

MERSİN KURUMSAL YÖNETİM ALGI ARAŞTIRMASI RAPORU

STRATEJICO.

AKBANK

AKÇAN SA



**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
Anakültür Grupları 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 Mayıs 2015’te Mersin 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) ve Konya (Mayıs 2015) illerine özel olarak yapılan araştırmalardan sonra seçilen dördüncü il olan Mersin’e ait bulguları içermektedir.

Raporun hazırlanmasında görüşleri ile katkıda bulunan Mersin iş dünyası temsilcilerine, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası’na ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyesi Sayın Osman Kiper’e teşekkür ederiz.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişmesini sağlayan etkenleri ve gelişmesinin önündeki engelleri (kısaca kurumsal yönetimin desteklerini ve kösteklerini) tespit etmektir. Mersin ilinin Türkiye ekonomisi açısından ve lojistik merkez olarak taşıdığı önem göz önüne alındığında (Bkz.

Rakamlarla Mersin), kurumsal yönetimin Mersin ilindeki gelişimini incelemenin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Rapor aynı zamanda, TKYD tarafından Kurumsal Yönetim Seminerleri Projesi çerçevesinde 12 Haziran 2015’te düzenlenecek Mersin oturumunda sunulacak ve katılımcılar tarafından tartışılacaktır.

Yöntem

Mersin ilinde yapılan 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 edilebileceğine yönelik

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

Temel Bulgular

Kurumsal Yönetim İlgisi Üst Seviyede

Kurumsal yönetim algı araştırması projesi çerçevesinde bugüne kadar farklı illerde yapılan çalışmalar arasında Mersin ilini farklı kılan en önemli özellik, bu ildeki şirketlerin kurumsal yönetim farkındalık seviyesidir. Görüşülen şirketlerin yöneticileri, uzun yıllar önce kurulmuş ve aile büyüklerinden devraldıkları mirası geleceğe taşıyabilmek için kurumsal yönetimden faydalanabileceklerini fark etmiş durumdadırlar.

“Hiçbirimiz kalıcı değiliz ki, ne büyük şirketler vardı bugün kapanmak zorunda kaldılar. Ben pazarda bağırdım, benim oğlum bunu yaşamadı. Bu şirketin yaşaması için aklın yolu bir. Kaç yüzyıldan beri var olan aile şirketleri var. Koç nasıl yürütüyor? Sabancı nasıl yapıyor? Bu yöntemler belli zaten. Biz de kendimize

uydurup yapacağız, başka yolu yok! Aile işi dolduramıyorsa dolduran kişi ile yapacağız.”

Bu nedenle, kurumsal yönetim ilkelerinin kendi şirketlerinde nasıl uygulanabileceği şirket sahiplerinin gündemini oluşturan konuların başında gelmektedir. Yöneticiler şirketlerini daha kurumsal hale getirebilmek için profesyonel yardım almaktan da çekinmemektedirler. Süreçlerini iyileştirmek ve daha sağlam bir yönetim yapısı kurmak amacıyla danışmanlık hizmeti alan şirketlerin sayısının diğer illere kıyasla dikkat çekici ölçüde yüksek seviyededir.

“Biz hem kurumsal yönetim, hem de yönetim danışmanlığı hizmeti alıyoruz. Ben çok faydasını gördüm,

diğer şirket sahibi arkadaşlarıma da önerdim. Şu anda aynı danışmanlık şirketi ayda bir defa Mersin'e geliyor, hepimize birer gün ayırarak altı gün boyunca buradaki çalışmalarını yapıp İstanbul'a dönüyor."

"Bir hoca getirmişler aile şirketlerini anlatıyor kürsüde. Anlatırken dedim ki 'bizi mi tanıyor?' Sorunlar hep aynı aslında."

Ancak süreç yönetimi ile ilgili bazı anlaşmazlıkların ortaya çıktığı, bu noktada kurucular ve şirketin gelecek kuşaklarını ortak bir noktada buluşturacak önerilerin ve buna uygun bir takvimin ortaya konmasının önemi ortaya çıkıyor;

"Danışman kitaptakileri uygulamaya kalktı, böyle olunca hayata geçirmek mümkün olmuyor. Siz karışmayın dediler, henüz hazır olmayan aile bireylerine görevleri dağıttılar ama kısa sürede bu durum işlerimizi olumsuz etkilemeye başladı. Biz bu süreci durdurduk, görevleri geri aldık ama aradaki süreçte bu kişileri yetiştirerek zorlukların üstesinden gelebilecek duruma getirdik. Şimdi bu görevleri kendilerine verecek kendimiz gerektiği noktalarda destek oluyoruz."

