

Kurumsal Yönetim

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği yayınıdır. 3 ayda bir ücretsiz yayımlanır.

Sayı: 11 Kış 2011

Dergisi

www.tkyd.org

RÖPORTAJ

'Kurumsal yönetim için güçlerimizi birleştirdik'

Ümit Boyner

MAKALE

'Risk Yönetiminin Evrimi'
Ferruh Tunç



MAKALE

'Türk aile şirketleri küresel rekabete uyum sağlıyor'

Adnan Nas

**ZİRVE
ÖZEL
SAYISI**

IV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi

“Dengeler nerede oluşacak?”

TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ KURUMSAL ÜYELERİ





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

Sponsorlar



Ödül Töreni Sponsoru



Öğle Yemeği Sponsoru



MERKEZİ KAYIT KURULUŞU

Kokteyl Sponsoru



Kahve Arası Sponsorları



Proje Ortakları



Medya Sponsorları



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi
Tayfun Bayazıt

Genel Yayın Yönetmeni

Güray Karacar gkaracar@tkyd.org

Yazı İşleri Sorumlusu

Emre Erdoğan eedogan@tkyd.org

Editör

Anıl Erbayrak aerbayrak@tkyd.org

Üye Hizmetleri ve Dağıtım

Ahmet Balçılar abalcalar@tkyd.org

Tasarım

Murat Barut marbay@tkyd.org

Baskı&Cilt

Müka Matbaacılık Yayıncılık Reklamcılık ve Tic. Ltd. Şti.

Dağıtım: Yurtiçi Kurye Dağıtım ve Posta Hizmetleri Ltd.Şti.

Reklam rezervasyon

Emre Erdoğan eedogan@tkyd.org
Tel: 0212 347 62 73

Yönetim Adresi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Dedeman İşhanı, Yıldızposta Caddesi
No:48 Kat:7 34349 Esentepe-İstanbul

Tel: (0212) 347 62 73

Faks: (0212) 347 62 76



Yayın Türü

Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi
TKYD'nin üç ayda bir yayımlanan
üyelerine özel
yayın organıdır. 1500 adet basılır,
ücretsiz olarak dağıtılır.

ISSN 1308-1780

Bu dergi basın ve meslek ilkelerini uymayı teahhüt eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz.



Tayfun Bayazıt

Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli Üyelerimiz,

Finansal krizler ile şekillenen kurumsal yönetim ilkeleri, yeni düzenlemeler ve uygulamalar ile bir yaşam biçiminin aracı olarak gündemdeki yerini koruyor. İlkeler, düzenleyicilere, hükümetlere, özel sektör kuruluşlarına, sivil toplum kuruluşlarına yeni rol ve sorumluluklar yüklüyor, bu roller arasındaki denge noktasını oluşturuyor.

"Dengeler nerede oluşacak?" gündemdeki bu tartışmalara ışık tutmak amacıyla gelecek Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin ana teması olarak belirlendi. 13 Ocak 2011 tarihinde, Conrad Hotel'de dördüncüsünü düzenleyeceğimiz zirve, ülkemizin önde gelen şirketlerinin yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yöneticileri ve hissedarlarını bir araya getirirken, kurumsal yönetim alanındaki en güncel bilgileri ve uluslararası gelişmeleri siz değerli üyelerimiz ile buluşturacak.

Kurumsal Yönetim Zirvesi ilk kez düzenlenecek "Kurumsal Yönetim Ödülleri"ne ev sahipliği yapacak. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan kuruluşlarımızın derecelendirme notları dikkate alınarak yapılacak ödüllendirmede amacımız endeksin tanıtımına katkıda bulunurken iyi uygulamaları bu şekilde tanıtabilmek.

Yeni Türk Ticaret Kanunu Taslağı üzerinde siyasi partilerimizin uzlaştığı haberini memnuniyetle

karşılıklı. Tasarının kanunlaşması durumunda kurumsal yönetim uygulamalarına önemli katkıda bulunacağını ve kurumsal yönetim uygulamalarının kurum kültürü olarak yerleşmesine önemli ölçüde etki edeceğini düşünüyoruz.

Gelecek dönemde de kurumsal yönetim ilkelerini adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetimlerin temel prensibi haline getirmek amacıyla çalışmalarımıza devam edeceğiz. Bu bağlamda, 2006 yılından bugüne Anadolu'nun 14 ilinde düzenlediğimiz programları TÜSİAD ve TÜRKONFED işbirliğinde daha etkin bir şekilde sürdürmeyi planlıyoruz. Planlama çalışmalarını tamamladığımız ekonomi gazeteciliği projesi ile iş dünyasının yakın iletişimi içinde olduğu ekonomi basınının kurumsal yönetim ilkeleri konusunda daha fazla bilgilendirilmesi amacıyla Ekonomi Gazetecileri Derneği işbirliğiyle yayın ve seminer programları hazırlığı içindeyiz.

Mart 2011'de düzenlenecek Genel Kurul Toplantımızda Genel Kurul Kurullarımızda görev alacak yeni üyelerimize dört yıldır sürdürdüğümüz görevi devretmeye hazırlanıyoruz. Bu vesileyle tüm üyelerimizi Genel Kurul Toplantımıza davet ediyorum.

Sizlere sağlık, başarı ve mutluluk dolu yeni bir yıl diliyor, 2011 yılında gerçekleştireceğimiz etkinliklerde birlikte olabilmeyi umuyorum.

İş dünyasının

takip ettiği zirveler vardır...

13 Ocak 2011 Conrad Hotel İstanbul

Kurumsal Yönetim alanında Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen isimleri 4. kez İstanbul'da, Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde buluşuyor. Dünyada Kurumsal Yönetim alanındaki son gelişmelerin ve en yeni uygulamaların konuşulacağı bu uluslararası platformu siz de takip edin, Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne adınızı yazdırın.

Ayrıntılı bilgi ve katılım için: www.kurumsalyonetimzirvesi.com Tel: 0 212 347 62 73

Sponsorlar



Ödül Töreni Sponsoru



Öğle Yemeği Sponsoru



Kokteyl Sponsoru



Kahve Arası Sponsorları



Proje Ortakları



Medya Sponsorları



TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ KURUMSAL ÜYELERİ





IV. ULUSLARARASI
KURUMSAL
YÖNETİM ZİRVESİ

DENGELER NEREDE OLUŞACAK ?

06 ZİRVE 2011

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin TÜSİAD ve TÜRKNONFED destekleri ile, 13 Ocak 2011 tarihinde Conrad Hotel'de düzenleyeceği zirve, yönetim gurularının katılımıyla ekonomideki yeni dengeleri mercek altına alıyor.



12 RÖPORTAJ

Ümit Boyner: 2011 yılında kurumsal yönetim için güçlerimizi birleştirdik

16 TKYD'DEN HABERLER

Futbol Endüstrisi Yönetim Seminerleri, Futbolda Kurumsal Yönetim Paneli, Türk Futbol Endüstrisi Yönetim Araştırması



32 RÖPORTAJ

Selçuk Kiper, MIT Enterprise Forum Türkiye'de

22 TÜRKİYE'DEN HABERLER

Türk Ticaret Kanunu Taslağı konusunda uzlaşa, İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Düzenleme, Halka Arz Seferberliği Bursa Zirvesi, 2011 Makroekonomik Beklentiler Paneli, Yolsuzlukla Mücadele: Retoriği Aşmak Paneli

36 MAKALE

"Yönetici Sorumluluk Hasarları" yalnızca Amerika'da mı yaşıyor?

42 MEDYADA TKYD

Medyada Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

46 KÜTÜPHANE

Karbon Fırsat mı, Tehdit mi? Dr. Rıza Kadılar, Boardroom Secrets Dr. Yılmaz Argüden



26 MAKALE

Barbara Hauser: Aile şirketleri nasıl yönetilmeli?



30 MAKALE

Ferruh Tuğç: Risk yönetiminin evrimi



38 MAKALE

Adnan Nas: Türk aile şirketleri küresel rekabete uyum sağlıyor



DENGELER NEREDE OLUŞACAK ?

Kayıt 09:00 - 09:30

Açılış konuşmaları 09:30 - 10:30

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı, **Tayfun Bayazıt**
TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı, **Ümit Boyner**
TÜRKONFED Başkanı, **Celal Beysel**

Kahve arası 10:30 - 11:00

Zirve başkanı 11:00 - 11:30

Global Reporting Initiative (GRI)
Yönetim Kurulu Başkanı, **Prof. Mervyn E. King**

PANEL "Aile şirketlerinde dengeler nerede oluşacak?" 11:30 - 13:00

"Ağır rekabet koşulları altında, finansal kaynaklara ulaşmanın ve yasal düzenlemelere uyumun zorlaştığı bir dönemde, dengelerin nerede oluşturulabileceği konusu hem Türkiye hem de dünyadaki gelişmeler ışığında tartışılacak."

Oturum Başkanı Fikret Sebilcioğlu

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi,
BRHauser LLC, **Barbara R. Hauser**
Hergüner Avukatlık Bürosu Ortağı, **Ümit Hergüner**
İnoksan A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı, **Vehbi Varlık**
NBGI Türkiye Yatırım Direktörü, **Mete İkiz**
İnci Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi, **Perihan İnci**

Öğle yemeği 13:00 - 14:00

PANEL "Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar bu dengelerin neresinde?" 14:00 - 15:15

"Sermaye Piyasası Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu gibi düzenleyici otoriteler ile özel sektör şirketlerinin büyük pay sahipleri ve yöneticileri tartışıyor. Zorunlu ve zorunlu olmayan kurumsal yönetim uygulamalarının başarı oranı ve verimi, son kriz ertesinde yeni uygulama trendleri, bu trendlerin gideceği nokta ve dengeler masaya yatırılacak."



09:30 - 10:30 AÇILIŞ KONUŞMALARI

"IV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi Açılış Konuşmaları."

11:30 - 13:00 PANEL-1

"Aile Şirketlerinde Dengeler Nerede Oluşacak?"

14:00 - 15:15 PANEL-2

"Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar Bu Dengelerin Neresinde?"

Yönetim guruları

IV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde buluşuyor

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin TÜSİAD ve TÜRKONFED destekleri ile, 13 Ocak 2011 tarihinde Conrad Hotel'de düzenleyeceği zirve, yönetim gurularının katılımıyla ekonomideki yeni dengeleri mercek altına alıyor.



Oturum Başkanı

Artunç Kocabalkan, CNBC-e Ekonomi Araştırma Müdürü

Tayfun Bayazıt, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

Doç. Dr. Yakup Ergincan, MKK Genel Müdürü

Prof. Dr. Vedat Akgiray, SPK Başkanı

Nevzat Öztangut, TSPAKB Başkanı

15.15 – 15.45 Kahve arası

15.45 – 17.00 **PANEL “Halka açık şirketlerde dengeler nerede oluşacak?”**

“Halka açık şirketlerde kurumsal yönetime ilişkin uygulama problemleri, SPK kurumsal yönetim ilkelerinin tam olarak uygulanamamasındaki nedenler, kurumsal yönetimin şirketler için önemi ve daha bir çok soru bu panelde cevabını arıyor.”



Oturum Başkanı **Dr. Murat Doğu**

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi



Ferruh Tunç, KPMG Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve Kıdemli Ortak

Ali Pandır, TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş CEO

Keith Thomas, Zurich Finansal Hizmetler, Finansal Riskler Kurumsal Teknik Genel Müdür Yardımcısı



17.00 – 17.45 **I. Kurumsal Yönetim Ödülleri Töreni**

17.45 – 18.00 **Kapanış ve Değerlendirme**

Salim Kadıbeşegil

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

Mervyn E. King

Global Reporting Initiative (GRI) Yönetim Kurulu Başkanı



18:00 – 19:30 **Kokteyl**

15:45 – 17:00 **PANEL-3**

“Halka Açık Şirketlerde Dengeler Nerede Oluşacak?”

17:00 – 17:45 **ÖDÜL TÖRENİ**

“I. Kurumsal Yönetim Ödülleri Töreni”

18:00 – 19:30 **KOKTEYL**

2011 Zirvesi'ne kimler konuşmacı olarak katılıyor?

IV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde bir çok yerli ve yabancı uzman konuşmacı yer alıyor. Konuşmacıların kısa özgeçmişlerini aşağıda bulabilirsiniz.

Prof. Dr. Mervyn E. King

GRI Yönetim Kurulu Başkanı



Güney Afrika Yüksek Mahkemesi Baş Danışmanı ve eski yargıcıdır. "King Committee on Corporate Governance Başkanlığı", "Advertising Standards Authority Başkanlığı" ve "Securities Regulation Panel Üyeliği" görevlerini yürütmektedir. Güney Afrika Üniversitesi Ekonomi ve İşletme Bilimleri kürsüsünde profesör olarak görev almaktadır. Kurumsal Yönetim konusunda bugüne dek 28 ülkede danışmanlık yapmış, konferanslar vermiş ve birçok ödüle sahiptir. King'in kaleme aldığı Dünyanın Geçici Bekçileri adlı kitap 2010 yılında TKYD yayınlarından çıkmıştır.

Barbara Hauser

Uzman Hukukçu, Avukat



Wellesley College ve University of Pennsylvania Hukuk Bölümü'nden mezun olan Barbara R Hauser, 30 yıl boyunca aile şirketlerinin kendi kurumsal yönetim uygulamalarını oluşturmaları konusunda çalıştı. Özellikle Amerika ve Ortadoğu'daki aile şirketleri ile çalışma fırsatı yakalayan Hauser, bir kuşaktan öteki kuşağa geçiş ve yönetimdeki genç kuşağa yön verilmesi konularında profesyonelleşti. International Family Governance: A Guide for Families and Their Advisors adlı kitabın yazarı olan Barbara R Hauser, Washington D.C'de yaşıyor.

Keith Thomas

Finansal Riskler'den Sorumlu Kurumsal Teknik Genel Müdür Yardımcısı



1993 yılında Zurich Grubu'na katılmasını takiben, yönetim seviyesinde birçok görevde bulunmuştur. Nisan 2008 itibarıyla Zurich Finansal Riskler Kurumsal segmentin sorumluluğunu devralmıştır. Thomas'ın sorumluluk alanı Avrupa, Asya Pasifik, Latin Amerika ve Amerika'nın bir bölümünde Zurich'in Finansal Riskler branşına ilişkin faaliyetlerini yönetmektir. Ayrıca RIMS, PLUS (Professional Liability Underwriting Society), Wyatt, ACI D&O Sempozyumu ve Euro-Legal D&O Konferansı gibi birçok platformda yönetim sorumluluğuna ilişkin konuşmalar yapmış olup, yönetim / yönetici sorumluluk konularında uzman olarak değerlendirilmektedir.

Fikret Sebilcioğlu

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, CEREBRA Yönetim Danışmanlığı-Kurumsal Finansman-Muhasebe ve Mali İşler, Ortak



1993-2008 yılları arasında PwC'de çalışan Sebilcioğlu, kariyerine yönetim danışmanlığı, kurumsal finansman ve muhasebe & mali işler yönetimi alanlarında faaliyet gösteren CEREBRA firmasında yönetici ortak olarak devam etmektedir. Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) ve Suistimal İnceleme Uzmanı (CFE) unvanlarına sahiptir. Aile şirketlerinin yapılandırılması ve kurumsallaşması, iç kontrol & iç denetim, suistimal inceleme ve önleme, UFRS ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'na uyum konularında geniş bilgi birikimi ve deneyime sahiptir.

Ümit Hergüner

TKYD Danışma Kurulu Üyesi, Hergüner Avukatlık Bürosu Ortağı



1989 yılından bu yana kurucusu olduğu ve ülkemizin önce gelen hukuk bürolarından Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı'nda Yönetici Ortak olarak çalışmaktadır. 1995 - 1999 yılları arasında Koç Üniversitesinde İşletme Yüksek Lisans Bölümünde Uluslararası İş ve Ticaret Hukuk öğretim üyeliği yaptı. 1989 - 1990 yılları arasında Marmara Üniversitesinde İşletme Fakültesi'nde Uluslararası Ticaret ve Organizasyon öğretim üyeliği yaptı. 1984 yılında Amerikan Üniversitesi Washington Hukuk Fakültesinde ve 1985 yılında ise Virginia Üniversitesi Hukuk Fakültesinde Yüksek Lisans çalışmalarını tamamladı.

