

Kurumsal Yönetim

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

Sayı: 6 Bahar 2009

www.tkyd.org

Dergisi

Kurumsal yönetim yuvarlak masa toplantısı yapıldı

TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt'ın moderatörlüğünde kurumsal yönetim başlıkları tartışıldı.

TKYD IV. Olağan Genel Kurulu yapıldı

TKYD Olağan Genel Kurulu'nda Tayfun Bayazıt yeniden Yönetim Kurulu Başkanı seçildi.

2009 eğitimleri hazır

TKYD Eğitim Programları yeni içeriğiyle devam ediyor. Sizlerden gelen önerilerle düzenlenen programlar altı farklı başlıkta hazırlandı.

Şimdi stratejik iletişim zamanı

Salim Kadıbeşgil'den kurumsal yönetim, kurumsal itibar ve iletişim hakkında herşey.



KURUMSAL ÜYELER



2009



TKYD eğitim takvimi

7 - 8 Mayıs 2009 / 1-2 Ekim 2009

» Yönetim kurulu üyeliği uzmanlık programı

Konuşmacılar

Aclan Acar, Fikret Sebilcioğlu, Haluk Alacaklıoğlu,
Murat Alsan, Murat Doğu, Salim Kadıbeşegil, Tanyer
Sönmezer, Prof. Dr. Yankı Yazgan

14 Nisan 2009 24 Kasım 2009

» Yeni TTK tasarısı eğitim programı

Konuşmacılar

Fikret Sebilcioğlu, Av. Erdem Egemen

28 Nisan 2009- 16 Eylül 2009

» Kurumsal risk yönetimi eğitim programı

Konuşmacılar

Dr.Tamer Saka, Alper Uğural, Anıl Erkan

21 Mayıs 2009-2 Eylül 2009

» İtibar yönetimi eğitim programı

Konuşmacılar

Salim Kadıbeşegil

14 Ekim 2009

» GRI raporlaması eğitim programı

Konuşmacılar

Teodorina Lessidrenska

12 Mayıs 2009-11 Kasım 2009

» İç kontrol ve denetim fonksiyonu eğitim programı

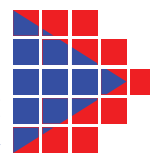
Konuşmacılar

Anıl Erkan, Mehmet Doğanıyigit



Eğitim programları ile ilgili detaylı bilgiye
TKYD Proje Koordinatörü Tayfun Zaman'dan
ulaşabilirsiniz. 0 (212) 347 62 73 tzaman@tkyd.org

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



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

www.tkyd.org

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 abalcalar@tkyd.org
Ümit Savaş usavas@tkyd.org

Tasarım
Murat Barut marbay@tkyd.org

Baskı&Cilt
Kaptan Ofset

Dağıtım: Zip Dağıtım

Reklam rezervasyon
Emre Erdoğan erdoğan@tkyd.org
Tel: 0212 347 62 73

Üç ayda bir yayımlanan Kurumsal Yönetim Dergisi 1000 adet basılmaktadır. Tam sayfa reklam bedeli 1000 TL+KDV'dir.

Yönetim Adresi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Dedeman İşhanı, Yıldız Posta 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. Ücretsiz dağıtılır.

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 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyeleri,

25 Şubat 2009 tarihinde gerçekleştirdiğimiz Genel Kurul toplantısının ardından görev alan Yönetim Kurulu Üyesi arkadaşlarım ile birlikte gösterdiğiniz teveccüh için teşekkür eder, kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmesi için önümüzdeki süreçte destekleriniz ile konuyu hak ettiği noktaya taşıyacağımıza olan inancımızı belirtmek isteriz.

