

Kurumsal Yönetim

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

Sayı: 8 Kış 2010

Dergisi
www.tkyd.org

Çalıştaylar

“Kurumsal Yönetim, Risk ve Uyumluluk”
“Entegre Raporlama Sistemleri”

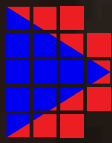
12 Ocak 2010

Prof. Mervyn E. King'in yeni kitabı

TKYD Yayınları'ndan çıktı: Geçici Bekçiler



Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



III. ULUSLARARASI
KURUMSAL
YÖNETİM ZİRVESİ

14 Ocak 2010

Aile Şirketleri Yönetim Rehberi

Lansman toplantısı 21 Ocak 2010

Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi

Lansman toplantısı 29 Ocak 2010

Rekabet için Kurumsal Yönetim

12 - 29 Ocak 2010 tarihleri arasında zirve, çalıştay ve lansman toplantılarında bir araya geliyoruz.

TKYD KURUMSAL ÜYELERİ



TURKCELL



AKBANK



P.Solve

CHARTIS



Deloitte



Coca-Cola

ZİRVE
ÖZEL SAYISI

Sinyali yakalayın.

Başarılı bir yatırımın yolu, doğru sinyalleri yakalamaktan geçer.

Türkiye'nin lider iletişim ve teknoloji şirketi Turkcell, 8 farklı ülkede hizmet veren Avrupa'nın en büyük 2. GSM operatörüdür.

Toplamda 62 milyon abonesiyle, hizmet verdiği 8 ülkenin 5'inde pazar lideri olan Turkcell, sermaye kârlılığında* dünyanın en iyi 10 teknoloji ve iletişim şirketinden biri oldu ve 2008 cirosu (%37 AVFÖK marjı ile) 6,9 milyar dolara, net geliri 1,8 milyar dolara ulaştı.

Dünyanın en iyi 100 teknoloji şirketi arasında 35. sırada bulunan Turkcell'in cirosu, 2009'un ilk 9 ayında kasım ayı itibarıyla 4,3 milyar dolara (%34 AVFÖK marjı ile), net geliri ise 922.9 milyar dolara ulaştı.

Sinyaller yine Türkiye'nin en büyüğü, Turkcell'den.

TKC
LISTED
NYSE

TCELL

ISTANBUL
STOCK
EXCHANGE
www.ise.org



www.turkcell.com.tr

*Boston Consulting
Group, 2009 sıralaması

TURKCELL

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi
Tayfun Bayazıt

Genel Yayın Yönetmeni

Güray Karacar gkaracar@tkyd.org

Yazı İşleri Sorumlusu

Emre Erdoğan erdoğan@tkyd.org

Editör

Tayfun Zaman tzaman@tkyd.org

Üye Hizmetleri ve Dağıtım

Ahmet Balçılar abalçilar@tkyd.org

Ümit Savaş usavas@tkyd.org

Tasarım

Murat Barut marbay@tkyd.org

Baskı&Cilt

Portakal Basım Matbaacılık

Dağıtım: Aras Dağıtım**Reklam rezervasyon**

Emre Erdoğan erdoğan@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 ilkelerine uymayı teahhüt eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz.

**Tayfun Bayazıt**

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli Üyelerimiz,

Türkiye'nin uluslararası alanda rekabetçi ve iyi yönetilen kuruluşlara sahip olması yönündeki çabalarımızda bugüne kadar olduğu gibi gelecek dönemde de gösterdiğiniz ilgi ve desteğin devam etmesini diliyorum.

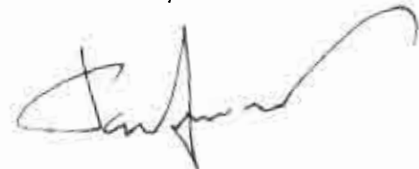
2003 yılında kurulan ve bugün 480 bireysel, 8 kurumsal üyesi ile kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemizde tanınması, benimsenmesi ve en iyi uygulamaları ile hayata geçirilmesi konusunda çalışan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, sizlerden aldığı değerli destek ile nazik bir görev üstlenmektedir.

Sürekli gelişen ve kendini yenileyen bir kavram olan kurumsal yönetim ilkeleri giderek daha geniş bir kapsama kavuşuyor ve hayatın her alanında karşımıza çıkıyor. Halka açık şirketlerle başlayan süreç aile şirketlerine, kamu iktisadi teşebbüslerine, sivil toplum kuruluşlarına, siyasi partilere ve spor kulüplerine kadar uzanan adil, şeffaf, hesap verebilir, sorumlu yönetimlerin temel prensibi ve aracı haline geliyor. TKYD bu değişimi yakından izleyerek kamuoyunu bilgilendirme görevini ilk gününden beri sürdürme konusunda ısrarlı.

OECD Ülkeleri'nin önsözünde

de belirtildiği gibi, kurumsal yönetim kavramı tek tip bir kıyafet olarak sunulması mümkün olmayan, her ülkenin kendine ait en iyi uygulamaları ortaya koyması gereken bir süreci işaret ediyor. Bu vizyonla TKYD 2010 yılında ülkemiz açısından iki önemli çalışmayı ortaya koyuyor; "Aile Şirketleri Yönetim Rehberi" ve "Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi". Her iki rehber de üyelerimizin değerli destekleri ve özverili çalışmaları ile hazırlanarak kamuoyu fayda ve görüşüne sunulmaktadır. 2006 yılından bugüne Anadolu'nun 18 ilinde düzenlediğimiz eğitim programlarında edindiğimiz tecrübeleri, üyelerimizin birikimlerini uluslararası standartlar ile bir araya getirmekte olan çalışmalar İngilizce olarak bölge ülkelerindeki kuruluşların da kullanımına sunulmaktadır.

Artık uluslararası bir boyut kazanmış olan ve her yıl düzenlemekte olduğumuz Zirve'lerin üçüncüsünü 14 Ocak 2010 tarihinde gerçekleştireceğiz. Yukarıda izah edilen yeni çalışmalarımızı paylaşacağımız tanıtım toplantısı ve çalıştaylar ile Ocak ayını kapsayan etkinlikler bütününe katılacak tüm değerli konuşmacılara teşekkür ediyor, sizlerle birlikte olabilmeyi diliyoruz.

**TKYD KURUMSAL ÜYELERİ**

Adillik Şeffaflık Hesap verebilirlik Sorumluluk

Hakkımızda

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir. Kurumsal üyeler ve sayıları 450'ye ulaşan yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici, Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak ve buna ilişkin uygulamalara yön vermek amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde bir araya gelmektedir.

Araştırma & yayın

2007-2008 yıllarında Deloitte Türkiye işbirliğinde "Kurumsal Yönetim Serisi" hazırlanmıştır. Kurumsal Yönetim Dergisi" konusunda tek süreli yayın olarak dünyada ve Türkiye'deki kurumsal yönetim ile ilgili gelişmeleri aktarmaktadır. Prof Dr. Yankı Yazgan tarafından hazırlanan "Aile Kalmak, Şirket Olmak" adlı yayını ilgi ile karşılanmıştır. TKYD, içeriğin derinleştirilmesi amacıyla yaygın çalışmalarını çeşitli kuruluşların işbirliğinde sürdürmektedir.



Konferans & paneller

15 Ocak 2008 tarihinde "Kurumsal Yönetimin Strateji ve Sürdürülebilir Büyümeye Katkısı" ve 15 Ocak 2009 tarihinde "Şirket Değeri Oluşturmada Kurumsal Yönetimin Rolü" başlıkları ile uluslararası kurumsal yönetim konferansları düzenlenmiştir. Üyeler arasında bilgi alışverişini sağlamaya yönelik happy hour ve yılsonu toplantıları düzenlenmekte, sivil toplum kuruluşları tarafından düzenlenen organizasyonlara içerik ve konuşmacı desteği verilmektedir.

Çalışma grupları

TKYD bünyesinde gündem doğrultusunda oluşturulan çalışma grupları dernek faaliyetlerinde etkinliği artırmayı amaçlamaktadır.

- Kurumsal Yönetim Uzmanlar Forumu
- Sermaye Piyasaları Çalışma Grubu
- TTK Çalışma Grubu
- İçerik Geliştirme ve İşbirlikleri Çalışma Grubu
- Advocacy Çalışma Grubu
- Futbol Endüstrisinde Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu
- Stratejik Yönetim Çalışma Grubu
- İletişim Çalışma Grubu

Uluslararası projeler

Global Reporting Initiative (GRI) ile uluslararası raporlama standartların Türkiye'de tanıtılması için anlaşma sağlanmış, raporlama yapan şirket sayısının artırılması vizyonuyla çalışmalar yürütülmüştür. Ulusal ve uluslararası kuruluşların değerli destekleri ile Yönetim Kurulu Üyeliği eğitim programları Anadolu'nun 18 iline ulaştırılmıştır. Proje ile kurumsal yönetim konusunda deneyimli işadamları ve yöneticilere birikimlerini Anadolu şirketleri ile paylaşma olanağı sağlanmaktadır.

İletişim

En iyi uygulamaları tanıtmak ve konunun gündemde yer almasını sağlamak amacıyla yazılı, görsel basında yoğun iletişim çalışmaları sürdürülmektedir. TKYD'nin kurumsal yönetim ilkelerini tanıtmak, benimsetme çalışmaları kapsamında konuyla ilgilenenlerin her türlü bilgi ve belgeye ulaşabilmesi hedefiyle oluşturduğu kurumsal internet sitesi www.tkyd.org adresinde dernek çalışmaları ve yayınları, dünyada yayımlanmış kurumsal yönetim kod ve prensipleri, son gelişmeleri içeren haberler, yurt içi ve yurt dışı raporlar yer almaktadır.



Rekabet için Kurumsal Yönetim



28 | RÖPORTAJ

“Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere: A’dan Z’ye Halka Açılma ve Yatırımcı İlişkileri” adlı kitap Rota Yayınları’ndan çıktı.



30 | RÖPORTAJ

Suistimali önlemede bilgi sistemlerinden nasıl yararlanırsınız?



32 | RÖPORTAJ

“Kurumsal yönetim ilkeleri farklı ülkelerde farklı yaklaşımlarla uygulanacak”

Miles Templeman



Mervyn E. King



Iraj Hashi



Aclan Acar



Wayne Visser



Ali Pandır



22 | MAKALE

Spekülatör mü yoksa manipülatör mü piyasayı bozar?

6 | ZİRVE

III. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi:

12 - 29 Ocak 2010 tarihleri arasında zirve çalıştay ve lansman toplantılarında bir araya geliyoruz.

7

“Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, Uyumluluk (GRC)”
“Yeni Ekonomik Düzendeki Entegre Raporlama Sistemleri”

8

Zirve Programı

10

Zirve’de kimler yer alıyor?

12

TKYD Lansman Toplantıları

Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, 21 Ocak 2010

Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, 29 Ocak 2010

14

RÖPORTAJ

‘Aile Şirketleri Yönetim Rehberi üzerine söyleşi

16

RÖPORTAJ

‘Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi’ üzerine söyleşi

20

KİTAP

Prof. Mervyn E. King ve Dr. Teodorina Lessidrenska’nın ortak eseri olan “Dünyanın Geçici Bekçileri” kitabını Avrupa ve Amerika’dan önce Türk okuyucusu ile buluşturuyor



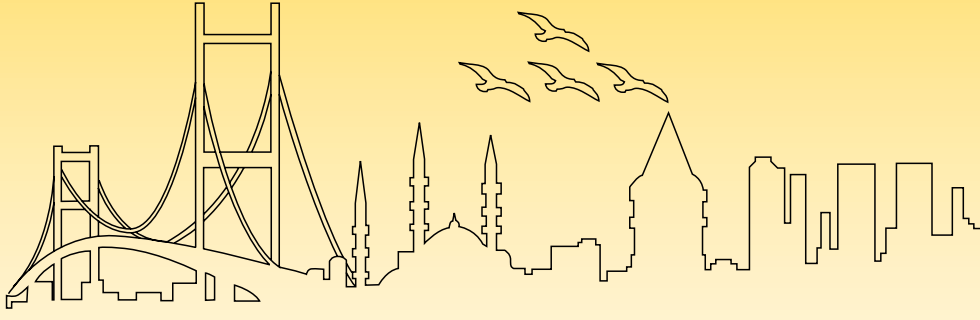
26 | RÖPORTAJ

“Yaşam kalitesini geliştirmek için, yönetimin kalitesini geliştirmek gerekir”

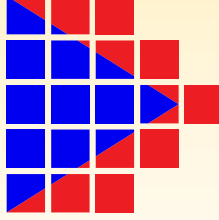
34

KÜTÜPHANE

ODTÜ Endüstri mezunlarının yeni projesi: SeyahatnamEM



Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



III. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

14 Ocak 2010

Rekabet için Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına, gelişmesine ve en iyi uygulamaları ile hayata geçmesine katkıda bulunmak amacıyla 2003 yılından bugüne faaliyetlerini sürdüren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), düzenlediği zirvelerle uluslararası tecrübenin ülkemize kazandırılmasını hedeflemektedir.

11 bölge ülkesi ve Anadolu şehirlerinden internet televizyonu aracılığı ile canlı olarak takip edilen zirve, konusunda uzman konuşmacıları 12 - 29 Ocak 2010 tarihleri arasında düzenlenen çalıştaylar ve lansman toplantıları ile bir araya getirmektedir. Zirve ile ilgili bilgiler www.kurumsalyonetimzirvesi.com adresinde yer almaktadır.

ZİRVE

12 Ocak 2010 Conrad Hotel

10:00 – 12:30 ÇALIŞTAY – I
"Kurumsal Yönetim, Risk
Yönetimi, Uyumluluk (GRC)"

10:30 – 12:30 ÇALIŞTAY – II
"Yeni Ekonomik Düzende
Entegre Raporlama Sistemleri"

14 Ocak 2010 Hilton Hotel

09:00 - 18:00 ZİRVE
"Rekabet için
Kurumsal Yönetim"

12 Ocak 2010 Salı, Conrad Hotel İstanbul

Çalıştay I : 10:00 – 12:30

“KURUMSAL YÖNETİM, RİSK YÖNETİMİ, UYUMLULUK (GRC)”

Birbiriyle ilintili ancak farklı uzmanlıklar gerektiren alanlar GRC çatısında bir araya geldi. Çalıştayda en iyi uygulamalar tanıtılıyor.

Pricewaterhouse Coopers Ortak

Adnan Akan



TKYD Yönetim Kurulu Üyesi
Sabancı Holding Risk Yönetimi Direktörü

Dr. Tamer Saka

Turkcell İletişim Hizmetleri AŞ Sermaye
Piyasaları&Kurumsal Yönetim Uyum Birimi Yöneticisi

Emre Alpman



Çalıştay II : 10:30 – 12:30

“YENİ EKONOMİK DÜZENDE ENTEGRE RAPORLAMA SİSTEMLERİ”

Entegre raporlama sistemleri kuruluşların sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda ekonomik, çevresel ve sosyal performansını paylaştığı önemi artan bir süreçtir. TKYD organizasyonel paydaşı GRI temsilcileri katılımcılara standartlar ve pratik uygulamalar konusunda yön gösteriyor.



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



Dr. Teodorina Lessidrenska
Uluslararası
Sürdürülebilirlik Uzmanı

PROGRAMI

21 Ocak 2010 Hilton Hotel

18:30 – 21:00 LANSMAN TOPLANTISI

“Aile Şirketleri
Yönetim Rehberi”

29 Ocak 2010 Hilton Hotel

09:30 – 12:30 LANSMAN TOPLANTISI

“Türk Futbol Kulüpleri
Yönetim Rehberi”

ZİRVE "REKABET İÇİN"

14 Ocak 2010, Perşembe Hilton Hotel İstanbul 09:00 - 18:00

Kayıt 09:00 - 09:30

Açılış konuşmaları 09:30 - 10:30

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı, **Tayfun Bayazıt**
İMKB Başkanı, **Hüseyin Erkan**

SPK Başkanı, **Prof. Dr. Vedat Akgiray**

TOBB Başkanı, **Rıfat Hisarcıklioğlu**

Turkcell Kurumsal İlişkilerden Sorumlu
Genel Müdür Yardımcısı, **Koray Öztürkler**

Konuk konuşmacı 10:30 - 10:50

Institute of Directors (IoD)

Genel Direktörü, **Miles Templeman**

Kahve arası 10:50 - 11:10

Konuk konuşmacı 11:10 - 11:30

Dechert LLP (Uluslararası Hukuk Firması), Partner
Benjamin E. Rosenberg

Konferans Başkanı 11:30 - 11:40

Global Reporting Initiative (GRI)

Yönetim Kurulu Başkanı, **Prof. Mervyn E. King**

Panel 11:40 - 13:00

"Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kurumsal Yönetim"

Uluslararası alanda yaşanan gelişmeler kuruluşların kurumsal yönetim ilkeleri ile donatılmış yapılar ile var olabilecekleri bir geleceği hazırlıyor. Oturumda finansal tabloların ötesine geçen standartlar ve en iyi uygulamalar tartışılıyor.