Vehbi Varlık

İNOKSAN A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı



1951 yılında Kosova'da doğdu. İlk orta, lise, üniversite yıllarında hem okudu hem çalıştı. Gece Makine Mühendisliği tahsili yaptı. Üniversite öğrencilik yıllarında 1971- 1977 yıllarında Türkiye'nin lider mutfak kuruluşu İnter Gaz'da teknik ressamlıktan fabrika müdürlüğüne kadar çeşitli kadrolarda görev yaptı. 1977- 1980 yıllarında Bursa'da kendi şirketi Emde Gaz Mutfak San. Koll. Şti'ni kurdu. 1980 yılında İnoksan Mutfak San. ve Tic. A.Ş.'ni kurdu. Biri 34 yaşında erkek, biri 24 yaşında kız iki çocuğu ve 7 yaşında bir torunu vardır. 40 civarında dernek, kurum ve kuruluşta üyedir. Derneklere başkanlık, danışma kurulu üyeliği ve yönetim kurulu üyeliği yapmaktadır.

Tayfun Bayazıt



**TKYD Yönetim Kurulu Başkanı ,
Yapı Kredi Bankası Yönetim Kurulu Başkanı**

Makina Mühendisliği lisans eğitimi sonrası Columbia Üniversitesi Finans ve Uluslararası İlişkiler alanlarında yüksek lisans (MBA) derecesi alan Bayazıt, bankacılık kariyerine Citibank'ta başladı. Daha sonra 13 yıl Çukurova Grubu bünyesinde Yapı Kredi, İnterbank ve Banque de Commerce et de Placement S.A. İsviçre'de üst düzey yöneticilik görevlerinde bulundu. 2001 yılında Dışbank İcra Başkanlığını üstlendi. Bayazıt 2009 başında Koç Holding Bankacılık ve Sigorta Grubu Başkanlığına getirildi ve Yapı Kredi'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Koç Finansal Hizmetler CEO'luğu görevlerini üstlendi.

Perihan İnci



İnci Holding Yönetim Kurulu üyesi

Galatasaray Lisesi ve İ.Ü. Felsefe Bölümü mezundur. Harvard Business School, Advance Management programını 2007 yılında tamamladı. 2001 yılında Step Tekstil Dış Ticaret ve Danışmanlık Ltd. Şti.nin kurucu ortağı oldu. 1996 yılından başlayarak İnci Holding iştiraklerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev aldı. İnci Ailesi Meclis Başkanlığı yaptığı dönemde ailenin kurumsallaşması çalışmalarını yürüttü. 11 yıl Belçika Antalya Fahri Konsolosu olarak görev yaptı. 2010 yılında Belçika Krallığı tarafından Chevalier de l'Ordre de la Couronne nişanına layık görüldü.

Artunç Kocabalkan



Cnbc-e Ekonomi Araştırma Müdürü

1992 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 1993-2000 yılları arasında bankacılık sektöründe çalıştı. 2005 yılında Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi bölümünden master derecesi aldı. Marmara Üniversitesi Bankacılık Doktora Programında tez çalışmasını sürdürmekte olan Artunç Kocabalkan 2000 Eylül ayında CNBC-e'nin kuruluşuyla kanala katıldı ve halen CNBC-e'de Genel Yayın Yönetmen Yardımcılığı görevindedir.

Mete İkiz



NBGI Private Equity Yatırım Direktörü

NBG Grubu'nun Private Equity kolu olan NBGI'nin Türkiye'den sorumlu Yatırım Direktörü olarak görev yapmaktadır. Çalışma hayatına TSKB'de başlayan İkiz, 10 yılı Yapı Kredi'de olmak üzere kurumsal finansman alanında toplam 13 yıl görev almış ve bu süre içerisinde çok sayıda birincil ve ikincil halka arz ile özelleştirme ve şirket birleşme&satın alma projesinde çalışmıştır. Boğaziçi Üniversitesi Politika ve Uluslararası İlişkiler mezunu olan İkiz, Boston'da bulunan Bentley University'den MBA derecesine sahiptir.

Prof. Dr. Vedat Akgiray



Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkanı

1976 yılında İstanbul Robert Koleji'nden mezun olan Vedat Akgiray 1980 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme bölümünü bitirmiştir. Yüksek lisans (Ekonomi ve MBA) ve doktorasını (Finans) Amerika'da Syracuse University'de tamamlamıştır. Akademik faaliyetleri dışında ABD ve Türkiye'de muhtelif kurumlara finans ve teknoloji danışmanlığı hizmetleri de vermiştir. Matematiksel finans ve sermaye piyasaları konularında çeşitli dersler vermiş ve araştırma projeleri yürütmüştür. Uluslararası bilimsel platformlarda 100'den fazla makale ve tebliği bulunmaktadır.

Doç. Dr. Yakup Ergincan



Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi

Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünden lisans (1990), Marmara Üniversitesi İngilizce Muhasebe-Finansman dalından yüksek lisans (1995) ve University of Michigan Business School'dan MBA derecesi (1998) aldıktan sonra Doktorasını Marmara Üniversitesi Bankacılık Anabilim Dalında tamamladı (2001). 2002-2008 yılları arasında Kaydi Sistem Müdürü ve Genel Müdür Yardımcısı olarak çalıştığı Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş.'nde 2008 yılından itibaren Genel Müdür ve Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almaktadır.

Nevzat Öztangut



Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği (TSPAKB) Başkanı

Hacettepe Üniversitesi Ekonomi Bölümü mezundur. 1984-1994 yılları arasında SPK Denetleme Dairesi'nde Denetçi Yardımcısı, Denetçi ve Baş Denetçi olarak görev yapmıştır. Aralık 1994'te özel sektöre geçen Öztangut, hâlihazırda Garanti Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeliği ve İcra Kurulu Üyeliği görevlerinin yanı sıra Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği (TSPAKB) Yönetim Kurulu Başkanlığı, TOBB Sermaye Piyasası Sektör Meclisi Üyeliği, Garanti Bankası/Garanti Yatırım Fon Üyeliği, IFIE (Uluslararası Yatırımcı Eğitim Forumu) görevlerinde bulunmaktadır.

Dr. Murat Doğu



TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Sermaye Piyasası, UMFS/SPK Raporlama ve Ortaklıklar Gözetim Grup Başkanı

Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü 1991 yılında Sermaye Piyasası Kurulu'nda Uzman Yardımcısı olarak göreve başlayan Murat Doğu, 2002 yılından itibaren Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Başkanlığını yapmıştır. Söz konusu Çalışma Grubu 2003 yılı Temmuz ayında Türkiye'de bir ilki gerçekleştirerek Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınlamıştır. Mayıs 2004'te Doğan Yayın Holding'e geçen Murat Doğu, halen Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Sermaye Piyasası, UMFS/SPK Raporlama ve Ortaklıklar Gözetim Grup Başkanı olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

Ferruh Tunç**KPMG Yönetim Kurulu Başkanı & Kıdemli Ortağı**

Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat ve Maliye bölümünden 1981 yılında mezun olan Ferruh Tunç Maliye Bakanlığı'na 1982 yılında Maliye Müfettişi olarak katıldı ve 1985 yılında Maliye Müfettişi oldu. Arthur Andersen İstanbul Ofisi' ne 1987 yılında Vergi Müdürü olarak katılan Tunç, 1999-2004 yılları arasında KPMG Türkiye'de Vergi Ortağı olarak görev aldı. 2004-2007 yılları arasında Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) Başkan Yardımcılığı görevini yürüttü. Ferruh Tunç 2007 yılında KPMG'ye Vergi Ortağı olarak geri döndü. 2009 yılında Yönetim Kurulu Başkanı ve Kıdemli Ortak olarak atandı.

Ali Pandır**TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. CEO**

1956 doğumlu olan Ali Pandır İTÜ Makina mühendisliğindeki üniversite eğitiminin ardından kariyerine Tekersan'da başlamıştır. İki sene burada çalıştıktan sonra sırasıyla Koç Ar&Ge Otokar ve GM şirketlerinde üretim, satış sonrası birimlerinde görev yapmıştır. Almanya sonrasında Çin ve Singapur'da GM'in Asya ve Pasifik operasyonlarını kuran ve yöneten Pandır, 2005 'te GM-Endonezya'nın başına geçerek 2006 yılının Kasım ayına kadar şirketin CEO'luğunu yürütmüştür. Pandır, 2006 Kasım ayından bu yana Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.'nin CEO'su olarak görev yapmaktadır.

Salim Kadıbeşegil**TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, ORSA Stratejik İletişim Danışmanlığı, CEO**

Türk iş dünyasında "itibar yönetimi" konusunun gündeme gelmesini ve bu konunun bir model olarak yönetilmesinin öncülüğünü yapan Salim Kadıbeşegil'in iletişim mesleğinin geneli ile ilişkili 6 kitabı bulunuyor. Kendi danışmanlık şirketi ORSA Stratejik İletişim Danışmanlığı kanalıyla ülkemizde sektörünün önde gelen şirketlerine kurum itibarı, sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sorumluluk ve kriz iletişimi yönetimi alanlarında hizmet veren Kadıbeşegil aynı zamanda Bahçeşehir Üniversitesinde iletişim dersleri veriyor. Buğday Ekolojik Dönüşüm Derneği ve Global Reporting Initiative üyesidir.

**Adillik
Şeffaflık
Hesap verebilirlik
Sorumluluk**

**iş dünyasının
takip ettiği
kaynaklar vardır...**



Türkiye'nin önde gelen firmalarının yönetim kurulu üyeleri, CEO ve üst düzey yöneticileri, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) çatısı altında toplanıyor. Türkiye'de ve Dünya'da kurumsal yönetim alanında yaşanan gelişmeleri Kurumsal Yönetim Dergisi ile takip ediyor.

Siz de iş dünyasının takip ettiği dergiye ilan vermek istiyorsanız

info@tkyd.org adresine mesaj gönderebilir,

0 212 347 62 73 numaralı telefondan

Tomris Tan ile görüşebilirsiniz.

Yıldızposta Caddesi Dedeman
İşhanı No:48 Kat:7 Esentepe
Beşiktaş- İSTANBUL - Türkiye
Telefon: +90 212 347 62 73
Faks: +90 212 347 62 76

Karbon Saydamlık Projesi, Küresel İlkeler Sözleşmesi,
Uluslararası İstanbul Film Festivali, Akbank Düşünce Kulübü,
Akbank Oda Orkestrası, Eğitim Kredisi...

sizin için



Ümit Boyner: 2011 yılında kurumsal yönetim için güçlerimizi birleştirdik



Türkiye'nin en etkili sivil toplum kuruluşlarından biri olan TÜSİAD, 2011 yılında TKYD, TÜRKONFED ve TİDE ile güçlerini birleştirerek Anadolu'da kurumsal yönetim konulu paneller düzenleyecek. Şu an için Kayseri, Gaziantep ve Ankara illerinin ziyaret edilmesi planlanıyor. Bizde hem bu proje ile hem de yakın zamanda yasallaşması planlanan Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile ilgili soruları TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ümit Boyner'e yönelttik.

TÜSİAD'ın 1999 yılında düzenlenen Yüksek İstişare Konseyi toplantısında aldığı karar ile kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemize tanıtılmasında üstlendiği liderlik sürecinde birçok aşamadan geçildi. TÜSİAD açısından bu süreçte yaşanan gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

Kurumsal Yönetim İlkeleri, 1997 yılı ortalarında başlayan Asya finansal krizinin ardından önem kazandı ve 2000'li yılların başında yaşanan Enron, Worldcom, Parmalat skandalları ile gündemdeki yerini perçinledi. Örnek olarak gösterilen şirketlerde yaşanan bu sorunlar, kurumsal yönetim kavramının önemini beklenmeyen bir

tabloyla önümüze koydu.

Küresel gelişmelere paralel olarak ülkemizde de kurumsal yönetim anlayışı gündemimize girdi. 2003 yılında yayımlanan ve 2005 yılında güncellenen SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri başta halka açık şirketler olmak üzere tüm şirketlere rehberlik edecek şekilde yayımlandı.

TÜSİAD olarak şirketlerimizin sürdürülebilirliği, küresel piyasalarda rekabet edebilmeleri ve ülkemiz yatırım ortamının gelişmesi için Kurumsal Yönetim anlayışına sahip olunmasının büyük bir önem taşıdığına inanıyoruz. Bu inancımızı OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yayımlandığı 1999 yılında düzenlediğimiz Yüksek İstişare Konseyi



Anadolu şehirlerinin ziyaret edilmesiyle kurumsal yönetim konusunun daha fazla ve daha etkin bir şekilde Anadolu'daki şirketlerimizle paylaşılması düşünülmüyor.

toplantısında Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nun kurulması yönünde aldığımız karar ile hayata geçirdik. Böylece, TÜSİAD Türkiye'de Kurumsal Yönetim anlayışının yerleşmesi adına çalışan ilk sivil toplum kuruluşu oldu.

Çalışma Grubu bugüne kadar yürüttüğü çalışmalar ile Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi için öncü nitelikli birçok çalışmaya imza attı, atmaya da devam ediyor.

Gerçekleştirdiği çalışmalardan bazı örneklerle değinmem gerekirse, öncelikle OECD tarafından hazırlanan "Kurumsal Yönetim İlkeleri" Türkçeye çevrildi. Bu İlkeler'de yer alan "tek beden kıyafetin herkes için uygun olmayacağı" tespiti her ülkenin kendisi için en uygun çalışmayı hazırlaması gerektiğine işaret ediyordu. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu da bu düşünceyle "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" raporunu, 2002 yılında kamuoyu ile paylaştı. 2010 yılı Temmuz ayında tamamlanan "Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri" rehberi ise 2002 yılındaki çalışmayı geliştirerek güncelledi.

Kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesi sizce ne gibi kazançları beraberinde getirmektedir ve geride kalan süreci nasıl değerlendiriyorsunuz?

Geride bıraktığımız süreçte, gelişmeye açık olan birçok alanın mevcut olmasıyla beraber önemli mesafeler alındığını memnuniyetle gözlemlemekteyiz.

Kurumsal yönetim anlayışını

hayata geçirebilen şirketlerin en büyük ödülü, kaynakların daha verimli kullanılması ve finansman kaynaklarına daha ucuz, hızlı ve kolay ulaşılması olarak nitelendirilmektedir. Doğal olarak böyle bir ortam ekonomik büyümeyi de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, ekonomik büyümeyi hızlandırmak ve bu amaçla yatırım ortamını iyileştirmek isteyen ülkelerin önem verdiği konuların başında kurumsal yönetim uygulamaları gelmektedir. Kaldı ki Doing Business ve Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Rekabet Raporları gibi ülkelerin yatırım ortamlarını ve rekabetçiliklerini ölçen çalışmalar, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarının seviyesine ve yaygınlığına bakmaktadır.

Şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını benimsemeleri, yatırım kararları açısından önem taşımaktadır. Uluslararası sermayenin şirketlere çekilebilmeleri büyük ölçüde, yatırımcıların yüksek standart arayışlarına cevap verebilecekleri bir kurumsal yönetim anlayışıyla mümkün olmaktadır. Türk şirketlerinin dünya piyasalarında kendilerini kabul ettirebilmelerinin ve rekabetçi olabilmelerinin sağlanması, yabancı şirketlerin ise ülkemize yapacakları yatırımların önünün açılması, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla mümkün olacaktır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın yasallaşması kurumsal yönetim alanında birçok gelişmeyi de beraberinde getirecek. Tasarı'nın yasallaşması

Nazlı Ümit Boyner

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

1963'te İstanbul'da doğan Nazlı Ümit Boyner, Üniversite eğitimini Ekonomi üzerine 1985'te University of Rochester'da tamamladı. 1985 yılında Chemical Mitsui Bank'ta iş hayatına başlayan Boyner, iki yıl süren bankacılığın ardından altı yıl çeşitli şirketlerde Finansman Yöneticisi olarak çalıştı. 1996'da Boyner Grubu'nun, Holdingleşme Stratejisi ile birlikte Finansmandan Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görev aldı. 2002 yılında ağırlıklı olarak Finansman ve Yatırım Konularından Sorumlu Yönetim Kurulu Üyeliği'ne atandı. TÜSİAD'da 2005 yılında Dış Tanıtım Komisyonu'ndan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi, 2007 yılında Başkan Yardımcısı oldu. Ayrıca KAGİDER'de Kurucu Üye ve dört yıl Başkan Yardımcılığı görevini üstlendi. Özel Sektör Gönüllüleri Derneği'nde iki yıl Başkanlık yaptı. Ümit Boyner aynı zamanda TINA (Sualtı Arkeoloji Vakfı), TEGV ve Tohum Otizm Vakfı'nda Mütevelli Heyeti Üyesi olup, 2008'den bu yana Carnegie Endowment for International Peace, Ortadoğu Bölümü - Danışma Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Ümit Boyner, evli ve iki çocuk annesidir. İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

Ortak paydası kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaşması olan kurumlar olarak, 2011 yılında güçlerimizi birleştirmeyi ve daha etkin bir içeriği iş insanlarımızın faydasına sunmayı amaçladık.



