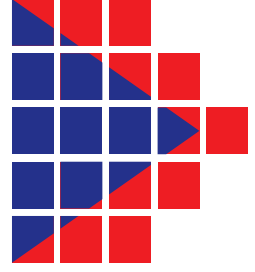


Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



ANKARA KURUMSAL YÖNETİM ALGI ARAŞTIRMASI RAPORU

STRATEJICO.

Eylül 2014

AKBANK

AKÇANSA



**ANADOLU
EFES**



ANADOLU GRUBU

Arçelik A.Ş.



AYGAZ

BATIÇİM

**BORUSAN
YATIRIM**

BRI SA

Carrefour  **SA**

Coca-Cola

Coca-Cola İçecek

ÇİM SA

Deloitte.

Egeli & Co.



Hergüner Bilgen Özeke
Avukatlık Ortaklığı Attorney Partnership

Hürriyet

**İhlas
Holding**

İŞ YATIRIM

KPMG

SABANCI



Şekerbank



Tepe Akfen
TAV
Havalimanları

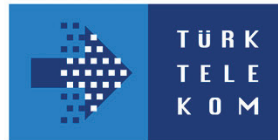


TOYA

TSKB

Tüpraş

TURKCELL



YapıKredi

En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilmesi, 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.

Rapor Hakkında

Bu rapor, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve StratejiCo. tarafından yürütülen “Türkiye’de Kurumsal Yönetim Algı Araştırması” projesinin bir bölümünü teşkil etmek üzere Ankara ilinde yapılan çalışmaların sonuçlarını içermektedir. Araştırmanın amacı, Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan etkenleri ve gelişmesinin önündeki engelleri (kısaca kurumsal yönetimin desteklerini ve kösteklerini) tespit etmektir. Araştırmanın anket kısmının sonuçları, TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi 25. sayısı ile birlikte okurlara sunulmuştur. Bunun yanı sıra, Ankara’nın ge-

rek kurumsal düzeyde, gerekse iş dünyası nezdindeki önemi nedeniyle Ankara’da yapılan çalışmaların ayrı bir rapor olarak sunulmasının faydalı olacağı değerlendirilmiş ve elinizdeki çalışma hazırlanmıştır. 2013 yılı Kasım ayında benzer bir çalışmanın Bursa ili özelinde yapılmış olması ve orada düzenlenen TKYD seminerinde ilgi görmesi de teşvik edici bir unsur olmuştur. Bu raporda ele alınan konuların da 29 Eylül 2014 tarihinde TKYD’nin Kurumsal Yönetim Seminerleri Projesi çerçevesinde düzenlenen Ankara panel etkinliğinin içeriğine katkı sunması amaçlanmıştır.

Yöntem

Ankara ilinde yapılan ve “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması” projesinin de bir bölümünü oluşturan çalışmada derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış araştırma yöntemi ile kurumsal yönetim ile ilgili olan ve şirketlerin kurucu, hissedar, yönetici ve paydaşları olan kişilere sorular yöneltilmiştir. Bu sorularda öncelikle kurumsal yönetim konusundaki farkındalık ölçülmüştür. Bunu müteakiben, kurumsal yönetimin faydalı olup olmadığı sorulmuştur. Faydanın görülmesi neticesinde bu fay-

danın elde edilebileceğine yönelik ikna anlaşılmasına çalışılmıştır. Son olarak Türkiye’deki kurum ve süreçlere olan güven ile bundan sonra atılabilecek adımlar irdelenmiştir. Böylece Ankara ilinde ulaşılan kişilerin kurumsal yönetim ile ilgili görüşlerini kapsamlı ve sistematik bir şekilde elde etme imkanı olmuştur. Çalışmanın, ülkemizde ve özellikle Ankara’daki paydaşlara fikir sağlayacağı umulmaktadır.