Oturum Başkanı: Prof. Mervyn E. King

Panelistler: Doğu Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı, **Aclan Acar**

ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı, **Dr. Yılmaz Argüden**

CSR-International Kurucusu, **Wayne Visser**

Staffordshire University Business School, Centre for Research on Emerging Economies Direktörü, **Dr. Iraj Hashi**



ZİRVE

12 Ocak 2010 Conrad Hotel

10:00 - 12:30 ÇALIŞTAY - I

"Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, Uyumluluk (GRC)"

10:30 - 12:30 ÇALIŞTAY - II

"Yeni Ekonomik Düzendeki Entegre Raporlama Sistemleri"

14 Ocak 2010 Hilton Hotel

09:00 - 18:00 ZİRVE

"Rekabet İçin Kurumsal Yönetim"

KURUMSAL YÖNETİM"



13:00 - 14:00 Öğle yemeği

14:00 - 14:20 Konuk konuşmacı

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu (CGFT) Direktörü
Dr. Melsa Ararat

"Sorumlu Yatırım Stratejileri"

Kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik kriterlerine dayalı oluşan ve oluşmakta olan endeksler, bu endekslerin performansları ve rekabet avantajı yatırımcı perspektifinden ele alınıyor.



14:20 - 15:40 Panel

"Değer Yaratın Stratejiler"

Kurumsal yönetim ilkeleri kuruluşları evrensel standartlara taşıırken uluslararası arenada, sürdürülebilir bir değer artışının da etkin bir aracı olarak panelin odak noktasını oluşturuyor.

Oturum Başkanı:

Salim Kadıbeşegil, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi,
ORSA Stratejik İletişim Danışmanlık CEO

Panelistler:

Ali Pandır, Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. CEO

Mete İkiz, NBGI Private Equity Yatırım Direktörü

Orhan Cem, Pricewaterhouse Coopers, Ortak
Malî Danışmanlık Hizmetleri ve Kurumsal Finansman Bölümü



15:40 - 16:10 Kapanış ve Değerlendirme

Salim Kadıbeşegil

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, ORSA Stratejik İletişim Danışmanlık CEO

Mervyn E. King

Global Reporting Initiative (GRI) Yönetim Kurulu Başkanı



16:30 - 18:00 Kokteyl

PROGRAMI

21 Ocak 2010 Hilton Hotel

18:30 - 21:00 LANSMAN TOPLANTISI

"Aile Şirketleri
Yönetim Rehberi"

29 Ocak 2010 Hilton Hotel

09:30 - 12:30 LANSMAN TOPLANTISI

"Türk Futbol Kulüpleri
Yönetim Rehberi"

2010 Zirvesi'ne kimler konuşmacı olarak katılıyor?

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

Miles Templeman



**Institute of Directors
(IoD) Genel Direktörü**

Institute of Directors (IoD) Genel Direktörü Miles Templeman pazarlama uzmanı olarak başladığı kariyerini Daz, Ribena, Lucozade ve Levi's Jeans gibi alanında önde gelen firmalardaki yöneticilik görevleri ile sürdürdü. Threshers ve White- Bread Beer Company şirketlerinin yönetim kurulu başkanlığını yaptı. 2004 yılından bugüne IoD Genel Direktörlüğü görevini yürüten Templeman, Shepard Neame Yönetim Kurulu Başkanlığı, Young Enterprise; Enterprise Insight ve The European Confederation of Directors' Associations (Ecoda) yönetim kurulu üyeliği görevlerini sürdürmektedir.

Prof. Dr. Mervyn E. King



**GRI Yönetim
Kurulu Başkanı**

Kurumsal yönetim konusunun gurularından biri haline gelmiştir. Kendisi Güney Afrika Yüksek Mahkemesi Baş Danışmanı ve eski yargıcıdır. Johannesburg, Londra ve Lüksemburg Borsası'nda yer alan birçok kuruluşun direktörlüğünü yapmış ve Yönetim Kurullarında görev almıştır. "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.

Benjamin E. Rosenberg



**Dechert Hukuk Bürosu
Ortak**

Harvard Hukuk mezunu olan Rosenberg, Wachtell, Lipton, Rosen & Katz Hukuk Bürosu'nda görev aldı. Bir süre New York'ta savcı olarak çalışan Rosenberg Descherts'e 1996 yılında ortak olarak katıldı. 2007 - 2008 yıllarında üst düzey davalarla ilgili danışmanlık yapmak üzere New York eyaletinde görev aldı. Columbia Hukuk Okulu'nda öğretim görevlisi olan Rosenberg beyaz yaka suçları, arabuluculuk, sermaye piyasaları konusunda birçok makaleye ve derin deneyime sahiptir.

Wayne Visser



**CSR International
Kurucusu**

CSR International kurucusu ve CEO'su olan Wayne Visser, kurumsal sosyal sorumluluk konusunu ele alan toplam yedi kitabın yazarlığını ve editörlüğünü yapmıştır. Almanya'da Manheim Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak ders veren Visser İngiltere'de yaşamaktadır. 2008 yılında temelleri atılan ve Mart 2009 da kurulan CSR International bir akademisyen, yazar ve sosyal girişimci olan Wayne Visser tarafından kurulmuştur.

Prof. Iraj Hashi



**Staffordshire University Business School, Centre
for Research on Emerging Economies Direktörü**

Iraj Hashi, üniversite eğitimini, İran Abadan Institute of Technology' de petrol mühendisliği dalında, 1966 yılında tamamladı. Yüksek lisans ve doktorasını Amerika, University of Maryland (1969) ve İngiltere University of Keele (1980) de aldı. 1971, 1974 ve 1979 - 1980 seneleri arasında Tahran Üniversitesi' nde öğretim görevlisi olan Hashi, 2003 senesinden beri İngiltere, Staffordshire Üniversitesinde ekonomi profesörü ve aynı üniversitenin gelişmekte olan pazarlar ekonomik araştırmalar merkezi direktörlüğü görevini yerine getirmektedir.

Yılmaz Argüden



**TKYD Danışma Kurulu Üyesi, ARGE
Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı**

Dr. Yılmaz Argüden, kurumları geleceğe hazırlama çalışmaları, geliştirdiği 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'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürütmektedir.

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

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. 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 Otomobil Fabrikası A.Ş.'nin CEO'su olarak görev yapmaktadır.

Dr. Melsa Ararat**Sabancı Üniversitesi öğretim üyesi ve Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü**

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Dr. Melsa Ararat, IFC Küresel Kurumsal Yönetim Forumu Araştırma Ağı'nın koordinatörlüğünü de yürütmektedir. Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi'nde Öğretim Üyesi olan Ararat, Stratejik Yönetim, Kurumsal Yönetim ve İş Dünyasında Etik konularında lisansüstü dersler vermektedir. İşletme Stratejileri ve Organizasyon alanında doktora derecesi olan Ararat, uzun yıllar değişik ülkelerde çok uluslu şirketlerde üst düzey yönetici ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak uygulamada da yer almıştır.

Orhan Cem**Pricewaterhouse Coopers Ortak , Mali Danışmanlık Hizmetleri ve Kurumsal Finansman Bölümü**

Boğaziçi Üniversitesi İşletme bölümünden mezun olan Cem, PricewaterhouseCoopers Türkiye İstanbul ofisine 1986 yılında katılmıştır. İki yılı Hollanda ofisinde olmak üzere 22 yılı aşkın çalışma süresinde başta uluslararası banka ve finans kuruluşları ve enerji şirketleri olmak üzere çeşitli uluslararası kuruluş ve Türk kamu ve özel sektör kuruluşları ve uluslararası yatırım fonlarıyla çalışma deneyimi kazanmıştır. Cem Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ünvanı sahibi ve Muhasebe Uzmanları Derneği, TÜSIAD-Kobi Çalışma Grubu, TÜSIAD Avrupa Birliği Çalışma Grubu Üyesidir.

Teodorina Lessidrenka**Uluslararası Sürdürülebilirlik Uzmanı**

Sürdürülebilirlik stratejisi oluşturulması ve raporlaması konusunda uluslararası düzeyde danışman olarak görev yapan Lessidrenka Global Reporting Initiative (GRI) kuruluşunda 6 yıl görev yapmıştır. Ana dili olan Bulgarca'nın yanı sıra çok iyi derecede İngilizce ve Rusça konuşmakta, Balkan dillerinin bir çoğunda iletişim kurabilmektedir. Sofya Kimya Teknolojileri Yüksek Enstitüsünden doktora derecesi bulunan Lessidrenka, doktora sonrası araştırmasını Amerika'daki Clark Üniversitesi'nde "finansal olmayan raporlama" üzerine yürütmektedir.

Aclan Acar**Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı, TKYD Danışma Kurulu Üyesi**

Ankara İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi'nden mezun oldu ve daha sonra aynı üniversitede, Bankacılık ve Sigortacılık alanında Yüksek Lisansını tamamladı. 1985-1986 yıllarında ABD Nashville Tennessee'de Vanderbilt Üniversitesi'nde Ekonomi alanında Yüksek Lisans yaptı. 1978-1990 yılları arasında Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda, Eylül 1990'dan bu yana da Doğuş Grubu'nda farklı görevler üstlendi. Halen Doğuş Otomotiv'de Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürmektedir.

Salim Kadıbeşegil**TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Orsa Stratejik İletişim Danışmanlığı CEO**

1977 yılında Ege Üniversitesi Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksek Okulu'ndan mezun oldu. Profesyonel iş yaşamına 1975 yılında Demokrat İzmir ve Günaydın gazetelerinde muhabirlik ve sayfa sekreterliği ile başlayan Kadıbeşegil, 1978'de Turizm ve Tanıtma Bakanlığı'nda Basın Müşaviri olarak görev yaptı. 1979-1981 yılları arasında Washington D.C.'de Türkiye Büyükelçiliği Basın Müşavirliği'nde Basın Ataşe Yardımcısı statüsünde "diplomat" olarak çalıştı. Kadıbeşegil Orsa'nın İcra Kurulu Başkanı olarak görev yapıyor.

Mete İkiz**NBG Private Equity Yatırım Direktörü**

NBG Grubu'nun Private Equity kolu olan NBG'ın Türkiye'den sorumlu Yatırım Direktörü olarak görev yapmakta ve ana sorumlulukları arasında potansiyel işlemlerin ortaya çıkarılması, yapılandırılması ve potansiyel satın alma, büyüme sermayesi, sermaye yapısının yeniden düzenlenmesi ve konsolidasyon fırsatlarının yürütülmesi bulunmaktadır. 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.

Amina El-Sharkawy**Center for International Private Enterprise (CIPE) Program Yöneticisi**

Amina El-Sharkawy, CIPE bünyesinde, Lübnan, Suriye, Batı Şeria, Türkiye ve İran'da yürütülmekte olan programların koordinasyonundan sorumludur ve kurumsal yönetim, advocacy, yolsuzlukla mücadele, girişimcilik ve iş geliştirme programları alanlarında çalışmalarını sürdürmektedir. CIPE'a katılmadan önce, Dünya Bankası Özel Sektör Geliştirme bölümünde ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) Kuzey Afrika Bölümü'nde görev aldı.

“Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında”
AİLE ŞİRKETLERİ YÖNETİM REHBERİ LANSMAN TOPLANTISI
21 Ocak 2010 Perşembe, Hilton Hotel İstanbul

Açılış Konuşmaları

18:30 – 19:00

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı, **Tayfun Bayazıt**
İMKB Başkanı, **Hüseyin Erkan***



19:00 – 19:30

Aile Şirketleri Yönetim Rehberi Tanıtımı

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, **Fikret Sebilcioğlu**



19:30 – 19:40

Konuk Konuşmacı

Center for International Private Enterprise (CIPE)
Program Yöneticisi, **Amina El-Sharkawy**



Akşam yemeği

19:40 – 21:00



* Katılım teyidi beklenmektedir.

ZİRVE

12 Ocak 2010 Conrad Hotel

10:00 – 12:30 ÇALIŞTAY – I

“Kurumsal Yönetim, Risk
Yönetimi, Uyumluluk (GRC)”

10:30 – 12:30 ÇALIŞTAY – II

“Yeni Ekonomik Düzende
Entegre Raporlama Sistemleri”

14 Ocak 2010 Hilton Hotel

09:00 - 18:00 ZİRVE

“Rekabet İçin
Kurumsal Yönetim”

“Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında”

TÜRK FUTBOL KULÜPLERİ YÖNETİM REHBERİ LANSMAN TOPLANTISI

29 Ocak 2010 Cuma, Hilton Hotel İstanbul



09:30 – 10:00 Basın Toplantısı

Tayfun Bayazıt, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı
Mahmut Özgener, Türkiye Futbol Federasyonu Başkanı*
Dr. Levent Bıçakcı, UEFA Tahkim Kurulu Üyesi
Dorukhan Acar, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi



10:00 – 10:30 Açılış konuşmaları

Tayfun Bayazıt, TKYD Yönetim Kurulu Başkanı
Mahmut Özgener, Türkiye Futbol Federasyonu Başkanı*



10:30 – 11:30 Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi Tanıtımı

TKYD Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu Üyeleri

11:30 – 11:50 Kahve Arası

11:50 – 12:10 Konuk Konuşmacı

Michele Centenaro, European Clubs Association (ECA) Genel Sekreter*



12:10 – 12:30 Konuk Konuşmacı

Ivan Gazidis, Arsenal CEO*



* Katılım teyidi beklenmektedir.

PROGRAMI

21 Ocak 2010 Hilton Hotel

18:30 – 21:00 LANSMAN TOPLANTISI

“Aile Şirketleri
Yönetim Rehberi”

29 Ocak 2010 Hilton Hotel

09:30 – 12:30 LANSMAN TOPLANTISI

“Türk Futbol Kulüpleri
Yönetim Rehberi”

'Aile Şirketleri Yönetim Rehberi' üzerine söyleşi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi"ni hazırlayarak, 21 Ocak tarihli toplantıda tanıtıyor. Rehberin hazırlanmasındaki amacı, içeriğini ve aile şirketi yöneticileri için getirdiği önerileri yayını hazırlayan çalışma grubu üyeleri Fikret Sebilcioğlu, Anıl Erkan ve Güray Karacar ile yaptığımız söyleşiyi sizler için derledik. Yayını 21 Ocak tarihinden itibaren seçkin kitapçevlerinde bulabilirsiniz.

Aile şirketleri için bir rehber hazırlama kararı ne şekilde oluştu?

Fikret Sebilcioğlu:

Bu yayının hazırlanması alınan bir karardan ziyade bir sürecin sonunda kendiliğinden oluştu. 2006 yılından bugüne Anadolu'nun 18 ilinde TKYD tarafından düzenlenen eğitim programları ve seminerler Derneğin konu ile ilgili önemli bilgi ve tecrübe sahibi olmasını sağladı. Bu seminerlere katılan yaklaşık 1100 ana hissedar ve yönetici kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarından ne beklediklerini, uygulamaya alırken ne gibi sorunlar ile karşılaştıklarını bizlere birçok ortamda aktardılar. Eğitim programlarında yer alan başlıklardan biri olan "Yeni Türk Ticaret Kanunu Taslağı" tavsiye olarak aktarılmakta olan birçok uygulamanın yakın gelecekte yaptırımlar ile hayata etki edeceğini ortaya koymaktaydı. Aile şirketinin sürdürülebilir bir değer yaratmasını ortak amaç olarak benimseyen şirketlerimiz, bu taslağın Meclis gündeminde olmasının da etkisiyle uygulanabilir ve pratik bilgiler içeren bir rehber olarak benimsenmesi için ihtiyaç bizlere aktardı. Konu Yönetim Kurulu'nda tartışılarak görüş birliği sağlandı ve 2009 yılı

başından itibaren sürdürülen çalışmalar ile rehber tamamlandı.