TKYD, kuruluşunun altıncı yılında 450 bireysel üyesi ve kurumsal üyelerinin katkıları ile etkin bir sivil toplum kuruluşu olarak yerini almıştır. Geride kalan dönemde, misyonumuza uygun faaliyetlere tüm sivil toplum kuruluşları, ajanslar ve hükümet kuruluşları ile işbirliklerine açık olduk ve önümüzdeki dönemde de bu anlayış ile güçleri bir araya getirmek için çaba göstereceğiz. Finansal kriz ile yeniden şekillenmekte olan düzenleme ve kuralları ülkemiz açısından doğru bir şekilde yorumlamak, içeriği oluşturmak ve sizler ile paylaşmak hedefi ile faaliyetlerimizi planlanlayacağız.

Kasım 2008'de üyelerimizin ve konuklarımızın yoğun katılımıyla gerçekleşen strateji toplantımız TKYD'den ve kurumsal yönetim ilkeleri uygulamalarından olan beklentileri ve önerileri bizlere derin bir içerik ile sunmuştur. Bu toplantıya önemli bir içerik sunan araştırma sonuçları, TKYD Üyeleri'nin gündemimizdeki

konular ile ilgili ilgi ve bilgiye sahip olduğunu, düzenlenecek çalışmaların yeni dönemde daha teknik konular ve uygulamalara yönelik olmasını gerektiğini teyit eder niteliktedir. Bu doğrultuda hazırlanan eğitim takviminin birçok farklı başlıktaki ihtiyaçları karşılayacağını düşünüyor, sizleri ve çalışma arkadaşlarınızı programlarımızda yer almaya davet ediyoruz.

Aynı görüş ile yenilenen çalışma grupları, TKYD faaliyetlerini önemli ölçüde yönlendirmekte, Yönetim Kurulu'na öneriler geliştirmektedir. Öncelikle aktif katılımlarıyla destek sağlayan üyelerimize teşekkür ediyor, tecrübe, bilgi ve önerileri ile gruplara katkı sağlamak üzere tüm üyelerimizi bu platformlarda görmek istiyoruz.

Yerel seçim sürecinin ardından Meclis gündeminde yeniden görüşmeye açılması beklenen Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun, kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumlu yenilikleri ile önemli bir katkı sağlayacağı görüşündeyiz. Kanun, düzenleme, iyi uygulama örneği gibi farklı başlıklar altında sunulan kurumsal yönetim uygulamalarının, kurumlarımızda bir uyum süreci olmaktan öte, kurum kültürü olarak yerleşmesinin faaliyetlerimizin odak noktası olduğunu belirtmek isterim.

Saygılarımızla Tayfun Bayazıt

KURUMSAL ÜYELER



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 500'e 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 tüm gelişmeleri aktarmaktadır. "Konferansın Ardından 2008" adlı yayın British Council desteği ile hazırlanmıştır. Prof Dr. Yankı Yazgan tarafından hazırlanan "Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış, Aile Kalmak, Şirket Olmak" adlı yayının ilgi ile karşılanmıştır. TKYD, içeriğin derinleştirilmesi amacıyla yayın çalışmalarını çeşitli kuruluşların işbirliğinde sürdürmektedir.

Konferans & paneller

15 Ocak 2008 tarihinde "Kurumsal Yönetimin Strateji ve Sürdürebilir 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.

- Uzmanlar Forumu
- Sermaye Piyasaları Çalışma Grubu
- TTK Çalışma Grubu
- İçerik Geliştirme ve İşbirlikleri Çalışma Grubu
- Advocacy Çalışma Grubu

Uluslararası projeler

Global Reporting Initiative (GRI) ile uluslararası raporlama standartların Türkiye'de tanıtılması için anlaşma sağlanmış, raporlama yapan şirket sayısının artırılması vizyonu ile çalışmalar yürütülmüştür. Ulusal ve uluslararası kuruluşların değerli destekleri ile Yönetim Kurulu Üyesi eğitimi programları Anadolu'nun 14 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.