Temel Bulgular

Farkındalık İhtiyaçtan Kaynaklıyor

Araştırmanın ortaya koyduğu en önemli sonuçlardan biri, Ankara’da mukim iş insanlarının kurumsal yönetim ile ilgili ihtiyacın artık iyiden iyiye anlaşıldığını ifade etmeleridir. Özellikle aile şirketlerinde kuşak geçişlerinin yaşanması ile beraber, şirketin kurucudan sonraya da kalacak olması fikri önem kazanmaktadır. Bir görüşmecinin Üzeyir Garih’ten alıntı yaparak belirttiği gibi “Girişimcilik ölümsüzlüğe gitmenin bir yoludur” ve bunun için girişimcinin kurduğu yapının geleceğe aktarılması gerekmektedir. İşte kurumsal yönetim farkındalığı, şirketlerin kişilere bağımlı olmasını sağlaması açısından öne çıkmaktadır. Başlangıçta şirketi kuran girişimcinin heyecanı, esnekliği ve hızlılığı kurumsal yönetim sayesinde “kurumlara ve süreçlere” inanmaya bırakılmaktadır.

“Bir kurumun ilk kuruluşunda kurumsal yönetime hemen ilk günden başlayacağız demek çok doğru olmayabilir. Kuruluş aşamasında başta daha çok liderliğin öne çıktığı bir yapı bir kurumu daha hızlı ileri götürebilir. Kuruluş aşaması geçtikten sonra “devamlılığı nasıl sağlarız” kısmını düşünmeye başlamak da kurumsal yönetimi getirir zaten. Kurumsal yönetimi sağlamak bir ihtiyaçtan kaynaklanır.”

“İlk kuruluşta genelde müteşebbis bir kişi ya da grup oluyor, o kişi veya grup atılıma geçiyor. Onun vizyonu, verdiği güç ile hem finansal güç hem de yönlendirme ile bir yere geliyorsunuz. Devamlılığı sağlayabilmek için yönetimde bir takım ilkelerin belirlenmesi ve sağlanması gerekiyor.”

“Kurumsal yönetimin büyük şirketlerin oyuncağı değil, aksine orta ölçekli işletmeler için bir hayatta kalma meselesi olduğunun anlaşılması gerekiyor.”

Diğer bir ifadeyle kurumsal yönetim, kuruluş aşamasından sonra kurumun özgüvenini sağlamasıyla beraber, sürdürülebilirlik konusu gündeme geldiğinde tartışılır olmaktadır. Tabii bu süreç yaşanırken, gerek ailenin genç kuşakları gerekse profesyonel yöneticiler yurtdışında eğitim alıp günümüz iş hayatının çağdaş kavramları ile tanışmaktadırlar. Kendi şirketlerinde bu kavramları yayarak bir nevi “kurumsal yönetim bayraktarlığı” rolünü üstlenmektedirler. Bayraktarlık rolünü üstlenen kişiler gerek kendi kariyerleri için gerekse şirketleri için kurumsal yönetim ilkelerinin tanınıp benimsenmesinde fayda gören kişilerdir.

“Uzun dönemde bu kurumun durumu ne olacak asıl soru budur. Kurumun hayatta kalması ve başarısı için ne yapmak lazım diye düşünmeye başladığınız zaman siz eninde sonunda kurumsal yönetime giriyorsunuz bir şekilde.”

Fayda Konusunda Tereddütler Var

“Kurumsal yönetime ihtiyaç duyulduğu bu kadar açıkça görülmemekteyse, harekete geçmekte neden tereddüt ediliyor?” sorusu akıllara gelmektedir. Cevap karar vericiler tarafından faydanın tam olarak anlaşılmasında yatmaktadır. Kurumsal yönetimin tam olarak faydasının ne olacağına şirketlerin kurucuları tarafından açık bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Burada en çok tereddüt edilen konu olarak kurumsal yönetimin bürokrasi yaratabileceği, şirketlerin esneklik ve hızlılığına zarar verebileceği yönündedir.

“Sonuçta şirketleri başarılı kılan şeylerden biri esnek davranabilme ve hızlı karar alabilme yetenekleri. Şirketin iyi çalışmasına engel olmayacak kuralların koyulabilmesi lazım. O dengeyi iyi tutturmak lazım.”