Nasıl bir çalışma sistemi ile hazırlandı, hangi kaynakları kullandınız?

Güray Karacar: Rehber çalışması planlarken öncelikle ülkemizde ve dünyada yapılan çalışmalarını inceledik. Brezilya, Belçika, Arjantin, Hong Kong, Pakistan, Lübnan gibi ülkelerde benzer başlıkta hazırlanan çalışmalar, OECD raporları, IFC tarafından sunulan yönergeler uluslararası çerçevede faydalandığımız çalışmalar oldu. Ancak bu çalışmaların hiçbirisi ülkemiz işadamlarına özel ve bizlerden talep edilen içeriği karşılayacak nitelikte değildi. 2005 yılında ilkini gerçekleştireceğimiz üç kez tekrarladığımız ulusal araştırma sonuçlarını değerlendirmeye alarak ihtiyaçların hangi noktalarda toplandığını tespit etmeye çalıştık. Akışın kurumsal yönetim ilkelerinin faydalarına odaklanması kadar, farklı çaptaki kuruluşlar için uygulama örnekleri ve öneriler üzerine toplanması için çaba gösterdik. Kuruluşları kategorize ederken aile bireylerinin şirkete katılımlarına göre ve şirketin içinde bulunduğu ekonomik evreye bağlı olarak farklı tespitler ve çözüm önerileri geliştirmeye

çalıştık. Halka arzın önemli bir finans kaynağı olması ve şirketlerin önüne bir noktada seçenek olarak konması sebebiyle İMKB ve SPK'nın desteklerini alarak bu süreç ile ilgili temel bilgilere yer verdik.

Aile şirketlerine önerdiğiniz uygulamalardan birkaç örnek verebilir misiniz?

Anıl Erkan: Rehber öncelikle aile ile şirket arasındaki ilişkileri düzenlemek için bazı öneriler getiriyor. Mutlulukla belirtmek isteriz ki bu önerileri ülkemizde var olan örneklerden esinlenerek verme şansını bulduk. Aile şirketlerinde profesyonel bir yönetim oluşturmak için temel yapı üzerinde öneriler geliştirdikten sonra ihtiyacı karşılayacak nitelikte bir iç kontrol sistemi oluşturulması, risk yönetiminin hayata geçirilmesi konularında uygulanabilir olduğuna inandığımız bilgilere yer verdik.

Rehberin ne şekilde kullanılmasını öneriyor ve nasıl bir yarar sağlayacağını düşünüyorsunuz?

Fikret Sebilcioğlu: Öncelikle hazırladığımız rehberin ideal bir yapı önermekten ve sıkı kurallar getirmekten kaçındığını belirtmek istiyorum. TKYD bu çalışma ile aile şirketleri



TKYD tarafından 2006 yılından bugüne sürdürülen Anadolu Eğitim Programları'nda Aile Şirketleri Yönetim Rehberi kaynak yayın olarak kullanılacaktır.

için bir anlamda uluslararası alanda kabul görmüş kurumsal yönetim ilkelerini ülkemiz kuruluşlarının içinde bulunduğu koşulları özenle dikkate alarak yakınlaştırmakta ve hayata geçirmeleri için rehberlik etmektedir. Umudumuz bu yayınlara kendi bünyelerine daha uygun bulacakları temel prensipleri belli bir süreçte yönetimlerine adapte etmeleridir.

Anıl Erkan: Rehberin benzerlerinden önemli farkı, değişik ihtiyaçlara yönelik çözüm önerilerini basit bir dille aktarıyor olmasıdır. Bir takım olmazsa olmaz sistemlerin önemle altı çizilirken, büyüklük ve yönetim evrelerine göre ele alınması önerilen uygulamalar bir süreç olarak ortaya konmaktadır. Aile şirketleri yöneticilerinin

bu süreçleri kendi ihtiyaçları doğrultusunda planlayarak ele almaları gelecek dönemde oluşacak düzenlemelere, oluşması muhtemel krizlere karşı şirketi ve dolayısıyla aileyi hazır tutacaktır.

Güray Karacar: TKYD 2006 yılından bugüne sürdürdüğü Anadolu eğitim programlarını sürdürmekte ve Aile Şirketleri Yönetim Rehberi'ni bu iletişimin referans noktası olarak ortaya koymaktadır. Aile şirketi yöneticilerinin bu yayını incelerken oluşan görüş ve önerilerini bizlere aktarmaları en önemli beklentimizdir. Ulaşabildiğimiz şehirlerde karşılıklı görüşerek ortak uygulamaları geliştirmek amacıyla bir sivil toplum kuruluşu olarak görev almaya devam edeceğiz.

Fikret Sebilcioğlu, SMMM, CFE

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Cerebra Muhasebe, Denetim, Vergi ve Danışmanlık Hizmetleri Ortak

1993-2008 yılları arasında PricewaterhouseCoopers firmasında çalışan Sebilcioğlu, kariyerine Cerebra Muhasebe, Denetim, Vergi ve Danışmanlık firmasının ortağı olarak devam etmektedir. Sebilcioğlu, denetim

mekanizmaları, iç kontrol, risk yönetimi ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin şirketlerde uygulanması konularında geniş bilgi birikimi ve deneyime sahiptir.



Anıl ERKAN, CISA

TKYD Üyesi ve Cerebra Muhasebe, Denetim, Vergi ve Danışmanlık Ortak

Arthur Andersen Denetim Bölümünde çalıştığı 3 yıl boyunca Erkan finansal hizmetler şirketlerinde uzmanlaştı. Daha sonra katıldığı Citilise'de Muhasebe ve Finans Departmanı'nın kurulmasından sorumlu kilit kişiler arasında görev aldı. 2003 yılında PwC Global Risk Yönetimi

Çözümleri birimine Müdür olarak katılan Erkan, 2005 yılında PwC Danışmanlık Hizmetleri Birimi Performans İyileştirme Birimi'ne Kıdemli Müdür olarak atandı. Anıl 2009 Ocak ayından itibaren Cerebra Muhasebe, Denetim, Vergi ve Danışmanlık firmasının ortağı olarak kariyerine devam etmektedir.



TKYD üyeleri Don Peppers seminerinde buluştu

Müşteri odaklı ilişki yönetimi konusunda otorite olarak kabul edilen Don Peppers, TKYD Yönetim Kurulu ve Management Center Türkiye Yönetici Ortağı Tanyer Sönmezer'in daveti ile 10 Aralık 2009 Paerşembe günü Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Salonunda TKYD üyeleri ile bir araya geldi.

The Times of London kendisini "En "Üst Seviyede 50 İşletme Beyni" listesine dahil etmiştir. İngiltere'nin başlıca pazarlama organizasyonu olan Chartered Institute for Marketing, Don'u günümüz pazarlama ve iş dünyasında "50 en etkili düşünür" açılış listesinde göstermiştir. Dr. Martha Rogers ile Don'un eş yazarlığını yaptığı eserler 18 lisanda, toplamda bir milyonun üzerinde satılarak uluslararası platformda en çok satılanlar listesine girmiştir.

24'üncü Anadolu programı izmir'de düzenlendi

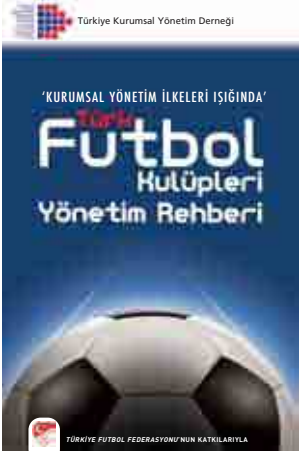
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından 2006 yılından bugüne sürdürülen Anadolu programlarının 24'üncüsü İzmir'de düzenlendi. Milli Prodüktivite Merkezi ve Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) işbirliğinde düzenlenen program

"Kurumsal Yönetimin Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliğe Etkisi" ana temasıyla 16-17 Aralık 2009 tarihlerinde EBSO konferans salonunda gerçekleşti.

İhtisas programına konuşmacı olarak TKYD Yönetim Kurulu

Üyeleri Salim Kadıbeşegil ve Fikret Sebilcioğlu, TKYD Üyeleri Ali Kamil Uzun, Güler Manisalı Darman, Dr. Burak Koçer, Sait Gözüm, Ali Korhan Özen ve Evren Sezer katıldılar.





Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu tarafından hazırlanan rehberde, futbol kulüplerinin kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetilmesi ve bu konudaki uygulamalara yer veriliyor. 29 Ocak tarihinde tanıtılacak "Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi"ni hazırlayan grup üyeleri ile görüşerek aldığımız bilgileri sizler için derledik.

Sayın Acar, futbol kulüpleri için bir yönetim rehberi oluşturma fikri nasıl oluştu?



DORUKHAN ACAR:

Kurumsal yönetim ilkelerinin özel sektör kuruluşları için başlayan yolculuğu, kavramın somut araçlar sunmasının ve artan ilginin de etkisiyle kapsamını genişleterek kamu iktisadi teşebbüsleri, sivil toplum kuruluşları, siyasi partiler ve spor kulüplerine kadar genişledi. Yaklaşık 525 milyon Euro değere ulaşan Türk Futbol Endüstrisi için adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetimler oluşturmak amacıyla bir çalışma yapma fikri de bu şekilde ortaya çıktı.

Futbol yönetimi konusunda araştırma yaptığımızda sadece İngiltere'de referans bir çalışma olduğunu fark ettik. Ön araştırmaların ardından temsil ettikleri kurumlardan bağımsız, yetkinlik bazlı 7 kişilik bir çalışma grubu oluşumu sağlandı.

Sayın Bıçakçı, Federasyon başkanlığında bulunmuş bir kişi olarak Türk futbol endüstrisine kurumsal yönetim ilkeleri neler getirecektir? Konu ile ilgili ne gibi eksiklikler gözlemlemektesiniz?

LEVENT BIÇAKCI:



Başkanlık görevine geldiğimde TFF'nin de kurumsallaşmamış olması büyük bir problem teşkil

ediyordu. Kurumsallaşma yönünde başkanlığım döneminde TFF'de ciddi çalışmalar başlatılmıştır ve bu çalışmalara bir süre ara verilmiş olmakla birlikte şu anda halen devam etmektedir. TFF'nin kurumsallaşması, Türk futbolunu yöneten bir kurum olması nedeniyle çok önemlidir, zira TFF'nin bu konuda kulüplere ve futbol endüstrisinin diğer aktörlerine örnek olması gerekmektedir. TFF'de kurumsallaşma sağlanamadan kulüplerden bunu beklemek zor olacaktır.

TFF'nin öncülüğünde gerçekleşmesi gereken kurumsallaşma Türk futboluna öncelikle güven ve istikrar getirecektir. Bu şekilde her geçen gün büyüyen futbol endüstrisi ve sponsorlar da kendini güvende hissedecek ve bu yönde çok daha fazla yatırım çekecektir. Bu belirli bir süreç içerisinde taraftarların da kulüpleriyle tam olarak bütünleşmesini sağlayacaktır. Konuyla ilgili Türkiye'de maalesef atılacak daha çok adım var. Ancak bu yöndeki çalışmalara

başlanılması dahi Türk futbolu için çok olumlu bir gelişmedir. Bu kararlılıkla çalışmalara devam edildiğinde Türkiye'de UEFA standartlarında bir kurumsallaşmanın yakalanması hayal olmaktan çıkacaktır.

Sayın Gürkan, Türkiye Futbol Federasyonu olarak bu konuda yapılan çalışmalar hakkında bilgi verir misiniz?

BURAK GÜRKAN: Sayın



Levent Bıçakçı zamanında başlayan ve sonrasında yaşanan genel kurul süreciyle kesintiye uğrayan

kurumsallaşma çalışmaları Sayın Mahmut Özgener yönetimi ile tekrar gündeme gelmiş durumdadır. Mevcut yönetimin geniş vizyonu sayesinde kurumsallaşma çalışmalarına başlanmış, yol alınmaktadır. Bu kapsamda TFF'nin önümüzdeki yıllardaki hedeflerini belirleyecek olan çok kapsamlı bir stratejik planlama çalışması yapılmıştır.

Sayın Tanrıöver, Deloitte'un konu ile ilgili yurtdışında yapılmış birçok araştırması bulunuyor. Karşılaştırmalı olarak baktığınızda Türkiye ile yurtdışındaki futbol endüstrilerinde ne gibi farklar bulunuyor?



ÖMER TANRIÖVER:



Deloitte'un araştırma raporları ana olarak İngiltere Premier Ligi ve daha ziyade Şampiyonlar Ligi veya

UEFA'ya katılan diğer belli başlı kulüplere odaklanmış durumda. Bunun başlıca sebebi ise bu kulüplerin finansal tablolarına ilişkin şeffaf bilgi sunabilmelerinden kaynaklanıyor. Deloitte'un raporlarını dikkate alarak şu ana çıkarımları yapmamız mümkündür:

Stad hasılatları bakımından Türkiye diğer Avrupa ülkelerine göre oldukça geride kalmış durumdadır. Burada karşılaştırılan bilgiler İngiltere, İspanya, İtalya, Fransa, Almanya gibi ülkelerin önde gelen takımları ile Türkiye'deki ilk 5e giren takımlardır.

Yayın gelirleri açısından da , ürün satışı açısından da Türkiye'yi Avrupa'daki futbol ülkelerinin gerisinde görüyoruz.

Bununla birlikte futbolcu transferlerine ayrılan bütçelere baktığımızda Türkiye'deki 3 büyüklerin Avrupalı bir çok takımdan çok daha fazla harcadıklarını görüyoruz.

Türkiye'deki futbol endüstrisini Avrupa'da daha iddialı ve ileri sıralara yerleştirmek için yapılması gerekenlerin başında stad ve diğer alt yapı yatırımlarına

hız verilmesi, futbolcu yetiştirilmesi konusunda kulüpleri teşvik edici önlemlerin artırılması, korsan ürünlere daha fazla takip yapılması ve mutlaka futbol kulüplerinin üzerinden vergi yüklerinin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bunların en başında ise kulüplerin kurumsal yönetime kavuşturulması gelmektedir.

Sayın İkiiz, Dünya futbolunda özellikle son yıllardaki gelişmelere baktığımızda uluslararası sermayenin futbol endüstrisi üzerinde önemli etkisinin olduğunu görüyoruz. Türkiye açısından bu konuyu değerlendirebilir misiniz, bu rehber ne gibi bir katkıda bulunmaya adaydır?

METE İKİZ:



1850'lerde güzel oyunu keşfederek kurallarını koyan ve dünyaya armağan eden İngilizlerin

liglerine önemli miktarda sermaye girmesinin en önemli nedeni, kulüplerin hisse yapılarının Plc (A.Ş.) şeklinde düzenlenmiş

olması ve dolayısıyla sahiplik yapısını birçok diğer ülkede olduğu şekilde dernek yerine hisse sahibi iş adamlarının elinde olması ve bu kişilerin futbola bir işkolu olarak yaklaşarak, kararlarını rasyonel kalıplar içersinde alıp, kulüplerinde rekabetçi yapıyı yaratmaları olarak ortaya çıkmaktadır. Futbola önemli miktarda yatırım yapan işadamları, her ne kadar olumsuz istisnalar olsa da, genellikle kararlarını maksimize etmek adına takımlarını bir şirket kıvamında organizasyonlar vasıtasıyla yönetmekte ve bu durumda İngiliz kulüplerini son yıllarda doğal olarak uluslararası turnuvalarda başarılı kılmakta, dünyanın en prestijli ve gelir yaratan ligi olan SL çeyrek finallerinde en az 3-4 İngiliz kulübünün yer alması rutin bir hâl almaktadır.

İngiliz futbolunun iyi yönetilmesinde ve PL'in dünyanın en fazla izlenen ligi durumuna gelmesinde, hiç şüphesiz Football Association (FA)'in çok büyük payı bulunmaktadır. Dünyanın ilk futbol federasyonu olarak 1888'de kurulan ve güzel oyunun kurallarını standardize ederek, ülkeye yayılmış ligler şeklinde organize olarak

Futbol yönetimi konusunda araştırma yaptığımızda sadece İngiltere'de referans bir çalışma olduğunu fark ettik. Ön araştırmaların ardından temsil ettikleri kurumlardan bağımsız, yetkinlik bazlı 7 kişilik bir çalışma grubu oluşumu sağlandı.