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

www.tkyd.org

İÇİNDEKİLER

Bahar 2009



6 | TKYD'DEN HABERLER

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) dördüncü Olağan Genel Kurul toplantısını 25 Şubat 2009 tarihinde 17.00-18.30 saatleri arasında Yapı Kredi Plaza Genel Müdürlüğü'nde gerçekleştirdi.



18 | MAKALE

Dr. Murat Doğu "Tebliğ ile yapılmak istenenler iyi niyetli ama belirsizlikler ileride sorun yaratabilir"



26 | RÖPORTAJ

Sait Gözümlü "Kurumsal yönetim bilinci giderek artıyor"

3 | ÖNSÖZ

TKYD, kuruluşunun altıncı yılında 450 bireysel üyesi ve kurumsal üyelerinin katkıları ile etkin bir sivil toplum kuruluşu olarak yerini almıştır.

8 | TÜRKİYE'DEN HABERLER

SPK Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray oldu, TÜYİD'in ilk Başkanı Tamer Haşımoğlu oldu, İş dünyası Su Yönetimi için biraraya geldi

10 | DÜNYADAN HABERLER

Tanyer Sönmez: "Yeni dönemde iyi yönetim (Corporate Governance) daha çok sıklıkla duyduğumuz bir kavram olacak."

12 | RÖPORTAJ

Ayşegül Aydın: "Türkiye kurumsal yönetim uygulamalarının avantajlarını fark etme sürecinde"

14 | MAKALE

Nobel Ödüllü Ekonomist Amartya Sen "Demokrasinin değeri ve evrensel kullanımı açıklığının yanı sıra destek gerektirir"

24 | MAKALE

Julien Halfon "Kurumsal yönetim bir defalığına herşeyi kapsayacak şekilde uygulanmaz"

28 | RÖPORTAJ

Fuat Ekmekçioğlu "Bilgili ve kabiliyetli gelecek kuşaklar aile işine sahip çıkarak, işi ileriye götürmeli."

34 | KÜTÜPHANE

Prof Dr. Güler Aras: "Kültürel farklılıklar kurumsal yönetim için önemlidir"



16 | RÖPORTAJ

Tamer Haşımoğlu "Hedefimiz yatırımcı ilişkilerinde uluslararası standartların benimsenmesi"



30 | MAKALE

Teodora Lessidrenska "Küresel krize yeni bir bakış"



22 | MAKALE

Salim Kadıbeşegil "Mervyn E King'in bir tespiti var: "Dünya Sosyal kapitalizme gidiyor? Bu tespit acaba ne kadar gerçek"



TKYD IV. Olağan Genel Kurulu Şubat ayında yapıldı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) dördüncü Olağan Genel Kurul toplantısını 25 Şubat 2009 tarihinde 17.00-18.30 saatleri arasında Yapı Kredi Plaza Genel Müdürlüğü'nde gerçekleştirdi. Toplantıda Yapı Kredi Murahhas Üyesi ve Genel Müdürü Tayfun Bayazıt, bir dönem daha

başkanlığa seçildi. Yeni dönem Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu ve Danışma Kurulu şu şekilde oluştu:

Yönetim Kurulu: Tayfun Bayazıt, Muharrem Yılmaz, Salim Kadıbeşegil, Tamer Saka, Tolga Danışman, Nazif Burca, Dr. Murat Doğu, Fikret Sebilcioğlu, Tanyer Sönmezer,

Dorukhan Acar, Tan Egeli, Hakkı Gedik, Şahit Kanuni, Attila Köksal

Denetleme Kurulu: Adnan Akan, Ali Kamil Uzun, Kayra Üçer, Fırat Arkun, İdil Gürdil, Kemal Erol

Danışma Kurulu: Ümit Hergüner, Aclan Acar, Dr. Haluk Alacaklıoğlu, Yılmaz Argüden, Uğur Bayar

2009 yılının ilk eğitim programı düzenlendi

Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın ticaret şirketleri kapsamında mali işler, denetim, finansal raporlama ve yönetsel alanda getirdiği devrimsel nitelikteki değişikliklerin konu edildiği eğitim programı 14 Nisan 2009 tarihinde Microsof İstanbul ofisinde düzenlendi. TKYD Yönetim Kurulu Üyesi M. Fikret Sebilcioğlu/ Cerebra Kurucu Ortağı ve Pekin&Pekin Huluk Brosu avukatlarından Erdem Egemen'in konuşmacı olarak katıldığı yarım günlük programın Kasım ayında tekrarlanması planlanıyor.

