

ANTALYA KURUMSAL YÖNETİM ALGI ARAŞTIRMASI RAPORU

STRATEJICO.

AKBANK

AKÇANSA



**ANADOLU
EFES**



ANADOLU GRUBU

Arçelik A.Ş.



AYGAZ

BATIÇİM

**BORUSAN
YATIRIM**

BRI SA

Carrefour  **SA**

Coca-Cola

Coca-Cola İçecek

ÇİM SA

Deloitte.

Egeli & Co.



Hergüner Bilgen Özeke
Ankara'da Üstünlük Anasay Partnership

Hürriyet

**İhlas
Holding**

İŞ YATIRIM 

KPMG

SA BANCİ



Şekerbank 



Tepe Akfen
TAV
Havalimanları



TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

TOYA

TSKB

Tüpraş

TURKCELL



YapıKredi

Yaşar

Rapor Hakkında

Bu rapor, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve StratejiCo. tarafından yürütülen "Türkiye'de Kurumsal Yönetim Algı Araştırması" projesinin bir bölümünü teşkil etmek üzere Eylül 2015'te Antalya ilinde yapılan araştırmanın sonuçlarını içermektedir. Türkiye'de Kurumsal Yönetim Algı Araştırması raporu, Ocak 2015'te yapılan Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde sunulmuş ve katılımcılarla paylaşılmıştır. Türkiye genelinde yapılan bu çalışmanın yanı sıra,

TKYD tarafından seçilen iller özelinde de araştırmalar yürütülmektedir. Elinizdeki rapor; Bursa (Eylül 2013), Ankara (Kasım 2014), Konya (Mayıs 2015) ve Mersin (Haziran 2015) illerine özel olarak yapılan araştırmalardan sonra seçilen beşinci il olan Antalya'ya ait bulguları içermektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Türkiye'de kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan etkenleri ve gelişmesinin önündeki engelleri (kısaca kurumsal yönetimin desteklerini ve kösteklerini) tespit etmektir. Antalya ilinin Türkiye ekonomisi açısından taşıdığı önem göz önüne alındığında, kurumsal yönetimin Antalya ilindeki gelişimini incelemenin gerekliliği

ortaya çıkmaktadır. Rapor aynı zamanda, TKYD tarafından Kurumsal Yönetim Seminerleri Projesi çerçevesinde 08 Ekim 2015 tarihinde düzenlenecek panelde sunulacak ve katılımcılar tarafından tartışılacaktır.

Yöntem

Araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış araştırma yöntemi ile kurumsal yönetim ile ilgili olan ve şirketlerin kurucu, hissedar, yönetici ve paydaşları olan kişilere sorular yöneltilmiştir. Bu sorularda öncelikle kurumsal yönetim konusundaki farkındalık ölçülmüştür. Bunu müteakiben, kurumsal yönetimin faydalı olup olmadığı sorulmuştur. Faydanın görülmesi neticesinde bu faydanın elde edilebi-

leceğine yönelik ikna anlaşılmasına çalışılmıştır. Son olarak Türkiye'deki kurum ve süreçlere olan güven ile bundan sonra atılabilecek adımlar irdelenmiştir. Böylece Antalya ilinde görüşülen kişilerin kurumsal yönetim ile ilgili görüşlerini kapsamlı ve sistematik bir şekilde elde etme imkanı olmuştur. Çalışmanın, ülkemizde ve özellikle Antalya ilindeki kurumsal yönetim ile ilgili paydaşlara fikir sağlayacağı umulmaktadır.

Temel Bulgular

Kurumsal Yönetime Olan İlgili Sınırlı Düzeyde

Kurumsal yönetim algı araştırması projesi çerçevesinde bugüne kadar farklı illerde yapılan çalışmalar arasında Antalya ilgi düzeyi açısından üst sıralarda yer almıyor. Karşılaşılan iyi örnekler rağmen şirketlerin kurumsal yönetim farkındalık seviyeleri yüksek değil ve bu uygulamaları hayata geçirmeye yönelik fayda özel sektör nezdinde net değil. Görüşülen şirketlerin yöneticileri bu durumun genel olarak Antalya'da faaliyet gösteren şirketler için geçerli olduğunu düşünüyorlar.