Nisan 2009 tarihinden bu yana çalışmalarını sürdüren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Futbol Endüstrisi Çalışma Grubu tarafından hazırlanan "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi"ni seçkin kitapevlerinde bulabilirsiniz.

oynanmasını sağlayan FA, halen İngiliz futbolunun denetleyici vazifesini gören ve iş hayatında yaşanan değişimleri yakından takip ederek İngiliz futboluna adapte eden bir katalizator konumundadır. İşte bu amaçla birkaç yıl evvel dünyanın ilk futbol kurumsal yönetim kodunun yazılmasına önyak olarak İngiliz futbolunun günümüzün yönetim standartlarına göre ilerlemesine devam etmesini sağlama konusunda önemli bir katkıda bulunmuştur.

TFF tarafından özümşenerek benimsenmesini ümit ettiğimiz benzer bir kurumsal yönetim kodu çalışmasının da Türk futbolunun yönetim felsefesinin günümüzün şartlarına uygun olarak değişmesine katkı sağlayacağı ve bunun da sonuç olarak ana branşları profesyonel futbol olan Türk spor kulüplerinin daha iyi yönetilerek uluslararası bazda daha rekabetçi bir konuma gelmelerine zemin hazırlayacağı fikrindeyiz.

Sayın Tuğrul Akşar, gelişen ve değişen futbol artık futbol kulüplerinin de yapılanmasını değiştirdi. Sizin deyiminizle bu

kulüpler artık sportif bir organizasyondan, eko-sport örgütlenmelere evrildiler. İşte bu süreçte kulüplerin nasıl bir örgütlenme modeli ya da iş modeliyle yollarına devam etmeleri gerekiyor?

TUĞRUL AKŞAR:



Artık günümüzde futbol "iş" olsun diye oynanıyor. Futbolun bugün yeryüzünde yüz milyar dolarlar düzeyinde gelir yaratan devasa bir sektör haline geldiğini; artık futbol kulüpleri ve onun iktisadi işletmeleri ile diğer şirketlerini farklı bir bakış ve mantalite ile yönetmek gerektiğini; bu ekonomik büyüklüğe ulaşan kulüplerin sportif ve mali yönetiminde yapılacak hataların, çok büyük ekonomik, finansal ve sportif sıkıntı ve krizlere yol açacağını; bu amaçla yöneticilerin artık konvansiyonel yönetim anlayışını terk ederek, futbolun bir endüstri olduğu gerçeğini kavrayarak kulüplerini yönetmeleri gerektiğini bu çalışmayla ortaya koymaya çalıştık. Bugün her şey

ekonomiye dayanıyor. Alt yapı iyi olmadığı zaman beklenen, özlenen başarıyı yakalayamazsınız. Özellikle gelir dağılımındaki dengesizlik, haksız rekabet ortamı oluşturuyor. Bugünkü mevcut yapının büyük kulüpleri koruyan bir sistem olduğunu biliyoruz. Dolayısıyla arada ekonomik anlamda çok ciddi uçurumlar var. Son 51 yılda dört takımın şampiyon olması, son 15 yılda sadece üç takımın şampiyon olması haksız rekabet koşullarının net bir göstergesidir. Havuz sistemindeki dengesiz dağılıma baktığınız zaman haksız rekabet koşullarını görebilirsiniz. Bu da rekabetin ve futbol kalitesinin düşmesine neden oluyor. Bu sistem takımlar arasındaki uçurumu arttırırken, Dünya ve Avrupa futbolu ile rekabet etme şansımızı azaltıyor. Oysa ki önce kendi içimizde rekabeti arttırdıktan sonra Dünya veya Avrupa futboluyla rekabet edebilir hale gelebiliriz. Endüstriyelleşen futbol, şovun işe dönüşmesi anlamına geliyor. Ama endüstriyelleşmeyi günah keçisi olarak da görmemek gerekiyor. Endüstriyelleşme yüksek kalite, yüksek standart demektir. İşte gelişen ve değişen bu standartların belirli bir seviyede tutulabilmesi ve oyunun devam edebilmesi için, artık günümüzde yüz milyonluk bütçelere sahip kulüplerin, kendi örgüt yapılarına kurumsal yönetim ve yönetişimi egemen örgüt modeli haline getirmeleri gerekiyor. Çalışmamızda biz temel

olarak bunu amaçladık.
Sayın Ünüvar, bilhassa son bir yıldır Avrupa futbol endüstrisinin gündemini meşgul eden Financial Fairplay konusunu değerlendirip, bu bağlamda kaleme alınan yönetim rehberinin olası katkılarını irdeleyebilir misiniz?

AHMET ÜNÜVAR:



Avrupa'nın 18 büyük kulübünün oluşturduğu G-14'ün kendini lağvetmesini takiben

yerine çok daha geniş temsil yetkisi bulunan ve Avrupa futbol ailesinin önemli bir bölümünü (53 ülkeden 144 kulüp) kucaklayan European Club Association'ın (ECA) kurulmasıyla başlayan süreç, Michel Platini'nin UEFA Başkanı seçilmesiyle yeni bir ivme kazandı. Uzun yıllar sonra belki de ilk kez büyük kulüplerin bireysel öncelikleri yerine, Avrupa futbolunun ortak çıkarları ve rekabeti yaymaya yönelik formüller tartışılmaya başlandı. Bu çabanın ana eksenini ise hem UEFA hem de ECA bünyesinde oluşturulan ve benim de üyeleri arasında bulunduğum çalışma gruplarının yeniden tanımlamaya uğraştığı Financial Fairplay oluşturmaktadır.

Amaçlanan ise kıta genelinde geçerli mali disiplin kriterleri geliştirerek, aşamalı bir biçimde hayata geçirilmesini sağlamak

ve bu yolla Avrupa futbolunu tehdit eden hesapsız harcama, yüksek borçlanma ve mülkiyet ilişkilerinde köklü kazanımlar elde etmek. Bunun doğal sonucu olarak da sadece büyüklerin değil, orta ölçekteki kulüplerin de rekabetçi gücünü artırarak, endüstrinin genel kalitesini yükseltmek ve futbolun asil güzelliğini ifade eden "unpredictability" kavramını teşvik etmek.

Bu devrimi hayata geçirmenin ön koşulları arasında, kuskusuz oluşturulacak düzenleme ve yönetmeliklerin yanı sıra, bunları denetleyecek Avrupa ölçeğinde bir merkezi yapıya da ihtiyaç da var. Ama hepsinden daha önemlisi bu dönüşümün ana aktörü ve nihai beneficiary'si olan futbol kulüplerinin çalışma ve organizasyon prensiplerini belirleyecek bir kurallar manzumesi ve bir tur "kullanım kılavuzudur". İşte bu bağlamda hazırlamış olduğumuz yönetim rehberinin Türkiye ölçeğinin ötesinde bir işlev göreceğini ve bir kaynakça olarak çok sayıda Avrupa futbol kulübü nezdinde ilgi uyandıracığını düşünüyorum. Bu öngörümün gerçekleşmesi halinde Türkiye, Galatasaray'ın 2000 yılında kazandığı UEFA Kupası ve geçen sene milli takımımızın oynadığı EURO 2008 Yarı Final'inin ardından, Avrupa futboluna en kayda değer katkılardan birini yapmış olacaktır.

**Adillik
Şeffaflık
Hesap verebilirlik
Sorumluluk**

**İş 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 mail atabilirsiniz....

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



TKYD yayınları Prof. Mervyn E. King ve Dr. Teodorina Lessidrenska'nın ortak eseri olan "Dünyanın Geçici Bekçileri" kitabını Avrupa ve Amerika'dan önce Türk okuyucusu ile buluşturuyor. Coca Cola İçecek'in katkılarıyla basılan kitabın 21 Ocak günü Hilton Hotel'de lansmanı gerçekleşiyor.

Dünyanın Geçici Bekçileri iş başına!

Çocuklarınızın nasıl bir dünyayı miras almasını istersiniz? Sizden önce gelenlerin dünyayı kirlettiğini kabul ediyor musunuz? İklim değişikliğinin gerçek olduğuna inanıyor musunuz?

Şirketlerin ve hükümetlerin iklim değişikliği konusunda etkin rol alması gerektiğine inanıyor musunuz?

Dünyanın Geçici Bekçileri adlı yayında, basit bir dille, kişinin gezegenimizdeki iklim ve çevre hakkında bilmesi gereken konuların ana çizgileri yer alıyor. Canlıların sürdürülebilirlik esasında gelecek nesillere aktarılmasını sağlamak için, şirketlerin hükümetlerin ve her birimizin atabileceği gerekli adımlar ayrıntıları ile kitapta yer alıyor.

Bilim adamları kitapta, ısınmakta olan bir atmosferin daha ciddi kuraklıklara, tayfunlara, fırtınalara, sellerle ve orman yangınlarına neden olacağı konusunda istatistiklerle desteklenen

bilimsel verilerle bizleri uyarıyor. İklim değişikliğinin zararları 1960'lardan beri altı kat artmış ve 2003'te 60 milyar dolara ulaşmıştır. King Komitesi'nin Başkanlığını yapmış olan Prof. Mervyn E. King, iklim değişikliğinin günümüzün en büyük iş riski ve fırsatlarından biri olduğunun altını çizmekte.

26 Ağustos 2009 tarihinde Johannesburg'da okuyucuyla buluşan kitabın Türkiye lansmanı, 14 Ocak 2010 tarihinde, TKYD III. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde Hilton Hotel'de yapılacak.

"Güney Afrika Cumhuriyeti'nin kurumsal yönetim duayeninden müthiş bir kitap daha... Mervyn'in kurumsal ve çevresel sürdürülebilirlik konusundaki katkılarının ne kadar değerli olduğu gelecekte daha da iyi anlaşılacak."
Russell M. Loubser, CEO, Johannesburg Securities Exchange Ltd

"Bizden sonrakilere yakılıp yıkılmış bir dünya bırakmamak hepimizin sorumluluğu. Mervyn King, gezegenin geçici bekçileri olarak üzerimize düşen görevler konusunda bizi çok az kişinin sahip olduğu bir yetkinlikte bilgilendiriyor."
Ernst Ligteringen, Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative) Başkanı



Mervyn E. King ve Teodorina Lessidrenska

Hiçbirimiz bu Dünya'nın sahibi değiliz

İster gelişmiş ister gelişmekte olan ülkelerde olsun, bu gezegende yaşayan her birey, şirket ve devlet, bugün yaptıklarının gelecek nesillerin ihtiyaçlarını tehlikeye atmamasını sağlamak zorundadır. Hiçbirimiz bu Dünya'nın sahibi değiliz. Ve dünyanın geçici bekçileri olarak bu gezegeni onarma ve sürdürme konusundaki sorumluluklarımızı görmezden gelemeyiz. Dünya'nın mevcut durumu hakkında oldukça önemli bilgiler sunan bu

kitapta iklim değişiminden su ve enerji krizlerine, atıklardan turizm, ulaşım, şehir planlama ve sürdürülebilirlik raporlarına kadar pek çok konuya yer veriliyor. Devletlerin, şirketlerin ve -birev sahibi, tüketici, vatandaş, oy veren ve hissedar olarak- bireylerin, Dünya'nın toprak, hava ve su kaynaklarını gelecek nesillere sürdürülebilir şekilde bırakmak için yapmaları gerekenlere dair bir yol haritası sunuluyor.



GRI Konferansı: 26-28 Mayıs 2010 Amsterdam

26-28 Mayıs 2010 tarihinde Amsterdam GRI Konferansı'na ev sahipliği yapıyor. Bu senenin teması: Rethink (Yeniden düşün), Rebuild (Yeniden Yapılandır) ve Report (Raporla).

Programda, milyarlarca insanın yoksulluk içinde yaşadığı dünyamızda, tüketimin gezegenin kaynaklarının karşılayabileceğinin üzerine çıkmakta olduğuna dikkat çekiliyor. Yaşanan hızlı nüfus artışı ile birlikte büyük bir sorun haline gelen sürdürülebilirlik, iş dünyası ve hükümetlerin gündemindeki yerini her geçen gün artırıyor ve onları konuyla ilgili temel kararlarını yeniden düşünmeye zorluyor.

Global durgunluktan çıkmak gayretinde olduğumuz şu günler, ekonomilerimizi yeniden yapılandırmak için bizlere bir şans tanıyor. Öyle ki global ekonomiyi gelecekte yaşanacak zorluklarla mücadele için hazırlayabilelim. Sürdürülebilirlik, kamu politikaları, mali politikalar ve tüketici

eğilimleri bakımından yeniden şekillenen ekonominin merkezindeki unsur olarak dikkatimizi çekiyor. Sürdürülebilirlik raporlaması bu değişimin etkili enstrümanlarından biri olarak karşımıza çıkıyor. Güvenilir ve şeffaf politikalar, sadece şirketlerin ekonomik açıdan bulunduğu noktayı değil gelecekte için çizdikleri rotayı ve bu doğrultuda şirketin ve toplumun menfaatlerini korumak için aldıkları önlemleri de dünya ile paylaşmalarına olanak sağlıyor. Amsterdam konferansı raporlamanın daha iyi yarımların inşasında nasıl kullanılacağı ile ilgili fikir paylaşımı için ideal platformu oluşturmayı hedefliyor. Konferans ile ilgili detaylı bilgiye www.amsterdamgriconference.org adresinden ulaşabilirsiniz.

GRI nedir?



Vizyonunu ekonomik, çevresel ve sosyal performans konularının raporlanmasında aynen finansal raporlamada olduğu gibi rutin ve karşılaştırılabilir hale getirmek olarak özetleyebileceğimiz "Global Reporting Initiative" (GRI); dünya çapında faaliyet gösteren, kar amacı gütmeyen ve çoklu paydaşa sahip bir kuruluştur. GRI sürdürülebilir kalkınmayı operasyonlarının merkezine koyması ve "Sustainability Reporting Framework" ile "Sustainability Reporting Guidelines" adlı yayınları ile sürdürülebilir kalkınmaya verdiği önemi gözler önüne sermiştir. Bu yayınlar, sürdürülebilir kalkınma yolundaki iç ve dış paydaşlar için örgütsel performans adına hesap verilmesini, resmi açıklama yapılmasını ve sorumluluğu hedeflemektedirler.

GRI Redader's Choice Awards sahiplerini arıyor

Ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını raporlayan şirketlerin sayısı hızla artıyor ve her sene yayımlanan sürdürülebilirlik raporlarının sayısı artık binlerle ifade ediliyor. Sayısı buna paralel olarak artan, raporları okuyan ve değerlendiren kişilerin bu raporlarla ilgili görüşleri GRI için önemli. Okuyucunun seçimi anketi okunan raporlarla ilgili yorumlarınızı paylaşabilmeniz için en etkili platformu oluşturmayı hedefliyor. Bu ankette yer alarak

sürdürülebilirlik raporlamasının geleceğini şekillendirmekte söz sahibi olabilirsiniz ve bu yolla kuruluşların çevresel, ekonomik ve sosyal alanlardaki performansları ile ilgili yaptıkları iletişimi daha verimli kılmak adına katkıda bulunabilirsiniz. Detaylı bilgiye www.globalreporting.org sayfasından ulaşabileceğiniz ödüller, 26-28 Mayıs 2010 tarihleri arasında düzenlenecek Amsterdam Global Conference on Sustainability and Transparency konferansında sahiplerini bulacaklar.



Sürdürülebilirlik Raporlaması ilkeleri Türkçe'ye çevrildi

Dünyada birçok şirketin uyguladığı 63 standartlarına göre yapılan GRI Raporlaması'nın çerçevesi Türkçe'ye çevrildi. G3 Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri, Uygulama Seviyeleri ve GRI C Seviyesi Rapor Şablonu'na www.globalreporting.org adresinden ulaşabilirsiniz.

Spekülatör mü yoksa manipülatör mü Piyasayı bozar?

