,74 *	91,10	91,70	91,90	
01.03.2014	06.02.2015	26.01.2016	25.01.2017	
ISS	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	
Coca Cola İçecek A.Ş.				
87,86 *	92,47	94,02	94,48	94,52
03.03.2014	01.07.2014	01.07.2015	1.07.2016	3.07.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Arçelik A.Ş.				
87,88 *	94,11	94,80	95,23	95,23
03.03.2014	23.07.2014	22.07.2015	22.07.2016	21.07.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
TAV Havalimanları Holding A.Ş.				
91,76 *	94,15	95,19	95,38	96,17
01.03.2014	21.08.2014	21.08.2015	19.08.2016	18.08.2017
ISS	ISS	SAHA	SAHA	SAHA

Türkiye Sinai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)				
90,60 *	94,43	95,19	95,27	95,37
03.03.2014	20.10.2014	20.10.2015	20.10.2016	20.10.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.				
86,46 *	93,53	93,56	93,98	94,06
03.03.2014	05.11.2014	05.11.2015	7.11.2016	6.11.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.				
80,65 *	90,29	90,76	91,24	90,83
03.03.2014	15.12.2014	15.12.2015	15.12.2016	15.12.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Türk Telekomünikasyon A.Ş.				
83,16 *	87,24	89,08	90,24	91,75
03.03.2014	12.12.2014	11.12.2015	12.12.2016	12.12.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri				
82,56 *	90,62	90,90	90,92	91,13
03.03.2014	05.12.2014	04.12.2015	5.12.2016	5.12.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Tucras Petrol A.Ş.				
90,90	90,90 *	92,70	93,50	94,86
03.03.2014	04.03.2014	03.03.2015	03.03.2016	3.03.2017
KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE	KOBIRATE
Park Elektrik A.Ş.				
84,47 *	89,45	90,29	90,79	90,79
03.03.2014	06.06.2014	05.06.2015	3.06.2016	5.06.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Aygaz A.Ş.				
89,76 *	92,93	93,58	93,61	93,64
03.03.2014	01.07.2014	01.07.2015	01.07.2016	22.06.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.				
83,39 *	84,44	85,86	87,54	88,05
04.03.2014	10.07.2014	10.07.2015	11.07.2016	11.07.2017
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING
Yazıcılar Holding A.Ş.				
85,02 *	91,30	91,69	91,88	92,01
03.03.2014	09.10.2014	08.10.2015	07.10.2016	6.10.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
İhlas Holding A.Ş.				
78,73 *	78,40	80,38	80,46	81,45
03.03.2014	25.07.2014	27.07.2015	27.07.2016	27.07.2017
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING
İhlas Pazarlama A.Ş. (İhlas Ev Aletleri)				
77,96 *	77,90	80,60	80,82	81,99
03.03.2014	25.07.2014	27.07.2015	27.07.2016	27.07.2017
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.				
90,40 *	92,50	94,20	95,10	96,30
04.03.2014	15.12.2014	15.12.2015	15.12.2016	15.12.2017
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE
Pinar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.				
86,32 *	90,93	91,78	92,37	92,62
03.03.2014	20.11.2014	20.11.2015	16.11.2016	16.11.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Türkiye Halk Bankası A.Ş.				
87,23 *	91,93	92,63	92,97	93,76
03.03.2014	19.12.2014	18.12.2015	16.12.2016	18.12.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.				
89,09	90,48	91,11	93,61	93,82
05.09.2014	04.09.2015	02.09.2016	19.12.2016	19.12.2017
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	SAHA	SAHA
Global Yatırım Holding A.Ş.				
88,40 *	88,80	87,92	89,90	90,52
04.03.2014	26.11.2014	26.11.2015	25.11.2016	24.11.2017
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE
Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.				
87,00 *	89,00	91,50	92,60	93,21
04.03.2014	21.08.2014	20.08.2015	19.08.2016	18.08.2017
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE
ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.				
87,25 *	90,22	91,64	91,75	91,79
03.03.2014	20.11.2014	03.11.2015	03.11.2016	3.11.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Pinar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.				
86,41 *	91,13	92,00	92,64	92,88
03.03.2014	20.11.2014	20.11.2015	18.11.2016	17.11.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.				
85,74 *	90,94	91,33	91,51	92,04
03.03.2014	12.12.2014	11.12.2015	12.12.2016	12.12.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.				
85,64 *	90,92	92,74	93,41	94,76
03.03.2014	04.12.2014	04.12.2015	05.12.2016	5.12.2017
JCR EURASIA RATING	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.				
90,20 *	92,10	93,20	94,00	94,30
04.03.2014	26.12.2014	25.12.2015	23.12.2016	22.12.2017
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE
Creditwest Faktoring A.Ş.				
77,90 *	78,79	82,17	84,46	85,26
03.03.2014	17.06.2014	12.06.2015	10.06.2016	12.06.2017
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING

Pinar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.				
87,83 *	92,77	93,71	93,80	94,60
03.03.2014	05.12.2014	04.12.2015	21.11.2016	21.11.2017
SAHA	SAHA	SAHA	KOBİRATE	KOBİRATE
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.				
80,70 *	87,70	90,30	91,70	92,50
04.03.2014	24.10.2014	29.09.2015	26.08.2016	21.08.2017
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE
Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.				
92,18	95,00	95,98	96,32	
05.08.2014	23.07.2015	20.07.2016	20.07.2017	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.				
91,57	92,82	94,39	94,90	
21.11.2014	20.11.2015	21.11.2016	21.11.2017	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.				
91,41	92,01	92,69	95,08	
11.12.2014	10.12.2015	09.12.2016	11.12.2017	
JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	JCR EURASIA RATING	
Türkiye Şişecam Fabrikası A.Ş.				
92,78	93,53	94,41	94,83	
29.12.2014	18.12.2015	16.12.2016	15.12.2017	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.				
87,60	91,60	92,80	93,10	
30.12.2014	29.12.2015	23.12.2016	8.12.2017	
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	
Lider Faktoring Hizmetleri A.Ş.				
82,81*	86,99	88,88	90,87	90,97
03.03.2014	06.08.2014	06.08.2015	05.08.2016	7.08.2017
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.				
80,01	89,25	91,70		
07.07.2015	28.06.2016	31.05.2017		
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE		
Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.				
88,32	90,20	92,20		
29.07.2015	29.07.2016	28.07.2017		
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE		
Anadolu Sigorta				
91,55	93,00	93,00		
06.11.2015	07.11.2016	7.11.2017		
SAHA	SAHA	SAHA		
Migros				
94,55	95,01	95,77		
30.12.2015	30.12.2016	29.12.2017		
SAHA	SAHA	SAHA		

Akmerkez				
92,24	93,74			
6.12.2016	6.12.2017			
SAHA	SAHA			
Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.				
92,35				
30.11.2017				
SAHA				
ABC Faktoring (Halka Açık Değil)				
70,01 *	75,82	80,37	78,64	79,11
03.03.2014	05.01.2015	05.01.2016	05.01.2017	5.01.2018
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	SAHA
Darüşşafaka Cemiyeti (Halka Açık Değil)				
84,01	86,40	90,80	92,90	94,30
25.03.2013	28.03.2014	06.04.2015	05.04.2016	21.03.2017
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE
Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. (Halka Açık Değil)				
80,01	90,70	91,80	94,50	95,00
31.12.2013	03.11.2014	22.12.2015	30.12.2016	29.12.2017
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE
Pasha Bank (Halka Açık Değil)				
88,59	89,43	92,64	92,85	
27.06.2014	26.06.2015	30.06.2016	30.06.2017	
SAHA	SAHA	SAHA	SAHA	
Garanti Finansal Kiralama A.Ş. (Halka Açık Değil)				
80,20	87,00	89,90		
05.08.2015	5.08.2016	26.07.2017		
KOBİRATE	KOBİRATE	KOBİRATE		
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (Halka Açık Değil)				
87,77	93,80			
19.11.2015	29.12.2017			
KOBİRATE	KOBİRATE			
Halk Sigorta (Halka Açık Değil)				
86,85	90,20	90,23		
23.12.2015	11.01.2017	17.01.2018		
SAHA	SAHA	SAHA		
SÜTAŞ (Halka Açık Değil)				
93,40	94,21	95,08		
28.12.2015	26.12.2016	29.12.2017		
SAHA	SAHA	SAHA		
ÜNSPED (Halka Açık Değil)				
72,99	85,60			
27.02.2016	5.05.2017			
SAHA	SAHA			
Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)				
88,40	93,30			
01.11.2016	26.12.2017			
KOBİRATE	KOBİRATE			