Milli Prodüktivite Merkezi tarafından geride kalan dönemde yürütülen çalışmaların ve KOSGEB desteklerinin bilinç oluşturmada önemli bir rol oynadığı görüşmelerde ortaya konuyor.

Kurumsal Yönetim İlgisinin İki Nedeni

Mersin ilindeki yöneticilerin kurumsal yönetim farkındalığının oluşmasında iki ana etkenin öne çıktığı görülmektedir: ailedeki kuşak geçişleri ve Mersin'in yurtdışına açık bir şehir olması.

Birinci neden bölgede köklü ticari geleneği olan ailelerin artık ikinci ve üçüncü kuşak aile bireylerine şirket yönetimi devretmeye başlamasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, Mersin'deki şirketler Türkiye'nin geneline oranla daha uzun bir geçmişe sahiptirler. Dolayısıyla, ailelerde kuşak geçişlerinin yoğun olarak yaşanıyor olması kurumsal yönetim konusundaki gelişmeleri tetikleyen bir unsur olarak göze çarpmaktadır.

"Biz dördüncü kuşağız, dedemin babası komisyonculukla işe başlamış. Şu anda ihracat ciromuzda %95 paya sahip. Babam biz okuduktan sonra bizi hiç zorlamadı. 'İsterseniz gelin işin başına geçin, isterseniz satın ben sizin yanınıza geleyim' dedi."

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 ge-

Farkındalığın ortaya çıkması koşullara ve şirketin performansına bağlı olarak gelişmektedir. Diğer bir deyişle, Mersin'deki yöneticiler çoğunlukla zorlayıcı nedenler ile kurumsal yönetimin önemini kavramaktadırlar.

"Farkındalık iki şekilde olur. Ya çok akıllı olacaksın, ya patinaj çekeceksin. Ben ben ikisini de yaşadım."

"Çevremizdeki kötü örnekleri duyarak bir arayışa geçtik, danışman bize gelmedi. Önce biz neye ihtiyacımız olduğunu anlamaya çalıştık, ilgili konudaki danışmanı biz bulduk."

Kurumsal yönetim konusundaki bu ilgi beraberinde araştırmayı ve bilgi birikimini getirmektedir. Şirket sahiplerinin ve yöneticilerin kurumsal yönetime dair gündemi yakından takip ettikleri göze çarpmaktadır.

"Türk Ticaret Kanunu ile önemli bir fırsat kaçtı. O maddeler çıkartılmasaydı daha iyi olurdu."

"Teknoloji çok ilerledi, gençler bu imkanlara hakim. Oğlum bırakın ben oturduğum yerden yürüteyim size yıl sonunda kardan vereyim diyor. Yeni kuşaklar ile masaya oturmak zor, zorlamadan profesyonelce yönetmek lazım. kişiyi zorlamanın anlamı yok. Daha hoşgörülü anlayışlı baskılamadan ortak hareket etmek gerek."

nelinde yaşanan kuşak anlaşmazlıklarının Mersin'de de olması doğal karşılanmakla birlikte, buradaki anlaşmazlıkların zamanla fırsata dönüştürülmesi şehrin ekonomisi açısından umut veren bir gelişmedir.

"Ataerkil bir Anadolu şirketi olduğumuz için kız-erkek ayrımı ile karşılaştım. Potansiyelimin harcandığını düşündüm, erkekler ile kızlara eşit maaş vermiyorlardı. İtiraz ettim, tek kız çocuktum. Erkeklerden de mobbinge uğradım. Ayrıldım, 5 yıl kendi işimi yaptım. Bu girişim iyi gitse de daha sonra istifa ettim, bir anlamda damdan düşmüş de oldum ve bu tecrübeyi çok değerli buluyorum. Ailem tekrar gelmemi teklif etti. Kadın erkek ayrımı olmayan, bir iş skalası öneren bir teklif ile geldim. Bu süreçlerde çok kavga ettik ama şimdi herkesin tatmin olduğu bir sistem kurduk."