"Kurumsallaşma yeterince ciddiye alınmıyor. İşler iyi giderken zaten bu konular da gündeme pek gelmiyor ancak olumsuzluklar baş gösterdiğinde sorunlar da ortaya çıkmaya başlıyor. Antalya'da buna benzer çok örnek verebiliriz. İlgili olduğuktan sonra da nereden, nasıl başlamak gerektiği konusunda önemli bir bilgi eksikliği var."

Kurumsal yönetim ilkelerinin hangi büyüklükte şirketler tarafından uygulanabileceğine dair önemli bir karışıklık söz konusu. Görüşmelerde kurumsallaşmanın hangi büyüklükte olursa olsun uygulanması gereken bir paket olduğuna dair bir kabul olmadığı, sadece belli büyüklük üzerindeki kuruluşlar için söz konusu uygulamalar bütünü olduğuna dair görüşün olduğu ortaya çıkıyor.

"Büyük şirket sayısı az, küçük şirketlerin de yönetim yapısı belli. Kanunlar da tek kişilik A.Ş.'ye ve yönetim kuruluna izin verdiğinden kurumsal bir yapı kurmak, çok sesli bir yönetim anlayışını benimsemek çok gerekli görülüyor."

"Antalya'da kurumsallaşma konusunda mesafe alan iyi şirketlerimiz var. Toplantılarda yaptıkları çalışmalarını dinlerken etkileniyoruz ancak anlattıkları bazı şeyler bizim için geçerli olamaz. Öz kardeşini bir profesyonel aday ile nasıl aynı değerlendirmeye sokarsın? Bunlar biraz abartılı"

Şirketlerin daha kurumsal yapılar oluşturabilmeleri amacıyla eğitim veya danışmanlık alma konusunda daha düşük bir talep söz konusu. Süreçleri iyileştirmek, alternatif finansman olanaklarından yararlanmak veya daha sağlam bir yönetim yapısı kurma konusunda somut örneklerle rastlanmıyor.

"Fabrikayı görmeye gidip bir saatte satın almışlar, ertesi gün pişman olmuşlar. Ciro ortağı olarak başlayan ilişkide gerekli sistemler kurulmadan götürülmüş, yıl sonunda bakılmış ki hisseye düşünden çok daha fazlası şirketten çekilmiş durumda..."

Haleflik planlaması konusunda yaşanan sorunlar ile sıkça karşılaşılıyor.

"Kardeşim ve ben işe başlayana kadar babam tek tabanca idi, imza yetkisi sadece kendisindeydi ve ailenin tüm fertleri yönetim kurulu üyesiydi. Şirkete girdiğimizde babamla oldukça zorlu süreçlerimiz oldu. Bunda kız çocuk olmamın da etkisi oldu ve bu dezavantajı hala yaşıyorum."

Farkındalığın ortaya çıkması koşullara ve şirketin performansına bağlı olarak gelişmekte, bunda kişisel gelişim ve eğitimin de etkisi azımsanamayacak düzeyde.

"Farkındalığım lisans eğitiminde başladı, okuduğum yayınlar bunu destekledi. Bu birikimlerin bir sonucu olarak kurumsallaşmaya yönetim ile yönetim kurulunu ayrı kişilerden oluşturarak başladık."

Kurumsal yönetimden beklenen en büyük fayda stratejik düşünmeye, gelişime alan açması olarak görülüyor.

"Resme uzaktan bakabilmek kurumsallaşmanın en önemli faydası. Detayda boğulmadan ileriye bakabilmek çok önemli."

"Çevremizdeki kötü örnekleri duyuyoruz, bu nedenlerden dolayı yok olup giden şirketler olduğunu biliyoruz ama harekete geçme konusunda kararlı bir şekilde davranmıyoruz."

Kurumsal Yönetim İlgisinin İki Nedeni

Antalya ilindeki yöneticilerin kurumsal yönetim farkındalığının oluşmasında iki ana etkenin öne çıktığı görülmektedir: yazılı kültüre duyulan ihtiyaç ve yabancı ortaklıklar.

