

KURUMSAL YÖNETİM ALGI ARAŞTIRMASI

BURSA KURUMSAL YÖNETİM ALGI ARAŞTIRMASI RAPORU

Rapor Hakkında;

Bursa Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve StratejiCo. tarafından hayata geçirilen “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması” projesinin bir bölümünü teşkil etmektedir. Türkiye ekonomisine yön veren şehirlerimiz arasında ilk sıralarda bulunan Bursa, algı araştırması kapsamında da ilk özel rapor hazırlanması amaçlanan şehir olmuştur. TKYD ve StratejiCo. uzmanlarından oluşan bir ekip tarafından Bursa’da yapılan görüşmeler ile hazırlanan rapor ile amaçlanan;

- Bursa’da kurumsal yönetimin algısının mevcut durumunu anlamak,
- Ülke çapında kurumsal yönetimin temel ilkelerini, kavramlarını, nesnel verilerini ve dinamiklerini belirlemek amacıyla şehir bazında görüş almak,
- Dönemsel olarak tekrarlanabilecek bir araştırma seti hazırlamak,
- Türkiye’nin küresel rekabetçilik endekslerinde sıçrama yapması ve Bursa’nın bölgesel çekim merkezi olmasında kurumsal yönetim ilkelerinin potansiyel katkısının tespit etmek,
- Bu değer önermesine rağmen kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında istekli davranılmamasının nedenlerinin anlaşılmasına katkıda bulunmak olarak sıralanabilir.

Kurumsal Yönetim Algı Araştırmasının bir ürünü olarak hazırlanacak araştırma raporu Mart 2014’te kamuoyuna açıklanacaktır.



STRATEJICO.

Metodoloji;

Yukarıda sayılan amaçlarla kurumsal yönetim ilkelerinin farklı seviyelerde uygulama alanı bulduğu düşünülen kuruluşların yönetici, hissedar ve paydaşları ile yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılmış, öne çıkan bulgular rapora dahil edilmiştir. Oluşan görüşler araştırma hipotezinin oluşturulmasına katkıda bulunacak ve bu doğrultuda geniş çaplı bir araştırma projesi hayata geçirilecektir. Dönemsel olarak tekrarlanması amaçlanan araştırma projesinin ülkemizde kurumsal yönetim anlayışının bir kültür olarak ele alınmasına katkıda bulunması ve iyi uygulamalara olduğu kadar gelecek düzenlemelere ışık tutması hedeflenmektedir.

TEMEL BULGULAR

Bursa'da yapılan görüşmelerde öncelikli olarak şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını ele almaya başlamalarındaki temel motivasyon anlaşılmaya çalışılmıştır. Temmuz 2012'de yasalaşan Türk Ticaret Kanunu'nun önemli bir etken olduğu tespit edilmekle beraber bu tarihten önce bu yönde önemli atılımlar yapan şirketlerin aşağıda sıralanan nedenler ile belli değişiklikleri hayata geçirdikleri ortaya konmuştur;

- yabancı şirket ortaklığı,
- göreve başlayan tepe yöneticisinin konuya olan ilgi ve duyarlılığı,
- yönetime giren hissedarın bu konudaki istekliliği,
- yönetimdeki aile üyelerinin yeni kuşaklarla ayrılığa düşmesi,
- yönetim kurulu ile profesyonel yönetici arasındaki yetki dağılımının sınırlarını netleştirme talebi,

“Uluslararası kuruluş ile çalışmaya başlayınca süreçle uyum belli bir sürede yönetim kültürüne dönüyor.”

- şirketin yazılı kuralları ile uygulamalar arasındaki uyumu sağlamlaştırma isteği,

- Özellikle otomotiv sektörü olmak üzere, uluslararası kuruluşlar ile alıcı – satıcı ilişki ötesine geçen sürekli işbirlikleri süreçlerinin kurumsal yönetim uyumunu zorlaması maddeleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bursa'da ana hissedar konumundaki aileler şirkete olan yatırımlara ağırlık vermekte ve mütevazı bir çizgide yaşamlarını sürdürmeyi tercih etmektedirler. Kurumsal yönetim anlayışı açısından önem arz eden aile – şirket dinamiklerini anlamak açısından bu konu görüşmelerde ele alınmıştır. Görülmektedir ki ailelerin beklentisi itibar ve marka değeri yaratmaya odaklanmakta, ekonomik değer genellikle ikinci sırada kalmaktadır. Öte yandan ailelerin ilişki yönetimi konusuna eğilmesi gerektiğine olan inancın yüksekliği, kurumsal yönetimi içselleştirme sürecinin hızlanacağını göstermektedir.