"Bu bölgede cinsiyetçilik sorunu çok var, bir sürü aile şirketinin kızlarını iş dünyası ile ilgili ortamlarda göremiyorsunuz. Mecburiyetten kızlara düşük seviyeli görevler veriyorlar."

"Birinci neslin başımızda olduğu kıyemli bir dönemdeyiz. ARGE kapasitesine sahip iki kurucu bizim en büyük avantajımız ama onların ardından bu gücü devam ettirecek yapıyı ve profesyonelleri oluşturmak zorundayız."

Konya'nın iklimi ve coğrafyasının şirketlerin işleyişine ve iş ilişkilerine etki ettiği de öne sürülen fikirlerden biridir. Coğrafyanın karar alma süreçlerine ve dolayısıyla kurumsal yönetime olan etkisi de Konya iline özgü bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır.

"Bizde dağlı ve ovalı ayrımı vardır. Dağlılar iklim ve coğrafi koşullar gereği daha çok beraber çalışırlar. Ovalı larsa büyük yüz ölçümü gereği daha az emek yoğun ve kendi başlarına çalışarak geçimlerini sağlarlar. Bu da kurumsal yönetim ilkelerine bakışı belirler."

"2001'de başladım şirkete. Şirkete girince sihirli değneğim olacağını düşünüyordu babam. Hiçbir departmanı yoktu. Sadece muhasebe ve satın alma vardı. 2003 yılında web sitesi açtım, dış ticaret departmanı kurarak ilk ihracatı ben yaptım. Bugün itibarı ile ihracat oranı toplam satışın yarısından fazlası..."

"Babam eskiden kafasına göre maaş ve ikramiye dağıtırdı. Ben ve kardeşim bunu değiştirdik. Performans bazlı bir yapı kurduk ve süreçleri standart hale getirdik. Şimdi bunun faydasını görüyoruz."

Mersin'deki kurumsal yönetim ilgisinin ikinci nedeni olarak şehrin uluslararası ticaret yolları üzerinden olmasından kaynaklanan bir lojistik merkez olması düşünülmektedir. Mersin'deki şirketlerin kurucuları ve yöneticileri, çeşitli nedenlerle yaşadıkları yurtdışı tecrübelerinin iş becerisi ve kurumsal yönetim konusundaki anlayışlarının gelişmesinde bir dönüm noktası olduğunu ifade etmektedirler.

"Yurtdışında fuara katıldım ve orada gördüklerimden çok etkilendim. Kendi yönetim modelimizin ne kadar eksik kaldığını gördüm. Üretim dışında bir de mağazam

Tereddüt Neden?

Mersin'de yapılan araştırmada ortaya çıkan bu kadar yoğun ilgiye rağmen eyleme geçmede çekingen davranıldığı ve yöneticilerin adım atmakta tereddüt ettiği görülmektedir. Bunun bir kaç nedeni olduğu tespit edilmiştir.

Öncelikle yöneticiler aile olarak uzun süredir aynı işin içerisinde olduğu için kendi sektörlerinde kurumsal yönetimin uygulanmasının mümkün olmadığını düşünmektedir. Sektörel farklılıkların kurumsal yönetimi engellediği düşüncesi her sektördeki yöneticinin ortaya sürdüğü bir argümandır.

"Bizim sektör imalat gibi değil. Servis sektöründe çok hızlı olacaksınız, ani kararlar alacaksınız. 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

vardı, döner dönmez yıkıp yeniden yaptırdım. Cirom üç katına çıktı. Bu bana cesaret verdi."

"Hollanda'da bir ay yoğun bir eğitime katıldım. Bize dış ticaret nasıl yapılır, yabancılarla nasıl müzakere edilir, fuarda ne renk takım elbise giyilire kadar anlattılar. Sonrasında katıldığım bir fuarda oradaki tecrübemi kullanarak uluslararası ticari ortaklıklar kurdum. Meğer biz zaten teknik üretim olarak iyiymişiz, ama iyi bir yönetimle de birleşince sıçrama yaptık."