Gelişmiş ya da gelişmekte olan pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de bazı temel finansal kavramların yanlış biliniyor veya algılanıyor olması, şu veya bu ölçüde piyasanın gelişmesinin önünde engel teşkil etmektedir. Örneğin “spekülatör”lerin bir sahtekar gibi algılanıp, “manipülatör”lerin de bir piyasa kahramanı olarak gösterilmesi sermaye piyasası için acıklı bir durumdur.

Spekülatörler piyasalarda gerekli olan bir kesim, manipülatörler “Bu kavramların birbiri yerine kullanılması ve tanımlanması, spekülatörleri piyasadaki soğuturken, manipülatörleri de piyasada “oyynamaya” teşvik etmektedir.” Bu durum Türk sermaye piyasası açısından önemlidir. Çünkü Türk sermaye piyasasının en temel sorunlarından biri şirket sahiplerinin ve yöneticilerinin, şirketlerin halka açılması konusunda isteksiz olması, bunun sonucunda halka açık ve İMKB’de işlem gören şirket sayısının çok düşük olmasıdır. Şirketlerin sahiplerini veya yöneticilerini, halka açılma konusunda korkutan veya halka açılmadan alıkoyan ya da caydırıcı pek çok yanlış algılama mevcuttur. Bunlardan birisi de piyasada, Borsa’da, işlem gören şirketlerin payları üzerindeki işlemler hakkındaki (yanlış) tanımlamalara ve bu tanımlamalara dayanan haberlerdir. Örneğin “ABC şirketinde spekülatörler işlem yapıyor.” haberinin (varsayımsal) ABC şirketine karşı bir saldırı gibi algılanması söz konusu olabilmektedir. Oysa, gerçekte, bir şirketin hisse fiyatları üzerine spekülasyon yapılmasının şirket sahiplerine veya yöneticilerine doğrudan

herhangi bir olumsuz etkisi olmamaktadır. Aksine, bazı durumlarda bu tür spekülasyonların, şirketin prestijini artırdığı da bir gerçektir. Bir şirketin halka açılması durumunda, hisse fiyatları üzerinde veya piyasasında ister spekülasyon ister manipülasyon yapılsın, şirket sahibi veya yöneticilerinin kasıtlı bir iştiraki yoksa bu durum istisnai olaylar hariç, doğrudan şirket sahipleri veya yöneticileri için sorun doğurmaz, ilgisizdir. Ancak, yine de şirket yöneticilerinin, şirketin borsadaki fiyat hareketlerini takip etmesi şirket yönetimi için ve yatırımcı ilişkileri açısından bir gerekliliktir.

Sermaye piyasasında spekülatörlerin ve manipülatörlerin konumunu anlamak üzere her iki kavram üzerinde değerlendirme yapmak yararlı olacaktır.

SPEKÜLASYON (Speculation)

Spekülasyon, piyasa ortalama getirisinden daha fazla getiri beklentisi veya zarardan korunma düşüncesi ile daha fazla risk üstlenme ve/veya geleceğe ilişkin belirli bir yönde öngörülebilir bulunma demektir. Spekülasyon mutlaka işlem yapmak demek değildir. Yani spekülasyon, kavram olarak mutlaka alım veya satım anlamına gelmez. Spekülasyon, alım veya

satımın saikleri veya motivasyonu arasında yer alır. Yani, belirli bir yönde spekülasyon yapan kişi, çoğunlukla, spekülasyona bağlı olarak finansal araç alır veya satar ancak bu alım veya satım spekülasyon demek değildir; alım veya satımın arkasındaki motivasyon spekülasyondur. Ancak, spekülasyon sonucu çoğunlukla işlem yapıldığı için, spekülasyon doğrudan işlem yapma anlamında da kullanılabilir. Spekülasyon, geleceğe ilişkin belirli bir yönde öngörülebilir bulunma anlamına ek olarak finans yazınındaki temel anlamı ile, ortalama beklenen getiriden daha yüksek oranda beklentiye girip ortalamadan daha fazla risk alma anlamındadır. Örneğin, belirli bir hissenin fiyatının ciddi oranda yükseleceğini düşünüp bu düşünceye dayalı olarak o hisseye yatırım yapmak spekülasyondur. Aynı durumda, bir başka yatırımcı da aynı hissenin aynı dönemde fiyatının düşeceğini varsayarak elindeki hisseleri satabilir. Her iki yatırımcı da spekülasyon yapmış olur. Burada, hisse ile ilgili kamuya açıklanan bilgiler her iki yatırımcı için aynı iken, ekonomik olayları ve şirket faaliyetlerini farklı yorumlama ve hissenin tarihi fiyat ve işlem miktarı verilerinin kişisel tecrübe, görüş açısı

Kısaltmalar:

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu
SPK: Sermaye Piyasası Kanunu



ve risk alma veya riskten kaçınma derecelerine göre değerlendirilmesi sonucu farklı yorumlara bağlı beklentiler oluşabilir. Bu beklentilere dayalı yatırım aynı zamanda yatırımcılar için risk demektir. Çünkü gelecekte ne olacağını tam olarak bilmek mümkün değildir. İşte, farklı kişisel beklentiler ve değerlendirmeler ile finansal araçlarda işlem yapılması spekülasyon anlamındadır. Bu anlamda spekülasyon piyasalara canlılık katar. Yani, spekülasyon aktif piyasa oluşmasına katkıda bulunur. Piyasanın aktif olması, farklı düşünce ve beklentilerle çok sayıda kişinin çok farklı fiyatlar düzeyinde alıcı ve/veya satıcı olması demek olacağından piyasanın akışkanlığını (likiditesini) artırıcı etki yapar. Akışkan (likit) piyasalar hem yatırımcıların korunması hem de piyasanın istikrarlı olması açısından idealdir. Akışkan piyasalarda almak ve satmak daha kolay olduğundan likidite riski azdır. Spekülasyon, profesyonellerin çalışmaları ile yapılıyorsa ciddi kâr getirebilir. Çünkü, profesyonellerin analizleri ve geleceği bilimsel yöntemlerle ve sağlam tecrübelerle dayalı olarak tahmin etmelerinde isabet payı daha yüksektir. Buna karşın, belirli bir rasyonel gerekçeyle dayanmadan yapılan spekülasyon,

aşırı boyutlara ulaştıkça ve piyasanın genelinde ağırlık kazanınca genel olarak yıkıcı ve piyasaların dengesini bozucu etki yapabilir. Örneğin hisse fiyatlarının makul fiyatlardan çok daha fazla olacağını mesnetsiz olarak düşünüp sürekli alım yapan yatırımcıların piyasada hakim olması sürekli yükselen fiyatlar ve sonunda makul değerinden çok uzaklaşmış bir piyasa oluşturur ki balon haline gelecek böyle bir piyasanın patlaması mali piyasalarla birlikte tüm ekonomiyi de sarsabilir. Bu konuda en çarpıcı olaylardan biri, 1929 Büyük Çöküşü olarak bilinen ve New York Borsası'nda yaşanan çöküştür. ABD'de Ekim 1929'a kadar aşırı spekülasyona bağlı olarak balon haline gelen piyasa Ekim ayı sonlarına doğru patlamış ve 1929 Büyük Buhranı'nı tetiklemiştir

ki, bu çöküş ve buhran ekonomi ve finans tarihinde unutulmayacak olaylar arasında yer alır. Özetle, profesyonellerin spekülasyon işlemleri genel olarak piyasalara vitamin etkisi yaparken profesyonel olmayanların büyük boyutlu ve yaygın spekülasyonu zehir etkisi yapabilmektedir. Spekülatör de yatırım yapmakta, bir finansal varlığı almakta veya satmaktadır. Spekülasyon, yatırımdan daha fazla kâr beklentisi ile yapılır. Piyasada daha fazla kar beklentisi, normal şartlar altında, daha fazla risk üstlenmeyi gerektir. Spekülatör, bu riski üstlenen kişidir. Spekülatörün vade anlayışı konusunda kesin bir çizgi olmamakla birlikte, spekülatörlerin kısa vadeli yatırımlar yaptıkları, haberlere ve verilere bağlı olarak günlük hatta çok kısa sürede

İrrasyonel Coşkunculuk nedir?

Aşırı spekülasyon konusunda "Irrational Exuberance-İrrasyonel Coşkunculuk" kavramı aşırı spekülasyonun yeni tanımı sayılabilir. Bir ABD Merkez Bankası (FED) başkanı tarafından ortaya atılan bu kavram, özellikle menkul kıymet piyasalarının aşırı değerlendirildiğini ifade etmek için kullanılmıştır. Spekülasyon, yatırım kavramından risk derecesine göre ayrılır. Yatırım genel bir kavramdır, ancak, spekülasyon yatırım içinde özel bir kavramdır.

Ekim 1929'a kadar aşırı spekülasyona bağlı olarak balon haline gelen borsa Ekim ayı sonlarına doğru patlamış ve 1929 Büyük Buhranı'nı tetiklemiştir

Manipülasyon Türkiye ve pek çok ülke mevzuatında suç olarak tanımlanmış ve bu suçu işleyenler için ağır hapis ve para cezaları öngörülmüştür.

pozisyon değiştirdikleri bilinmektedir.

Spekülasyon kumar olayından tamamıyla farklıdır. Kumar, belirli bir mantıksal analiz ve düşünce olmadan gelişigüzel davranışa veya olaylara bağlı beklentiye girilmesidir. Spekülasyonda ise, kavramın özü itibarıyla, tutarlı ya da tutarsız, doğru ya da gerçek, mutlaka mantıksal bir gerekçe vardır. Spekülasyon kavramının en çok manipülasyon ile karıştırıldığı görülmektedir. Bu kavramların aslında birbiri ile anlamları itibarıyla hiçbir ilgisi yoktur. Manipülasyon, bir finansal aracın fiyatını ve piyasasını yapay yollarla ve yöntemlerle gerçeğinden farklı göstermek, saptırmaktır.

Manipülasyon ile, üçüncü kişiler aldatılmakta, iyi niyetli yatırımcılar dolandırılmaktadır. Bu nedenle, manipülasyon Türkiye ve pek çok ülke mevzuatında suç olarak tanımlanmış ve bu suçu işleyenler için ağır hapis ve para cezaları öngörülmüştür. Spekülasyon ise suç değildir. Çünkü spekülasyon ile bir aldatma veya dolandırma veya hileli yola başvurma söz konusu olmamaktadır. Aslında spekülasyonun yaptığı işlemlerden üçüncü kişilerin zarar görmesi söz konusu olmayabilir. Hatta spekülasyonun başarısızlığı nedeniyle, üçüncü kişiler spekülasyonun işlemlerinden kar bile edebilir. Oysa manipülasyon, üçüncü kişilere zarar vermeye çalışır. Böyle yapmak zorundadır; çünkü manipülasyon sıfır toplamlı bir oyundur.

Yani, taraflardan birinin kar elde edebilmesi için, diğer tarafın zarar etmesi gerekir. Kar ve zarar oluşma süreci, piyasanın genel seyri ile değil manipülasyonun hileli işlemleri ile oluşur. Gerçi, başarısız olup, karşı tarafa kar ettiren manipülasyonlar da vardır. Ancak, manipülasyon, çoğunlukla piyasa kontrolünü elinde tuttuğundan, kar etme olasılığı ve imkanı çok daha yüksektir.

Sonuç olarak spekülasyon, piyasalar için yararlı, bazen de bir ihtiyaçtır. Spekülasyon meşru bir yatırımcı davranışıdır. Spekülasyon yapan kişiye spekülasyon denilmektedir.

MANİPÜLASYON (Manipulation)

Manipülasyon, en temel anlamı ile, hileli yöntemlerle fiyatları ve piyasayı istenen şekilde değiştirmek ve gerçeğinden saptırmaktır. Bir başka ifade ile manipülasyon, piyasada bulunan bir varlığın gerçek arz ve taleple oluşan piyasa fiyatlarını kasıtlı olarak ve yapay yöntemlerle gerçek fiyatından saptırmak, yapay, yanıltıcı ve üçüncü kişileri aldatıcı fiyat ve piyasa oluşturmaktır. Manipülasyon her türlü varlığın fiyatında söz konusu olabilir. Manipülasyon bir suçtur ve sermaye piyasasında bu suçun takibi SPK tarafından yapılmaktadır. Cezai anlamda SPK'n'da manipülasyon tanımı yapılmıştır. SPK tanımlarına göre iki türlü manipülasyon vardır. Biri işlem bazlı, yani işlem, alım satım yaparak yapılandır. İkincisi ise, bilgi bazlı, yani işlem olmaksızın bilgiye dayalı olandır. SPK'nun 47'nci maddesinde işlem bazlı manipülasyon şöyle tanımlanmıştır:

“Yapay olarak, sermaye piyasası araçlarının, arz ve talebini etkilemek, aktif bir piyasanın varlığı izlenimini uyandırmak, fiyatlarını aynı seviyede tutmak, arttırmak veya azaltmak amacıyla alım ve satımını yapan gerçek kişilerle, tüzel kişilerin yetkilileri ve bunlarla birlikte hareket edenler,“

“...her bir alt bent kapsamına giren fiillerden dolayı iki yıldan beş yıla kadar hapis ve beşbin günden onbin güne kadar adli para cezası ile

Yatırımcı ve Spekülasyon nedir?

YATIRIMCI:

Tasarruflarını gelir getiren ve/veya değeri artabilecek bir varlığa yatıran kişidir. Örneğin, tasarruflarla hisse senedi alınması bir yatırımdır. Bazı durumlarda tasarruf olmadan da yatırım yapılabilir. Bu nedenle, tasarruf ve yatırım birbirinden ayrı kavramlardır.

Spekülasyon:

Yatırımı yaparken, gelecekte belirsiz bir olayın kendi yatırımı lehine sonuçlanabileceğini düşünen ve bu düşünce ile ortalama getiriden daha fazla getiri beklentisi ile tipik bir yatırımcıdan daha fazla

risk alan kişidir. Örneğin, elinde dayanak varlık bulunmayan bir kişinin bir vadeli işlem sözleşmesinde kısa pozisyon alması spekülasyon bir yatırımdır. Çünkü beklentinin aksine dayanak varlığın fiyatı yükseldiğinde, kısa pozisyon sahibi zarar edecektir. Bu stratejinin aksine, dayanak varlıkla birlikte kısa pozisyon alan kişi, dayanak varlığın fiyatın yükselmesine karşı korunmuş olmaktadır. Ancak bu koruma, dayanak varlığı satın alma ve elde tutma maliyetine katlanarak yapılmaktadır. Spekülasyon, örnek olayda işte bu maliyete katlanmadan yüksek kar beklentisine girmektedir.

cezalandırılır.”

SPKn'nun 47'nci maddesinde bilgi bazı manipülasyon ise şöyle tanımlanmıştır:

“Sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek, yalan, yanlış, yanıltıcı, mesnetsiz bilgi veren, haber yayan, yorum yapan ya da açıklamakla yükümlü oldukları bilgileri açıklamayan gerçek kişilerle, tüzel kişilerin yetkilileri ve bunlarla birlikte hareket edenler,”

“...her bir alt bent kapsamına giren fiillerden dolayı iki yıldan beş yıla kadar hapis ve beşbin günden onbin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılır.”

Sermaye piyasasında, finansal varlıkların fiyatında görülen manipülasyonlara karşı SPK'nın gözetim, denetim ve inceleme yapmakta ve suç olarak tespit ettiği olaylarda sorumlular hakkında ilgili savcılığa suç duyurusunda bulunabilmekte, idari para cezası kesebilmekte ya da diğer yaptırım yöntemlerini uygulayabilmekte veya işlem yasağı getirmek gibi olaya özgü tedbirler alabilmektedir.

Piyasada sıkça kullanılan dört kavram; tasarruf sahibi, yatırımcı, spekülör ve manipülatördür. Bu kavramlar teknik olarak tamamen birbirlerinden farklıdır. Tasarruf sahibi, gelirinden daha az harcaması olan ve gelirinden artırabilen kişidir.

MANİPÜLATÖR:

Finansal araçların piyasasını ya da fiyatını,

yalan ve/veya yanlış haberlerle ya da yapay işlemlerle doğal seyrinden saptırarak üçüncü kişilerin bir finansal aracın piyasası ve fiyatı konusunda yanlış izlenim edinmesine yol açan ve üçüncü kişilerin yanlış yatırım kararı vermelerini sağlamaya çalışan bir dolandırıcıdır. Örneğin bir hisse senedinde, iki veya daha fazla aracı kurumdaki hesaplarını kullanarak bir borsa üzerinden sürekli kendinden kendine alım satım yapıp piyasada veya o borsada çok işlem olduğu izlenimi verilmesi amacıyla yapılan işlemler manipülatiftir. Manipülatif işlemler yapan kişi manipülatördür. Manipülasyon, ağır bir suçtur. Manipülasyon, bir sermaye piyasası suçudur ve manipülatif işlemler Sermaye Piyasası Kanunu çerçevesinde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından

incelenmektedir.