Kurumsal yönetim anlayışının şirketlerimiz ve ülkemiz açısından en yüksek getiriyi sağlayabilmesi hukuki temelin yani TTK Tasarısı'nın yasallaşması ile mümkün olabilecektir.

konusunda TUSIAD'ın önemli çabaları oldu ve bu konuda beklentinizi de birçok ortamda ortaya koydunuz. Bu konudaki görüşlerinizi alabilir miyiz?

Bilgi akışının hızlandığı, küresel ekonominin ani değişimlere açık olduğu ve sınırların olmadığı bir dönemdeyiz. Bu nedenle, 1950'li yıllarda hazırlanmış olan yürürlükteki Türk Ticaret Kanununun günümüz iş dünyasının ihtiyaçlarına artık cevap verememekte.

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın yasallaşması ile Türk şirketlerinin yapısının güçleneceğine, finansal kaynaklara erişim imkanlarının kolaylaşacağına, şirketlerin karşı karşıya oldukları risk ve fırsatları daha iyi değerlendirmelerini sağlayacağına, ayrıca, kayıtlı ekonomiye geçişi hızlandıracağına

inaniyoruz.

Bildiğiniz gibi Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın gerekçeleri arasında ilk sırada kurumsal yönetim bulunmakta ve tasarı, kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumlu birçok uygulamayı da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, kurumsal yönetim anlayışının şirketlerimiz ve ülkemiz açısından en yüksek getiriyi sağlayabilmesi, hukuki temelin yani TTK Tasarısı'nın yasallaşması ile mümkün olabilecektir.

TUSIAD, TTK Tasarısı'nın iş dünyası açısından etkilerini incelemek üzere 2004 yılında Şirketler Hukuku Çalışma Grubu'nu kurmuş ve hazırladığı üç görüşü, TBMM Adalet Komisyonu'na sunmuştur. Bununla beraber, TUSIAD Yönetim Kurulu, TTK Tasarısı'nın yasallaşmasının şirketlerimiz

rekabet gücü ve ülkemiz yatırım ortamının iyileştirilmesi açısından gerekliliğine inanarak, konunun gündemden düştüğü zamanlarda dahi takipçisi olmuştur. Bu bağlamda, TUSIAD tüm taraflarla yoğun görüşmelerini sürdürmüş, birçok farklı platformda Tasarı'nın yasallaşması için desteğini dile getirmiştir.

TUSIAD'ın TKYD, TİDE ve TÜRKONFED ile işbirliği içerisinde Anadolu illerini kapsayan bir proje hazırlığında olduğunuzu biliyoruz. Bu projenin amacı ve kapsamı nedir?

Ortak paydası kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaşması olan kurumlar olarak, 2011 yılında güçlerimizi birleştirmeyi ve daha etkin bir içeriği iş insanlarımızın faydasına sunmayı amaçladık. Bu bağlamda, TUSIAD olarak TKYD ile işbirliği içerisinde, TÜRKONFED ile TİDE'nin de desteğini alarak farklı büyüklük ve yapıdaki aile şirketlerini yakından ilgilendiren çalışmalar hazırlamaktayız. TKYD'nin hazırladığı rehberler ve geride kalan yıllarda Anadolu illerine düzenlediği programlar nedeniyle ekonominin büyük çoğunluğunu oluşturan aile şirketleri konusunda önemli bir birikim var.

Planlanan çalışmaların ilki Mart 2011'de İstanbul'da düzenlenecek, ardından Kayseri, Gaziantep ve Ankara illerini ziyaret edeceğiz. Örnek vaka analizleri ve pratik bilgileri aktarmayı amaçlayan programa katılanlar için önemli bir yol haritası olacak yayınları da hediye edeceğiz. Bu yayınlar arasında TUSIAD tarafından hazırlanan "Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri", "Reel Sektörde İç Denetim Uygulamaları: Tespit ve Öneriler", "Yönetim Kurulları'nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru" başlıklı çalışmalarımız yer alıyor.

Şirketlerimizin kurumsallaşması ve uluslararası alanda rekabetçi olabilmeleri anlamında projenin katkı sağlamasını diliyorum.

Anadolu Seminerleri Projesi

Kurumsal yönetim ilkelerinin tanınması, benimsenmesi ve en iyi uygulamalarının hayata geçirilmesi için faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nden TUSIAD Başkanı olarak beklentiniz nedir? Hangi alanlarda işbirliğini amaçlıyorsunuz?

TUSIAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu üyelerinin aldığı bir inisiyatif ile

kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği önemli çalışmalara imza attı ve konunun bilinirliği açısından yürüttüğümüz faaliyetlerde önemli bir iş ortağıyız. TKYD kurumsal yönetim ilkelerinin uygulama alanını özel sektörün de dışına taşıyarak birçok farklı yapıda sürdürülebilir ve hesap verebilir bir yönetim anlayışını gündeme getirmekte. Bu çalışmalarda TUSIAD olarak işbirliğimiz

oldu ve gelecek dönemde de devam edeceğine eminim. IV. Kurumsal Yönetim Zirvesi ve Anadolu Seminerleri Projesi gündemimizdeki ortak çalışmalarımız olarak yer almakta. Kurumsal yönetim anlayışının bir kurum kültürü olarak benimsenmesi için geliştirilmesi gereken birçok alan olduğunu biliyor ve kuruluşlarımız arasındaki işbirliğinin bu sürece önemli katkı sağlayacağına inanıyorum.

İş dünyasının

güç aldığı şehirler vardır...

Anadolu Seminerleri Projesi

Aile şirketlerinin takip ettiği yönetim standartları vardır...

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile şirketleri önemli yer tutuyor, nesiller boyu yaşayan aile şirketlerinin başarılarının ardındaki faktörler günümüzde kurumsal yönetim kavramı ile hayat buluyor. 2006 yılından bugüne 14 ilde, 1126 ana hissedar ve profesyonel yönetici ile eğitim programları ve seminerler düzenleyen TKYD, yeni dönemde TÜSIAD, TÜRKONFED ve TİDE işbirliğinde Anadolu'ya yola çıkıyor.

Siz de markanızla bu önemli etkinliklerde yer almak istiyorsanız, yerinizi şimdiden ayırın.



TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ KURUMSAL ÜYELERİ



Yıldızposta Caddesi Dedeman İşhanı No:48 Kat:7 Esentepe
Beşiktaş-İstanbul-Türkiye Telefon: +90 212 347 62 73
Faks: +90 212 347 62 76

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



www.tkyd.org



Futbol Endüstrisi Yönetim Seminerleri

İzmir Gücü Spor Vakfı (İZVAK), İzmir Ticaret Odası ve proje sponsorları Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), ERGO Sigorta Türkiye Grubu ve Pegasus Havayollarının değerli katkılarıyla 21 Aralık 2010 Salı, İzmir Ticaret Odası'nda "Türk Futbol Endüstrisi Yönetim Semineri" gerçekleştirildi.



İzmir Ticaret Odası Başkanı Ekrem Demirtaş ile TKYD Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu Üyesi ve UEFA Tahkim Kurulu Üyesi Dr. Levent Bıçakçı'nın yaptığı açılış konuşmalarının ardından TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, The Boston Consulting Group Danışmanı Dorukhan Acar, TKYD Koordinatörü Güray Karacar ve Euroasiasports Genel Direktörü Tolga Şenel "Türk Futbol Kulüpleri

Yönetim Rehberi", "Spor ekonomisinde başarı örnekleri; Barcelona, Manchester United, Real Madrid, ve Ajax Modelleri" ve "İzmir'de futbol endüstrisinin mevcut durumu ve çözüm önerileri" başlıklı sunumlarını katılımcılarla paylaştılar.

Yüze yakın bölge kulüp yöneticisi ve basın mensuplarının yoğun ilgi gösterdiği seminerde büyüyen futbol

endüstrisinin konvensiyonel yönetim standartları ile yönetilemeyeceği, yönetim anlayışlarını adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri temelinde inşa eden kulüplerin sürdürülebilir başarıyı yakalayacağı görüşünde birleşildi.

Seminerde yapılan sunumlara ve Stockport Country futbol kulübü vaka analizine www.tkyd.org adresinden ulaşabilirsiniz.

Futbolda Kurumsal Yönetim Paneli

Abant İzzet Baysal Üniversitesi BESYO Spor Yöneticiliği Bölümü ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği katkıları ile düzenlenen panel, 30 Kasım 2010 tarihinde Bolu'da gerçekleşti. Katılımın yüksek olduğu panelde spor ekonomisti Tuğrul Akşar ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

Dorukhan Acar katılımcıların sorularını cevaplarken, "Futbolun Ticarileşmesinin Yönetimsel Bazda Getirdiği Sorunlar" ve "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, Dünya Futbol Ekonomisi, Değer Zinciri ve En İyi Uygulama Örnekleri" sunumlarını paylaştılar.





Paranızı koruyan klima.

A sınıfı klimalara göre %60 daha verimli çalışan Arçelik **Super Invertech klima.**

Paranızı korur, bütçenize katkı sağlar.



 **arçelik**

Türk Futbol Endüstrisi Yönetim Araştırması

2010 yılında dernek bünyesinde, Türk Futbol Endüstrisinde iyi yönetim standartlarının sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, gönüllü uzmanlardan oluşan "TKYD Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu" kurulmuştur. Grup tarafından hazırlanan "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi", yurtiçi ve dışı toplantılarıyla tanıtılmıştır.

Çalışmanın ikinci aşamasında, rehber ile önerilen uygulamaların teoriden pratiğe dönüşmesine destek olmak amacıyla "Türk Futbol Endüstrisi Yönetim Araştırması" çalışması oluşturulmuştur. Futbol kulüplerimizde kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin

veri elde edilmesini ve mevcut uygulamaları etkileyen çevresel koşulları belirlemeyi hedefleyen çalışmada elde edilecek sonuçların kulüplerimize stratejik yol haritası hazırlamak için yardımcı olması hedeflenmektedir.

Bu çalışmayı geçerli ve tutarlı kılabilmek için mevcut yönetimlerin haricinde eski yöneticiler, taraftarlar, mevcut ve eski sporcular gibi geniş kapsamlı bir katılımcı bazına ulaşmak gerekli görülmüştür. Bu doğrultuda çalışmaya katılan kulüplerin bütün paydaş gruplarına anket gönderilecektir.

"Temel Felsefe", "Paydaşlar", "Yönetim Kurulu yapısı ve Sorumlulukları", "Risk Yönetimi ve Kontrol", "Şeffaflık", olmak üzere beş bölümden oluşan araştırma ile ilgili veri toplama çalışması kış döneminde gerçekleştirilecektir.



Anadolu Seminerleri 2011 Takvimi

TKYD, TÜSİAD, TÜRKONFED ve TİDE işbirliğinde, 2011 yılında Anadolu illerinde bir dizi eğitim ve seminer programı yürütelecek. Aile Şirketleri Platformuna birçok şirket temsilcisi hissedar ve profesyonel yönetici konuşmacı olarak katkıda bulunacak. 2 Mart 2011 İstanbul lansmanı ile başlayacak program, 6 Nisan Kayseri, 17 Mayıs Ankara ve 16 Haziran tarihlerinde Gaziantep'te düzenlenecek seminerler ile devam edecek.



14. İç Denetim Kongresi

22 Ekim tarihinde Maslak Sheraton Hotel'de düzenlenen 14. İç Denetim Kongresi Sürdürülebilirlik temasıyla gerçekleşti. TKYD Yönetim Kurulu üyesi Dr. Nazif Burca'nın katıldığı toplantıda, kurumsal yönetim ve iç denetim konuları ele alındı. Diğer panellerde Kurumsal Sürdürülebilirlikte Bilgi Teknolojilerinin Yönetimi ve Denetiminde Başarı Faktörleri, İç Denetim Faaliyetinin Yönetiminde Sürdürülebilir Değer Yaratma Yaklaşımları ve İç Denetimin Sürdürülebilirliğinde Tehdit ve Fırsatlar - "Mesleğin Profesyonellerinin Bakış Açısı" konuları ele alındı. www.tide.org.tr adresinden detaylı bilgiye ulaşabilirsiniz.

facebook

LinkedIn

twitter

Sosyal medya ağımıza katıldınız mı?

TKYD'nin gerçekleştireceği çalışmaları, etkinlikleri, yazılı ve görsel basında çıkan haberleri Facebook, Twitter, LinkedIn ve Friendfeed sayfasından takip edebilirsiniz.

TKYD İNTERNET SİTESİ YENİLENDİ

İnternet kullanımının ulaştığı boyut, kurumların internet sitelerini markalarının vitrini haline dönüştürüyor. TKYD internet sitesi ise yönetim standartları ve en iyi uygulamalarına dair temel kaynakları, araştırma raporlarını ve haberleri her gün güncelleyerek zengin bir

içerik sunuyor.

1 Kasım 2010 tarihi itibariyle www.tkyd.org internet sitesi yeni bir görünüme ve alt yapıya kavuşturuldu. Sadece TKYD üyelerinin kullanımına açık olan ve kendilerine özel şifreleriyle girebilecekleri birçok bölüm barındıran internet sitesi kullanımı için gerekli şifreler TKYD üyeleri adreslerine iletilmiştir.



KURUMSAL ŞİRKETLER

YÖNETİCİ SORUMLULUK SİGORTASI

Neden Yönetici Sorumluluk Sigortası?

Kurumsal Yönetimin öneminin artması, değişen iş koşulları, şeffaflık politikası ve beraberinde gelen yasal yükümlülüklerle birlikte; halihazırda Türk Ticaret Kanunu ve Borçlar Kanunu'nda yer alan maddelere istinaden, yönetici ve müdürlerin, şirket faaliyetlerinin yürütülmesinde şirkete, pay sahiplerine, alacaklılara ve hatta resmi kurumlara karşı sorumluluklarının önemli derecede arttığını görmekteyiz.

Yönetici Sorumluluk Sigortası ile, yöneticilerin görevlerini yerine getirmeleri sırasında kanunen belirlenmiş özen borcunu yerine getirememeleri, ihmal, hata, yanlış bilgilendirme, atfama, yanlış beyan verme gibi fiiller ile bu davranışların üçüncü şahıslar tarafından iddia edilmesi durumlarına karşı çok geniş kapsamlı bir teminat sağlanmaktadır.

Yönetici Sorumluluk Sigortaları alanında,
CHARTIS Sigorta A.Ş. olarak,
sahip olduğumuz global deneyimlerimizi ve uzmanlığımızı
siz değerli şirketler ve değerli yöneticilerimiz ile
paylaşmaktan memnuniyet duyuyoruz.



Yönetici Sorumluluk Sigortasında kimler Sigortalıdır?

- Şirket ve bağlı ortaklarında görev yapmış ve halen yapan yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve müdürler
- Yeni iktisap edilen ve bağlı ortaklık statusunda olan şirketlerin yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve müdürleri
- Emekli olan yönetim kurulu üyeleri
- Şirketin özel talebi üzerine bağlı ortaklık olmayan bir şirkette görev yapan yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler.



≈TEMİNAT ve AVANTAJLAR≈

ANA TEMİNATLAR

- * Yöneticilerden Talep Edilen Tazminat Tutarları ve Savunma Masrafları
- * Soruşturma Masrafları
- * Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Özel İhtiyari Teminatı
- * İstihdam Uygulamaları Teminatı

EK TEMİNATLAR

- Uzatılan Bildirim Süresi
- Emekli Sigortalı Kişilere İlişkin Özel Uzatılan Bildirim Süresi
- Acil Durumlarda Yapılan Masraflar
- Kritik Olay Masrafları
- Zararın Büyümesini Önleme Giderleri
- Kovuşturma Giderleri
- Kefalet ve Teminat Senedi Masrafları
- İtibarın Zedelenmesi Masrafları
- Kaçırılma vakalarına ilişkin giderler
- Polİçe Döneminde İktisap Edilen Yeni Bağlı Ortaklıklara Sunulan Teminat

TKYD Yıl Sonu Üye Toplantısı

TKYD yıl sonu üye toplantısı, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Management Center Türkiye Yönetici Ortağı Tanyer Sönmezer'in daveti ile 8 Aralık 2010 tarihinde Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı'nda gerçekleştirildi. Pazarlama konusunda dünyanın önde

gelen stratejistlerinden biri olan Peter Fisk, TKYD üyelerinin yoğun ilgi gösterdiği toplantıda "The Customer Genius Toolkit - Creating an Extraordinary Customer Experience" sunumunu katılımcılarla paylaştı. Peter Fisk'in sunumuna www.tkyd.org adresinden ulaşabilirsiniz.