Mersin'de sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarına yönelik önemli bir destek de söz konusu;

"Sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarını destekliyorum, çünkü ben 10 yıl çektim başkaları çekmesin istiyorum."

Aile büyüklerinin iş hayatı içerisinde yaşadıkları uluslararası tecrübeleri genç kuşakların eğitimleri sırasında almalarını istedikleri de göze çarpmaktadır. Mersin ilinde genç kuşakların kaliteli üniversitelerde eğitim gördükleri, sonrasında isteğe bağlı olarak ya da ailenin talebi üzerine şirketlerde yönetici pozisyonunu aldıkları ortaya çıkmaktadır.

"İşler büyüyünce sadece babam ve benim yeterli olmayaçağını anladım. Kardeşim o sırada ABD'de yüksek lisansını yapmış bir şirkette çalışıyordu. Kendisine ihtiyacımız olduğunu söyledim, kırmadı geldi."

"Biz 17 yaşına geldiğimizde babam ve üç erkek kardeş olmak üzere şirkete hepimize %25 pay verildi. Babanın yetkiyi böyle paylaşması aslında bu bölgede çok yaşanan bir durum değil. Arap etkisi dolayısıyla buralarda çocuklar pek çalıştırılmaz."

adamlarını endişelendiren diğer konular arasındadır.

"Aile kurumsallaşmasını şirketin büyümesinden dolayı yavaşlattık. Yönetim yönünden çok kurumsal değiliz, şimdilik bunu bir avantaj olarak kullanıyoruz. Piyasanın şartlarına göre kurnazlıklar da yapabiliyoruz, Türkiye'de yaşadığımızı da unutmuyoruz. "

Diğer bir konu ise çalışan kalitesidir. Kurucular, kaliteli eleman ihtiyacını defaten vurgulamakta, bir çalışandan verim almak için ona uzun vadeli yatırım yapmak ve eğitim vermek gerektiğini belirtmektedirler.

"Şirket çalışanları kurumsal yönetimin farkında, ama işleri delege edince sorunlar ortaya çıkıyor. Ben çok sayıda usta mühendis yetiştirdim. Aynı şekilde şu anda icranın başındaki direktör arkadaşımız da 6-7 sene boyunca bizim tarafımızdan yönlüldü. Ama şu anda kendisine karışmadan ve sadece denetleyerek işleri yürütüyor."

Kurumsal yönetimin en önemli göstergelerinden biri

olan karar alma mekanizmasında da halen iyi yönetim ilkelerinin uygulanması için bazı adımlar atılması gerektiği göze çarpmaktadır.

Yazılı politika ve kurallar

Şirketin iyi yönetilmesi ve ailenin prensiplerinin belirlenmesi için önemli adımlardan biri olarak aile anayasası ve bu anayasanın belli maddeleri ile şirket ana sözleşmesine aktarılması görülmüyor. Etik kod hazırlanması, sürdürülebilirlik politikaları için çalışma yapan kuruluş sayısı yüksek olmamakla birlikte bu çalışmaların hayata geçirilmesi için uygun bir iş kültürünün temelleri mevcut;

“3 yıl önce aile anayasası oluşturuldu. Aile yapısı geleneksel, babadan gelen iş kültürü de var. Daha profesyonel bakmak için ihtiyaç duyuyorduk. 3. nesil geliyor, az kaldı. Şirketin devamlılığı ve yeni nesillere aktarma açısından kurumsallaşmanın etkisi olacak.”

“Bizde kardeşler arasında ayrılık, kurumsal yönetime dayanan konulardaki anlaşmazlıktan çıktı aslında. Ben herkesin görev tanımının ve belli bir maaşının olmasını istedim, kardeşim karşı çıktı. İşimizi yapmaya devam ettiğimiz kardeşlerimiz ile bu anlaşmaları hazır hale getirdik ve yola devam ediyoruz.”

“Gençler için aile anayasasına maddeler koyduk. Farklı kuşaklar nasıl çalışacak, bu bizi düşündürüyor. Mutlaka çalışacağı alanla ilgili eğitim almış olmalı, üniversite mezunu olmalı, mutlaka farklı bir yerde çalışıp gelmeli. Başladığında da anne babaya bağlı olmayan farklı departmanda başlamalı.”