SONUÇ:

Türk sermaye piyasasında ve finans dünyasında en çok karıştırılan iki kavram spekülasyon ve manipülasyondur. Bunun sonucu olarak, spekülör ve manipülatör terimleri birbiri yerine kullanılabilir. Bu durum, aslında hafife alınamayacak kadar önemlidir. Çünkü, bir taraftan piyasalar için zararlı olan bir kesim piyasa katılımcıları tarafından pozitif bir kesim gibi görünürken, aslında piyasalar için yararlı olabilecek bir kesim piyasa katılımcıları tarafından dışlanma sürecine itilebilmektedir. Bu durum, bir başka ifade ile, bir filmde aslında kötü karakter olan kişinin, kendini kahraman gibi tanıtıyor olması rolünden farksızdır.

Ethem Sancak

1995 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümünden lisans, 2002 yılında SBF'den muhasebe ve finans alanlarında ve 2008 Mayıs ayında ABD'de George Washington Üniversitesi'nden sayısal finans dalında yüksek lisans dereceleri almış ve 2009 Eylül ayında Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü'nde Bankacılık alanında doktora çalışmalarına başlamıştır. Sancak, iş hayatına 1996 yılında Sermaye Piyasası Kurulu'nda (SPK) başlamış; 1997 yılından 2009 Aralık ayına kadar SPK Denetleme Dairesi'nde (İstanbul) görev yapmış; 2000 yılında Uzman, 2009 yılı başında Başuzman olarak görevine devam etmiş ve 24 Aralık 2009'da SPK'da Daire Başkanı olarak atanmıştır. Amerika'nın SPK muadili kuruluşu

SEC'den sermaye piyasasında denetim ve gözetim konularında iki ayrı sertifikası olan Sancak'ın SPK yayınlarından çıkmış bir kitabı bulunmaktadır. Sancak, lisanslama eğitimleri kapsamında Aracı Kuruluşlar Birliği dahil çeşitli finansal kuruluşlarda sermaye piyasası konularında eğitmen olarak görev almıştır. SPK ve SEC tarafından İstanbul'da 2008'de ve 2009'da ortaklaşa düzenlenen uluslararası sermaye piyasası eğitim programlarının SPK adına koordinatörlüğünü yapmış olan Sancak, ekonomik büyümeye yönelik alternatif sermaye piyasası araçları, sermaye piyasasında risk kontrolü ve finansal piyasalarda yeni gözetim ve denetim modelleri üzerinde çalışmalar yapmaktadır.

Piyasalar için zararlı olan bir kesim piyasa katılımcıları tarafından pozitif bir kesim gibi görünürken, aslında piyasalar için yararlı olabilecek bir kesim piyasa katılımcıları tarafından dışlanma sürecine itilebilmektedir.

“Yaşam kalitesini geliştirmek için, yönetimin kalitesini geliştirmek gerekir”

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. Birçok kuruluşta 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 benzersiz bir kaynak.

Sayın Argüden, uluslararası alanda övgüler alan “Boardroom Secrets” kitabınızda vermek istediğiniz ana mesaj neydi?

Bu kitabımda vermek istediğim temel mesaj “Dünyada yaşam kalitesini geliştirmek isteyenlerin öncelikle yönetim kalitesini geliştirmeleri gerektiğidir.” Çünkü yönetim, dünyanın kıt kaynaklarının verimli ve etkin olarak kullanılmasını sağlayan en önemli araçtır. Kurumlarda yönetime baktığımızda iyi yönetim için yöneticilerin ve kurumsallaşmanın kalitesini birlikte değerlendirmek gerekir. Kurumlar iyi yönetildiği zaman ise sokaktaki vatandaşın yaşam kalitesi yükselir. Bu nedenle dünyayı daha yaşanabilir bir hale getirmek istiyorsak, kurumları yönlendiren ve denetleyen yönetim kurullarını daha iyi çalışabilir hale gelmesini sağlamamız

gerekir. Yaşam kalitesini geliştirmek için yönetim kurullarının iyi çalışması son derece kritiktir.

Kitapta ele aldığım ikinci konu ise yönetim kurullarının nasıl daha iyi çalışabileceği oldu. Yönetim kurullarına baktığımızda aynı nitelikteki insanların farklı ortamlarda farklı şekillerde davranış sergileyebildiği görülmektedir. Yönetim kurullarının temel görevi yöneticileri seçmek, onları yönlendirmek, denetlemek ve ödüllendirerek motive etmektir. Dünyada genel olarak bu konuda problem yaşandığı zaman problemi önlemek için biz nasıl bir kanun geçiririz, nasıl bir düzenleme yaparız, denetimi nasıl sıkılaştırırız? şeklinde bir yol izlenmektedir.

Elbette kanunlar düzenlemeler ve denetim mekanizmaları önemlidir. Ancak, her kuruma aynı uygulamayı yapmak, denetlemeyi bir devlet görevi olarak tek merkezden

gerçekleştirmeye çalışmak çok güç hatta imkansızdır. Ayrıca her kuruma uygulanacak olan denetim mekanizmaları zaman içinde kural bazlı olmakta ve ruhlarını kaybedip etkisini kaybetmektedir. Bunun en güzel örnekleri kamu sektöründe yaşananlardır. Kamu sektöründe çalışan insanlar özel sektörde çalışanlardan daha az yetenekli insanlar değildir, fakat kamu sektöründeki cezalandırma yaklaşımı sonucu çalışanlar risk almaktan kaçınıyor hale gelmektedir. Risk alınmadan bir değer yaratılmaz. Bu nedenle kamu sektöründeki sorun temelde kişilerden değil, kurulan sistemin yanlış olmasından kaynaklanmaktadır.

Yönetim kurullarının görevlerini yerine getirirken temel odağının değer yaratmaktan, hata yapmamaya doğru yönlendirmesi, şirketler için tehlikeli sonuçlar da getirebilir. Elbette, hatalara göz yummaktan bahsetmiyorum. Ancak her hatanın tekrarlanmadığında aslında altın değerinde bir öğrenme fırsatı olduğu da göz ardı edilmemelidir. Diğer taraftan sadece değer yaratmaya odaklanıp, iç kontrol sistemlerinin iyi çalışıp, çalışmadığı veya alınan risklerin yaratılması planlanan değere değil, değmediğinin değerlendirilmemesi de ciddi sorunlara yol açabilir. Bu nedenle yönetim kurullarının görevi sağduyulu bir şekilde dengelerin kurulmasını

Argüden Küresel Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) Danışma Kurulu'na seçildi

Dr. Yılmaz Argüden, OECD ve Dünya Bankası tarafından kurulan Küresel Kurumsal Yönetim Forumu Özel Sektör Danışma Kurulu'na seçildi. Dünyada kurumsal yönetim kültürünün gelişmesi için çalışmalar yapmak üzere 2001 yılında OECD ve Dünya Bankası tarafından

kurulan Küresel Kurumsal Yönetim Forumu Kanada, Fransa, Hollanda, İsveç, İsviçre, Lüksemburg ve Norveç kalkınma ajanslarının da destekleniyor. Küresel Kurumsal Yönetim Forumu'nun Özel Sektör Danışma Kurulu Peter Dey, Ira M. Millstein, Mervyn King gibi kurumsal yönetim konusunda dünyanın en önde gelen uzmanlarını bünyesinde bulunduyor

sağlamaktır. Bu ise bir kültür, iklim ve davranış meselesidir.

Son olarak şu konuyu da vurgulamak isterim: Kurumsal yönetim sadece halka açık şirketlerin konusu değildir, her türlü kurumda risklerin ve paydaş ilişkilerinin daha dengeli yönetilmesini sağlayacak farklı bakış açılarının değerlendirilmesi ve hesap verme kültürünün geliştirilmesi için gereklidir.

Bu kitabımın dünyada kurumsal yönetim kültürünün gelişmesine, kurumlarla paydaşları arasında güven veren ilişkiler kurulmasına ve kurumların sürdürülebilir başarıyı yakalayarak toplumun yaşam kalitesini yükseltmelerine yardımcı olmasını diliyorum. **Yaşanan krizlerden sonra şirketlerde risk almaya karşı olumsuz bir yaklaşım gözleniyor. Bu konuda şirketlerin nasıl bir yol izlemesi gerektiğini düşünüyorsunuz?**

Bu konuda Ulusal Kalite Hareketi'ni örnek verebiliriz. Ulusal Kalite Hareketi'ni başlattığımızda iki temel mesajı vardı; ilki "Kalite kontrol edilmez, üretilir", diğeri ise başta yönetimin olmak üzere "Kalite, herkesin sorumluluğudur". Risk yönetimi de, risk denetim departmanının kurulmasıyla sınırlı değildir. Risk yönetimi bir kültürdür ve bu kültürün kurumun damarlarında yaşıyor olması gerekir. Yönetim kurulları deneyimlerinden faydalanarak şirketlere gidecekleri yolu gösterebilmelidir. Ayrıca yönetim kurulları zor soruları sorabilmelidir. Bu sebeple kurul; kurum, endüstri,

teknoloji ve trendler hakkında bilgili ve deneyim sahibi olmalıdır.

Bir Türk iş adamının dünya için büyük önem taşıyan bir konuda yol gösterici bir eser ortaya koyması sık rastlanan bir durum değil. Bu kitabı neden İngilizce olarak yazdınız? Sizce ideal yönetim kurulu hangi özellikleri taşımalı?

Örneğin önümüzdeki üç sene içinde halka açılacak bir şirketin yönetim kurulunda halka açık şirket deneyimine sahip insanların olması gerekir. Bir başka örnek ise Çin'e büyük bir yatırım yapacak bu şirketin Çin pazarını iyi tanıyan bir veya birkaç üyeyi barındırması gerekiyor. Yani ideal yönetim kurulu üyesi şirketin ihtiyaçlarına göre değişebilen bir kavramdır. Kitapta yönetim kurulları ne gibi hatalar yapar, yaşadıkları en büyük sorunları önlemek için hangi tedbirler alınmalı gibi birçok önemli ipucu bulunuyor.

Çok genç yaşta çok önemli kurumların yönetim kurullarında birçok deneyimli kişiyle birlikte çalışma fırsatım oldu. Otuz yaşında Erdemir, Petkim, Sümerbank gibi şirketlerin yönetim kurullarında görev yapmaya başladım. Daha sonra ağırlığı Türkiye'de olmakla birlikte, farklı

ülkelerde, farklı sektörlerde ve farklı hissedar yapılarında 50'den fazla kurumun yönetim kurulunda bazen başkan, bazen üye olarak görev yaptım.



Boardroom Secrets "Corporate Governance for Quality of Life" Palgrave Macmillan tarafından yayımlandı. Kitaba Amazon internet sitesinden ulaşabilirsiniz.



Dr. Yılmaz Argüden

Dr. Yılmaz Argüden ülkemizde ve dünyada yönetim kalitesini geliştirme konusundaki çalışmalarıyla tanınıyor. ARGE Danışmanlık ve Yatırım Bankası Rothschild'ın Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yürüten Dr. Argüden çeşitli ülkelerde 50'yi aşkın kurumun yönetim kurullarında başkan veya üye olarak yer aldı. KalDer Başkanlığı döneminde Ulusal Kalite

Hareketini başlatan Dr. Argüden aynı zamanda Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) Ulusal Temsilcisi'dir. 'Yönetim Kurulu Sırları' ve 'Geleceği Şekillendirmek', 'ARGE Kurumsal Yönetişim Modeli', ve "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" gibi kitapları bulunan ve makaleleriyle iş dünyasını aydınlatan Dr. Argüden, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Danışma Kurulu Üyesi'dir.

Dolayısıyla, yönetim kurullarında karşılaşılan konular ve sorunlarla ilgili önemli bir deneyim edinme ayrıcalığı yaşadım. Bu deneyimleri bir kitap yazarak paylaşmanın faydalı olacağını düşündüğüm için bu kitabı kaleme aldım.

Ülke olarak dünyadaki etkinliğimizi artırmak, lider ülkeler arasında olmak istiyorsak dünyanın gelişimine yaptığımız katkıları artırmamız gerektiğine inanıyorum. Bu nedenle, kurumsal yönetim konusundaki deneyimleri kitap haline getirerek dünya ile paylaşılmasını sağlamanın ülke tanıtımına ve ülkemizin marka değerine katkı sağlayacağı düşüncesiyle kitabın İngilizce olarak yayınlanmasını önemsedim.

Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere



TÜYİD Yönetim Kurulu Üyesi ve Yayın Çalışma Grubu Başkanı Funda Güngör, N. Orhun Köstem ve Haluk Özdemir'in kaleme aldığı "Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere: A'dan Z'ye Halka Açılma ve Yatırımcı İlişkileri" adlı kitap Rota Yayınları'ndan çıktı. Aynı zamanda TKYD üyesi de olan kitabın yazarlarına yeni çıkan yayınlara ilgili sorular yönelttik.

Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere yayını fikri nasıl doğdu, ne hedeflendi?

Uzun süredir sermaye piyasalarında farklı rollerde çalışma imkanı bulurken bazı eksiklikleri de tespit etme şansımız oldu. Özellikle halka açılmayı isteyen ya da halka açık olan şirketler için gerek yükümlülükler gerekse yatırımcılarla ilişkilere yönelik stratejiler kapsamında yol gösterecek bir kaynağın eksikliğini hep hissettik. Bu noktadan hareketle mevzuatı kolay anlaşılır bir şekilde aktarabilecek, tecrübelerimizi paylaşabilecek ve dünya uygulamaları paralelinde stratejiler yaratabilecek bir kaynak oluşturmak için bir araya geldik.

Yayında kapsamlı bir araştırma yer alıyor, bizim için bu araştırmayı yorumlar mısınız?

Amacımız hem teknik hem de pratik bilgileri bir araya getirmek, en iyi örnekleri ve tavsiyeleri okuyucumuzla paylaşmak oldu. Özellikle üç yazar bir araya geldik ki hem düzenleyici kurumlardaki, hem aracı kurumlardaki hem de şirketlerde yatırımcı ilişkileri uygulamalarındaki bilgi ve tecrübelerimizi ortak bir çatı altında toplayabilelim. Böylece daha yönlü ve kapsamlı bir çalışmaya imza atmak istedik. Mevzuatı detaylı inceleme ve aktarmanın yanı sıra farklı konulara

tek bir kaynaktan ulaşma imkanı sağlamayı amaçladık. Mevzuatı verirken tebliğde yazılanları birebir vermek yerine uygulayıcının ne anlaması ve neler yapması gerekir diye düşünerek yorumladık. İMKB ve SPK uzmanları ve başkanlarının onaylarını da aldıktan sonra okuyucuya bu bilgileri en kolay şekilde aktarmayı hedefledik. Bir yandan da proaktif yatırımcı ilişkileri ve borsalarla ilgili konularda pratik bilgilere, dünya uygulamalarına, tecrübelerimize dayanarak gereken noktalara, uzman görüşlerine ve anket çalışmalarına yer verdik. Kısaca sektördeki her oyuncunun kolayca anlayabileceği, pratik öneriler bulacağı önemli bir rehber oluşturmaya özen gösterdik.

Çoğunluğu aile şirketi yapısındaki ekonomilere sahip Türkiye gibi ülkelerde halka açılmalar arzulan seviyede gerçekleşmiyor. Sizce bunun altındaki temel sebepler neler?