Karar Alma ve Liderlik Paneli

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Kadir Has Üniversitesi işbirliğinde, Prof. Dr. Yankı Yazgan katkılarıyla hazırlanan "Karar Alma ve Liderlik" paneli 13 Aralık 2010 tarihinde Kadir Has Üniversitesi Cibali Kampüsünde düzenlendi.

Açılış konuşmasını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt'ın gerçekleştirdiği, Yale ve Maryland Üniversiteleri öğretim görevlileri Lawrence A. Vitulano, Carl W. Lejuez ve Laura Mac Pherson ve Yankı Yazgan'ın konuşmacı olarak katıldıkları panelde ekonomiye yön veren profesyonel yönetici ve hissedarların karar almalarını etkileyen faktörler farklı ve ilgi çekici bir açıdan ele alındı.



Risk & Finansal İletişim Semineri

Risk ve Danışmanlık firması olan Gras Savoye, "Risk ve Finansal İletişim" raporunun lansmanını 3 Kasım 2010 tarihinde "Etketif Kurumsal Risk Yönetimi Stratejileri ve Riske Dair Etkin İletişim" konulu semineriyle Kadir Has Üniversitesi'nde gerçekleştirdi. CNBC-E işbirliğiyle, Kadir Has Üniversitesi ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) katkılarıyla düzenlenen seminere Türkiye'den Yapı Kredi Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt ve Gras Savoye Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Nolwenn Allano, İngiltere'den Enerji, Altyapı ve Devlet Denetimindeki Sektörler Başkanı ve Kömür ve Doğalgaz İşletmeleri eski Risk Yönetim Müdürü Haley Hutson, İrlanda'dan Elektrik Dağıtım Kurulu Grup Ticari Riskler Müdürü Mark Ruane, Gras Savoye Türkiye Kurumsal Riskler Baş Danışmanı ve i-Risk Europe Ltd. Direktörü Nicola Crawford ve Saudi Oger CFO'su Antoine Castarede katıldı. İş dünyasının önde gelen isimlerini buluşturan seminer sonrasında, açıklanan rapor tüm davetlilerle paylaşıldı.



ARTVİN'İN YUSUFELİ İLÇESİ AKDENİZ EKOSİSTEMİ İLE BENZERİ OLMAYAN, ÖZEL BİR COĞRAFYA.

Karadeniz'de Saklı Akdeniz



Sevgi Artvin'de doğmuş, Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi, Orman Mühendisliği Bölümü mezunu. Proje, annesinin deyişiyle, Sevgi'nin hayatındaki ilk ciddi işi ve bu zamana kadar ona en çok katkı sağlayan uğraşı. Sevgi yaşadıklarını şöyle anlatıyor: "Çok yorulduğum, hayatımda hiç yapmadığım, bilmediğim işler yaptım, ama dönüp baktığımda proje bana çok şey kattı."

Hayata Artı Gençlik Programı'na projeleriyle katılan gençler Karadeniz'deki saklı Akdeniz'i yeniden yeşertmek için çalışıyorlar. Yörenin gençleri doğdukları topraklar için Hayata Artı Gençlik Programı ile birlikte yürüyorlar.

Yusufeli'nin kendine has iklim yapısı, Akdeniz bitki örtüsüne olanak sağlıyor. Çoruh Nehri boyunca yürürken karşınıza şaşırtıcı bir Akdeniz çıkıyor: güngörmüş zeytinler, incirler... Bu özel alan yoğun erozyon tehdidi altında. Türkiye ve dünya ekosistemi için paha biçilmez değer olan Yusufeli ve çevresi, toprak aşınması nedeniyle geri dönülmez bir noktaya yaklaşıyor. Özgün bitki örtüsü kendini yenileyemiyor. Giderek daralıyor.

Umutlar Yeniden Yeşeriyor

Yöre çocukları doğdukları topraklar için kolları sıvıyorlar. Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi'nden gençler hocalarının teşvikiyle Akdeniz bitki örtüsünü yeniden yeşertmek amacıyla bir proje geliştirmeye ve uygulamaya girişiyorlar. Ekip hemen kuruluyor ve Sevgi Seda Alkan, proje lideri

oluyor. İşte bu noktada yolları Hayata Artı Gençlik Programı ile keşiyor. Sevgi ve Yasemin, Hayata Artı Gençlik Programı'nda bir proje fikrinin ne demek olduğunu, bu fikrin nasıl bir projeye dönüştüğünü, nasıl tasarlanıp, planlandığını öğreniyorlar.

Ve çalışmalar başlıyor

Yusufeli'nin Demirkent köyünde uygun alan seçiliyor. Orman Fakültesi öğrencileri, Yusufeli Orman İşletmesi ve Ağaçlandırma Şubesi görevlileri ve köylülerin katılımıyla örnek arazi dikimini gerçekleştiriyor. "İki ay boyunca durmadan çalıştık; zeytin, fıstık çamı, peruka çalısı, portakal, mandalina, limon fidanlarımızı diktik; damla sulama sistemini kurduk" diye anlatıyor Sevgi. Artvin Çoruh Üniversitesi, Artvin Orman Bölge Müdürlüğü, İl Çevre ve Orman Müdürlüğü, İl Tarım Müdürlüğü, Ağaçlandırma Genel Müdürlüğü Yusufeli Şubesi, Yusufeli İlçe Tarım Müdürlüğü gibi yerlerde ve ilgili köy muhtarlıklarında projelerini anlatıyorlar. Artvin'i, Yusufeli'ni, Demirkent Köyü'nü afişlerle donatıyorlar.

Proje Model Oluyor

Örnek uygulama sahasında yeşeren ağaçlar, köylünün konuya ilgisi bölgede erozyonla mücadele eden kamu kurumlarına ilham kaynağı oluyor. Projede danışman olarak görev alan, Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi öğretim üyelerinden Doç. Dr. Zafer Ölmez, projenin hem kamu kuruluşları hem de üniversite üzerinde önemli etkiler yarattığını söylüyor: "Proje öğrencilere derste anlattıklarımızı gösterebileceğimiz bir uygulama sahası yarattı. Bununla birlikte İl Çevre ve Orman Müdürlüğü Ağaçlandırma Şubesi için erozyonla mücadelede denenebilecek bazı türleri önerebilmemizi sağladı. Proje bu açıdan, hem biz akademisyenler hem de kamu kuruluşları için önemli bir model oldu".

Köylüler İçin Yeni Gelir Kapısı

Projeye katılan köylüler, fark yaratacak bir imkan keşfediyorlar: Yeni ağaçlar, yeni ürünler demek... Demirkent Muhtarı sonuçlardan son derece mutlu; "Proje sayesinde zeytinin yanı sıra köyümüzde ilk defa başka türlerin de dikilebileceğini gördük. Köyümüz için büyük yenilik oldu. Gençleri kutluyorum." Köyden Cemal Kasap, heyecanla anlatıyor: "Zeytincilik köyümüzün geçim kaynaklarından biri. Projeye birlikte gelir getirecek diğer Akdeniz meyvelerini tanıdık."

Karadeniz'de Yeşeren Akdeniz ve Yeşeren Umutlar

Bölgede yeşeren sadece Akdeniz değil aslında... Proje, beraberinde bir dolu olumlu toplumsal etkiye yol açıyor, umutları yeşertiyor. Akademik bilgiyi bulunduğu bölgeye somut katkı olarak sunan üniversite, yörelerine sahip çıkan, başarılarıyla özgüveni artmış gençler, sürdürdüğü görevde yeni çalışma modelleri gören kamu kuruluşları ve yeni imkânlar keşfeden köylüler... Yaşananlar, hem Karadeniz hem de Türkiye için mütevazı ama anlamlı bir sürecin aslında yeni başladığını gösteriyor.



Coca-Cola Hayata Artı Vakfı, çevresel ve toplumsal sorunlara sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve kamu kuruluşları ile birlikte çözümler geliştirmeyi hedefliyor. Vakfın önemli çalışma alanlarından biri de gençleri proje geliştirmeye ve işbirlikleri kurmaya teşvik eden "Hayata Artı" Gençlik Programı... "Hayata Artı" bugüne kadar; su kaynaklarının korunması, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesi ve orman kaynaklarının sürdürülebilir kullanımının ve korunmasının sağlanması gibi temel başlıklarda, 34 ilde 52 projeye destek verdi. Projeler sivil toplum, kamu sektörü ve tarım, sanayi, ticaret sektörlerinin temsilcilerinden oluşan 10 bin kişiyle buluştu. 100'den fazla kamu kuruluşu ve belediyeyle ortaklık kurdu.

www.coca-colahayataartivakfi.org

Coca-Cola

HAYATA ARTI
VAKFI

Coca-Cola Hayata Artı Vakfı'nın Hayata Artı Gençlik Programı kapsamında işbirliği gerçekleştirdiği kuruluşlar:



yada



Türk Ticaret Kanunu Taslağı konusunda uzlaşa

Anadolu Ajansı'nın haberine göre siyasi partiler, Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu ve bunların uygulanmasına ilişkin tasarılar ile Hukuk Muhakemeleri Kanunu tasarısının Ocak 2011'de yasalaşması konusunda anlaşma sağladı. Konu ile ilgili TUSIAD'dan yapılan açıklamada, bu uzlaşmanın, Türkiye'nin yatırım ortamının iyileştirilmesi adına uzun zamandır atılan en somut adımlardan biri olduğu belirtildi.



İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Düzenleme

İMKB Yönetim Kurulu kararı ile, hisse senetlerinin İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne alınabilmesi için gereken ve 6 olarak belirlenmiş olan asgari derecelendirme notunu 7 olarak değiştirildi.

KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ HAKKINDA

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)'nin amacı, hisse senetleri İMKB pazarlarında (Gözaltı Pazarı hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden

en az 7 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına, 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır. Endeks başlangıç değeri, 29.08.2007 tarihindeki

48.082,17'dir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında yer alan şirketlere kotta kayıta kalma ücreti İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren; ilk 2 yıl %50, sonraki iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 indirimli olarak uygulanmaktadır.



2011 Yatırımcı Seferberliği Yılı

İMKB Başkanı Hüseyin Erkan, 2011'i 'yatırımcı seferberliği yılı' ilan ettiklerini duyurdu. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası kuruluşunun 25. yıldönümü dolayısıyla, SPK Başkanı Prof. Vedat Akgiray'ın da katıldığı bir basın toplantısı düzenleyen Erkan, 2011 yılının kendileri açısından yatırımcı seferberliğinin başlatılacağı yıl olduğunu vurgulayarak, halka arz tarafında ciddi bir farkındalık artışı olduğunu kaydetti. Halka arz seferberliğinin de etkisiyle şirketlerin piyasaya girişlerinin arttığına değinen Erkan, talep tarafında da bazı çalışmalar yapılması gerektiğini belirtti. Yatırımcı hakları gibi birçok konuyu gündeme getirmeyi planladıklarını belirten Erkan, 2023 yılı hedefinin bin şirket ve asgari 7.5 milyon yatırımcı olduğunu aktardı.





Halka Arz Seferberliği Bursa Zirvesi

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB), Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği (TSPAKB) ve Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nın

(BTSO) işbirliğiyle düzenlenen 'Halka Arz Zirvesi'nin ikinci ayağı 23-24 Kasım tarihlerinde Bursa'da gerçekleştirildi. Halka arz potansiyeli taşıyan şirketleri, halka arz sürecinin tüm aşamalarında görev alan uzmanlar ve kurumları bir araya

getiren "Halka Arz Seferberliği Bursa Zirvesi"ne İMKB'de işlem görmeyen 100'ün üzerinde şirket katıldı. Halka Arz Seferberliği, Bursa Zirvesi'nin ardından diğer şehirlerde düzenlenecek toplantılar ile devam edecek.



2011 Makroekonomik Beklentiler Paneli

2011 yılında dünya ve Türkiye ekonomilerinde yaşanabilecek gelişmeler ve makroekonomik beklentiler hakkında görüşlerin paylaşıldığı "Makroekonomik Beklentiler Paneli" Yapı Kredi Portföy Yönetimi ve CFA Society of İstanbul işbirliğiyle 9 Aralık Perşembe günü gerçekleştirildi. Açılış konuşmalarını Yapı Kredi Portföy Yönetimi Genel

Müdürü Gülsevin Yılmaz ve CFA Society of İstanbul Başkanı Onursal Yazar'ın yaptığı panelde, Yapı Kredi Başekonomisti Doç. Dr. Cevdet Akçay, Bilkent Üniversitesi İktisat Bölümü Öğretim Üyesi Refet Gürkaynak ile Global Source Partners Türkiye Danışmanı Murat Üçer 2011 yılına ilişkin makroekonomik beklentilerini ve görüşlerini paylaştı.



Halka arzda kurumsal otoritelerin rolü paneli



Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından düzenlenen "Halka arzda kurumsal otoritelerin rolü" konulu panele Dekan Prof. Dr. Güler Aras, Prof. Dr. Vedat Akgiray, Dr. Emin Çatana, Doç. Dr. Yakup Ergincan, Hüseyin Erkan ve Nevzat Öztangut konuşmacı olarak katıldılar. Toplantı fakültenin 2010 yılında halka arz konusunda üçüncü toplantısı olarak takvimde yerini aldı. Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray yeni Sermaye Piyasası Kanunu Taslağı'nın uluslararası standartlar dikkate alınarak güncellenmekte olduğu bilgisini verdi.





Yolsuzlukla Mücadele: Retoriği Aşmak Paneli

Hürriyet Eğitim'in haberine göre, İstanbul Bilgi Üniversitesi İnsan Hakları Hukuku Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Şeffaflık Derneği, Uluslararası Yolsuzlukla Mücadele Günü kapsamında bir panel düzenledi. "Yolsuzlukla

Mücadele: Retoriği Aşmak" konulu panelde Türkiye'nin yolsuzlukla mücadele yolunda bulunduğu durum farklı açılardan değerlendirildi. Panelde kamu kurumları, özel sektör, medya ve akademi çevrelerinden önde gelen isimleri bir araya geldi.

Şeffaflığa Çağrı Merkezi hayata geçirildi

Şeffaflık Derneği, Şeffaflığa Çağrı Merkezini Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu'nun Demokrasi ve İnsan Hakları için Avrupa Aracı (DİHAA) Programının sağladığı finansal destekle hayata geçirdi. Şeffaflığa Çağrı Merkezi vatandaşların günlük yaşamlarında karşılaştıkları yolsuzluklar karşısında yapabilecekleri işlemler konusunda bilgi düzeyinin artırılması kadar, yasal ve kurumsal düzeylerde yolsuzlukla mücadele yaklaşımları ve mekanizmaları hakkında bilincin artırılmasına yönelik olarak da çalışmalar yapıyor.



Yolsuzluk Algı Endeksi 2010 açıklandı

Uluslararası Saydamlık Örgütü, 15'nci Yolsuzluk Algılama Endeksi'ni açıkladı. Endeks ülkelerin yolsuzluk açısından uluslararası kamuoyundaki algılanış biçimini ortaya koydu.

Türkiye geçen yıl 180 ülke arasında 61'nci sıraya yerleştiği endekste bu yıl 178 ülke arasında 56'ncı oldu. Böylece 5 sıra daha iyi duruma gelen Türkiye'nin puanı ise 4.4 olarak aynı kaldı.

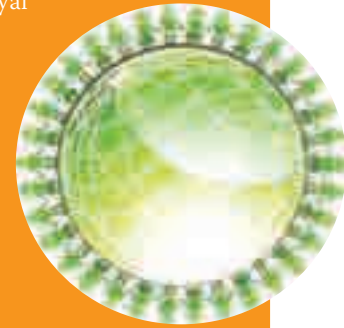
Koç, Sabancı ve Doğu Avrupa'nın en büyük 100 aile şirketi arasında

Campden FB dergisi sonbahar sayısında, Avrupa'nın en büyük 100 aile şirketi listesini ve ailelerin şirketlerinde ne kadar paya sahip olduğunu yayımladı. Türkiye'den listede üç aile şirketi yer aldı. Listede Koç Grubu 16'ncı sırada yer alırken, Hacı Ömer Sabancı Holding 28'inci, Doğu Grubu 61'inci sırada bulunuyor. Listeye göre ailelerin şirketlerindeki payı ise; Koç Ailesi yüzde 69.51, Sabancı Ailesi yüzde 60.60, Doğu Ailesi yüzde 100 şeklinde yer aldı.



ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Standardı yayımlandı

Beş yıldır süren ve çeşitli paydaş gruplarından yüzlerce temsilcinin çalışması ve uzlaşması sonucunda geliştirilen ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı 1 Kasım 2010'da yayınlanarak yürürlüğe girdi. Rehber niteliğindeki bu yeni ISO standardı, sosyal sorumluluk alanındaki iyi uygulamaları arttırmak amacıyla ve dünyanın her yerindeki tüm kurum ve kuruluşların uygulayabileceği şekilde geliştirildi.



ÜRETENİN YANINDAYIZ!

Şekerbank 

Uzat elini Türkiye!

sekerbank.com.tr | 444 78 78



Aile şirketleri nasıl yönet

Aileler küçük ölçekli şirketlerin yönetiminde genellikle önemli rol oynarlar ve bu tip şirketlerin yönetimi hiç de kolay değildir. Avukat Barbara Hauser, aile şirketlerinin neden kendilerine özgü yönetimlere ihtiyaç duyduğunu bizlerle paylaştı.

Aile şirketleri oldukça farklı şirketlerdir. Doğal olarak, diğer şirketlerin aksine çoğu zaman kendilerini yöneten ailelerin doğalarını yansıtırlar. Örneğin, şirketi yöneten aile aktif bir hissedar olacak, dikkatsiz bir yönetici olmak ile müdahaleci bir yönetici olmak arasındaki rol farklılığı noktasında da sık sık zorlanacaktır. Aile şirketlerinin kurucuları hakkında bir Amerikan deyişi şöyle der: “Evet, bir yönetim kurulum var. Her sabah aynaya traş olmak için baktığımda toplantı yaptığımız bir yönetim kurulu...” Yani, bir yönetim kurulu olduğunda, kurul

üyeleri genelde kurucunun yakın arkadaşlarıdır ve onun uzun süredir danışmanlığını yaparlar. Halbuki, büyümek ve başarılı olmak için aile şirketinin ihtiyacı olan şey seçkin ve bağımsız bir kuruldur. Peki bu nasıl başarılabilir?

AİLE YÖNETİMİ

Kötü haberle başlayalım: Küresel platformda bir aile şirketinin üçüncü nesilde varlığını devam ettirme ihtimali sadece yüzde 6 ile 10 arasında değişiyor. Aile şirketlerinin başına gelen bu dağılmanın en büyük sebebi ise içeride yaşanan çatışmalar. Şimdi ise iyi haber: Güçlü bir yönetim

prosedürü ve uygulamaları ile aile şirketlerinin varlıklarını kendilerinden sonra gelen sonsuz sayıdaki nesiller boyunca devam ettirebilecekleri yönünde hızla artan bir farkındalık oluşuyor. Şirketlerinin hissedarları olarak aileler, güçlü bir yönetim sayesinde yine güçlü bir yönetim kurulu oluşturabiliyorlar. Peki bu süreçte izlenmesi gereken adımlar neler?

Normalde, başlangıç olarak aile şirketleri hakkında bilgi sahibi olan dışarıdan bir danışmanın aile bireyleriyle ayrı ayrı görüşmesini tavsiye ediyorum. Buna 16 yaşındaki genç üyeler de dahil olmalı, çünkü onların

ilmeli?

da gelecekteki şirkette müktesep hakları olacak. Yapılan görüşmelerde ise "Aile işi sizin için ne anlama geliyor?", "Daha çok bilgi sahibi olmak istediğiniz alanlar nelerdir?", "Aile işlerini aile bireylerinin fikir ayrılığına düşebileceği bir yer olarak görüyor musunuz?", "Gelecekteki şirket için neler hayal ediyorsunuz?" gibi soruları tartışmayı öneriyorum. Bugüne kadar aile şirketlerini kontrol eden bireylere bu soruları sorduğumda genelde arka planda yavaş yavaş büyüyen çok fazla problemin olduğunu tespit ettim.

Örneğin, aile bireyleri çoğu zaman diğerlerinin şirketten daha çok fayda sağladığını ve daha iyi muamele gördüğünü düşünüyorlar. Bazıları ise gelecekte hisse sahibi olacak olmalarının parçalanmaya sebebiyet vermesinden endişe duyuyor. Şirket için ya da şirkette doğrudan çalışmayan herkes ise şirketin kararları ve stratejileri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından şikayet ediyor. Daha genç olan aile bireyleri ileride şirkette çalışmayı planlamalılar mı emin değiller. Tüm bu meseleler iyi bir şirket yönetimi gereklilikleri algısı yaratılmadan çözümlenemeyecek meseleler.

Bu yüzden aile için bir sonraki adım, geniş bir aileyi temsil etmek için küçük bir komisyon seçip görevleri konusunda anlaşma sağlamak olmalıdır.

Bu komisyonun görevi ise bazı kararları almak ve alınan bu kararları diğer aile bireyelerine duyurmaktır. Bu noktada, bazı önemli kararlar için diğer aile bireyelerinin de onayına ihtiyaç duyulabilir. Zamanla ortaya çıkabilecek boşlukların geriye kalan diğer aile bireyleriyle doldurulabildiği komisyonun, bir çok bakımdan yönetim kurulunun rolüne benzer bir rolü vardır. Etkili bir komisyon düzenli aralıklarla, ki bu genelde 3 aylık periodlar şeklindedir ve resmi olarak toplanmalıdır. Ayrıca komisyonun sürekli takip edilen bir ajandası olmalı ve alınan kararlar toplantılardan hemen sonra yazılarak kayıt altına alınmalıdır.

İLETİŞİM

Aile içindeki şeffaflık işteki şeffaflıktan bile önemlidir. Bu hedefe doğru ailelerin atabileceği adımlardan biri ise kurul üyeleri arasındaki ilişkilerin devam ettirilebilmesi için irtibat gruplarının yaratılmasıdır. Aile üyeleri bu noktada kurulda temsili bir pozisyon hakkına bile sahip olabilirler. Bu irtibat pozisyonu iş bilgilerinin daha geniş aile bireyleri tarafından paylaşımının temin edilmesi konusunda oldukça faydalıdır.

Daha geniş bir ailenin rolü ailenin kendi bakış açısına göre şirkete uzun vadedeki hedef ve stratejileri için girdi sağlamaktadır. Burada sorulabilecek



Barbara Hauser

Uzman Hukukçu, Avukat
Wellesley College ve
University of Pennsylvania
Hukuk Bölümünden
mezun olan Barbara R
Hauser, 30 yıl boyunca aile
şirketlerinin kendi kurumsal
yönetim uygulamalarını
oluşturmaları konusunda
çalıştı. Özellikle Amerika ve
Ortadoğudaki aile şirketleri
ile çalışma fırsatı yakalayan
Hauser, bir kuşaktan öteki
kuşağa geçiş ve yönetimdeki
genç kuşağa yön verilmesi
konularında profesyonelleşti.
International Family
Governance: A Guide
for Families and Their
Advisors adlı kitabın yazarı
olan Barbara R Hauser,
Washington D.C'de yaşıyor.

"Aile içindeki şeffaflık işteki şeffaflıktan bile önemlidir. Bu hedefe doğru ailelerin atabileceği adımlardan biri ise kurul üyeleri arasındaki ilişkilerin devam ettirilebilmesi için irtibat gruplarının yaratılmasıdır."

en büyük soru ise ailenin gelecek kuşaklar için şirketin kontrolünü devam ettirmeyi isteyip istemeyeceğidir. Eğer aile istemiyorsa, o zaman planlama ailenin dışındaki yatırımcılar için iyi bir hale getirilmesiyle alakalı olacaktır.

Eğer öncelikli hedef sonraki kuşaklar için aile şirketi olarak devam etmek ise ailenin çözmesi gereken birçok mesele vardır. Bir aile üyesinin şirkette çalışabilmesi için gerekenler nelerdir? Aile bireyleri kendi şirketinden önce dışarıda başka bir şirkette mi çalışmalı? Bireyler aile üyesi olmayan birine rapor mu vermeliler yoksa kişisel eğitim programları mı olmalı? Gözden geçirilmesi gereken telafiler nasıl olmalı? Ayarlanacak olan temettü politikaları nasıl olmalı? Bu meselelerin karar verilmesinde kurul nasıl bir rol oynamalı? Eğer şirket hayatta kalmak istiyorsa tüm bu meseleler derinlemesine düşünülmeli.

Aile şirketlerindeki

yöneticiler

Son olarak aile şirketlerindeki profesyonel yöneticilerin rolü de diğer şirketlerdekilere farklıdır. Burada, ayırt edici üç özellik görüyorum. Öncelikle yönetim kurulu toplantılarında farklı oy kullanan üyelerin bir şekilde sorumlulukları vardır. Yönetim kurulu toplantılarının sadece başkan ve bağımsız üyeleri içerdiği halka açık şirketlerin aksine, aile şirketlerinde genelde üst düzey yönetici ve kilit hissedarlar bulunur. Bu yüzden, bazı kararsız rollerin düzgün bir şekilde korunmasına özen gösterilmesi gerekir. Ancak bu rol halka açık bir şirketten gelen profesyonellere karışık gelebilir. Bu, ayrıca aile için de karışık olabilir, ancak burada bağımsız üyeler gerekli yerlerde rol ve sorumlulukları açıklığa kavuşturarak yardımcı olabilirler.

Diğer önemli konu ise, şirketlerin öncelikli yönünü belirleyenlerin aile bireylerinin

(hisse sahipleri olarak) kendileri olduğudur. Günün sonunda, şirket aileye aittir ve stratejik kararların hepsi aile bireyleri tarafından alınır. Yönetim kurulu, dağılmış ve ilgisiz olan anonim hisse sahiplerinin seçimine göre değil ilgili ailenin kararlarına göre hizmet eder. Diğer taraftan, aile şirketlerinin bağımsız direktörleri seçmesinin sebebi kendilerinin negatif geri bildirimlerin katkılarına övgülerden daha çok değer vermeleridir. Doğal olarak, aile şirketlerindeki bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görevi bağımsız bakış açısı sunmaktır.

Çoğu zaman aile uzun soluklu yatırımlar ve karlar yapabilir. Ancak aile şirketleri sabırlı ve düşünceli değildir; bu analistlerin baskısına karşı ya da dönemlik kazançlarının dosyalanması ihtiyacına karşı değildir ve aile şirketlerinin kendi geleceklerini şekillendirmelerine fırsat verir. Bağımsız yöneticilerin bu süreçteki öneri ve geri bildirimlerinin değeri için paha biçilemez. Aile şirketine bağımsız bir yönetici olmanın yukarıda tasvir edildiği gibi kendine özgü zorlukları vardır, ancak aynı zamanda da ödüllendirilme olasılıkları vardır.

Aile şirketleri farklıdır. Onlar için yavaşça ortadan kaybolmak çok kolaydır, çünkü aileler büyürken şirketlerinin devam etmesini daha az dikkate alırken, şirketlerinin sağladıklarını daha çok dikkate alırlar. Bu yüzden bu sorunlarla savaşmak için aileler devamlılığa, gelecekteki potansiyel büyümeye ve uzun soluklu sürdürülebilirliğe önem vererek açık bir yönetim sistemi belirlemeliler. Eğer bu hedefler başarılabılırsa, aileler birçok halka açık şirket kadar şeffaf olabilir ve iyi yönetilebilirler.

Aile anayasası hakkında

Kanaatimce, aile şirketleri kendilerini küçük birer ülke olarak görüyorlar. Birçok ülke kurulduğunda ilk adım olarak tüm ülkeye uygulayabilecekleri bir kural yapma sistemi benimserler. Sonrasında ise, genelde bir anayasa üzerinde mutabık olurlar. Aynı şekilde, yeni kurulan aile şirketlerinde de ilk adım olarak yönetimde yer alan tüm aile bireyleri kendi yönetim sistemlerinin esas öğelerini içeren bir yazılı doküman oluşturacaklardır. Genellikle aile anayasası olarak adlandırılan bu dokümanın "protokol" ya da "yönetim kodu" olarak da adlandırıldığı olur.

Bazen her olası durum için yazılan kurallar kitabını meydana getirebilecek kadar detaylandırılan bu anayasalar, bazen de oldukça kısa olup kuralların nasıl yaratılacağı sürecini anlatırlar. Örneğin, eğer bu kurallar aile komisyonunu oluştururlarsa şirketin tüm karar verme sürecini de komisyonla kısıtlamış olurlar. Aile anayasalarının bağlayıcı bir doküman olmadığı, bilakis sürekli değişen bir doküman olduğu söylenir çoğu zaman. Ancak benim mahkeme kararı gibi uygulanabilir anayasaya sahip olduğumu bildiğim en azından bir aile var. Eğer

aile gelir elde edebilen bir işin başındaysa, uygulanan anayasanın da temettü ödemelerinde düşüş gibi ceza yaptırımları içermesi de oldukça mümkün. Güvenin esas alındığı bazı ülkelerde ise yaptırımların güven dağılımına göre uygulandığı birçok yol olabiliyor. Yazılmış bir anayasanın bir araya getirilmesinde dikkat edilmesi gereken son nokta ise gelecekte esnekliğe ihtiyaç duyulabilecek olması. Kişisel olarak ben her zaman iyileştirme prosedürlerinin tahsis edilmesi için bazı maddelerin dahil edilmesini tavsiye ediyorum.

3YIL
150.000Km
GARANTİ

120 HP MOTOR
300 NM TORK
7 HAVA YASTIĞI
5 EURO NORMLARINDA ÇEVRECİ MOTOR
6 İLERİ VİTES

YENİLENEN BRAVO'NUN SIRADIŞI SAYILARINI KEŞFEDİN.



Yenilenen Bravo, şimdi daha teknolojik ve daha güçlü. EuroNCAP'ten 5 yıldızı, ESP'den ASR'ye, HBA'dan yokuşta kaymayı önleyen Hillholder'a kadar geniş güvenlik donanımları, Blue&Me™'den viraj içini aydınlatan sis farlarına kadar üstün teknolojik özellikleri, manuel ya da otomatik, benzinli ya da dizel geniş versiyon seçenekleri ve daha fazlası onu sıradışı yapıyor. Siz de Fiat showroom'larına gelin, yenilenen Bravo ile tanışın.

Versiyonlara bağlı olarak ortalama CO₂ emisyonu 120-149 g/km aralığında, ortalama yakıt tüketimi 4.6-6.3 lt/100 km aralığında değişmektedir.



Çağrı Merkezi: 444 22 55 www.siradisisayilar.com



DRIVEN BY THE FUTURE

İlandaki araç, donanım özellikleri bakımından farklılık gösterebilir.

Risk yönetiminin evrimi

Risk yönetiminin amacı, şirketin istikrarlı bir çerçeve yapı ve organizasyon prensipleri dahilinde sürdürülebilirliğini destekleyecek karar destek mekanizmalarını oluşturan disiplini ortaya koymaktır.

Kriz sonrasında yeni dönemin temel stratejisi, öncelikle kurumu ve bağlı olduğu sektör dinamiklerini dikkate alarak, çalışma sermayesinin etkinliğini sağlayacak şekilde optimize etmeyi başarmak olmalıdır. Kurumların sınırlı kaynaklarla faaliyetlerini sürdürme zorunluluğu, risk yönetimi, risk bütçelemesi ile yatırım kaynaklarının/fonlarının en uygun şekilde değerlendirilmesi, bu sınırlı kaynakların etkin kullanımı açısından önem kazanmaktadır.

Şirketler ise risk yönetimi alanındaki yapılanmasını sadece kanuni zorunluluklardan dolayı oluşturmamalı, bu yeni organizasyonel yapısını risk zekâsını da ekleyeceği bir bakış açısı ile oluşturmalıdır.

İçinde bulunduğumuz dönem, bildiklerimizin hızlıca eskidiği, alışagelmışin yerini dinamik ve çok değişkenli bir denklem yaklaşımına bıraktığı bir dönemdir. Hızla değişen global ekonomik konjonktür

ile finansal piyasalardaki dalgalanmalar ile kurumların maruz kaldıkları finansal riskler başta olmak üzere, operasyonel ve kredi risklerinin ön plana taşındığını gözlemliyoruz. Bu gerçek ışığında, firmaların gelecek dönemlerdeki tehdit ve fırsatlara uygun stratejilerini proaktif olarak uygulamaya alması, etkin risk yönetim sistemlerinin tümleşik bir yapıda tasarlanması, rekabet edebilirlik ve finansal dinamizm açısından olumlu bir fark yaratacaktır.