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

“Burada 4 şirket var ama herkes kendi hesabındakini kendi parası olarak görüyor. Şirket hem devlete hem halka bağlı, çalışanlarına karşı sorumlulukları var. Sen

“Çalışanların işi öğrenip sorumluluk almalarına kadar geçen sürede kararlar tek bir yerden alınıyor. Bu da karar alma mekanizmasını merkezileştiriyor.”

onun içinden kayıt dışı şeyler alırsan kayıp yaratırsın. Fabrikadan birşey harcarken cebinden gitmiş gibi görüyor, halbuki biz işimiz için organizasyon da yapıyoruz, ve bunu cebimizden çıkıyor gibi görmüyoruz.”

Mersin’de sık rastlanan örneklerden biri de, ailede kuşak geçişleri yaşanırken özellikle erkek kardeşler arasında çıkan anlaşmazlıklardır. Söz konusu durum, şirketlerin sürdürülebilirliğini etkilemekte ve zaman zaman şirketten kopuşlara neden olmaktadır. Bunun önüne geçmek için kurumsal yönetim ilkelerinin ve aile anayasasının uygulanması gerektiği bir çok yönetici tarafından ifade edilmektedir.

“Bizde ortak yaşama kültürü ve işbirliği anlayışı maalesef yok. Sorun buradan kaynaklanıyor.”

“Kurumsallaşma sen ben davasının bittiği yerden başlıyor.”

Bu nedenle, gelecekte yaşanabilecek sıkıntıları öngören şirket yöneticilerinin sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla şimdiden önlemler aldıkları, gelecek kuşakların iş hayatına sağlıklı ve verimli bir şekilde entegre olmalarını sağlamak için kurumsal yönetimden ilham alan aile anayasaları oluşturmak için çalıştıkları göze çarpmaktadır.

“Tam kurumsallaşmasak da bizim de kendimize göre bir anayasamız var. Herkesin hissesi ve görevi belli. Biz kardeşler kendi adımıza ticaret yapamayız, işletme açamayız. Kim ne iş yaparsa şirket adına yapmak zorundadır. Birbirimiz için varız, dünya malı için menfaat kavgasına girmeyiz.”

RAKAMLARLA MERSİN

Mersin ili, Anadolu Yarımadası'nın güneyinde bulunan Akdeniz Bölgesinde, Adana bölümünde yer almaktadır. Kuzeyden Toros Dağları'nın en yüksek tepesine kadar uzanan yaylaları içine alıp, doğu Akdeniz boyunca güney batıya kadar uzanır ve yüzölçümü 15.620 km² 'dir. Mersin'de merkez ilçeler dahil toplamda 13 ilçe ve 13 belediye bulunmaktadır.

Mersin Türkiye'nin bir çok alanda en gelişmiş illerinden bir tanesidir. Bu gelişmenin sebepleri; toprakların verimli olması, sanayi bakımından ileri durumda bulunması, doğal ve yeraltı kaynakları bakımından zengin olması, Mersin limanının faaliyettinin ve Mersin petrol rafinesinin olmasıdır.

İlin nüfusu, 2013 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarına göre 1.705.774'dür ve Türkiye'deki nüfus bakımından en büyük 10. ildir. 2013 yılı verilerine göre; Mersin il nüfusunun %40,5'i 25 yaşın altında, %52,02'si 25-65 yaş arası, %7,48'i ise 65 yaş üstü kişilerden oluşmaktadır. Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarına göre; nüfus yoğunluğu 110/km²'dir. Mersin ili 2013 yılı yıllık nüfus artış hızı %1,35 ve 6 yaş üzeri okuryazarlık oranı %97,34'tür. 2012-2013 yılları için Mersin ilinin %-2,35 net göç hızı ile göç verdiği anlaşılmaktadır.

2013 yılında Türkiye'de il ve ilçe merkezleri nüfusunun, toplam nüfus içindeki oranı %91,3 iken, Mersin ilinde ise bu oran %100,0 olmuştur.