Bu dengeyi tutturmak için bazı katılımcılar kuralların net bir şekilde belirlenmesi gerektiğini, ancak kurallar dışına çıkılması gerekiyorsa bunun hangi koşullar altında ve nasıl yapılacağına da yine herkes tarafından bilinmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

“Fayda en çok kimin tarafından anlaşılmalıdır?” sorusunun cevabı tartışmasız olarak şirketin kurucuları olarak ortaya çıkmaktadır. Kurucuların ve üst yönetimin desteği ancak fayda konusunda ikna olmaları ile mümkündür. Kendini bayraktar olarak gören profesyoneller bu faydayı izah etmeyi görev edinmişlerdir. Bazı katılımcılar ise bunun tam tersini savunmakta, profesyonellerin şirket kurucularını ikna etmekte isteksiz davrandıklarını ifade etmektedirler.

“Kurumsal yönetim hesap verebilirlik ve şeffaflık sağlar. Finansallara katkı her zaman çok da önemli değil. Yönetici “hak, hukuk ve adalet dağıtabiliyorum” diyor mu, önemli olan budur.”

Kültür ve Güven Eksik

Kurumsal yönetimin bir kültür meselesi olduğu, öncelikle toplumsal dokuya işlenmesi gerektiği katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Ancak bu konuda görüşler ayrışmaktadır. Tarihsel nedenlerle toplumumuzda kurumsal yönetimin zamanı gelmediğini düşünen de mevcuttur, her şeye rağmen gidişatın olumlu yönde olduğuna ve kısa vadeli plan yapmamak gerektiğine yönelik inancını koruyan da. Kısaca, kültür ve güven konusunda katılımcıların yaklaşımı çoğunlukla kendi hayat felsefelerinden kaynaklanmaktadır.

“Yüksek lisans tezimi vesilesiyle kurumsal yönetim ile tanıştım ve bunu şirketimde yaymaya çalıştım. Çünkü buradaki insan kaynaklarına geçme mücadelem devam ediyordu ama bir de bu kurumsal yönetimden yakalayabilirsem kendime de farklı kulvarlar açabilirim diye düşündüm.”

“İkinci veya üçüncül neslin yapmak istediği değişimin birinci nesil tarafından onaylanması gerekiyor. Ne değer katacağını görmeleri lazım, katmadığını görürlerse hemen bozmaya çalışırlar. Güven konusunda en ufak bir zedelenme tüm çalışmayı yok eder. Cesaret, kararlılık ve inanç lazım...”

“Şimdi bu da nereden çıktı?” diyenler olacak. “Bize ne faydası olacak?” diye düşünecek. İşte biz en baştan en aşağı o faydayı doğru anlatabilsek dirençleri yok edemeyiz belki ama azaltabiliriz. Bunun en etkili yolu da iletişimdir. İletişim kanallarını zamanında doğru yerde açar ve sizin gibi uzmanları kullanırsak ve buradakilere bu ilkeleri uygulayanların elde ettiği faydaları onların ağzından aktarabilirsek bu direnci minimuma indiririz.”

“Profesyonellere anlatıyoruz, ancak onların da işine gelmiyor. Kurumsal yönetim ilkeleri uygulanırsa istedikleri gibi at koşturamayacaklar.”

Bazı katılımcıların ifade ettiği görüşlere göre üst yönetimi ikna etmenin en önemli yollarından biri, kurumsal yönetimin ana ilkelerinin zaten kurucunun değerleri ve vizyonu ile örtüştüğünü ortaya koymaktır. Zira, hak ve adalet gibi kavramlar bir çok girişimci açısından önem arz etmekte, bir itibar unsuru olarak görülmektedir. Ancak bazı alanlarda, özellikle ülkemizde ekonominin itici gücünü oluşturan inşaat sektöründe kurumsal yönetimin uygulanmasının faydalı olmayacağı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

“Farkındalık var ama faydayı iyi göstermemiz lazım. İhtiyaç – örneğin şeffaflık – herkes tarafından görülüyor. Ama sonucun ne olacağı bilinmiyor.”

*“Ülkeye güven konusunda geçici sıkıntılara bakarak karar alınmamalı. Mevzuat ileriye
“Oğlunun sünnet düğününün faturasını şirket etkinliği adına kestiren yöneticiler var. Öncelikle bu kültürün değişmesi gerekir.”*

“Bu kültürel yapıdan kurumsal yönetime geçiş zor. Ben bıraktım bu konuları...Ne yazık yazmak istiyorum, ne bir kelime konuşmak istiyorum.”