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (Halka Açık Değil)				
87,50	91,30			
13.12.2016	22.12.2017			
KOBİRATE	KOBİRATE			
Ege Genç İşadamları Derneği (Halka Açık Değil)				
85,50				
7.02.2017				
KOBİRATE				
Garanti Filo (Halka Açık Değil)				
80,30				
15.09.2017				
KOBİRATE				
Moda Deniz Kulübü (Halka Açık Değil)				
89,00				
11.10.2017				
KOBİRATE				
Toplum Gönüllüleri Vakfı (Halka Açık Değil)				
92,10				
31.10.2017				
KOBİRATE				
Türkiye Kalite Derneği (Halka Açık Değil)				
84,70				
29.12.2017				
KOBİRATE				

* SPK'nın 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı toplantısında alınan karar uyarınca, şirketlerin 2013 yılı kurumsal yönetim derecelendirme notları belirlenen prensipler çerçevesinde yenilenmiştir.
** Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının tümüne www.tkyd.org adresli internet sitemizden ulaşabilirsiniz.

MÜZİK

Duo SeRa

Opus Amadeus Oda Müziği Festivali dünyanın en sevilen enstrümanlarından birine ilk defa kapılarını açıyor: "Saksafon"

Saksafon ile arpın sıradışı birlikteliğini başarıyla hayata geçirmiş olan Macar topluluk Duo SeRa konserlerinde kendileri kadar sıradışı bir program yorumluyor. Ortaçağ melodilerinden genç ve çağdaş Macar bestecilere, izlenimciliğin iki dev çınarı Ravel ve Debussy'den Bach'a, bir rönesans yıldızı John Dowland'ın zarif mırıltılarından Bizet'nin güneşin ve hayatın büyüyle harmanlanmış güney topraklarına, bu konser egzotik ve fantastik bir deneyim sunuyor.

Yer: Aşkenazi Sinagogu
Tarih: 15 Mart 2018 , 20:30



St. Petersburg Rus Oda Filarmonisi

St. Petersburg Konservatuari'nin mezunları tarafından 1990 yılında kurulan St Petersburg Rus Oda Filarmonisi 16-17 Şubat'ta Kültür ve Sanatın Merkezi TİM Show Center'da sahne alacak. Yüksek disiplin ve virtüözite içeren bir ekolü temsil eden topluluğun konserinde Rusya'nın en önemli şeflerinden Juri Gilbo kondüktör olarak yerini alacak.

Dünyaca ünlü Schleswig-Holstein, Rheingau ve Beyrut Al Bustan müzik festivallerinin konuğu olarak hem eleştirmenlerden hem de izleyicilerden büyük alkış alan St Petersburg Rus Oda Filarmonisi, Berlin Filarmoni Salonu, Teatro dell'Opera di Roma, Teatro Real Madrid, Gewandhaus Leipzig, Köln Filarmoni Salonu, Bayreuth Opera Evi ve Tiyatro de Lüksemburg gibi Avrupa'nın en önemli konser salonlarında izleyici karşısına çıktı.

Topluluk, Gramophone Dergisi tarafından da Editörün Seçimi Ödülü'ne layık görüldü.