2011 yılında kişi başına gayri safi katma değer Adana-Mersin bölgesinde 7.232 dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu değer 9.244 dolar olan Türkiye değerinin altındadır. (21) 2013 yılında bir önceki yılın aynı ayına göre TÜFE değişim oranı Adana-Mersin bölgesinde %7,45 olup, bu değer Türkiye değerinin (%7,40) üzerindedir.

2013 yılı işsizlik oranı Mersin'de %12,4 değeri almış olup, bu oranla en yüksek işsizlik oranına sahip 10. il konumundadır. Türkiye işsizlik oranı ise %9,7'dir. İşgücüne katılma oranı %50,7 ve istihdam oranı ise %44,4'tür.

Ayşehan Çakıcı ve Burcu Şefika Özer tarafından gerçekleştirilen "Mersin'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma göstergeleri" raporunda KOBİ'lerin yaklaşık %82'sinin 1990 yılından sonra kuruldukları, büyük çoğunluğunun limited şirket statüsünde olduğu ortaya konmaktadır. İşletmelerin %74'ü birinci kuşak tarafından yönetilmektedir ve yöneticilerin %75'i üniversite mezunudur.

2011 yılında sanayi ve hizmetler sektöründe çalışan sayılarının Türkiye toplamı içindeki payında bakıldığında, Adana-Mersin bölgesi %3,94 değeri ile %30 değerini alan İstanbul değerinin oldukça altındadır.

1987 yılında Türkiye'nin ilk serbest bölgesi Mersin'de kurulmuştur. Mersin Serbest Bölgesi, başta tekstil olmak üzere yaklaşık 570 kullanıcı firmaya ev sahipliği yapmaktadır.

2013 yılında Mersin'e bağlı firmalar tarafından 1.227,6 milyon dolar ithalat yapılmıştır. Toplam ithalatın %72'sinin İstanbul, Kocaeli, Ankara, Bursa ve İzmir illerine bağlı firmalar tarafından yapıldığı görülmektedir. Aynı dönemde Mersin'e bağlı firmalar tarafından 1.565,5 milyon dolar ihracat yapılmıştır.. Toplam ihracatın %74'ünün İstanbul, Bursa, Kocaeli, İzmir ve Ankara illerine bağlı firmalar tarafından yapıldığı görülmektedir.

Mersin, 2013 yılı bitkisel üretim değeri bakımından 4.217 milyon TL ile 3. Sırada gelmektedir. Antalya 7.443 milyon TL değeri ile en yüksek, Ardahan ise 18 milyon TL ile en düşük değeri almıştır.

Mersin, 2013 yılında canlı hayvanlar değeri bakımından 929 milyon TL değeri ile 22. sırada yer almaktadır. Konya, 3.285 milyon TL ile en yüksek, Yalova 46 milyon TL ile en düşük canlı hayvanlar değerini almıştır.

Adana-Mersin Bölgesi cari fiyatlarla bölgesel gayrisafi katma değerinin sektörel paylarına bakıldığında, hizmetler sektörü 2011 yılında %64,2 (29.252.436.000 TL) ile en büyük payı oluşturmaktadır. Yine aynı yılda sanayi sektörü %21 (9.571.186.000 TL) ile ikinci sırada ve üçüncü sırada %14,7 (6.705.681.000 TL) ile tarım sektörü gelmektedir.

TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf XI
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf XIII
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf XIII
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 83

Dış Ticaret Göstergeleri*

Kaynak: TÜİK

		(Milyon \$)			(Milyon €)		
		2014 Ocak-Mart	2015 Ocak-Mart	Değişim (%)	2014 Ocak-Mart	2015 Ocak-Mart	Değişim (%)
İhracat	Türkiye	40.134	37.128	-%7	29.280	32.949	%13
İthalat	Türkiye	57.458	52.293	-%9	41.917	46.256	%10
İhracat	Mersin Hinterlandı	2.181	1.891	-%13	1.591	1.678	%5
	Mersin Firmaları	438	397	-%9	320	351	%10
İthalat	Mersin Hinterlandı	3.722	3.214	-%14	2.717	2.842	%5
	Mersin Firmaları	332	307	-%8	242	271	%12
Dış Ticaret Dengesi	Türkiye	-17.324	-15.165	-%12	-12.637	-13.307	%5
	Mersin Hinterlandı	-1.542	-1.323	-%14	-1.126	-1.164	%3
	Mersin Firmaları	106	90	-%15	77	80	%4
Karşılama Oranı (%)	Türkiye	%70	%71		%70	%71	
	Mersin Hinterlandı	%59	%59		%59	%59	
	Mersin Firmaları	%132	%129		%132	%129	