Ülkemizde borsanın istenilen derinliğe kavuşamamasının pek çok sebebi var. Öncelikle geçmiş yıllarda sürekli ve istikrarlı bir ekonomik konjonktürün sağlanamaması, yüksek faiz ve enflasyon oranları gibi nedenlerle Türkiye'nin hem risk primi oldukça yüksekti hem de böyle bir konjonktürde farklı yatırım enstrümanları daha cazip durumdaydı. Ancak

son yıllarda ekonomik koşullardaki iyileşme, dezenflasyonist süreç ve faiz oranlarındaki gevşeme borsayı bu piyasalardan kaynak yaratmak isteyen oyuncular için daha cazip hale getirmeye başladı. Bunun yanı sıra düzenleyici kurumların getirdikleri yeni uygulamalar, önümüzdeki dönemde faaliyete girecek olan yeni piyasa ve enstrümanlar mutlaka borsanın derinlik kazanmasına yardımcı olacaktır. Sorunuzda belirttiğiniz gibi Türkiye'de aile şirketlerinin yoğunlukta olması bazen güçlükler yaratsa da önemli olan bu şirketlerdeki kurumsallaşma sürecinin hızlanması ve kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin genel yönetim stratejilerine entegre edilmesidir. Bu kapsamda ülkemizde oldukça iyi örnekler de mevcuttur. Son yıllarda özellikle TKYD ve TÜYİD gibi düzenleyici kurumlarla da koordineli bir şekilde çalışarak halka açılmayı, kurumsal yönetim ilkelerini, hissedar değeri yaratmayı teşvik eden ve bu konuda şirketlerimize yol göstermeyi hedefleyen dernek ve kurumların faaliyetlerinin de çok önemli olduğunu düşünüyorum.

Finansal kriz dönemleri halka açılmaların azaldığı dönemler olarak görülüyor, şirketler için kriz dönemleri halka arz için bir fırsat olarak da görülebilir mi?

Başarılı halka arzlar için önemli bir hazırlık

Haluk
ÖzdemirFunda
GüngörN. Orhun
Köstem

süreci gerekmektedir. Finansal krizler özellikle bu hazırlıkların tamamlanması, detaylı çalışmaların yapılması ve en iyi zamanın tespit edilerek halka arzın tamamlanabilmesi açısından iyi fırsatlar oluşturabilir. Kriz ortamları aynı zamanda özellikle halka açık şirketler için proaktif ve sürekli iletişimin ön plana çıkarılarak yatırımcı ve hissedarlar nezdinde fark yaratılabilecek stratejilerin oluşturulabileceği önemli dönemlerdir.

Yatırımcı ilişkileri ve pay sahipleri görev tanımları son dönemde giderek yakınlaşıyor, bazı tebliğlerde ortak sorumluluklar oluşuyor. Siz bu alanları ne şekilde tarif ediyor ve uygulamaya alıyorsunuz?

Pay Sahipleri ile ilişkiler denildiğinde pay sahiplerine ilişkin kayıtların tutulması, genel kurul toplantılarının mevzuata uygun olarak yapılması ve raporlanması, kamuyu aydınlatma yükümlülükleri ve pay sahiplerinin soru ve taleplerinin yanıtlanmasını anlıyoruz. Yani biraz daha mevzuat kapsamındaki yükümlülükler çerçevesinde konu ele alınıyor. Bu sorumluluklar bazı şirketlerde yatırımcı ilişkileri

birimleri tarafından yerine getirilirken bazılarında ise sermaye piyasaları ile ilişkiler, finansman ya da muhasebe birimleri tarafından da yerine getiriliyor. Yatırımcı ilişkileri birimleri bu sayılan maddelerin bir kısmı ya da tamamının yanı sıra aslen yatırımcılar, analistler, derecelendirme kurumları gibi hedef kitlelere şirketin en doğru ve şeffaf şekilde tanıtılmasını sağlayacak iletişim strateji ve araçlarının oluşturulmasına odaklanıyor. Bu kapsamda şirket üst yönetimi ile hedef kitleler arasında iki yönlü bir iletişimin temin edilmesi, hissedar değeri yaratacak stratejilerin oluşturulması ve şirketin adil piyasa değerine ulaşmasını sağlayacak değerlendirme, analiz ve hedeflerin belirlenmesi gibi konular ele alınıyor. Kısaca mevzuatın doğru uygulanmasının yanı sıra iletişim, finansal analiz, rekabet analizi, şirket değerlemesi vb. konularda çalışarak şirketin adil piyasa değerine ulaşmasını hedefleyecek stratejilerin belirlenmesinde aktif rol oynuyor.

“Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere” yayınında bu konudaki uzmanlara düzenleyicilere ve

şirketlere ne gibi öneriler getiriyorsunuz?

Kitap aslında bir öneriler bütünü olarak kaleme alınmıştır. Burada özetlemek gerçekten çok zor. Kitapta iletişim stratejilerinde ve yatırımcı ilişkileri araçlarının kullanımında nelere dikkat edilmesi gerektiği, yatırımcı ilişkileri stratejisinin adım adım ne şekilde hazırlanması gerektiği, halka açılma aşamasında izlenmesi gereken adımlar, farklı borsalarda halka açılma alternatifleri, aracı kurum ya da danışman seçiminde dikkat edilecek noktalar, halka açık şirketlerin yükümlülükleri, konferans ve toplantılara ne şekilde hazırlanması gerektiği, yatırımcı ilişkileri uzmanlarında aranacak nitelikler gibi pek çok konuda pek çok öneri ve örnek bulacaksınız. Bu örnekler ve öneriler hazırlanırken tecrübelerimiz, literatür taramaları, uzman görüşleri, en iyi uygulamalar, maliyetler, zamanlamalar ve referanslar göz önüne alındığından gerçekten zengin bir kaynakça oluşturduğumuzu düşünüyorum ki gerek düzenleyici kurumlardan gerekse okuyucularımızdan aldığımız geri bildirimler de hep bu yönde oldu. Kısaca en önemli önerimiz kitabı bir bütün olarak okumanızdır.

Haluk Özdemir

Marmara Üniversitesi İktisat Bölümü'nden mezun olan Haluk Özdemir iş hayatına Yapı Kredi Bankası Teftiş Kurulu'nda başlamıştır. 2008 yılından bu yana Cargill Gıda Türkiye'de Kurumsal İlişkiler Koordinatörü olarak çalışmaktadır. Özdemir, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği üyesidir.

Funda Güngör

TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği kurucu yönetim kurulu üyesi olan Funda Güngör, 2005 yılından bu yana Koç Holding Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü olarak Koç Topluluğu yatırımcı ilişkileri faaliyetlerinin koordinasyonunu ve Koç Holding'in yatırımcı ilişkilerini yönetmektedir.

N. Orhun Köstem

N. Orhun Köstem, 2009 yılı başından bu yana bünyesinde Efes Pilsen, Coca-Cola, Isuzu, Kia, Samsung, Faber Castell gibi markaların üretim, satış ve dağıtımını gerçekleştiren şirketleri barındıran Anadolu Grubu'nun Kurumsal Finansman Koordinatörüdür. Köstem aynı zamanda TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği denetim kurulu ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyesidir.

Suistimali önlemede bilgi sistemlerinden nasıl yararlanırız?

Günümüzde gelişen bilgi sistemleri sayesinde artık havalimanına gitmeden oturacağımız koltuğumuzu seçip, biletimizi kendi yazıcımızdan basabiliyoruz. Ya da cep telefonunuzdan her türlü para transferi yapabiliyoruz. Bunun gibi birçok teknolojik gelişme hayatımıza girdikçe suistimal başlığı altındaki incelenebilecek tehditlere açık hale geliyoruz. TKYD Üyesi ve Komtaş Bilgi Yönetimi Genel Müdürü Yüksel Çomak, konu ile ilgili sorularımızı yanıtladı.

Bilgi sistemlerinin gelişiminden bahsedebilir misiniz?

Bugün satıştan satın almaya, mali yönetimden kaynak yönetimine, müşteri ilişkilerinden tedarik zincirine, birçok alanda kullandığımız iş uygulamaları, en son teknoloji kullanılarak bu uygulamaları çalıştıran donanım sistemleri, bu uygulamaları birbiriyle ve dış dünya ile konuşturan, telekomünikasyon ve iş akış yazılımları, kısaca www olarak nitelendiğimiz küresel bilgi ağı iş yapma şeklimizde köklü değişiklikler yaşanmıştır.

Artık havalimanına gitmeden oturacağımız koltuğu seçip, 'chek-in' yapıp, 'boarding' kartımızı kendi yazıcımızdan basabiliyoruz. Ya da cep telefonunuzdan her türlü para transferi yapabiliyoruz. Döviz ve sınır ötesi fon alıp satabiliyoruz. Kurumlarımızda sipariş alabilir, siparişi üretim alanına transfer edebilir, üretim ve tedarik sürecini izleyebilir, üretim işlemi tamamlandığında sevkiyat için sistem tarafından uyarılabilir, sevkiyat ve faturalamayı aynı anda yapabilir, ürünün karşı tarafa teslimini izleyebilir, olası şikayetlerden anında haberdar olabilir durumdayız. Kurumlarımız eskiden hiç

olmadığı kadar karmaşık süreçleri yönetebilen, birbiriyle haberleşen sistemler kullanıyor. Bunun neticesi son kullanıcıya ürün ve hizmet çeşitliliği getiriyor.

Artık günümüzde dış dünya ile entegre çalışıyoruz. Dış kaynak kullanmada, tedarik zinciri oluşturmada, upload/download imkanları kullanmakta, e-posta ile haberleşmede, banka üzerinden otomatik para hareketleri gerçekleştirilmede bilgisayar teknolojileri yoğun olarak kullanmakta fiber optik kablolarla saniye gb düzeyinde bilgi alışverişi yapılmaktadır.

Sonuç olarak teknoloji çeşitliliği karmaşık iş süreçlerini oluşturmaktadır. Diğer yandan zaman ve kaynak bugün ki rekabet ortamında, karar süreçlerinde ve strateji yaratmada en önemli girdi olmuştur. Bilişim teknolojilerindeki gelişim kalifiye kaynak ihtiyacı yaratmıştır. Az kaynakla yapılan bu çalışmalarda, olası hataların sebep olduğu finansal veya itibar kayıpları her zamankinden daha önemli olmuştur. Diğer bir yandan strateji oluşturma, karar verme, uygulama, izleme ve sonuç alma sorumluluğu ve önemi artmıştır. İç ve dış kaynaklardan derlenen verilerden, bilgiye, bilgiyi kullanarak stratejiye,

hedefe, vizyon-misyon ulaşmak önemli olmuştur. Bu bilgilerden karar destek için kullanılabilir bilgi elde etmek kritik olmuştur. (Data-information-knowledge) Diğer bir yandan kurum olarak iç ve dış sorumlu olduğumuz, kuruluş ve şahıslar artmıştır. Bir yandan devlete vermemiz gereken raporlar, diğer yandan SPK ve benzeri kurumlara karşı sorumluluğumuz, kurumsal yönetimin gerektirdiği ilkeler, risk yönetiminin gerektirdiği tavsiyeler, denetim komitesi, yönetim kurulu derken hesap vermekte olduğumuz kurumlar artmıştır.

Bu gelişmeler ne tür riskler getirmektedir?

Teknolojideki gelişmeler iş yapma şeklimize köklü değişiklikler getirmektedir. Bu gelişmeler ışığında şu tespitlerde bulunabiliriz:

■ Şahıs ve kurumlar tüm saydığımız bu olanaklar sayesinde eskiden hiç olmadığı kadar birbiriyle bağlantılı çalışmaktadırlar.

■ Müşteri ile kurum arasındaki duvarlar kalkmıştır. Müşteri istediği anda ürün ve hizmete ulaşabilir, diğer yandan kurum ve bağlantılı kurumlarla yapılan tüm faaliyetler kayıt altına alınmakta müşterinin davranışlarındaki değişimler

izlenebilmektedir.

■ Kurumlar birbirlerine sağladıkları ürün ve hizmetler için tedarik zinciri ile bağlanmış, her tür faaliyeti, anlık olarak, yakinen takip edilebilir olmuştur.

■ İşbirliğinde sınırlar ortadan kalkmıştır.

Sonuç olarak iş yönetiminde, suçla mücadelede, mali suç işlemede, her alanda küresel bir işbirliği sağlanmıştır. Küresel işbirliği bir fırsat olarak değerlendirilebileceği gibi, bir tehdit olarak da incelenmesi gereken önemli bir konudur. Bu konu kurumlarda Risk Yönetimi, ve özellikle son gelişmelerle birlikte Governance-Risk-Compliance (GRC) başlığı altında incelenmektedir.

İç içe geçmiş bu üç kavram, yazıldıkları sıra içinde birbirleriyle bağlantılı olarak incelenmektedir. Yani, "Governance" sağlanmadan, "Risk Yönetimi", "Risk Yönetimi" sağlanmadan "Uyumluluk" konusunda çalışma yapmak doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilmemektedir.

Özellikle Risk Yönetimi açısından bakıldığında, küresel işbirliğinin meydana getirdiği riskleri mali kayıpla sonuçlanan riskler ve itibar kaybı ile sonuçlanan riskler olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür.

Suistimal tespitinde bilgi sistemlerinden nasıl faydalanabiliriz?

Suistimal incelemede Bilgi Sistemlerinde üç temel alanda faydalanılmaktadır; veri erişimi, analiz, bulgu ve eyleme geçmek şeklinde özetleyebiliriz. Bunun bir döngü olduğunu da ayrıca

belirtmek isterim. Her bir başlığı kısaca anlatmak gerekirse;

■ Veri Erişimi; Suistimal incelemenin kaynağını veriler oluşturmaktadır. Verinin elde edilebilirliği, bütünselliği, tutarlılığı ve kalitesi yapacağımız incelemenin etkinliğini sağlar. Farklı ortamlarda, farklı biçimlerde tutulan veriler, veri tutarlılığı ve kalitesi ile ilgili testler yapıldıktan sonra analize hazır duruma getirilir.

■ Analiz; suistimal incelemenin çekirdeğini inceleme komutları, prosedürler ve senaryolar oluşturmaktadır. Veri erişim aşamasında elde edilen veriler üzerinde enteraktif, ya da önceden tanımlanmış prosedür ve senaryolar çalıştırılarak, bulgulara ulaşılmaya çalışılır.

Çoğu zaman elde edilen bulguların ileri analiz teknikleri ile daha detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir.

Bilgi yönetim sistemlerinin suistimalleri önlemede rolü kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde nedir?

Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde suistimal inceleme çalışmalarına baktığımızda her ne kadar konu teknik ve sistem düzeyinde yapılması gereken çalışmalar olarak karşımıza çıkıyor olsa da, tüm bu çalışmaların çatısını kurumsal yönetim-risk



Yüksel Çomak

Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü mezunu olan Yüksel Çomak, Yeditepe Üniversitesi'nden MBA derecesine sahiptir. Komtaş, iyi yönetim, risk yönetimi, mali yönetim, bilgisayar destekli denetim, sürekli gözetim sistemi, bankacılık ve

aracı kurumlar raporlama, iç denetim sistemi, suistimal, (Fraud) önleme, kriminal suç analizi, kimlik tespiti, İT denetim konularında faaliyet göstermektedir. Çomak Komtaş Bilgi Yönetimi, Genel Müdürü olarak görev yapmaktadır.

“Governance” sağlanmadan, “Risk Yönetimi”, “Risk Yönetimi” sağlanmadan “Uyumluluk” konusunda çalışma yapmak doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilmemektedir.

yönetimi ve uyumluluk oluşturmaktadır (GRC). Bu nedenle konuya ulusal ve uluslararası normlar, standartlar, tavsiyeler ve yasalar açısından yaklaşmak gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu yaklaşımlar incelendiğinde, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Muhasebe ve Denetim Norm Düzenleyiciler (IASB, FASB, IIA v.b), Mali Piyasa Düzenleyicileri (Basel Komitesi, Uluslararası Risk Enst. v.b), Düzenleyici Üst Kurullar (SPK, BDDK, IOSCO, FIBV, v.b) gibi düzenlemeler önemli yapı taşları olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Kurumsal yönetim ilkeleri farklı ülkelerde farklı yaklaşımlarla uygulanacak”

İngiltere De Montford Üniversitesi'nde, kurumsal sosyal sorumluluk alanında dersler veren Prof. David Crowther ve Yıldız Teknik Üniversitesi Finans Profesörü Prof. Dr. Güler Aras'ın “Global Perspectives on Corporate Governance and CSR” adlı kitabı yayımlandı. Kitapta kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk politikalarının, jeopolitik, kültürel ve tarihi olaylardan etkilenerek farklılaşacağına altı çiziliyor.