Yer: Türker İnanoğlu Maslak Show Centre
Tarih: 16-17 Şubat 2018, 21:00



TİYATRO / MÜZİKAL

Arzu Tramvayı

75 yıl önce Tennessee Williams tarafından yazılan ve tiyatro için bir dönüm noktası olarak kabul edilen Arzu Tramvayı, yıllar sonra Hira Tekindor'un yönetmenliği, BKM ve ID İletişim'in yapımçılığında izleyicisiyle buluşuyor.

35 yıl sonra yeniden Türk sahnelerinde 1982 yılında Yıldız Kenter ve Müşfik Kenter tarafından sahnelenen eserin, yeniden sahnelenmesi için uzun zamandır bekleniyordu.

Oyun, Zerrin Tekindor, Onur Saylak, Şebnem Bozoklu ve İbrahim Selim'i bir araya getirdi.

Broadway'den Hollywood'a bir başyapıt Tiyatro tarihi için bir dönüm noktası olarak kabul edilen ve ilk sahnelenişle birlikte Broadway'in ardından Hollywood'u da derinden etkilemiş, uyarlama filmleri ile pek çok ödül almış olan "Arzu Tramvayı" projelerinde şimdiye kadar Marlon Brando, Jessica Tandy ve Kim Hunter gibi büyük oyuncular yer aldı. BKM ve ID İletişim'in yapımıyla tekrar sahnelenen "Arzu Tramvayı"nın uygulayıcı yapımçılığını Nisan Ceren Göknel'in, dekor ve kostüm tasarımını Şirin Dağtekin Yenen, ışık tasarımını Yakup Çartık'ın yaptığı oyunun müzikleri ise; Tolga Çebi tarafından hazırlandı.

Blanche'in dünyası alt üst olduğunda, kız kardeşi Stella'nın New Orleans'taki tek odalı evinden başka gidecek yeri yoktu. Fakat Stella'nın kocası Stanley ve içindeki ilkel öfkesi Blanche'i sıcak bir savaşın içine sürükleyecekti.

Yanında bavulu, içine doldurduğu geçmiş ve umutlarıyla Blanche, onu son durağına götürecektir Arzu Tramvayı'na bindi.

Yer: UNIQ Hall - UNIQ İstanbul - Maslak Tarih: 24 Şubat 2018, 20:30



Asi Kuş

Ali Poyrazoğlu'nun oynadığı Asi Kuş, yeni sezonda da tiyatro severlerle buluşmaya devam ediyor.

İstanbul Tiyatro Festivali'nde büyük ilgi yaratan "Asi Kuş" kaçırılmaması gereken bir oyun. Ali Poyrazoğlu, Asi Kuş'ta Bizet'in ünlü operası Carmen'in bir ucundan girip öbür ucundan çıkıyor. Tek kişilik bu oyunda Ali Poyrazoğlu Carmen, Bizet, Don Jose, Toreodor ve Boğa rollerinde karşımıza çıkıyor.

Yer: Akasya Kültür Sanat
Tarih: 28 Şubat 2018, 20:30



SERGİ

Leonardo Da Vinci Expo: Dahi İstanbul'da

UNIQ İstanbul, Rönesans döneminin en büyük dahisini keşfetmeye davet ediyor. Leonardo Da Vinci'ye adanmış en önemli sergi olarak tasarlanan uluslararası bu sergi, prömiyerini yaptığı Brugge'ün (Belçika) ardından dünya turuna ilk olarak İstanbul'da başlıyor. Da Vinci'nin orijinal eskizlerinden yola çıkılarak oluşturulan 100 replikasıyla birlikte; orijinal el yazması, tablo ve çizimlerin de dahil olduğu 200'e yakın eseri sanatseverlerle buluşturacak.