Birinci neden bölgede köklü ticari geleneği olan ailelerin artık ikinci ve üçüncü kuşak aile bireylerine şirket yönetimi devretmeye

başlamasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, Antalya'daki şirketler geçişe hazırlanıyorlar. Ailelerde kuşak geçişlerinin yoğun olarak yaşanıyor olması, bu yönde diğer ailelerde gözlemlenen sorunlar kurumsal yönetim konusundaki gelişmeleri tetikleyen bir unsur olarak göze çarpıyor.

"Kurallar bugünden koymamız gerekiyor. Aile zaten büyüdü, birkaç yıl önce 5 kişinin ortak anlayışıyla yazılı kurallar oluşturma şansı varken bugün bu sayı 10'u geçti. Kuralları ve kültürümüzü gelecek kuşaklara aktarmak için çalışmalara başladık, yakın bir zamanda oluşturmak istiyoruz."

Aileye yönelik kural koyma ve yazılı kültüre geçme süreci aile mensuplarını bir miktar ürkütüyor. Şirketlerde ikinci ve üçüncü kuşakların yönetimde bazı değişiklikler yapılmasını talep ettikleri, zaman zaman ailenin alışageldiği yöntemleri değiştirmek için çatışmaya girdikleri, ancak sonucun şirket açısından genel olarak olumlu olduğu görülmektedir. Ülkemizin genelinde yaşanan kuşak anlaşmazlıklarının Mersin'de de olması doğal karşılanmakla birlikte, buradaki anlaşmazlıkların zamanla fırsata dönüştürülmesi şehrin ekonomisi açısından umut veren bir gelişmedir.

"Evlilik sözleşmesi yapmak bizim kültürümüzde henüz yer etmiş değil. Aile üyelerinin maaş alması bile yeni yeni oturtmaya başlayabildiğimiz uygulamalar. Bu sorunları ihtimal olarak bile konuşmaya başlamak sorunları su yüzüne çıkarmaz mı? Bu süreci doğru bir şekilde yürütmek hiç kolay değil. Belki biraz da bu yüzden öteliyoruz."

Tereddüt Neden?

Aile mensupları uzun süredir aynı işin içerisinde olduğu için kendi sektörlerinde kurumsal yönetimin uygulanmasının mümkün olmadığını düşünüyorlar. Sektördeki rekabet bu konuda hantallaşmayı beraberinde getirir ve geri kalırız endişesi dile getiriliyor.

"Servis sektörü çabuk kararlar, enerji ve çeviklik gerektirir. Kurumsal yönetim bizi yavaşlatır."

"Aile genişlemişse sıkıntı daha da artıyor. Özellikle bizim sektörde kurumsallaşma daha zor, yönetim kurulunun icranın içinde olması zorunluluğu var, profesyoneller atayamıyoruz."

Bunun yanı sıra, kurumsal yönetimin şirketi hantallaştıracağı ve rekabet avantajını engelleyeceği korkusu iş adamlarını endişelendiren diğer konular arasındadır.

"Aile kurumsallaşmasını şirketin büyümesinden dolayı yavaşlattık. Yönetim yönünden çok kurumsal değiliz, şimdilik bunu bir avantaj olarak kullanıyoruz."

Profesyoneller ile ilişkiler önen taşıyan bir konu olarak ortaya konuyor. Kaliteli insan kaynağı kurumsal olmayan yapılardan kaçıyor, bu durum rekabetçi şirketlerin var olmasını engelliyor.

"Aile bireyleri ile dışarıdan gelen çalışanların bir arada çalışması hiç de kolay değil. Bu dengeyi doğru kuramadığınızda profesyoneller kısa sürede işi bırakıyor ve sizin şirket olarak yaptığınız yatırım yok olup gidiyor."

Şirketin iyi yönetilmesi ve ailenin prensiplerinin belirlenmesi için en önemli adımlarından birinin aile anayasası olduğu ortaya çıkmaktadır. Aile anayasası ayrıca, etik kod olarak tabir edilen kurallar bütünü de içeren bir çerçeve haline gelebilmektedir.