Finansal krizlerde sektörlerin birbirlerini negatif yönde etkilemeleri, firmaların ana faaliyetlerini de negatif yönde etkilemektedir. Bu negatif etkileşim sonucunda yatırım aktiviteleri üzerinde alternatif planlar uygulamaya alınmadığı takdirde, finansal kaynakların daralmasına neden olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla çok kapsamlı bir risk yönetiminin (Likidite Yönetimi, risk ayarlı Döviz ve Faiz

Pozisyon yönetimi, Kaynak Bütçelemesi gibi) dikkate alınması gerekmektedir.

Özellikle otomotiv, inşaat, perakende, ulaşım gibi sektörler ve bu sektörlerle etkileşim altındaki diğer ana ve alt sektör kırılımlarında, Likidite Yönetimi, Risk Ayarlı Döviz ve Faiz Pozisyon Yönetimi, Kaynak Bütçelemesi önem arz etmektedir.

Etkin bir risk yönetiminde, kısıtlı kaynakların yönlendirilmesinde nakit yönetimi, risk yönetimi yapısını doğrudan etkileyebilecek faktörlerin incelenmesi, geleceği dikkate alan tahmin ve öngörülerin dinamik senaryo ve stres testleri ile desteklenmesi tercih edilmelidir. İş hacmindeki makro-ekonomik ya da sektörel değişmelerin yaratacağı etkiler, hedeflenen düzeyden olası sapmalar, mevsimsel dalgalanmalar, teknolojik ve rekabetteki yapısal politika değişimleri de göz önüne alınmalıdır.

Firmaların faaliyet büyüklükleri ve sektör dinamikleri verisiyle birlikte, nakit yönetiminde etkin bir hazine yönetimi, diğer bir ifade ile merkezileştirilmiş

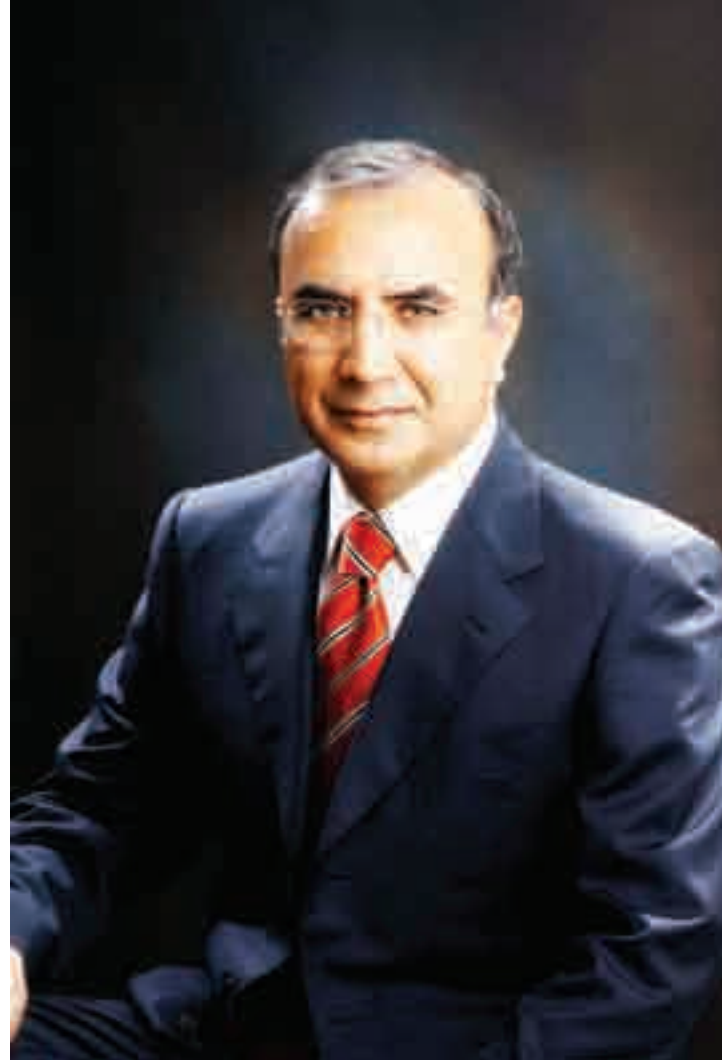
Firmaların gelecek dönemlerdeki tehdit ve fırsatlara uygun stratejilerini proaktif olarak uygulamaya alması, etkin risk yönetim sistemlerinin tümleşik bir yapıda tasarlanması, rekabet edebilirlik ve finansal dinamizm açısından olumlu bir fark yaratacaktır.

bir nakit yönetimi anlayışını tercih etmeleri, havuz yaklaşımı ile konsolide edilmiş bir yaklaşımla vadeler bazında projeksiyonu sağlanan nakit planlama uygulaması gerekmektedir.

Reel sektörün kendi finansal risklerinin Türk Lirası ve Yabancı para yükümlükler ve alacaklar cinsinden değil, aynı zamanda döviz yükümlülükleri ve döviz alacakları bazında da incelenmesi daha etkili olacaktır. Böylece hem vade merdiveni hem de para cinsleri bazında ileride oluşabilecek vade uyumsuzluklarının öngörülmesi etkin nakit yönetimine katkıda bulunacaktır. Firmalar dövizle borçlanma stratejilerini benimserken, ileriye yönelik kur ve faiz dalgalanmalarından doğabilecek riskleri de dikkate almalıdır.

Ayrıca, Reel sektör firmalarının döviz yükümlülüklerindeki artışı, bilanço büyüklükleri içindeki döviz payının gelişimi (açık döviz pozisyonları) yani döviz varlıklarıyla yükümlülükleri arasındaki farkın önemli likidite riski bileşeni olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Finansal kaynakların vadesi ile söz konusu kaynakların plase edildiği varlıkların nitelik ve amaçları arasındaki uyum her dönem başında ve sonunda sorgulanmalı, öngörülen performans düşüklüğüne neden olan faktörler önceden belirlenmelidir. Sadece kısa, orta ve uzun dönemli çalışma sermayesi ve nakit yönetimi bileşenleri değil, acil durum fonlama



Ferruh Tunç

KPMG Yönetim Kurulu Başkanı & Kademli Ortağı
Ankara Üniversitesi,
Siyasal Bilgiler Fakültesi
İktisat ve Maliye
bölümünden 1981 yılında
mezun olan Ferruh Tunç
Maliye Bakanlığı'na
1982 yılında Maliye
Müfettişi olarak katıldı
ve 1985 yılında Maliye
Müfettişi oldu. Arthur
Andersen İstanbul
Ofisi' ne 1987 yılında
Vergi Müdürü olarak
katılan Tunç, 1999-2004
yılları arasında KPMG
Türkiye'de Vergi Ortağı
olarak görev aldı. 2004-
2007 yılları arasında
Tasarruf Mevduatı Sigorta
Fonu (TMSF) Başkan
Yardımcılığı görevini
yürüttü. Ferruh Tunç
2007 yılında KPMG'ye
Vergi Ortağı olarak geri
döndü. 2009 yılında
Yönetim Kurulu Başkanı
ve Kademli Ortak olarak
atandı.

Şirketler Risk Yönetimi alanındaki yapılanmasını sadece kanuni zorunluluklardan dolayı oluşturmamalı, bu yeni organizasyonel yapısını risk zekâsını da ekleyeceği bir bakış açısı ile kurmalıdır

ihtiyacına yönelik olarak (Contingency Planning) nakit emniyet miktarlarının, vade uyumsuzluğuna ve fonlama açığı eşik seviyelerinin (asgari nakit ihtiyaçlarının) finansal yönetim tarafından belirlenmesi gereklidir.

Çalışma sermayesinin büyük oranda kısa vadeli kaynaklarla finanse edilmesi, nakit yönetimi açısından piyasa likiditesi derinliğinin yüksek olması ve genişleme dönemlerinde karlılık getireceği bakış açısı ile olumlu görülse de, piyasa koşullarının hızla değişmesi ve finansal daralma dönemleri firma açısından olumsuz faktörleri ön plana çıkarmaktadır.

Kısa vadeli yükümlülükler ve kısa vadeli alacaklar

arasında doğabilecek uyumsuzluklar, kısa vadeli banka kredilerinin firma yönünden yeniden fiyatlandırılmasına ve maliyetlerin artmasına neden olabilecektir.

Finansal Risk Yönetimi bileşenleri, 'vadeyi' temel olarak nakit ve nakit benzeri varlık sınıflarını net olarak tanımlamalıdır. Ek olarak, limitlerin belirlenmesi ve gerçekleşen ile öngörülen bütçelemenin kapsamlı olarak dikkate alınması da gerekmektedir. Finansal daralmaların kaydedildiği ortamlarda, nakit yönetiminde temkinli, gelecek dönem nakit akışlarını öngören bir stratejinin uygulanmasıyla, daha başarılı bir risk yönetimi yapılanması mümkün olacaktır.

MIT Enterprise Forum Türkiye'de



Dünyanın en saygın üniversitelerinden Massachusetts Institute of Technology öncülüğünde kurulmuş olan M.I.T. Enterprise Forum (MIT EF), 28 ayrı ülkedeki temsilciliğinden sonra 8 Kasım Pazartesi günü Haliç Kongre Merkezi'nde Türkiye lansmanını gerçekleştirdi. MIT EF Global Başkanı Richard Kivel ve MIT EF Türkiye kurucularından Selçuk Kiper ile görüşerek Forum'un amaçları ve faaliyetleri konusunda bilgi aldık.

MIT Enterprise Forum hakkında bilgi verebilir misiniz?

MIT Enterprise Forum, Massachusetts Institute of Technology üniversitesinde beri girişimcilik ile ilgili eğitim ve iletişim platformu olmuştur. Girişimcilik ve varlık yaratma tutkusunu, kaynaklarını ve sahip olduğu bilgi birikimini paylaşan bir gönüller topluluğudur. MIT Enterprise Forum girişimcilik hakkında bir dizi eğitim programını dünya çapındaki 28 şubesiyle kurduğu ağ aracılığıyla yürütmektedir. Sayısı 2000'den fazla gönüllü tarafından yönetilen kâr amacı gütmeyen bir topluluktur. Girişimcileri sermaye, kaynak, istihdam ve ilgili sektör uzmanlarıyla bir araya getirmektedir. MIT Enterprise Forum'un dünyaya bakışından ve genişleme politikalarından bahsederken "Biz her

girişimcinin içindeki tutku ve yaratıcılığı destekleyip hayallerini gerçekleştirmeye odaklandık ve her seferinde bir girişimci ile dünyayı değiştiriyoruz."

MIT Enterprise Forum'un faaliyet gösterdiği ülkeler hangileridir? MIT Enterprise Forum Türkiye'nin hedefleri nelerdir?

Dünyanın birçok ülkesinde faaliyetlerimizi sürdürmekteyiz. Bu ülkeler arasında Amerika Birleşik Devletleri, Hindistan, İngiltere, İsrail, Japonya, Kolombiya, Pakistan, Pan-Arap, Rusya, Singapur, Türkiye yer almaktadır. Girişimciler ve ilgili oldukları sektör arasında geliştirilen networking (iletişim ağı) sayesinde kendimizi, teknoloji ve inovasyona yönelik başlangıç şirketleri kurmaya teşvik etmeye ve güçlendirmeye adayacağız. Ancak etkinliklerimizin





bu ilk yılında, yapacağımız çalışmalar yalnızca teknoloji ve inovasyon şirketleriyle sınırlı olmayacak. Derneğimize üyelik ve düzenlediğimiz etkinliklere katılım, girişimcilikle ilgilenen herkese açık olacaktır. Girişimcilerin gelişmesini sağlayacak bir ortam sunmak amacıyla, kendi bünyemizde bulunan girişimcilerin yanı sıra Türkiye ve yurtdışındaki üst düzey yöneticiler, iş dünyası liderleri, girişim sermayesi şirket temsilcileri, endüstri uzmanları, hukukçular, akademisyenler ve üst düzey devlet mensuplarından da büyük ölçüde üyelik ve katılım sağlamayı amaçlıyoruz.

Derneğinizi destekleyen sponsorlarınız var mı?

MIT Enterprise Forum Türkiye'de iş ortağımız Turkcell. Ortalama 28,3 ile yaş ortalamasının bir hayli düşük olduğu ülkemizde, genç

nüfusun potansiyelinden faydalanılması gerektiği belirtilirken, daha fazla sayıda daha iyi işler çıkarmak hem de sürdürülebilir ekonomik büyümeye katkıda bulunmak için Toyota Türkiye'nin işbirliğiyle düzenleyeceğimiz ilk büyük etkinliğimiz de toplamda 70.000 Dolar para ödülü olan 50K Business Plan Competition adlı iş planı yarışmasıdır. Aynı zamanda, bu yarışma paralelinde düzenleyeceğimiz workshoplarda Turkcell sponsorluğunda gerçekleşecektir.

MIT Enterprise Forum'un Türkiye'deki yapılmasıyla beraber ülkemizdeki fark yaratan genç girişimcileri destekleme şansımız var artık. MIT EF dünya genelinde yaygınlaşarak misyonunu yaymaya çalışan önemli bir platform. Bu platformun en çarpıcı özelliklerinden biri de gönüllülük anlayışı

üzerine kurulmuş olması böylelikle girişimci gençlerle deneyimlerini paylaşmak isteyen konusunda uzmanlaşmış iş adamı ve kadınlarını bir araya getirme fırsatını yakalamış olacağız. Bu platforma destek veren tüm iş ortaklarımıza çok teşekkür ediyorum. Prof. Dr. Önder Küçükerman, Faik Somer, Nuri Çolakoğlu, Okan Tapan gibi sektörünün saygın isimlerinden oluşan danışma kuruluna da ayrıca teşekkür ediyorum.

Derneğin faaliyetleri arasında neler yer almaktadır?

2010 – 2011 dönemi içerisinde İş Planı Yarışması kapsamında girişimcilerin gelişmesini sağlayacak etkinlikler düzenlenecektir. Bu etkinlikler sayesinde MIT kaynaklı şirketlerle işbirliği yapılabilmesi için networking imkânları sağlanacak.

Bu etkinliklerin başında Girişimcilik Atölyesi, Enerji konusunun işleneceği MIT EF Türkiye Konferansı, örnek vaka (case-study) incelemeleri gelmektedir. Bu etkinliklere girişimciler, üst düzey iş adamı ve kadınları, melek yatırımcılar, girişim sermayesi şirketlerinin temsilcileri, finansörler ve diğer önemli kişiler katılacaktır.

İş Planı Yarışması (Business Plan Competition) hakkında bilgi verebilir misiniz?

MIT EF Türkiye Business Plan Competition bu yıl ilk kez Toyota Türkiye'nin işbirliğiyle düzenlenecektir Boston'da 1990 yılından beri her yıl düzenlenen MIT 100K yarışması örnek alınarak hazırlanmıştır. Yarışmaya Türkiye'nin her yanından

Selçuk Kiper, 1998 yılında konsept yaratımı ve etkinlik organizasyonları yapmak amacıyla Synopsis Creative Services adlı şirketi kurdu. O günden bu yana birçok etkinliğe imza attı. UEFA, Türkiye Cumhuriyeti (TBMM, Futbol Federasyonu), Abu Dhabi Media Company, Katar devleti için hazırladığı projeler bu etkinliklerden bazılarıdır. Selçuk, IAAPA, WEF (Dünya Ekonomi Forumu) ve TESDER üyesidir.



*Richard Kivel,
MIT EF Dünya
Başkanı*



*Selçuk Kiper, MIT
EF Türkiye Yönetim
Kurulu Üyesi
ve Synopsis Kurucu
Başkanı*

Bu yarışma, Türkiye'deki girişimcileri işlerini kurmalarını teşvik etmek için hazırlanmıştır ve sonuç olarak, ülkemize öncülük edebilecek firmalara bir yuva yaratmak amaçlanmıştır.

başvuru kabul edilmektedir. Başvurular yapılırken aşağıdaki Seçilebilirlik Kriterleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Her başvuru için ekip en az üç üyeden oluşmalıdır.

3 ekip üyesinden en az ikisi Türk vatandaşı olmalıdır.

Başvuru sahiplerinin başvuru konusu ürün ya da hizmet ile ilgili bir şirketi olmamalıdır.

Para ödülü, M.I.T. Türkiye İş Planı Yarışması'nı kazanan ilk üç ekibe verilecektir. Para ödülünü talep etmek için, kazananların şirket kuruluşu ile ilgili evrakları ibraz etmesi gerekmektedir.

Yarışma ile ne amaçlanıyor?

Bu yarışma, Türkiye'deki girişimcileri işlerini kurmalarını teşvik etmek için hazırlanmıştır ve sonuç olarak, ülkemize öncülük edebilecek firmalara bir yuva yaratmak amaçlanmıştır.