Atılacak Adımlar Var

İhtiyaçtan kaynaklanan kurumsal yönetim farkındalığı, kültür ve güven eksikliğinden kaynaklanan bazı tereddütler olsa da, karar alıcıları eyleme geçmeye teşvik etmektedir. Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, bu faaliyetlerin başarısı özellikle Ankara ilinde kurumsal yönetimin gelişmesi için önemli bir işaret olacaktır.

“Holdingimizin ortağı olduğu bir şirketi mihenk taşı olarak görüyoruz. Hareket kabiliyetimizi kısımdan belli bir denge içinde o seviyeye gelmeye çalışıyoruz.”

“Yönetim kurulu üyeliği konusunda eğitim konusu eksik, bunu çözmemiz gerekiyor. Yönetim kurulu üyeliği bilgi ve sorumluluk gerektirir. Bunların neler olduğunun bilinmesi lazım.”

“Bazı arkadaşlarımıza bakıyoruz, Turquality'e başvuruyorlar. Turquality dediğimiz olay çok ciddi bir disiplin gerektiriyor. Hem finansal disiplin hem de kurumsal yönetim anlamında disiplin gerektiriyor.”

Halka açılmayı bir vizyon olarak düşünen firmalar açısından kurumsal yönetimin zamanlaması da önem kazanıyor.

“Kurumsallaşma sermaye piyasasına açılmakla başlıyor, daha öncesinde başlamalı. Direkt halka açılarak bunu yapmaya kalkarsanız sorunlar olabiliyor gördüğümüz kadarıyla.”

RAKAMLARLA ANKARA

Türkiye'nin başkenti ve 5 milyonu aşkın nüfusuyla en kalabalık 2. Şehri olan Ankara'da Ekonomik etkinlik büyük oranda ticaret ve sanayiye dayanmaktadır.

Ankara'nın başkent olması ekonomik hayatında da önemli bir yer tutmaktadır. Ankara faal nüfusunun yaklaşık 3/4'ü kamu hizmetleri, ticaret, ulaşım, haberleşme, vb. faaliyetleri kapsayan, geniş anlamda hizmet sektöründe çalışmaktadır¹.

Kent merkezi dışındaki alanlarda en önemli ekonomik faaliyeti tarım oluşturmaktadır. Ankara'daki toprakların yaklaşık %50'si tarım arazisi olarak kullanılmaktadır².

İlin sanayisi ise genel olarak küçük ve orta boy işletmelerden oluşur. Üretim açısından en önemli sektörler; gıda (şeker, un, makarna, süt, içki), taşıt, makine (tarım araçları, taşıt, traktör), savunma sanayii, çimento ve dokumadır³.

Savunma Sanayi ile ilgili en önemli yatırımlar da Ankara'da gerçekleştirilmiştir. Savunma Sanayinin oluşturduğu altyapı ve talep sonucu Makina ve Metal Sanayi, Ankara ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Bugün sanayi kuruluşlarının yüzde 40'ünün üretim yaptığı alan Makina ve Metal Sanayiidir. Savunma Sanayi, hem yetişmiş insan gücü, hem de bu sektör içinde yer alan kuruluşlarının yarattığı potansiyel yoluyla Ankara'da çok büyük sanayi kuruluşlarının doğmasını sağlamıştır. Ankara Sanayinde hızla büyüyen diğer sektörler ise müteahhitlik, mobilya, tekstil olarak göze çarpmaktadır⁴.

Ankara aynı zamanda 2188 şirket ile en fazla uluslararası sermayeli şirkete sahip 3. İl konumundadır⁵.

Ankara'nın iş gücüne katılma oranı %48,5'dur Bu oran Türkiye genelinde %50'dir. İstihdam oranı da Türkiye geneline (%45,4) göre %43,9 ile daha düşüktür. İşsizlik ise %10,2 oranındadır⁶. Ankara'da istihdamda en yüksek paya sahip sektörün %71,7 ile hizmet sektörü iken, sanayi sektörünün payı %23,6 tarım sektörünün payı ise %4,6'dır. Bölge, hizmet sektörünün toplam istihdamdaki payı en yüksek 2.bölgesi iken, tarım sektörü payı İstanbul'dan sonra en düşük ikinci bölgesidir⁷.