"Babamı kaybettikten sonra kardeşimle şirketi devraldık. Aile anayasası oluşturduk, şirketi kurumsallaştırmak için gerekli çalışmaları yürütmeye başladık. Önemli oranda bir borç vardı, bugün bu sorunu çözmüş durumdayız. Profesyoneller ve bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile uyumlu bir şekilde çalışarak şirketi büyütmeye çalışıyoruz."

"Ayrı bir etik kodu yok ama aile anayasasının içinde bu konuda maddeler yer alıyor."

"Büyük aileler gençlerin şirkette çalışmaları konusunda kuralları koyuyor ve işletiyorlar. Biz de aile anayasasına maddeler koyduk. Farklı kuşaklar nasıl çalışacak, bu bizi düşündürüyor. Bir de Y kuşağı Z kuşağı tartışmaları var. Bu kadar farklı değerlere, anlayışa sahip kuşaklar aynı masa etrafında nasıl karar alacaklar bilmiyoruz."

RAKAMLARLA ANTALYA

Antalya ili, Türkiye'nin güneyinde, merkezi Akdeniz kıyısında olan bir turizm merkezidir. Türk Riviera'sı Antalya kıyıların uzunluğu 630 km'yi bulur. Güneyinde Akdeniz ve kuzeyinde denize paralel uzanan Toroslar ile çevrili olup, doğusunda İçel, Konya ve Karaman, kuzeyinde Isparta ve Burdur, batısında Muğla illeri ile komşudur. İl, doğal ve kültürel coğrafya özellikleri bakımından büyük bir zenginliğe sahiptir. (1)

Antalya ilinin nüfusu, 2013 Adrese Dayalı Kayıt Sistemi sonuçlarına göre 2.158.265'dir. Bu nüfus değeri ile Antalya ili, büyüklük olarak İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa'dan sonra gelmektedir. Antalya ilinde genç nüfusun ağırlığı dikkat çekicidir. 2013 yılında il nüfusunun %37'si 25 yaş altındadır. 25-65 yaş arası nüfus, toplam nüfusun %56'sını, 65 yaş üstü nüfus ise toplam nüfusun %7'sini oluşturmaktadır. 2013 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemine göre ilin kilometrekareye 104 kişi olan nüfus yoğunluğu, 100 olan ülke nüfus yoğunluğunun üzerindedir. Antalya ili 2012-2013 yılı yıllık nüfus artış hızı %3,09 ile %1,37 değerini alan Türkiye değerinin üzerindedir. Aynı yılda 6 yaş üzeri nüfus için okuryazarlık oranı %98,6'dır. 2012-2013 yılları için Antalya ilinin %11,4 net göç hızı ile göç aldığı anlaşılmaktadır. (2)

2011 yılında kişi başına gayri safi katma değer TR61 (Antalya, Isparta, Burdur) bölgesinde 10.122 dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu değer, 9.244 dolar olan Türkiye geneli değerinin üzerindedir. 2013 yılında bir önceki yılın aynı ayına göre TÜFE değişim oranı TR61 (Antalya, Isparta, Burdur) bölgesinde %7,65 olup bu değer %7,40 olan Türkiye değerinin üzerindedir. (3)

(1) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf XI

(2) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf XIII

(3) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 7

2011 yılında sanayi ve hizmetler sektöründe çalışan sayılarının Türkiye toplamı içindeki payına bakıldığında, TR61 (Antalya, Isparta, Burdur) bölgesi %4,34 değeri ile %30 değerini alan TR10 (İstanbul) bölgesinin oldukça altındadır. 2011 yılında sanayi ve hizmetler sektöründe maaş ve ücretlerin Türkiye toplamı içindeki payına bakıldığında, TR61 (Antalya, Isparta, Burdur) bölgesi %3,45 değeri ile %38,09 değerini alan TR10 (İstanbul) bölgesinin oldukça altında yer almıştır. (4)