“Şirketin kazandırdığı paranın %99'u şirkete geri döner, biz paraya değil işe aşığız.”

“Aile şirketinin varlığı bizim değildir, gelecek kuşaklara aktarılması gereken bir emanettir.”

Profesyonel yöneticiler kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde kilit noktada durmaktadırlar. İyi örnekler aileyi bu yönde motive ederken, ailenin değerlerini yönetim anlayışına yansıtamayan profesyoneller alınan mesafenin kaybedilmesine yol açabilmektedirler.

Bu noktada hissedarların profesyonel yöneticilerden beklentileri ve üstlenmelerini düşündükleri rollerde farklılıklar gözlemlenmektedir. Profesyonel yöneticilerden kararların doğru seviyelerde alınmasını sağlaması istenmekte, bunu da kurum içi kültürü zayıflatmadan, yöneticiler arası ve ast düzey çalışanlar arası iletişimlerini kuvvetlendirerek gerçekleştirmesi beklenmektedir.

“Genel Müdür’den beklenen aslında Genel Müdür Yardımcısı gibi davranması, unutmamalı ki işin başında hala işin sahibi var. İşe olan müdahaleleri abartılı tepkiler ile karşılamamalı.”

Kurumsal yönetime geçişte engeller net olarak sayılamasa da aşağıdaki hususlar etken olduğu gözlenmiştir;

- Geçiş sürecinin ekstra maliyet yaratacağı endişesi,
- Şirketler yönetilemeyecek seviyeye gelmeden kurumsal yönetime ihtiyaç duyulmadığı düşüncesi,
- Şirketlerin hissedar tarafından yönetebilecek durumda ve çok büyük olmaması,
- Hissedar ve profesyonel arasındaki yetki paylaşımı konusunda ne yapılması gerektiğinin tam olarak bilinmemesi, bilgi eksikliği ve bu eksikliği giderecek sivil toplum/üniversite desteği alınamaması,
- Sistem ödüllendirmediği için yapmanın bir bedelinin olmaması,
- KOBİ ağırlıklı sektörlerde, işletmelerin kendine has ekonomik ve yapısal sorunları,
- Beşeri sermayeyi çekememe sorunları,
- İcra ile operasyonel faaliyetlerin belirgin şekilde ayrılamamış olması,
- Ortaklı aile şirketlerinde akraba ilişkilerinden kaynaklı mevki atama sorunları,
- Şirketlerin geleneksel yönetim tarzından çıkıp modern ve ilkelere bağlı bir yönetim tarzını kabullenmekte zorlanmaları.
- Kayıt dışı ekonomi
- Faaliyet gösterilen sektör talepkar olmadığı takdirde eylemin oluşmaması.
- Kurumsal yönetim konusunda belli bir birikimi oluşturan kuruluşlarda kurucular konuya olan mesafelerini korumayı tercih ediyorlar.

“Aile hedefleri ve şirketin rasyonel hedeflerinin dengelenmesi noktasında merkezdeyim.”

Çocuklar babalarından rahatsız oluyorlar, hemen patron olmak istiyorlar, babalarının tecrübelerinden faydalanmıyorlar.

“Kurumsallaşma işine girmek” olarak kullanılan kavramın neyi ifade ettiği açıklanmaya çalışıldığında bu kavramın genellikle kötü örnekler ile kullanıldığı, süreçte farklı sebeplerle başarısızlık yaşayan kuruluşlar ile birlikte anıldığı ortaya konmuştur.

“Kurumsallaşma işine girdiler ama sonra yönetim kurulunda oturan profesyoneller büyük hatalar yaptı. Çocuklarıyla sorunlar yaşadılar.”

“Aile tabi müdahil olmalı ancak doğru zamanda ve doğru yöntemle”

“Aile hedeflerinin ve şirketin rasyonel hedeflerinin dengelenmesi anlamında merkez noktadayım. Tepe yönetici olarak. bu noktadaki başarıım şirketin başarısıdır.”