Kitabın oluşum sürecinden kısaca bahsedebilir misiniz?

Aras: Mevcut finansal kriz, kurumsal yönetimin işletmelerin başarısındaki etkisi hakkında büyük bir ilgi uyandırdı. İnsanlar başarı ve başarısızlığın nedenlerini anlamaya çalıştıklarından şirketlerdeki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları da yakın mercek altına alındı. Aslında kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) birbirinden ayrılmayan önemli bir bütündür. Biz kitapta bu iki konunun birbirleri ile olan ilişkisini ortaya koyduk.

Dünyadaki uygulamalara baktığımızda, kurumsal sosyal sorumluluğun şirketlerin başarısına direkt katkısı olduğu görülmektedir. Fakat bu faktörlerin genelde anlaşılmalardan çok daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunun unutulmaması gerekir. Kurumsal sosyal sorumluluğa global

perspektifte baktığınızda benzerlikler ve farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Çeşitli bölgelerin tarihi, kültürel ve jeopolitik özelliklerine göre kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları farklılıklar göstermektedir. Bence bu kitabın en büyük özelliği bu farklılıkları ortaya koymasından kaynaklanmaktadır.

Global etkiler sonucunda artık sadece yerel çözümler gerektiren yerel sorunların olmadığı global bir ortamda yaşadığımızın farkına varıldı. Artık insanlar dünyanın diğer bölgelerinde yapılan uygulama ve tecrübeler hakkında bir şeyler öğrenmek istiyorlar. Bu noktadan hareketle, bu kitabı yayına hazırlarken tüm dünyada temas halinde olduğumuz kişilerden oluşan çalışma ağımızdan faydalandık.

Crowther: Bu konu hakkında yazılan yayınların çoğunda kurumsal yönetim yapılarında Anglo-Amerikan uygulamaları ağırlıklı olarak yer alır. Hatta farklı bölgelerdeki değişik uygulamalar hep bu perspektifte yazılmıştır. Aynı şekilde kurumsal yönetimde olduğu gibi kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında durum aynıdır. Bizce bu durum yanlışır.

Kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk günümüzde son derece önemli bir hale gelmiştir. Mevcut duruma baktığımızda insanların bu konuları mevcut ekonomik durum bağlamında tartışmak istediği görülmektedir.

İş dünyasında, basında ve akademik çevrede bu uygulamalar farklı şekilde tartışılıyor. Ama bu yayında altını çizmeye çalıştığımız şekilde, kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk konularına tek bir bakış açısıyla yaklaşılması daha yararlı olacaktır.

Bu konuda kaç farklı model mevcut?

Aras: Kitapta dört farklı yönetim modeli yer alıyor. Bu dört model farklı ilke ve gelenekler üzerine kurulmuştur. Örneğin Anglo-Amerikan sistemi geliştirilen ve uygulanan kurallar üzerine kurulu iken, Afrika'daki sistem akrabalık esaslı ilişkiler ağı üzerine kuruludur. Türk modeli bundan çok farklıdır, çünkü Osmanlı bakış açısından gelmektedir. Türkiye'de ise kuralların mevcut olduğu, ancak her zaman riayet edilmediği karışık bir sistem vardır. Farklılıklar kuralların gerçekte ne dediklerinden daha çok sistemlerin pratikte nasıl çalıştıkları ile ilgilidir. Ayrıca aynı kavramlar farklı kültürlerde insanlara farklı mesajlar verebilmektedir. ABD'deki şirketlerdeki insanların güçlü bir sistem meydana getireceği inancıyla kurumsal yönetim kurallarına uydıkları, ancak Nijerya'daki insanların aynı nedenle bu kuralları görmezden geldikleri görülmektedir. Bu durum ilkelerin ve kuralların uygulamada nasıl hayata geçirildiğinin iyi bilinmesini gerekli kılmaktadır. Bu anlayış iş yönetimi açısından dünyanın çeşitli yerlerindeki



David Crowther

De Montford Üniversitesi'nde, (UK) Kurumsal Sosyal Sorumluluk alanında profesör unvanına sahip olan David Crowther, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim alanında yazarlığını ve editörlüğünü yaptığı 25 kitabı ve 250'nin üzerinde makalesi bulunmaktadır.

insanlar ile ilişki kurma konusunda son derece önemlidir. Birçok iş adamı bu nedenle mücadele içerisinde.

Crowther: Dünyanın birçok yerinde kurumsal yönetim ilkeleri geliştirilse bile, bu ilkeler farklı ülkelerde farklı şekillerde uygulanacaktır. Dünyanın başka bir yerinde iş yapmayı planlıyorsanız, sadece kuralların ne dediğini öğrenmek yeterli gelmeyecektir. Aynı zamanda gerçekte nasıl uygulandıklarını da kavramak gerekecektir.

Günümüzde şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk politikaları ile halkla ilişkiler ve reklam kampanyaları iç içe girmiş durumda. İdeal ve evrensel normlara uygun kurumsal sosyal sorumluluk politikasını şirketler nasıl oluşturabilir?

Aras: Araştırmalarımız bize güçlü bir KSS politikasının güçlü ve sürdürülebilir bir işletme için hayati önem taşıdığını gösterdi. Bu politika KSS ilkelerinin kavranması ve bir işletmenin bütün menfaat sahiplerinin ihtiyaçlarının anlaşılması üzerine kurulu olmalıdır. Böylece menfaat sahipleri (müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar ve diğer işletme ilgilileri) ile iyi iletişim kurmalısınız ve kabul edebilecekleri eylemlerde bulunmalısınız. Ancak bunlar sadece iyi iş uygulamaları ve çok kazançlı bir işe ve girişime giden bir yoldur. Güçlü bir KSS politikasının esas farkı ise çok daha açık ve çok daha dengeli olmasıdır.

Crowther: Tabii ki KSS faaliyetinden halkla ilişkiler için de faydalanılması yanlış değildir. Buradaki kritik nokta KSS faaliyetinin sadece halkla ilişkiler için

Yapılmamasıdır. Müşteriler bu tür alaycı davranışları kolayca anlar ve kötü tepki verebilir. Kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin anlaşılması ve bunların tutarlı bir politikanın iki yönü olarak görüldüğünün anlaşılması da önemlidir. İki temel öğenin daha iyi bir iş davranışına ve iş performansına dönüşecek şekilde birleştirilmesi, tanıtımına ihtiyaç duymadan iyi bir halkla ilişkiler faaliyetine götürecektir.

Dünyada şirketlerin sosyal sorumluluk politikaları nereye doğru gidiyor?

Aras: Tüm dünyada insanlar için artarak önem kazanan iki şey var. Bunlardan ilki, iklim değişimi ve çevre sorunlarıdır. Diğeri ise, insanların sömürülmemesini sağlayan evrensel insan hakları uygulamalarıdır. Bunlar artan bir şekilde iş alanlarını etkilemektedir, çünkü müşteriler satın alma davranışlarını sadece ürünün kalitesine dayandırarak değil, aynı zamanda bu ürünlerin nasıl üretildiğine bakarak da belirlemeye başlamıştır. Bu bakış açısı Batı Avrupa'dan yayılan bir müşteri davranışdır. Global ticaret ortamı da bütün dünyada benzer beklentilerin olduğunu belirgin hale getirmeye başlamıştır. Bu nedenle, KSS politikası tüm dünyada benzer şekilde gelişmektedir. Bunu hızlı bir şekilde fark edenler bu tür KSS politikaları uygulayarak ticari başarı elde edecektir. Bunu başaranlar şirketlerini sürdürülebilir kılacaktır.

Crowther: Hem kurumsal sosyal sorumluluk hem de kurumsal yönetim açısından bu konu adalet ve şeffaflık ile ilgilidir. Bütün veriler dürüstlük sayesinde şirketlerin daha başarılı hale geldiklerini göstermektedir.



En iyi şirketler dünyanın her yerinde daima bunun farkına varmışlar ve buna uygun davranmışlardır. Globalleşme tabii ki başka yerlerde örnek alınabilecek iyi uygulamaların ve ortadan kaldırılması gereken kötü uygulamaların farkına varılmasını daha kolay hale getirmektedir.

Türkiye'deki şirketler bu konuda nasıl sizce?

Aras: Bütün veriler iyi şirketler ile iyi olmayanlar arasında bir farkın olduğunu ve bunun buldukları ülke ile ilgisi olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, bir şirket güçlü kurumsal bir yönetime ve kesin bir KSS politikasına sahipse, her nerede bulunursa bulunsun, başarılı ve finansal açıdan kazançlı olması olanaklıdır.

Crowther: Kitabımızın genel amacı bütün dünyada benzerliklerin olduğu kadar, tarihi, kültürel ve jeopolitik faktörlere dayanan farklılıkların da olduğunu göstermektir. Bu benzerlikleri, farklılıkları ve bunların nedenlerini anlayan bir işletmenin dünyanın başka yerlerinde ticaret yapmak istediğinde başarılı olması daha muhtemel olacaktır. Ve tabii ki biz bu konu hakkında ve benzerlik ile farklılıkların zaman içerisinde nasıl değişeceği konusunda kitabımızda bazı öngörüler sunuyoruz.

Güler Aras

TKYD Üyesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi Finans Profesörü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Güler Aras, sürdürülebilir işletme performansı, kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk, bankacılık, stratejik sektörler, kobiler ve kurumsal yatırımcılar üzerine çalışmalar yapmaktadır. Bu alanlarda yazdığı 15 kitabı ve 150'den fazla makalesi bulunmaktadır.



“Türkiye’de ise kuralların mevcut olduğu, ancak her zaman riayet edilmediği karışık bir sistem vardır. Farklıklar kuralların gerçekte ne dediklerinden daha çok sistemlerin pratikte nasıl çalıştıkları ile ilgilidir.”

ODTÜ Endüstri Mühendisliği mezunlarının yeni projesi

SeyahatnamEM

ODTÜ Endüstri Mühendisliği Mezunları tarafından çıkartılan SeyahatnamEM adlı kitap ocak ayında okuyucularla buluşuyor. ODTÜ Endüstri Mühendisliği mezunları Bahadır Akın, Nezh Yaşar ve Ömürden Sezgin konuyla ilgili sorularımıza cevapladı.

İnsan, malzeme ve makineden oluşan bütünlük yapıların tasarımı, kuruluş ve geliştirilmesi ile ilgilenen bir bölüm olarak karşımıza çıkan Endüstri Mühendisliği, şirketlerde yönetim sistemlerinin oluşturulması konusunda önemli görevler üstleniyor.

ODTÜ Endüstri Mühendisliği mezunları Bahadır Akın, Nezh Yaşar ve Ömürden Sezgin, SistEM, ListEM ve TecrübEM gibi mezunlar tarafından oluşturulan alt markalar hakkında bizlere bilgi veriyor. Bir merkezi yönlendirme bulunmadan mezunlar, her girişimi kendi özgünlüklerini koruyarak bu projelerle bir araya geliyor. Grubun yeni alt markalarından SeyahatnamEM adlı kitapta, 41 mezun, 50 farklı ülke ve şehri kaleme alıyor. Tüm geliri ODTÜ burs fonuna aktarılacak yayını Ocak ayında kitapçılarda bulabilirsiniz.

Arçelik Grubu Kalite Sistemleri ve Altı Sigma Yöneticisi Bahadır Akın 33, Yönetim Danışmanı Nezh Yaşar 27 ve Marka danışmanlığı yapan Ömürden Sezgin ise beş yıl önce ODTÜ Endüstri Mühendisliği'nden mezun oldu. Bu farklı kuşaklardan üç kişi gerçekleşen faaliyetlerinin çoğunda gönüllü olarak yer alıyor. Bu organizasyonda diğer birçok mezun gönüllülük

esasına göre yardımcı olup faaliyetleri koordine ediyor. ODTÜ Endüstri Mühendisliği mezunları benzer birçok yapılanmadan farklı bir modelle bir araya gelmeyi tercih ediyor. Yapılan her projeye Endüstri Mühendisliği'nin kısaltması EM eklenerek, alt markalar yaratılıyor.

ODTÜ ENDÜSTRİ MEZUNLARININ PROJELERİ:

ListEM

ODTÜ'lü Endüstri Mühendislerinin sanal paylaşım ortamı ListEM, 10 yıl önce kuruldu. Şu an 1.700'ü aşan üyesiyle, ListEM mezunlarının yarısından fazlasının günlük olarak iletişim içerisinde olduğu bir platform durumunda. Bu topluluk, çok sayıda alt grup üzerinden etkinliğini hızla geliştiriyor. Topluluk

bu 10 senelik zamanda, kendi içinde, birçok alt marka, birçok ortak ürün yarattı.

SistEM

ListEM'in dışa açılan yüzü ve toplumun diğer kesimleriyle irtibatla olmasını sağlayan e-ortamı SistEM, İstanbul'daki mezunların, altı senedir kesintisiz olarak her ayın üçüncü salısı, ortalama 60 kişiyle, İstanbul'un farklı mekanlarında organize ettiği ve bulunduğu **İstEMbul'**lar (İstanbuldaki Endüstri Mühendislerinin Buluşması) ListEM'in bu zamana kadar ki ana iki ürünüdür.

TecrübEM

İş, üniversite, siyaset ve sanat arenasından 50 ODTÜ'lü Endüstri Mühendisi deneyimlerini paylaşarak katkıda bulunduğu kitap, Rota yayınlarından geçtiğimiz yıl çıktı. Endüstri Mühendisliğinin genel özellikleri konusunda bilgi vermenin yanında, tüm çalışan kesim ve öğrencilere kariyerleri boyunca yön gösterecek bir referans kitabı olma özelliğini de taşıyor. Kitabın tüm geliri ODTÜ burs fonuna gitti.

SeyahatnamEM

ODTÜ'lü Endüstri mezunlarının son ürünü ise seyahat kitabı oldu. Bu kitapta 41 mezun seyahat hikayelerinden kesitleri ve gezi anılarına yer veriyor. Kitabın tüm geliri ODTÜ burs fonuna gidiyor.



Nezh Yaşar, Ömürden Sezgin ve Bahadır Akın



TecrübEM adlı kitaptan

"Deneyimler okulda öğretilseydi, iş deneyiminin ne önemi kalırdı? Deneyimler olmasaydı, bilmek ile yapabilmek arasındaki muazzam farkı kapatmak mümkün olur muydu? Eğitim bize daha çok

NE'lerin cevabını öğretiyor. Bu da aşağı yukarı her öğrenciye eşit veriliyor. NASIL'ların cevabı ise daha çok okul dışında kazanılan becerilerle, damdan düşmelerle öğrenilebiliyor."



Anadolu Avrupa ile buluşuyor

2010

Türkiye İş ve Yatırım Zirvesi
3-4 Mart
Conrad Hotel İstanbul

Hangi konular tartışılacak?

- ▶ Yatırım teşvik sistemi: Bölgesel ve sektörel teşvikler
- ▶ Proje finansmanı araçları
- ▶ Bölgesel enerji, ulaşım ve telekomünikasyon altyapıları
- ▶ Türkiye'nin yenilenebilir enerji potansiyeli
- ▶ Başarılı bölgesel yatırım projeleri

Euroconvention Conferences

Bruksel / Londra / Bratislava / İstanbul / Moskova <http://www.euroconvention.com>

İstanbul / Ayça Atay Tel: +90 216 336 26 09 E-mail: ayca.atay@euroconvention.com

Bratislava / Martin Remias Tel: + 421 257 272 855 E-mail: mremias@euroconvention.com

Bruksel / Vanessa Meys Tel: +32 2 733 59 40 E-mail: vmeys@euroconvention.com

Destekleyen Kuruluş



GERİSİ SİZİN İŞİNİZ...



www.portakalbasim.com

Geniş üretim parkuru ve 7/24 hizmet veren kadromuzla, ihtiyaçlarınıza en hızlı şekilde cevap veriyoruz. Güçlü alt yapımız sayesinde sorunsuz ve zamanında üretim yaparak size kolay olanı sunuyoruz...



www.portakalbasim.com

Portakal Basım Matbaacılık San. & Tic. Ltd. Şti.

Huzur Mahallesi Tomurcuk Sokak No: 5/1 4.Levent - İstanbul - Tel: +90 212 332 2801 - Fax: +90 212 332 0208

www.portakalbasim.com - info@portakalbasim.com.tr