2013 yılında Antalya'ya bağlı firmalar tarafından 738 milyon dolar ithalat yapılmıştır. İthalatta 1. Sırayı 136.505 milyon dolar ile İstanbul alırken onu 12.418 milyon dolar ile Kocaeli ve 10.691 milyon dolar ile Ankara takip etmektedir. 2013 yılında Antalya'ya bağlı firmalar tarafından 1.066 milyon dolar ihracat yapılmıştır. İhracatta 1. Sırayı 70.681 milyon dolar ile İstanbul alırken onu 12.275 milyon dolar ile Bursa ve 12.179 milyon dolar ile Kocaeli takip etmektedir. (5)

2013 yılı işsizlik oranı Antalya'da %7,9 değerini almıştır. Türkiye işsizlik oranı ise %9,7'dir. Diğer illeri bakıldığında, Batman ili %23,4 ile en yüksek, Karaman ise %4,2 ile en düşük işsizlik oranı değerine sahiptir. 2013 yılında Antalya ilinde istihdam edilenlerin oranı %52,9 olup bu değer ile 8. Sıradadır. (6)

Tüketici fiyatları değişim oranları incelendiğinde ana harcama gruplarına göre bir önceki yılın aynı ayına göre TR61 Antalya, Isparta, Burdur bölgesinde en yüksek artış 2013 yılı için %10,75 ile gıda ve alkolsüz içeceklerde gerçekleşmiştir. Yine aynı yılda ulaştırma %10,45 ile ikinci, alkollü içecekler ve tütün %10,35 ile üçüncü sırada gelmektedir. (7)

Antalya'da yapılan ihracatın 2013 yılı için ekonomik faaliyetlere göre dağılımına bakıldığında en büyük pay %47 ile imalat sektörüne aittir. Antalya'da yapılan ithalatın 2013 yılı için ekonomik faaliyetlere göre dağılımına bakıldığında en büyük pay %86 ile imalat sektörüne aittir. (8)

Antalya ilinde en çok girişim 2013 yılında toptan ve perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı sektöründedir. Bunu sırasıyla ulaştırma ve depolama ile konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri izlemektedir. (9)

TR61 Antalya, Isparta, Burdur bölgesinde 2013 yılında 15 ve daha yukarı yaştaki nüfusun işgücüne katılma oranı %57,2'dir. İstihdam edilenlerin %32,1'i tarım, %13,6' sı sanayide istihdam edilmektedir. Hizmetler sektöründe istihdam oranı ise %54,4'tür. (10)

2013 yılı bitkisel üretim değeri bakımından Antalya 7,443 milyar TL değeri ile en yüksek, Ardahan ise 18 milyon TL ile en düşük değeri almıştır. 2013 yılında canlı hayvanlar değeri bakımından Antalya, 952 milyon TL değeri ile 20. Sırada gelmektedir. (11)

Antalya'da toplam tahıllar ve diğer bitkisel ürünlerin hasat edilen alanlarına bakıldığında 2013 yılında en fazla payı %75 ile tahıllar almıştır. Patates, kuru baklagiller, yenilebilir kök ve yumrular ise %12'lik pay ile ikinci sırada gelmektedir. Antalya ilinde toplam tahıllar ve diğer bitkisel ürünlerin üretim miktarlarına bakıldığında 2009-2013 yılları arasında yaklaşık %24,4'lük artış olduğu görülmektedir. 2013 yılında Antalya'da toplam tahıl ve diğer bitkisel ürünlerin üretimi içinde tahılların payı %46,2 olarak gerçekleşmiştir. (12)

Antalya'da toplam sebze üretim miktarına bakıldığında 2009-2013 yılları arasında %12,5 artış olduğu görülmektedir. 2013 yılında Türkiye sebze üretimi içinde Antalya'nın sebze üretim payı %14,1 olarak gerçekleşmiştir. Antalya'da toplam meyve üretim miktarına bakıldığında 2009-2013 yılları arasında yaklaşık %19 oranında artış olduğu görülmektedir. Antalya'da bu yıllar arasında en fazla üretilen diğer meyveler, taş çekirdekli ve yumuşak çekirdekli meyveler grubu olmuştur. 2013 yılında Antalya meyve üretimi, Türkiye meyve üretimi içinde %8,6'lık bir paya sahiptir. (13)