RAKAMLARLA BURSA

Şehrin sanayisinin öncü sektörlerini; otomotiv, makina, tekstil ve gıda sanayileri oluşturmaktadır. Bursa; Türkiye’de ilk organize sanayinin kurulduğu il olması bakımından tarihi bir önem taşımaktadır. Yıllar itibariyle organize sanayi bölge sayısı 13 adete, tesis sayısı 1.260 adete ve istihdam edilen kişi sayısı da 113.237 kişiye ulaşmıştır.¹ Organize sanayi bölgelerinin Osmangazi, Yıldırım ve Nilüfer ilçelerinde yoğunlaşması, bu yerlerin nüfusunda da artışa neden olmuştur.²

2010 yılı verilerine göre; Bursa ve civarında brüt yatırımların Türkiye toplamı içindeki oranı Kocaeli-Düzce (%6,78) bölgesinden sonra 4.sırada yer almaktadır (%6,07).³ En çok girişim sırasıyla; konaklama ve yiyecek, imalat, ulaştırma ve depolama sektörlerinde yapılmıştır.

Türkiye’nin toplam ithalatının %69’u İstanbul, Kocaeli, Bursa, Ankara ve İzmir tarafından yapılmaktadır ve bu oran toplamında Bursa 5.sırada yer almaktadır (10,316 milyon \$)⁴, bu tutarın %97,4’si ise imalat sektörüne aittir.⁵ Türkiye’nin toplam ihracatının ise; %76’sı İstanbul, Kocaeli, Bursa, Ankara ve İzmir tarafından yapılmaktadır ve bu oran toplamında Bursa 3.sırada (11,123 milyon \$)⁶, bu tutarın %98,3’ü imalat sektörüne aittir.⁷

BTSO verilerine göre; 2012 yılında açılan firma sayısı 2011 yılında göre düşerek 2827 adet (en çok sırasıyla inşaat, gıda-tarım-hayvancılık, hizmet, makine, tekstil), kapanan firma sayısı düşerek 919 adet (en çok sırasıyla gıda, inşaat, tekstil, makine) olmuştur.⁸

Bursa’da (Bilecek ve Eskişehir dahil) kişi başına düşen gayri safi katma değer; 12,983 \$ dır. (Türkiye ortalaması 9,384\$)⁹

Bursa’nın sanayi ve hizmetler sektöründe çalışanlarının Türkiye toplamı içindeki oranı %6,07’dir ve İstanbul, Ankara ve İzmir (%6,31)’den sonra 4.sıradadır.¹⁰

Bursa’nın nüfusu 2,688,171- 2012¹¹ kişi ile İzmir’den sonra 4.sıradadır. Nüfusun %89,4’ü il ve ilçe merkezlerinde yaşarken, %10,7’si köy ve beldeelerde yaşamaktadır.

Bursa’da 15-24 yaş arası genç nüfus oranı %14,8’dir.¹²

İşsizlik oranı Türkiye’de %7,9 iken, Bursa %7,0 ile 47.sıradadır.¹³

İstihdam oranı Türkiye’de %43,7 iken Bursa % 44,8 ile 41.sıradadır (ağırlık sırasıyla hizmet, sanayi ve tarım olarak gitmektedir.)¹⁴

¹ BTSO, Bilgi Bankası, <http://www.btso.org.tr/?page=bursaconomy/industrial-zone.html>

² TÜİK İl Göstergeleri, İlçelere göre il ve ilçe merkezleri ile köy ve belde nüfusu, 2012, syf 84, <http://www.tuik.gov.tr/ilGostergeleri/iller/BURSA.pdf>

³ TÜİK İl Göstergeleri, İBBS 2.düzey sanayi ve hizmetler sektörü göstergeleri, 2010, syf 9,

⁴ TÜİK İl Göstergeleri, İthalat, 2012, syf 17

⁵ TÜİK İl Göstergeleri, Ekonomik faaliyetlere göre ithalat,2012, syf 110,

⁶ TÜİK İl Göstergeleri, İhracat, 2012, syf 18

⁷ TÜİK İl Göstergeleri, Ekonomik faaliyetlere göre ihracat,2012, syf 109,

⁸ BTSO, Bilgi Bankası

⁹ TÜİK İl Göstergeleri, Kişi başına gayri safi katma değer, 2008, syf 5,

¹⁰ TÜİK İl Göstergeleri, Çalışan sayılarının Türkiye içindeki toplam payı, 2010, syf 6,