Ankara'da kişi başına düşen gayri safi katma değer 11.990\$'dır. Bu konuda Türkiye ortalaması 9,384\$ iken Ankara 5. Sırada yer almaktadır⁸ (İstanbul 13.416\$ ile birinci sıradadır).

Ankara ili dış ticaret hacmi 2002 yılında ise 5.9 milyar ABD doları civarındadır. Ankara'nın dış ticaret hacmi 2002-2011 döneminde 5.9 milyar dolardan 2.14 kat artarak 2011 yılında 18.5 milyar dolara yükselmiştir. Aynı dönemde Ankara ilinin içinde yer aldığı coğrafi bölge İç Anadolu Bölgesinde dış ticaret hacmi 7.4 milyar dolardan 26.9 milyar dolara çıkmış, Türkiye toplam dış ticaret hacmi ise 87.6 milyar dolardan 375.7 milyar dolara yükselmiştir. 2002-2011 döneminde İç Anadolu Bölgesi dış ticaret hacmi 2.63 kat, Türkiye dış ticaret hacmi ise 3.29 kat artmıştır. Ankara'nın toplam ithalatı 4.4 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiş olup, ülke toplam ithalatı içindeki payı %8.5 civarında olmuştur. 2011 yılında 6.6 milyar dolar olarak gerçekleşen il ihracatı ise ülke toplam ihracatının %4.9'unu oluşturmaktadır⁹.

Kentin ihracatının çok büyük bir kısmı imalat sanayi sektörü tarafından gerçekleştirilirken 2. sırada madencilik ve taş ocaklığı sektörü yer

1 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Ankara 2012 syf XII

2 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Ankara 2012 syf XII

3 “Ankara”, Anadolu'nun Sesi. 2006

4 TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Ankara 2012 syf XIII

5 Ankara Kalkınma Ajansı / İstatiklerle Ankara 2013 syf 6

6 TÜİK Hanehalkı İşgücü Araştırması / Bölgesel Sonuçlar 2013 syf 14

7 TÜİK Hanehalkı İşgücü Araştırması / Bölgesel Sonuçlar 2013 Syf 41

8 Ankara Kalkınma Ajansı / İstatiklerle Ankara 2013 syf 6

9 Ankara Kalkınma Ajansı / Dış Ticaret Analizi 2013 syf 27

almaktadır. Ankara'nın ithalatı ana sektörler itibariyle değerlendirildiğinde; ithalatın önemli bir bölümünün yine imalat sanayi sektörü tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir¹⁰.

21 üniversitesi, 6 teknoparkı, 11 OSB'si bulunan Ankara Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yapılan üniversiteler arası girişimcilik ve yenilikçilik endeksindeki ilk 3 üniversitenin 2'sine ev sahipliği yapmaktadır¹¹.

10 Ankara Kalkınma Ajansı / Dış Ticaret Analizi 2013 syf 29

11 Ankara Kalkınma Ajansı / İstatiklerle Ankara 2013 syf 5

Faydalı Model, Patent, Marka ve Endüstriyel Tasarım Tescil Sayısında Ankara'da 2013 itibarıyla İstanbul'un arkasından 2. Sırada yer almaktadır. Ankara 2013 yılı başvurularına göre 81 il arasında; Marka, Patent ve Faydalı Model başvurularında ikinci, Endüstriyel Tasarım başvurularında ise beşinci sıradadır¹².

12 Türk Patent Enstitüsü

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Hakkında

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

ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini hedeflemektedir.

650 bireysel, 35 kurumsal üyenin katkılarıyla çalışmalarına devam eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, Center for International Private Enterprise, IFC, Dünya Bankası, OECD ve benzeri kuruluşlarla ulusal ve bölgesel projeler hazırlamakta ve yönetmektedir.

StratejiCo. Hakkında

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

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

TKYD YAYINLARI

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



TKYD EĞİTİMLERİ

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

KATKILARI İÇİN

İŞ YATIRIM 



BORSA
İSTANBUL



IFC

International
Finance Corporation
WORLD BANK GROUP

TEŞEKKÜR EDERİZ.