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavı Eğitimi 13-15 Mayıs tarihleri arasında yapılıyor

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisanslama Sınavı 23-24 Mayıs 2009 tarihlerinde yapılacak. Sınava hazırlık eğitimi 13-15 Mayıs 2009 tarihi arasında Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği (TSPAKB) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) işbirliğinde düzenlenecek. Eğitimde TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Doğan Yayın Holding Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü

Dr. Murat Doğu, TKYD Üyesi ve Deloitte Kurumsal Risk Hizmetleri Yönetim Kurulu Danışmanı Ali Kamil Uzun, TKYD Üyesi ve Coca-Cola İçecek A.Ş. Yatırımcı İlişkileri Uzmanı Eser Özer, TKYD Üyesi ve Hergüner Bilgen Özeke Hukuk Bürosu Finans ve İş Geliştirme Yöneticisi Burak Koçer konuşmacı olarak yer alıyor. Konu ile ilgili detaylı bilgi için info@tkyd.org adresine mail gönderebilirsiniz.

TSPAKB

Kurumsal yönetim derecelendirme lisans başvurularında son durum

Lisans ve Sicil Tutma Sistemi'nde kayıtlı kişi sayısı 25 Şubat 2009 tarihi itibarıyla 29.999'a ulaştı.

Kurumsal Yönetim Derecelendirme lisansı almak için toplam 301 kişi başvururken, onaylanan lisans sayısı 266'a ulaştı. Genel toplamda lisans başvuru sayısı 16.263'e, onaylanan lisans sayısı ise 15,627'e ulaştı.

Geleceğin Liderleri projesi katılımcıları Almanya'da

Mercedes-Benz Türk, genç nesil otobüs işletmelerini "Geleceğin Liderleri" adlı projede bir araya getiriyor. Genç kuşak yöneticilerle kurumsal yönetim ve modern şirket yönetim konularının paylaşıldığı projeye, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği içerik danışmanlığı ve konuşmacı desteği sağlıyor. "Geleceğin Liderleri" eğitim projesi kapsamında, katılımcılar 26 - 28 Şubat tarihleri



arasında Almanya'nın Mannheim kentindeki Mercedes-Benz otobüs fabrikasını ziyaret ederek burada bulunan Mercedes-Benz yetkilileri ile görüştü. Gençler, Mercedes yetkililerinden otobüs pazarı ve geleceğin taşımacılığı hakkında bilgi aldı. Seyahat

boyunca otomotiv üretim tesislerinin oluşumu, ilk otomobillerin üretimi ve sanayileşme süreçleri hakkında bilgiler edinerek ilk otomobilleri yakından incelediler. Seyahatin son günü Stuttgart'ta bulunan Mercedes-Benz müzesini ziyaretlerinde ise yine markanın eski ve yeni otomobil modellerini ve otomotiv tarihini inceleme imkânı elde ettiler.