¹¹ TÜİK İl Göstergeleri, Nüfus, 2012, syf 10,

¹² TÜİK İl Göstergeleri, Yaş grubu ve

cinsiyete göre nüfus, 2012, syf 73

¹³ TÜİK İl Göstergeleri, Temel göstergeler, İşgücü göstergeleri, syf 46

¹⁴ TÜİK İl Göstergeleri, Temel göstergeler, İşgücü göstergeleri, syf 46, syf 48

¹⁵ TÜİK İl Göstergeleri, İşgücüne dahil olmayanları nedenleri, 2012, syf 130

¹⁶ TÜİK İl Göstergeleri, Halk kütüphanesi, kitap ve yararlanma sayısı, 2011, syf 163

¹⁷ TÜİK İl Göstergeleri, Tiyatro salonu, gösteri ve seyirci sayısı, 2011, syf 164

¹⁸ TÜİK İl Göstergeleri, Hanehalkı tüketim harcamaları, 2009-2011, syf 176

Toplam işgücünün %52,8'ini ile birinci sırada lise altı eğitimliler oluşturmaktadır. Ancak istihdam bu eğitim seviyesinde azalırken, lise ve yükseköğretim seviyesinde artmaktadır.

15 yaş üstü işgücünün istihdama dahil olmayan kısmının büyük çoğunluğu ev kadınları oluştururken, dahil olmama nedenlerinin başında ise emeklilik ve eğitim gelmektedir.¹⁵

Bursa da kütüphane sayısında ve kitap kullanımında azalış görülmektedir¹⁶, sinema-tiyatro salonu ve izleyici sayısı artmaktadır.¹⁷

Hane halkı tüketimi harcaması içinde en fazla sırasıyla konut ve kiraya, sonra gıda, en son sırada ulaşırmaya gitmektedir.¹⁸

STRATEJICO. Hakkında

StratejiCo'nun temelleri 1987 yılında Selim Otkar 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 işi, iletişim ve bilgi (engagement management) süreçlerini yönetmektedir. Bu alanda Türkiye'nin öncü şirketi konumundadır.



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, 33 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.



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; 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.

Etkinlik Takvimi

Aralık 2013 – Ocak 2014

9 Aralık 2013, 17:00 – 19:00

TKYD Üye Toplantısı



İş Kuleleri, Kule 1 kat: 41

10 Aralık 2013, 13:30 – 17:00

*Gündem Toplantısı: “Faaliyet Raporu Hazırlanması ve Genel Kurullar”



Dr. Murat Doğu
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkan Yardımcısı

Baki Kara
Finar Kurumsal İletişim Çözümleri Ltd. Şti. Ajans Başkanı

Ali Çiçekli
Deloitte Türkiye, Sorumlu Ortak - Başdenetçi

19 Aralık 2013, 09:30 – 17:00

Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Genel Kurul Süreçleri Eğitim Programı



Av. Sinan Naipoğlu
TTK Çalışma Grubu Başkanı, Naipoğlu Hukuk Bürosu, Ortak

Av. Ümit Yayla
Yayla ve Güven Hukuk Bürosu, Yönetici Ortak

Eser Taşcı
Coca-Cola İçecek A.Ş., Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi

15 – 16 Ocak 2014

VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi IV. Kurumsal Yönetim Ödülleri Töreni



Sabancı Center İstanbul

30 Ocak 2014, 13:00 – 18:00

Birleşme, Bölünme ve Devralmalar Eğitim Programı



Dr. Murat Doğu
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkan Yardımcısı

Av. Kayra Üçer
TKYD Üyesi, Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı, Ortak Avukat

Dr. Hale Oruç
İnceleme ve İzin Grubu Başkanı, Ortaklıklar Finansmanı Dairesi, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)

*Gündem Toplantıları sadece TKYD üyelerinin katılımına açıktır.
TKYD konuşmacılarda ve içerikte değişiklik yapma hakkını saklı tutar.

KURUMSAL YÖNETİM SEMİNERLERİ'NE KATKILARI İÇİN



STRATEJICO.

TEŞEKKÜR EDERİZ

Adres:
TKYD Ofisi, Yıldız Posta
Caddesi Dedeman İş Hanı
No:48 Kat:7,
Esentepe-İstanbul

Bilgi için
Ahmet Balcılar
0212 347 62 73
abalcilar@tkyd.org
www.tkyd.org