Yer: Uniq Müze
Tarih: 14 Aralık 2017 - 7 Nisan 2018



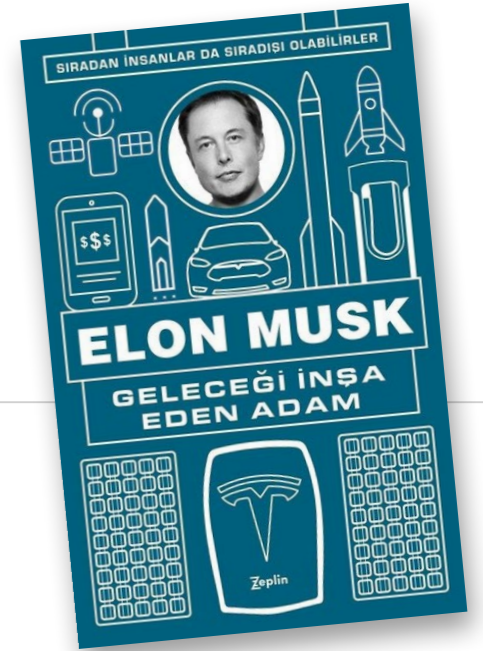
EKONOMİ POLİTİKASI

İlk olarak 2002'de yayımlanan Ekonomi Politikası, bugüne kadar defalarca basıldı. Kitap, üniversitelerde ders kitabı olarak okutuldu, çeşitli mesleklere giriş sınavlarında temel soru kitapları arasında yer aldı. Yalnızca bir ders kitabı olmakla kalmadı, aynı zamanda ekonomi öğrenmek ve izlemek isteyenlerin de elkitabı haline geldi. Bu kez kitap, güncel gelişmeleri de kapsayacak biçimde yeniden yazıldı. Kitabın eski baskılarından birini ellerinde bulunduranlar bu baskıyı alıp o eski kitapla karşılaştıklarında ekonomi politikasının nereden nereye geldiğini görebilecekler. Kitap, bu yapıyla ekonomi ve işletme öğrencileri için olduğu kadar ekonomi konularını merak edenler için de vazgeçilmez bir başvuru kitabı olma özelliği taşıyor.



GELECEĞİ İNŞA EDEN ADAM

Bir sarı sayfalar sitesi olan Zip2'nin, Dünyanın ilk çevrimiçi bankacılık sistemlerinden olan X.com'un, En büyük çevrimiçi ödeme sitelerinden biri olan PayPal'ın, İlk elektrikli spor arabayı üreten Tesla Motors'un, Güneş panelleri üreten SolarCity'nin ve Bizleri geleceğe taşıyan uzay taşımacılığı şirketi SpaceX'in arkasındaki isim olan Elon Musk aynı zamanda bir mucit, bir kâşif, bir mühendis ve bir girişimcidir. Geleceği İnşa Eden Adam'da, Elon Musk'ın başarısının sırrını keşfedecek, ayrıntılı başlıklar sayesinde bir biyografi okuyormuş gibi hissedecek ve her şeyden önemlisi, ona "Gerçek Dünyanın Iron Man'i" denmesinin geçerli sebepleri olduğunu göreceksiniz.



LİDERLİK DİLİ - BAŞARILI CEO'LARIN İLETİŞİM SIRLARI



İş dünyasındaki liderlerin çoğu, çalışanlarına esin kaynağı olmak, onları motive etmek için güçlü bir hitabetin yeterli olacağını düşünürler. Bu doğru değildir. Dil, iletişim için kullanılan sistemlerden biridir ve doğru soru, liderlerin başarıya ulaşmak için genelde nasıl bir sistem oluşturmaları gerektiğidir. Kevin Murray Liderlik Dili'nde işte bu sorunun yanıtlarını arıyor. Kitabını, iş dünyasından kamu sektörüne kadar geniş bir yelpazede, işinin ehli yetmişden fazla CEO ile yapılmış söyleşiler üzerine kuruyor. Onların deneyimlerini, bakış açılarını, çıkardıkları dersleri titizlikle inceleyerek, liderlikte başarılı iletişim için bir başvuru kaynağı oluşturuyor. Liderlerin mesajı açık: Günümüzde iletişim, liderlik için olmazsa olmaz bir şarttır.