*: Geçici Veriler

2013 yılında yapılan ihracatın ekonomik faaliyetlere göre dağılımına bakıldığında, en büyük pay %58,5 ile imalat sektörüne aittir. İthalatın ekonomik faaliyetlere göre dağılımına bakıldığında ise, en büyük pay %564,7 ile imalat sektörüne aittir. Bu dönemde en çok girişim, toptan ve perakende ticaret – motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı sektöründedir. Bunu sırasıyla, ulaştırma ve depolama ile imalat sektörü izlemektedir.

Toplam tahıllar ve diğer bitkisel ürünlerin hasat edilen alanlarına bakıldığında, 2013 yılında en fazla payı %70,6 ile tahıllar almıştır. İkinci sırada ise %12,7 ile patates, kuru baklagiller, yenilebilir kök ve yumrular yer almaktadır.

Mersin ilinde toplam sebze üretim miktarlarına bakıldığında, 2009-2013 yılları arasında %5,6 oranında artış olduğu görülmektedir. 2013 yılında, Türkiye genelindeki meyvesi için yetiştirilen sebzelerin üretim miktarı içinde Mersin ilinin payı %6,7 olarak gerçekleşmiştir. Toplam meyve üretim miktarında ise, 2009-2013 yılları arasında %0,9 oranında azalma olduğu görülmektedir. 2013 yılında Mersin ilinde üretilen muz, incir ve avokado miktarı, Türkiye genelinde üretilen muz, incir ve avokado miktarının %30'unu oluşturmaktadır.

Toplam tarımsal üretim değeri, 2012 yılına göre azalarak, 2013 yılında 5,4 milyar TL değerine ulaşmıştır. 2013 yılında Mersin ilindeki bitkisel üretim değeri, Türkiye'deki bitkisel üretim değeri içindeki payı %4,6'dır. Canlı hayvanlar ve hayvansal ürünler değerinin Türkiye içindeki payları ise sırasıyla %1,6 ve %0,7'dir.

2013/2014 öğretim döneminde ilkokulda öğretmen başına düşen öğrenci sayısı, Türkiye genelinde 19 iken, Mersin ilinde 16'dır. Aynı yıl öğretim dönemi için genel ortaöğretimde öğretmen başına düşen öğrenci sayısı Türkiye genelinde 16 iken, Mersin ilinde 17'dir.

2013/2014 iki tanesi vakıf ve bir tanesi devlete ait olmakla birlikte toplamda üç tane üniversite bulunmaktadır.

2013/2014 öğretim yılında ilkokulda net okullaşma oranı Mersin'de %99,47 olmuştur. Mersin bu değer ile %99,57 olan Türkiye değerinin altındadır. Mersin ilinde; iki tanesi vakıf ve bir tanesi devlete ait olmakla birlikte toplamda üç tane üniversite bulunmaktadır.

TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 7
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 29
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 8
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf XIII
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 21
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 22
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 27
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 28
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 113

TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 115
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 117
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 135
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 137
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 138
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 143
TÜİK İl Göstergeleri Seçilmiş Göstergelerle Mersin syf 141

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 operasyonun 2000 yılında GFK'ya satılması sonrasında StratejiCo. çalışmalarını stratejik danışmanlık alanında yoğunlaşmıştır. Aralarında TeliaSonera, İş Bankası, Efes Pilsen, Koç Holding'in de bulunduğu şirketlere ve çok sayıda belediyeye stratejik iletişim danışmanlığı hizmeti vermiştir. StratejiCo., 2010 yılından günümüze markaların ve belediyelerin ilişki, iletişim ve bilgi süreçlerini yönetmektedir. Bu alanda Türkiye'nin öncü şirketi konumundadır.

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,
Esentepe-İstanbul

Bilgi için Ahmet Balcılar

0212 347 62 73
abalcilar@tkyd.org
www.tkyd.org