Kazanan ekipler, 50.000 ABD Dolar'a kadar ödül kazanma fırsatının yanı sıra fikirlerini bir üst seviyeye

taşımalarını sağlayacak desteği de elde etmiş olacaklar. Verilen ödülünden çok daha önemli olarak, yarışma boyunca sağlanacak danışmanlık ve akıl hocalığı (mentoring) hizmetleri sayesinde projeleri gerçek potansiyeline ulaştırmak ve proje sahiplerinin gerçek yatırımcılarla tanışabileceği ortamı yaratmaktadır.

Katılım ve değerlendirme süreci nasıl işleyecek?

Yarışma ile ilgili detaylı bilgi derneğin www.mitefturkey.org adresinden alınabilir. Aynı zamanda yarışmaya başvurular yine derneğin websitesinden gerçekleştirilecektir. Yarışmaya katılmak isteyen girişimci adayları başvuru kayıtlarını online olarak yapacaklar. Yarışmanın ilk turunda başvuru sahiplerinden tek istenen 12 sorudan oluşan formu doldurmalarıdır. Burada verilecek olan bilgiler, iş kurmak istedikleri ürün ya da hizmet ile ilgili genel bilgi vermeleri gerekmektedir. 1. Tur'u oluşturan soruları sağlıklı bir şekilde yanıtlayabilmeleri

için takriben iki haftalık bir hazırlık yeterli olacaktır. 1. Tur için son başvuru tarihi 27 Şubat 2011'dir.

1. Tur sonunda tutarlı ve eksiksiz cevaplanmış başvurular arasından 30 proje seçilecek ve 13 Mart 2011'de websitemizden duyurulacaktır.

2. Tur'a çıkmaya hak kazanan ekipler, kendi içlerinde yaptıkları hazırlıkların ardından ilgili oldukları konulara göre atanan danışmanlarla bir araya gelecekleri workshop düzenlenecek. Bu workshop sayesinde iş planlarında eksik kalan bilgileri tamamlama fırsatı verilecek. 17 Nisan 2011'de tamamlanmış iş planlarının online olarak gönderilmesi için son başvuru tarihidir.

8 Mayıs 2011'de finale kalan 9 ekip açıklanacaktır. 24 Mayıs'ta finalist 9 ekip iş planlarını üç kişilik jüri önünde sözlü olarak sunacaklar ve kazanan ilk üç ekip belirlenecek ve Ödül Töreni'nde ilan edilecekler.

iş dünyasının

hedeflediği ödüller vardır...

13 Ocak 2011 Conrad Hotel İstanbul

Kurumsal yönetim anlayışının iyi uygulamalarıyla hayata geçirildiği bu dönemde; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkeleri üzerinde yönetim standartlarını inşa eden kuruluşlar "TKYD I. Kurumsal Yönetim Ödülleri"nde sahne alacak. Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan kuruluşların derecelendirme notları dikkate alınarak hazırlanan metodoloji ile yapılacak değerlendirme sonucunda belirlenen kuruluşlarımız ilk kez 13 Ocak 2011 tarihinde Kurumsal Yönetim Zirvesi kapsamında ödüllendirilecek.

Ayrıntılı bilgi ve katılım için: www.kurumsalyonetimzirvesi.com Tel: 0 212 347 62 73

Sponsorlar



Ödül Töreni Sponsoru



Öğle Yemeği Sponsoru



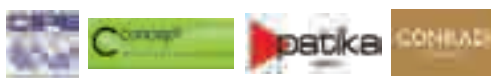
Kokteyl Sponsoru



Kahve Arası Sponsorları



Proje Ortakları



Medya Sponsorları



TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ KURUMSAL ÜYELERİ





“Yönetici Sorumluluk Hasarları”

yalnızca Amerika’da mı yaşanıyor?

Yönetici sorumluluk hasarlarının Amerika ile sınırlı olduğu genel kanısı gerçeği ne kadar yansıtıyor? 2008’de Amerika dışında açılmış davalardan bazılarına baktığımızda tablonun böyle olmadığını daha net görebiliyoruz.

Amerika dışındaki ülkelerde yönetici sorumluluk hasar taleplerinin limitli olmakla birlikte giderek artan sıklıkta ve önemle karşımıza çıktığını görüyoruz. Global finansal krizin etkisi, regülatörlerin ve hissedarların dikkatlerini yöneticilere çevirmelerini sağlıyor.

Amerika’da birçok şirket mortgage risklerini tam olarak ölçmemekle suçlanmaktadır. Mortgage krizi ve son dönemdeki ekonomik bunalımlar özellikle finans alanında faaliyet gösteren şirketler için yönetici sorumluluk hasarları açısından tehlike arz etmektedir. Özellikle müşterilerden ve yatırımcılardan yolsuzlukla ilgili gelen taleplerdeki artış, konunun kamu tarafından bilinir hale gelmesi ile hissedarlar ve regülatörlerden de yöneticiler aleyhine tazminat taleplerini gündeme taşıyor. Bununla birlikte, regülatörlerden gelen denetimlerin artması da kaçınılmazdır. İngiltere’de, Mali Hizmetler Otoritesi (FSA) tarafından bir İsviçre yatırım bankasına yeterli beceri, dikkat ve

özeni göstermemesi nedeniyle 5.6 milyon İngiliz Sterlini ceza verildi. Bir regülatör tarafından böyle büyük bir cezanın uygulanması, durumun öneminin ve etkisinin ne ölçüde olacağını da sorgulamaya açmaktadır. Bu örneği ele alırsak, şu anda ABD’de şirkete karşı açılan bir kolektif dava da söz konusu. Herhangi bir ülkedeki düzenleyici kurumun verdiği ceza, diğer bir ülkedeki regülatörün de konuya eğilmesini ve inceleme başlatmasını tetikleyebiliyor.

Önümüzdeki dönemde, ticari işletmelerin her geçen gün bu tarz risklere ve hasarlara gittikçe artan bir oranda maruz kalacağını gösteriyor. Takip eden tablolarda bununla ilgili çeşitli ülkelerden birçok hasar örneğini sıraladık.

Yukarıda bahsettiğimiz örneklere paralel olarak, Nijerya’daki başarılı bir kolektif dava da Afrika’da ve diğer gelişen pazarlarda daha büyük bir hissedar aktivitesini teşvik edebilir. Oysa daha önce bu ülkelerde gerek mahkeme masrafları gerekse de mahkemenin sonuçlanma süresinin uzunluğu sebebi ile davalardan kaçınıldığı ya da geri çekilmeler olduğu bilinmektedir.

D&O davalarının tüm dünyadaki farklı yargı sistemlerinde giderek artan bir hızla açıldığını açıkça görüyoruz. Bilindiği üzere, Amerika’da mortgage krizi ile başlayan hasarlar serisi diğer başka sektörler ve gelişmekte olan - daha önce hissedar davalarının söz konusu olmadığı - ülkelerde de hasarların oluşmasına sebebiyet verebilir.

Tüm dünyada yasal ortamların sürekli olarak değişmesi ve küresel ekonomiye olan bağlılıklarla, şirketlerin ve şirket yöneticilerinin potansiyel rizikoları asla bu kadar büyük olmamıştı. Günümüzde şemsiye D&O poliçelerinden ziyade yerel yasalara uygun olarak hazırlanmış sigorta çözümlerine duyulan ihtiyaç da artmış durumdadır. 2008 yılında ABD dışında açılan dava örneklerini tablo halinde sunuyoruz.

YAKIN DÖNEMDE YAŞANAN YÖNETİCİ SORUMLULUĞU HASARLARI

Şirket	Ülke	Dava ayrıntıları
Bir Fransız bankası	Fransa	Bloomberg News haberine göre önde gelen bir Fransız bankası kara para aklamada 32 milyon Avro’yu tespit edememekle ve bundan gelir elde etmekle suçlanıyor.
Bir Kanada bankası	Kanada	Bankanın yatırımlarına ilişkin toplam rizikosunun yanlış beyanı gerekçesiyle bir Kanada bankası ve Müdürleri aleyhine multi milyar dolarlık kolektif dava.
Bir İsviçre yatırım bankası	İngiltere	Mali Hizmetler Otoritesi (FSA) bir İsviçre yatırım bankasının İngiltere Ofisine işlerini gerekli beceri, dikkat ve özenle yapmama, etkin bir şekilde organize etmeme ve kontrol etmeme suretiyle FSA’nın 2 ve 3 nolu prensiplerini ihlalden dolayı 5,6 milyon İngiliz Sterlini ceza verdi.
İngiliz gıda üreticisi	Nijerya	Şirketin mali durumunun gerçeği yansıtmayan bir şekilde aktarılması sebebiyle büyük bir kayıp yaşadıklarını iddia eden 300’den fazla hissedar Şirket yöneticilerine dava açıyor.
Latin Amerikalı telekomünikasyon şirketi	Meksika	Üçüncü bir şirketin satışı konusunda bir anlaşmadan sonra Meksika’daki şirket ve yöneticilerinden biri aleyhine dava açıldı. Üçüncü şirketin gerçek değerinin hileli bir şekilde beyan edildiğini ve daha düşük bir ödemeye neden olduğu iddia ediliyor.
İngiliz inşaat şirketi	İngiltere	Bir suistimal/dolandırıcılık soruşturması sonrasında, önde gelen bir İngiliz inşaat şirketinin bir şubesinin eski bir yöneticisi ana şirketine sunulan hesaplarda satışların yanlış beyanı ile ilgili üç ayrı soruşturma suçu ile suçlandı. Ayrıca eski Operasyon Yöneticisi ve Satış Yöneticisi de hileli ticaret ile suçlandı.
Bir çelik Şirketi	Lüksemburg	Şirket ve yöneticileri aynı zamanda azınlık hissedarları olan hedge fon tarafından dava edildi. Bir birleşmenin parçası olarak, hissedarlara başlangıçta eski şirketteki yedi hisse için yeni birleşen şirkette onbir hisse teklif edildiği iddia ediliyor. Teklif eski şirket hissedarlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edildiğinde, azınlık hissedarlarının şartları eski hisselerinin yedisi için sekiz hisseye değiştirildi.

Zurich Finansal Hizmetler tarafından hazırlanmıştır.

Türk aile şirketleri küresel rekabete uyum sağlıyor

Kökleri yirminci yüzyıl öncesine giden sınırlı ve genellikle küçük ölçekli birkaç işletmemiz olsa da, Türkiye’de gerçek anlamda bir özel sektör oluşumunu en fazla 60 yıl geriye götürebilirsiniz. Gerçi bu bile gelişmekte olan ülkeler ve yakın coğrafyamız içinde bize stratejik bir avantaj sağlıyor olabilir; ancak özel girişim tarihi endüstri devrimine ve öncesindeki merkantilist döneme ulaşan gelişmiş batı ülkelerine oranla çok daha genç bir şirketler kesimine sahip olduğumuz açık.

Özel girişimin bütün dünyada hem ilk hem de, bunca teknolojik ve finansal gelişmeye rağmen, halen en ağırlıklı modeli “Aile Şirketi” dediğimiz, çoğunluk hisseleri ve yönetim kontrolü aileler elinde olan şirketlerdir. Ancak bu model, aile üyelerinin sadece hissedar ve yönetici değil, aynı zamanda aktif işgücünü de temsil ettiği mikro işletmelerden, gerek ölçek gerekse kurumsallaşma ve yönetim kalitesi yönünden küresel ekonomiye damgasını vuran dev organizasyonlara kadar uzanan çok geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Yurtiçi tasarrufların, özellikle de bu tasarrufların kurumsal bacağına çok yetersiz bulunduğu, sermaye piyasalarının sığ olduğu ülkemizde ise aile şirketlerinin ağırlığı ve üzerlerindeki yük bir kat daha fazladır. Çünkü bu şirketler, sadece şirket performansını ve hedeflerine varmasını gözetlemekle yetinmemek, aynı zamanda aile ve hissedar ilişkilerinin uyumunu yönetmek durumundadır.

“AİLE ŞİRKETİ”NİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Günümüzde “Aile Şirketi” tanımı, hisselerinin ya da oy haklarının çoğunluğu şirketi kuran ya da satın alan bir veya birkaç kişi, aile veya aileler grubuna ait olan, ailenin en az bir üyesi veya temsilcisinin üst düzey yönetim kadrosunda bulunduğu ve yönetim sorumluluklarına sahip olduğu şirketler için kullanılıyor. Halka açık şirketlerde kontrol hissesinin %25 ve aileden bir kişinin yönetim kurulunda olması artık yeterli bulunuyorsa da, halka açılmada sermaye sınırının düşük olduğu ülkemizde sermaye çoğunluğunun hala daha isabetli olacağını düşünüyoruz.

Dünyadaki şirketlerin sayı itibarıyla kabaca %75’ini, milli gelirdeki payı açısından da %50’sini teşkil eden aile şirketleri, Türkiye’de sermaye piyasalarının sığılı nedeniyle sadece küçük ve orta ölçekli şirketlerin değil, büyük ölçekli şirketlerin de büyük çoğunluğunu

kapsıyor; sayı olarak %95’lere, milli gelirdeki pay açısından %75’lere ulaşıyor.

Türk aile şirketlerinin yönetiminde, tarihlerinin kısalığı nedeniyle, henüz birinci kuşak çok baskın. Son yirmi yılda ikinci kuşak söz sahibi olmaya başlarken, üçüncü kuşağın işbaşına geçtiği şirketler çok az. Girişimci niteliği ağır basan birinci kuşak, sermaye hakimiyetinin getirdiği hızlı karar süreci ve esneklik avantajını maksimum düzeyde kullanırken iş yoğunluğu ve günlük sorunlarla başetmekten şirketin uzun vadeli hayatı ve kurumsal işleyişi ile ilgili stratejik planlamaya odaklanamaz. Oysa sadece mirasçıların değil, çalışanların, devletin ve şirket ile ilgili diğer bütün tarafların bir perspektife, öngörülebilir ve güven verici bir kurumsal çerçeveye ihtiyaçları vardır. Şirkete değer katacak nitelikli insan kaynağına ve finans olanaklarına kolayca ulaşılması da buna bağlıdır.

Sadece büyümeye odaklanan genç aile şirketlerinin, kuşak değişimi ve yönetim ile kontrol fonksiyonlarının

Adnan Nas

Kıdemli Ortak PwC

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi (1972) ve İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi (1983) mezunudur.

Kariyerine Maliye Bakanlığı'nda başlamış, Maliye Başmüfettişliğinde bulunmuş olan Adnan Nas Maliye ve Gümrük Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkan Yardımcılığı yapmıştır.

PricewaterhouseCoopers'a ortak olarak katılmadan önce ve 1985-1992 yıllarında özel sektörde büyük bir şirketler grubunda (STFA Holding) üst düzey yöneticilik yapmıştır.

Nas, YASED Başkan Yardımcısı ve Vergi Teşvik Komitesi Başkanı, TÜSİAD International Yürütme Kurulu üyesi ve ABD Çalışma Grubu Başkanı, Türk-

Amerikan İşadamları Derneği (TABA) eski Başkanı, Maliye Bakanlığı Vergi Konseyi üyesi, Finansal Yöneticiler Derneği (Finans Klüp) Başkan Yardımcısı, DEİK Türk-

Amerikan İş Konseyi üyesidir. Meslek hayatı boyunca çok sayıda seminer ve konferansta konuşmacı olan Nas'ın basılmış pek çok çalışması ve makalesi vardır. Halen PricewaterhouseCoopers

Yeminli Mali Müşavirlik firmasının kıdemli ortağı ve Yönetim Kurulu Başkanındır.



ayrıştırılması, gelecek kuşakların eğitimi ve işe hazırlanması, yönetimin ve hissedarlığın devrine ilişkin zamanlamanın ve kuralların belirlenmesi gibi hayati konuları gündeme alması güçtür. Ancak yeni kuşaklar ile artan hissedar sayısının aralarında çıkabilecek stratejik anlaşmazlıkların önceden başlatılacak bir hazırlık sürecinde öngörülüp çözüm prosedürlerinde uzlaşılması, sadece şirketin değil aile ilişkilerinin de kurumsallaştırılması için yönetim ve kontrol fonksiyonlarını ayrıştıran bir yapının kurulması, nitelikli profesyonellerin yönetim kademelerine ve bağımsız yetkin yönetim kurulu üyelerinin kontrol kademelerine cezbedilmesi, aile şirketi olmanın doğal avantajlarına kurumsal bir şirketin istikrarını ve devamlılığını ekleyecektir.