GİRİŞİMCİNİN BAŞUCU KİTABI - DİJİTAL GİRİŞİMCİNİN YOL HARİTASI



İnternetin gelişimiyle beraber, ekonominin yönü de değişmeye başladı. Geleneksel ekonomi anlayışı yerini, içerisinde birçok bilinmeyi barındıran dijital ekonomiye bırakmaya başladı. Yemekleri internet üzerinden sipariş eder, taksiyi dahi bir mobil uygulama kullanarak çağırır hale geldik. Şaşkınlıkla okuduğumuz dijital dönüşüm hikâyelerinin sayısı gün geçtikçe artmaya başladı. Hiç taksi olmayan bir markanın taksi sektörüne yatırım yapması, hiç mekân bulunmayan bir markanın dünyanın en büyük mekân kiralama servisi olduğu zamanlardan geçiyoruz. Bir şeker temalı oyununun değeri, ülkedeki tüm şeker fabrikalarının toplam değerini geçebiliyor. Bu değişim ve dönüşüm, "startup" kültürü denilen yeni bir olguyu da ortaya çıkardı. Elinizdeki kitap bu kültüre sizi bir adım daha yaklaştırmayı, girişimcilere yol haritası olmayı hedefledi.

EĞİTİM TAKVİMİ

OCAK - MART 2018

OCAK 2018

- Yönetim Kurulu Üyesi İhtisas Programı **1,5 gün, 1.500 TL**
- İnovasyon Ekonomisi ve Kurumsal Yönetim **Yarım gün, 500 TL**

ŞUBAT 2018

- Yönetim Kurulu Toplantılarına İlişkin İyi Yönetim Uygulamaları: Toplantı Öncesi, Sırası, Sonrası **1 tam gün, 750 TL**
- İç Denetim Açısından Yönetim Kurulunun Sorumlulukları **1 tam gün, 750 TL**

MART 2018

- Şirket Genel Sekreteri Eğitimi **1 tam gün, 750 TL**
- Özel Durum Açıklamaları ve KAP 4.0 Eğitimi **1 tam gün, 750 TL**
- Kurumsal Yönetim Nedir? (ABC'si) **Yarım gün, 500 TL**

Eğitimler hakkında detaylı bilgi ve iletişim için; egitim@tkyd.org, 0212 347 62 00



/turkiye-kurumsal-yonetim-derneği



/KurumsalYonetim

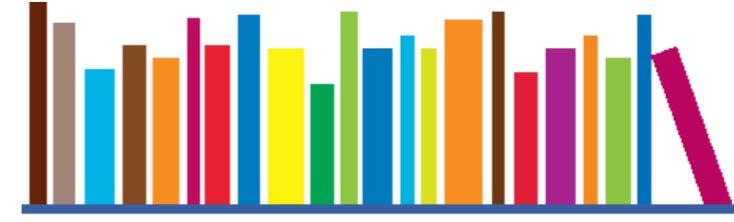


/TKYD_dernek



/TKYDdernek

<http://www.tkyd.org>



KURUMSAL
YÖNETİM
KÜTÜPHANESİ



TKYD
KURUMSAL
YÖNETİM
KÜTÜPHANESİ
DÜNYANIN
BİLGİSİNİ BİR
ARAYA GETİRİYOR

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışını yansıtan bilgi ve tecrübeyi bir araya getirerek faydaya sunmayı amaçlamaktadır. Bu alanda çalışmalar yapmakta olan uluslararası kuruluşların yanı sıra ilgili sivil toplum kuruluşları, akademik dünya ve iş dünyası tarafından üretilen makale, araştırma, görüş ve sunumlar yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi, Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmış olmakla birlikte, birçok farklı dildeki çalışmayı barındırmaktadır. Farklı dillerdeki çalışmalar İngilizce özet açıklamaları ile yer almaktadır.

Cihazınıza indirmek için QR COD'u okutun.



www.kurumsalyonetimkutuphanesi.com



Arkas'a Stevie'den

8 ödül
birden!