TKYD-Peryön üye semineri: Azim Jamal

TKYD ve Peryön üyeleri, 17 Mart tarihinde TTnet ev sahipliğinde düzenlenen Azim Jamal seminerinde buluştu. Azim Jamal, hayatın getirdiği stres ve memnuniyetsizliğin insanları iş hayatında "benmerkezci" olmaya ittiğini, ancak bunun çözülmesi gereken bir sorun olduğu görüşünü paylaştı. Asıl önemli olanın insanın içindeki "Liderlik" gücünü dışa vurabilmesi olduğunu belirten Jamal, gerçek liderlerin içlerindeki gücü fark ettiğini ve dış etkenlere kapılmadığını belirtti. Liderliğin gücünü 5 başlık altında toplayan Azim Jamal, bu başlıkları; "Ne kadar çok verirsen o kadar yaratıcı olursun", "Sana verilen gücü ve yeteneği keşfet", "Ne kadar yükseği hedeflersen o kadar yükselirsin", "Zor ekonomik şartlara göğüs gerecek dayanma gücüne sahip ol" ve "Kendini yenile, ekonomik yükseliş ve düşüşlerde bile hevesle çalış" şeklinde sıraladı. Bu motivasyona sahip kişilerin her zaman başarı ile yan yana yürüyeceğini belirten Azim Jamal, her şeyin kişinin kendi içindeki gücü fark etmesi ile başladığını altını çizdi. Jamal sözlerine ayrıca, her geçen gün uluslararası arenada kendisine daha sağlam bir yer edinen Türkiye'nin de, hedeflerini daima daha yukarıya taşıması gerektiğini de ekledi.

Azim Jamal Kimdir?

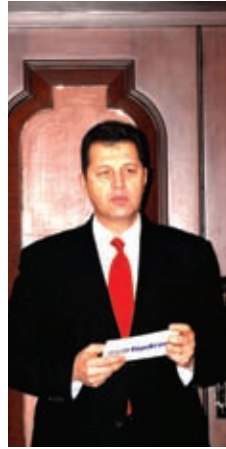


Azim Jamal, dünya çapında rağbet gören bir yönetim danışmanı ve yönetim koçudur. Azim Jamal'ın dinamik, ilham verici ve düşünmeye sevk eden konuşmaları 26 ülkede 1 milyondan fazla kişi tarafından dinlenmektedir.

Jamal, kitapları dünyada en çok satan yazarlardandır. "Vermenin Gücü", "Kalıcı Mutluluk İçin 7 Adım", "Gündelik Hayatta Mevlana ve Sufizm", "Mevlana Ve Sufi Gibi Düşünmek", isimli kitapları dilimize de çevrilmiştir.



Tayfun Bayazıt'ın moderatörlüğünde düzenlenen yuvarlak masa toplantısında kurumsal yönetim başlıkları tartışıldı.



Kurumsal Yönetim Yuvarlak Masa Toplantısı yapıldı

TKYD Yönetim Kurulu Üyeleri, 19 Mart 2009 tarihinde Lord Mayor of London, DEİK temsilcileri ve Yatırımcı ilişkileri Derneği Yönetim Kurulu Üyeleri ile Four Seasons Bosphorus Otel'de düzenlenen yuvarlak masa toplantısına katıldılar. TKYD Yönetim

Kurulu Başkanı Tayfun Bayazıt'ın moderatörlüğünde düzenlenen yuvarlak masa toplantısında kurumsal yönetim ile ilgili başlıklar gündem ile birleştirilerek tartışıldı. Toplantıda İngiltere ve Türkiye arasında potansiyel işbirliği yapılabilecek alanlar, yatırımcı

ilişkilerinde şeffaflık için gerekenler, Türkiye'nin Yeni Türk Ticaret Kanunu ile kurumsal yönetim ilkelerine uyumu, Yeni Türk Ticaret Kanunu ile Avrupa Birliği Standartları arasındaki uyum ve finansal krizin ardından nelerin değişeceği başlıkları tartışıldı.

TÜYİD'in ilk başkanı Tamer Haşımoğlu oldu



Türkiye'deki yatırımcı ilişkileri uygulamalarının uluslararası standartlara kavuşmasını ve yatırımcı ilişkileri faaliyetlerini mükemmelliğe taşımayı hedefleyen Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) Ocak 2009 itibarıyla kuruldu. Dernek kurucularının yaptığı ilk Genel Kurul Toplantısı'nın ardından Koç Holding Stratejik Planlama Başkanı Tamer Haşımoğlu TÜYİD'in ilk başkanı olarak seçildi.