PWC'NİN KÜRESEL AİLE ŞİRKETLERİ ARAŞTIRMASI

İşte çok önemli ve yaygın, ancak kamuya açık araştırma ve verilerin halka açık şirketlere yoğunlaşması nedeniyle yalnız olan aile şirketlerinin sorunları, ihtiyaçları, öncelikleri ve beklentilerini saptamak, şirket/ortaklar/aile arasındaki ilişkilerin

denge koşullarını, hisselerin aile içinde veya dışında devir kurallarını, yönetim fonksiyonunun el değiştirmesi sürecini, başta faaliyet alanı ile ilgili gelecek stratejileri olmak üzere potansiyel anlaşmazlıkların çözüm tarzını karşılaştırmalı olarak irdelemek amacıyla PWC'nin dünya çapında düzenli aralıklarla gerçekleştirdiği Aile Şirketleri Araştırması, bu bakımdan önemli bulgular sunuyor. Türkiye'yi de ilk defa 2007 yılında yapılan bundan önceki kapsama dahil ettiğimiz araştırmamızın 2010 yılında yapılan ve geçtiğimiz ay tamamlanan yeni sonuçları, aynı zamanda son yaşanan küresel kriz ve toparlanma sürecinin de aile şirketlerinin performansları ve gelecek vizyonları ve gelecek vizyonları üzerinde etkileri açısından

anlamli ipuçları sağlıyor.

ŞİRKETLERİMİZİN YAKLAŞIMI DEĞİŞİYOR

Küresel düzeyde 1606 şirket ve bu arada Türkiye'den yüzyüze 50 aile şirketi ile yapılan ayrıntılı görüşme sonuçlarına dayanan PwC araştırması, bütün katılımcıların zorluklara karşı direnç göstermelerinde aile şirketi olmalarının katkı sağladığına inandığını gösteriyor.

Ayrıca Türk aile şirketlerinin, 2007'deki araştırmaya oranla ekonomik çevre koşullarını ve küresel ekonomiyi algılama biçimlerinde ve gelecek stratejileri ile ilgili yaklaşımlarında hissedilir bir paradigma değişikliği geçirdiklerini gözlemliyoruz. Bu bağlamda bazı tabuların aşıldığı,

“Sadece şirketin değil aile ilişkilerinin de kurumsallaştırılması için yönetim ve kontrol fonksiyonlarını ayrıştıran bir yapının kurulması, nitelikli profesyonellerin yönetim kademelerine ve bağımsız yetkin yönetim kurulu üyelerinin kontrol kademelerine cezbedilmesi, aile şirketi olmanın doğal avantajlarına kurumsal bir şirketin istikrarını ve devamlılığını ekleyecektir..”

“Türk aile şirketlerinin, 2007’deki araştırmaya oranla ekonomik çevre koşullarını ve küresel ekonomiyi algılama biçimlerinde ve gelecek stratejileri ile ilgili yaklaşımlarında hissedilir bir paradigma değişikliği geçirdiklerini gözlemliyoruz.”

yeniden yapılanmaya ve küresel rekabete çok daha açık bir pozisyon alındığı anlaşılıyor. İkincisi yine geçen araştırmadan farklı ve batılı şirketlere benzer şekilde önümüzdeki dönemde en fazla önemsenen dışsal risk faktörü olarak “piyasa şartları” öne çıkıyor. Nihayet şirket mülkiyetinin devredilmesinde tercih bakımından katılımcıların yarısından fazlası halka arz ve başka bir şirkete satış seçeneklerini ağırlıklı buluyorlar. Özellikle 2007 araştırmasında hiç sıcak bakılmayan başka bir şirkete satış (%53) ya da özel sermaye fonlarına satış (%32) seçeneklerindeki büyük yükselme şaşırtıcı bir yaklaşım değişikliğini işaret ediyor. Ölçek ve sermaye yetersizliği ya da teknoloji ve pazarlama katkısı beklentisi, belli ki şirketlerimizin ortaklık ve işbirliği konularında alışılmış çekingen tavırlarından büyük ölçüde vazgeçmelerine yol açmış durumda. Bu yönde bir başka olumlu bulgu, önümüzdeki dönemde rekabetçilik amaçlı yatırım öncelikleri arasında yurtdışı iş geliştirme dünya ortalamasını neredeyse ikiye katlaması.

Türk aile şirketleri, ilk defa piyasa şartlarının gerisinde kalmış olmakla birlikte hala “hükümet politikaları ve regülasyon”u en önemli ikinci dışsal risk faktörü olarak niteliyorlar. Rekabet, döviz kurları ve ihracat da ilk beşe giren diğer dışsal risk faktörleri. Şirketlerimizin, kurumsallık düzeyini yükseltecek hissedarlık ve yönetim halefiyet ya da acil durum planları konusunda dünya ortalamasının gerisinde bulunması kaygı verici olmakla birlikte, yukarıda sözünü ettiğimiz paradigma değişikliğinin kurumsal altyapı gelişimine de ivme kazandıracığına inanıyoruz.



Ekonomi basınının takip ettiği standartlar vardır...

İş dünyasının ayrılmaz parçası olan ekonomi basını, kurumsal yönetim konusundaki gelişmeleri takip ediyor, öğreniyor, geliştiriyor ve kurumsal yönetim ilkelerini temel alan değerlendirmelerinde farklılaşıyor. Bu bağlamda, 2011 yılında TKYD’nin Ekonomi Gazetecileri Derneği (EGD) işbirliğinde bu önemli süreçte hazırladığı **“Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Ekonomi Gazeteciliği Rehberi”** yayını tanıtarak Anadolu illerinden davetlerle seminerler düzenlenecek. Bu önemli süreçte yer almak ve ekonomi basınına yakından takip etmek için siz de yerinizi alın.



Dünya Türkiye'yi Konuşuyor!



Türkiye, Türk Telekom'la konuşuyor!

Türk Telekom, dev alt yapısı, yüksek teknolojisi, 16.3 milyon sabit hattı, 6.5 milyon ADSL hattı, 11.5 milyon GSM hattı ve 50 milyonu aşkın kullanıcısıyla Türkiye'yi karış karış sarıyor, ihraç ettiği teknolojiler ve yeni yatırımlarıyla, dünyanın önde gelen telekomünikasyon kuruluşları arasında yer alıyor. Yepyeni hedeflerle büyümeye devam eden, Türkiye'nin en değerli markası Türk Telekom, Türkiye'nin telekomünikasyon devi olmaya devam ediyor.

►444 1 444 ►TURKTELEKOM.COM.TR



**2009 VE 2010 YILI
TÜRKİYE'NİN
EN DEĞERLİ
MARKASI**



Medyada Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TKYD Başkanı Tayfun Bayazıt Analiz Sentez programına katıldı.



Futbol Endüstrisi Yönetim Semineri İzmir yerel televizyon kanalı SKY TV'de yer buldu.



Ocak-Aralık 2010 tarihleri arasında 60 farklı basın organında 106 adet yazılı TKYD haberi yer aldı. Bunun yanı sıra aynı zaman diliminde 5 farklı kanalda 12 TKYD röportajı da yer buldu.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Ocak - Aralık 2010 tarihleri arasında 60 farklı mecrada 106 yazılı haberle yer buldu. Bu dönemde 5 farklı kanalda 12 TKYD röportajı yer aldı. Son olarak 21 Aralık 2010 tarihinde İzmir Ticaret Odası Meclis Salonu'nda gerçekleştirilen ve yetmiş yakın spor kulübü yöneticisi ile basın mensubunun takip ettiği "Futbol Endüstrisi Yönetim Semineri" Sky TV tarafından takip edilerek haberlerde yer aldı.

"Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi" ile kurumsal yönetim ilkelerinin en iyi uygulamalarıyla futbol kulüplerimizin yönetiminde ele alınması için bir yol

Kurumsal Yönetim Zirvesi, Hilton'dan Taştı

Bankaların kurumsal yönetim konularında bir araya gelmesiyle düzenlenen "Kurumsal Yönetim Zirvesi" İstanbul Hilton Otelinde yapıldı. Zirve, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından düzenlendi. Zirve, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından düzenlendi. Zirve, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından düzenlendi.



TOPLANTIDAN NUTUKLAR

Bankalar şöhretli yerine şeffaf şirkete kredi verecek



Bankaların kurumsal yönetim konularında bir araya gelmesiyle düzenlenen "Kurumsal Yönetim Zirvesi" İstanbul Hilton Otelinde yapıldı. Zirve, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından düzenlendi. Zirve, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından düzenlendi.

İflasın eşliğindeyiz

İstanbul'da düzenlenen "Futbol Endüstrisi Yönetim Seminerleri"nin ilki İzmir'de yapıldı. UEFA Tahkim Kurulu Üyesi ve Eski Futbol Federasyonu Başkanı Levent Bıçakçı, Türkiye'nin futbol pazarının artık 650 milyon Euro'ya ulaştığını belirtti. Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu Başkanı Doğanhan Acar ise, dünya futbolunda personel ve futbolcu masgaları çitronun yüzde 60'ü civarında olduğunu, Türkiye'de masgaların çitronun yüzde 10'una karşılık geldiğini söyledi.



FUTBOL ENDÜSTRİSİ YÖNETİM SEMİNERLERİNİN İLKİ İZMİR'DE GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Futbol Endüstrisi Yönetim Seminerleri İzmir'de düzenlenirken, programın İzmir bölgesindeki futbol kulüplerini yöneticilerini bir araya getirdiği belirtildi. Seminerler, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından düzenlendi. Seminerler, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından düzenlendi.

haritası oluşturan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, İstanbul ve Londra lansman toplantılarının ardından Anadolu programlarının ilkini İzmir'de gerçekleştirdi. İzmir Gücü Spor Vakfı (İZVAK), İzmir Ticaret Odası ve proje sponsorları Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), ERGO Sigorta Türkiye Grubu ve Pegasus Hava Yollarının değerli katkılarıyla 21 Aralık 2010 Salı, İzmir Ticaret Odası'nda gerçekleştirilen seminerle ilgili öne çıkan haber başlıkları şu şekilde sıralandı; "Futbol semineri İzmir'de yapıldı" - Ege Telgraf Gazetesi, "İflasın eşliğindeyiz" - Hürriyet Gazetesi, "Kulüplere rehber oldular" - İzmir Yenigün, "Futbolda ekonomi zirvesi" - Yeni Asır Gazetesi, "Türk Futbolu'nda kurumsal gelişimi sağlamak istiyoruz" - İstanbul Son An Gazetesi, "Futbol endüstrisi yönetim seminerlerinin ilki İzmir'de yapıldı" - Önce Vatan Gazetesi, "Türk Futbolu'nda kurumsal gelişimi sağlamak istiyoruz" - Tunaydın Gazetesi.



FUTBOL SEMİNERİ İZMİR'DE YAPILDI

Futbol Endüstrisi Yönetim Seminerleri İzmir'de düzenlenen programın İzmir bölgesindeki futbol kulüplerini yöneticilerini bir araya getirdiği belirtildi. Seminerler, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından düzenlendi. Seminerler, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından düzenlendi.



Futbol Endüstrisi Yönetim Seminerleri'nin İlki İzmir'de Gerçekleştirildi KULÜPLERE REHBER OLDULAR



Capital dergisinin Ekim sayısında yer alan "1 Sektöre 5 Dernek" haberinde, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği "En Büyük 20 Dernek" arasında 10'uncu sırada yer aldı.

Get Hürriyet Daily News, get Turkey.

Turkey's oldest English-language daily newspaper, the Hürriyet Daily News & Economic Review, is available at most newsstands and fine hotels.

Please visit our website at
www.hurriyetdailynews.com to
subscribe or to obtain additional information.



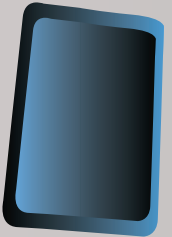
BEST

Bireysel Emeklilik Sistemi ile ilgili tüm gelişmeler
www.bestyayincilik.com'da

BEST SIGORTA
TV

BEST SIGORTA TV YAYINDA

www.bestsigorta.tv



İki önemli eser okuyucularla buluşuyor

Bu sayımızda TKYD Üyesi Dr. Rıza Kadılar'ın "Karbon Fırsat mı, Tehdit mi?" ve TKYD Danışma Kurulu Üyesi Dr. Yılmaz Argüden'in "Boardroom Secrets" kitaplarını tanıtıyoruz.

Karbon Fırsat mı, Tehdit mi?

Dr. Rıza Kadılar / Destek Yayınları

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) üyesi Dr. Rıza Kadılar'ın kaleme aldığı "Karbon Fırsat mı, Tehdit mi?" adlı kitap geçtiğimiz aylarda yayımlandı. İkinci baskısını yapan eser, toplam 232 sayfa ve toplam yedi bölümden oluşuyor: *Karbon Piyasalarına Giriş İklim Tehdidi ve Karbon Piyasalarının Oluşumuna İklim Tehdidi Persektifi *İklim Değişikliğine Çözüm Olarak Yeni Bir Mekanizma: Karbon Piyasaları



*Günümüzde ve Gelecekte Karbon Piyasaları Fiyatları *Karbon Borsaları *Karbon Yatırım Fonları ve Uzman Şirketler *Değişik Perspektifler ve Güncel Gelişmeler Perspektif I: Kopenhag ve Sonrası Perspektif II: Çin Perspektif III: ABD Perspektif IV: Türkiye *Genel Özet ve Son Söz



Boardroom Secrets

Dr. Yılmaz Argüden / Palgrave Macmillan

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Danışma Kurulu Üyesi ve ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden'in, "Yönetim Kurulu Sırları" adlı kitabı Palgrave Macmillan yayınevinden İngilizce olarak yayımlandı. vBirçok kuruluştaki yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan Argüden'in deneyimlerini aktardığı yayın kurumsal yönetim ilkelerini bir kültür ve davranış biçimi olarak ele almak isteyen profesyoneller için önemli bir kaynak. Yılmaz Argüden'in uzun yıllar boyunca kazandığı uluslararası deneyimini aktarıldığı kitaba Amazon internet sitesinden ulaşabilirsiniz. Dr. Yılmaz Argüden, kurumları geleceğe hazırlama çalışmaları, geliştirdiği yaratıcı ve yenilikçi yönetim stratejileri ve toplumsal katkıları ile tanınan ARGE



Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürütmektedir. Deneyimleri özel sektörden, kamu sektörüne ve uluslararası kuruluşlara; sivil toplum örgütlerinden, akademik hayata kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. 2005 yılından beri dünyanın önde gelen yatırım bankalarından Rothschild'in Türkiye Danışmanlığı görevini üstlenmiştir. 2007 yılından itibaren yine Rothschild Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürütmektedir. Dr. Argüden, deneyimlerini 20'yi aşkın kitabıyla, çeşitli gazete ve dergilerdeki köşe yazılarıyla ve Boğaziçi Üniversitesi'nde ve Koç Üniversitesi MBA programında strateji dersi vererek paylaşmaktadır.



8 ÜLKEDE 60 MİLYON ABONESİYLE TÜRKİYE’NİN 1 NUMARALI MOBİL OPERATÖRÜ

Turkcell, Türkiye ile birlikte Azerbaycan, Beyaz Rusya, Gürcistan, Kazakistan, Moldova, Kuzey Kıbrıs ve Ukrayna’da toplam 166 milyon potansiyel aboneye ulaşıyor ve bu ülkelerin beşinde pazar lideri konumunda yer alıyor.

33,9 milyon abonesi ile Türkiye’nin 1 numaralı mobil operatörü.

Avrupa’nın abone bazında en büyük 3. mobil operatörü.

Businessweek Infotech 100’ün listesinde dünyanın en iyi 35.000 teknoloji şirketi arasında 35. sırada.

Aynı anda NYSE ve İMKB borsalarına kote olan tek Türk şirketi.

NYSE’ye kote olan şirketler arasında en tutarlı temettü politikasına sahip olan şirketlerden biri*.

Türkiye’nin 1 numarası Turkcell abonelerine dünya standartlarında hizmetler sunuyor.



Reel Yatırım Gerçek Değer...

İMKB’de en yüksek halka açıklık oranına sahip **Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş.** yenilikçi ve “Sürdürülebilir ve Sorumlu Yatırımlar” yaklaşımı ile tarım, enerji, gayrimenkul ve altyapı sektörlerinde **Reel Varlıklara** yatırım yaparak, tüm paydaşları için maksimum **Reel Değer** yaratmayı ilke edinmiştir.

Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş.’nin tecrübeli ekibi yatırımlarını hayata geçirirken, yaratıcı finansal çözümlerin yanında, şeffaf, sorumlu ve adil yönetimi ile hissedarlarına **Gerçek Katma Değer** yaratmaktadır.