2013 yılında Antalya'da örtü altı sebze ve meyve üretimindeki en büyük pay %66,7 ile domatese aittir. Antalya'da 2013 yılındaki organik tarım üretim miktarı 2009 yılına göre %24 oranında azalarak 4.651 tona gerilemiştir. Türkiye organik tarım üretimi içinde Antalya'nın payı %0,3'tür. (14)

(4) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 8

(5) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 21-22

(6) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 29-30

(7) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 124

(8) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 125-126

(9) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 127

(10) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 142

(11) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 27-28

(12) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 146-147

(13) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 148-149

(14) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 150-151

2013 yılında Antalya'nın bitkisel üretim değerinin, Türkiye bitkisel üretim değeri içindeki payı %8'dir. Canlı hayvanlar ve hayvansal ürünler değerlerinin Türkiye içindeki payı ise %1,3 olmuştur. Tarımsal üretim değeri Antalya'da 2012-2013 döneminde artarak 8,7 milyar TL olmuştur. (15)

2013-2014 döneminde ilkokulda öğretmen başına düşen öğrenci sayısı Antalya için 18'dir ve 19 olan Türkiye değerinin altındadır. Bu değer Şırnak'ta 34 ile en büyük, Tunceli'de ise 11 ile en küçüktür. 2013-2014 öğretim yılında ilkokulda net okullaşma oranı Antalya'da %99,06 olmuştur. Antalya bu değer ile %99,57 olan Türkiye değerinin altında değer almıştır. (16)

Türkiye'de 2013 yılında 15 yaş üstü nüfus için okuma yazma bilmeyenlerin oranı %4,7 (bilinmeyen hariç), okuma yazma bilenlerin ise %95,3'dür (bilinmeyen hariç). Antalya'da ise bu oranlar sırasıyla, %2,2 (bilinmeyen hariç) ve %97,8'dir (bilinmeyen hariç). 2013 yılında Antalya'da yükseköğretim veya fakülte mezunlarının yine aynı yaş grubu nüfusa oranı ise %13,6'dır (bilinmeyen hariç). Antalya ilinde 2'si vakıf 2'si devlet üniversitesi olmak üzere toplam 4 adet üniversite bulunmaktadır. (17)

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Hakkında

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

650 bireysel, 36 kurumsal üyenin katkılarıyla çalışmalarına devam eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, Center for International Private Enterprise, IFC, Dünya Bankası, OECD ve benzeri kuruluşlarla ulusal ve bölgesel projeler hazırlamakta ve yönetmektedir.

StratejiCo. Hakkında

StratejiCo.'nun temelleri 1987 yılında Selim Oktar tarafından kurulan Strateji Araştırma ve Planlama Şirketi ile atılmıştır. 1994 yılında MORI (Market and Opinion Research International) ile yapılan ortaklık 2000 yılına kadar Strateji-MORI adıyla devam etmiş ve bu dönemde İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi tarafından Türkiye'nin en itibarlı araştırma şirketi seçilmiştir. Pazar araştırma operasyonunun 2000 yılında GFK'ya satılması sonrasında StratejiCo. çalışmalarını stratejik danışmanlık alanında yoğunlaşmıştır. Aralarında TeliSonera, İş Bankası, Efes Pilsen, Koç Holding'in de bulunduğu şirketlere ve çok sayıda belediyeye stratejik iletişim danışmanlığı hizmeti vermiştir. StratejiCo., 2010 yılından günümüze markaların ve belediyelerin ilişkisi, iletişim ve bilgi süreçlerini yönetmektedir. Bu alanda Türkiye'nin öncü şirketi konumundadır.

(15) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 153

(16) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 24-25

(17) TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013 syf 88

KATKILARI İÇİN

İŞ YATIRIM 



BORSA
İSTANBUL



IFC

International
Finance Corporation
WORLD BANK GROUP

TEİD 
Etik ve İtibar Derneği
Ethics & Reputation Society

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

TEŞEKKÜR EDERİZ.

Kurumsal
Yönetim
Kütüphanesi



KURUMSAL
YÖNETİM
ÖDÜLLERİ



ULUSLARARASI
KURUMSAL
YÖNETİM ZİRVESİ



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

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