14 Nisan 2009 tarihinde gerçekleştirilen ilk Genel Kurul Toplantısı'nda Yönetim Kurulu şöyle şekillendi: Başkan Tamer Haşımoğlu, Başkan Yardımcısı Hurşit Zorlu,

Funda Güngör, Murat Eryürekli, R.Nebil İlseven, Ahmet Ünüvar, Koray Öztürkler, Metin Ar, Ali Saydam, Abdullah Orkun Kaya ve Beril Yiğinsu.

TÜYİD, Türkiye'de mevcut pay sahipleri ve potansiyel yatırımcılar ile ilişkiler alanında faaliyet gösteren uzmanların mesleki deneyim ve bilgi birikimlerini artırmayı amaçlıyor. Dernek ayrıca kurumların yüksek performanslı, rekabetçi ve uluslararası yönetim ilkelerine sahip, paydaşlarına en fazla değer yaratan kurumlar haline gelmesine katkıda bulunmayı da hedefleri olarak belirledi.

MKK ile yatırımcılar sanal Genel Kurul'a katılabilecekler

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile elektronik oy kullanmanın önünün açılması sonrasında Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) vasıtasıyla yatırımcılar genel kurula internet üzerinden bağlanabiliyor. Bu sistem sayesinde yatırımcılar, genel kurulda görüş ve önerilerini sunabiliyor, oy kullanabiliyor. www.mkk.com.tr adresi üzerinden genel kurul toplantına bağlanılan sistemde,

kendi sicil numaranız ve mobil imzanızla şirketin genel kurulunu canlı izleyebiliyor, sms ve internet vasıtasıyla oyunuzu kullanabiliyorsunuz. Konu ile MKK Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Doç. Dr. Yakup Ergincan tarafından yapılan açıklama ile ilgili habere www.tkyd.org adresinden ulaşabilirsiniz.

Otokar'ın kurumsal yönetim derecelendirme notu: 8.12

Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş., Otokar Otobüs Karoseri Sanayi A.Ş. (OTKAR) için 2'nci derecelendirme döneminde

Kurumsal Yönetim Derecelendirme notunu 8,12 olarak belirledi. Böylece Otokar bir önceki dönem 7.94 olan notunu, 8.12'e yükseltmiş oldu.

Otokar

Ana Başlıklar	Teyid Edilen Not
Pay Sahipleri (%25)	88,07
Kamuyu Aydınlatma Seffaflık (%35)	84,78
Menfaat Sahipleri (%15)	91,63
Yönetim Kurulu (%25)	63,08
Toplam	81,20
Teyid Edilen Firma Notu:	8,12

Nouriel Roubini: "Mali ve politik istikrar önemli"

Yapı Kredi Bankası'nın davetlisi olarak 19 Ocak 2009 tarihinde İstanbul'a gelen ekonomist Nouriel Roubini düzenlenen sohbet toplantısında, küresel krizin etkileri ve krizden çıkış yolları ile ilgili görüşlerini katılımcılarla paylaştı. "Türkiye mali ve politik istikrarını korursa bu krizi atlattır" diyen Roubini, krizin en iyi tahminle 2011'de sona ereceğini söyledi.

Nouriel Roubini, Yale Üniversitesi'nde ekonomi doktorası yapan Nouriel Roubini, ABD Hazinesi, Ekonomi Politikası Araştırma Merkezi ve Beyaz Saray Ekonomi Danışmanları Konseyi'nde ekonomist ve danışman olarak yer aldı. İstanbul doğumlu olan Roubini, yaşanan mali krizi birçok ekonomistten önce öngördüğü için kâhin lakabıyla anılıyor.



Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray oldu

Resmi Gazete'nin 13 Mart 2009 tarihli yer alan karar ile Prof. Dr. Vedat Akgiray yeni SPK Başkanı oldu. Akgiray, 1980 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 1985'te doktorasını ABD'de Syracuse Üniversitesi'nde tamamladıktan sonra, Clarkson Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi'nde öğretim üyeliği yaptı. 2000 yılında



Profesör ünvanı alan Akgiray, çok sayıda uluslararası yayına sahiptir. Boğaziçi İşletme Bölümü Finans Anabilimdalı Başkanı Prof. Dr. Vedat Akgiray, SPK Başkanlığı görevine atandığı sırada Türkiye'de ilk kez Boğaziçi Üniversitesi'nde açılan, "finans mühendisliği" yüksek lisans programı koordinatörlüğünü de yürütmektedir.

Akbank'tan Eğitime Destek: Düşünme gücü

Kuruluşunun 60. yılında eğitim sisteminin yenilikçi rota kazanmasını hedefleyen bir sosyal sorumluluk projesi başlatan Akbank, "Düşünme Gücü" projesiyle binlerce öğretmen aracılığıyla yüz binlerce öğrenciye ulaşmayı planlıyor. "Soran Sorgulayan Gençlik için Öğretmen Eğitimine Destek" sloganıyla yola çıkan projenin ilk döneminde 8 ilde toplam 6 bin 600 öğretmen yetiştirilecek. Akbank, Milli Eğitim Bakanlığı ve Eğitim Reformu Girişimi (ERG) arasında imzalanan anlaşma ile başlayan "Düşünme Gücü" projesinin ilk aşaması 2010 yılının Nisan ayında tamamlanmış olacak.

"Projenin ilk

döneminde İstanbul, Ankara, İzmir, Kahramanmaraş, Adana, Samsun, Kayseri ve Van pilot iller olarak belirlendi. "Soran Sorgulayan Gençlik için Öğretmen Eğitimine Destek" sloganıyla gerçekleştirilecek projenin ilk aşamasında "eleştirel düşünme" yöntemine hâkim eğitmen ve öğretmenlerin yetiştirilmesi

hedefleniyor. Projenin ikinci aşamasında ise hedef, öğretmenlerin bu modeli etkin bir biçimde kullanmasına ve öğrencilerin sınıf içindeki düşünme becerilerinin güçlendirilmesine katkıda bulunulacak.



İş dünyası Su Yönetimi için biraraya geldi

Beşincisi gerçekleşen Forum, su ile ilgili sorunlara çözüm bulmak amacıyla bakanların, yerel yöneticilerin, parlamenterlerin, bilim adamlarının ve sivil toplum kuruluşlarının katılımlarıyla 16 Mart - 22 Mart 2009 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlendi. "Su için İş Dünyası Aksiyonu" başlığı ile iş dünyasından birçok kuruluşunda katıldığı toplantıda,

su yönetimi ele alınan öncelikle gündem maddesi oldu. Uluslararası Ticaret Odası (ICC) ve Türkiye temsilciliği, Türkiye Odalar ve

Borsalar Birliği (TOBB), Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) ve Türkiye bölgesel ağı İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (TBCSD), Özel Su Operatörleri Uluslararası Federasyonları (AQUAFED), Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TUSIAD) ve BIAC gibi kuruluşlar "Su için İş Dünyası Aksiyonu" platformunda yer alıyor.



HSBC Türkiye CEO'su Piraye Antika YASED'in ilk kadın başkanı oldu

Uluslararası Yatırımcılar Derneği YASED'in 28. Olağan Genel Kurulu'nda Yönetim Kurulu Başkanlığı görevine HSBC Türkiye CEO'su Piraye Antika seçildi. Faaliyetlerine 1980 yılında başlayan YASED'de Yönetim Kurulu Başkanlığı görevine ilk kez bir kadın seçilmiş oldu. 27 Şubat Cuma günü Sabancı Center'da gerçekleşen Genel Kurul'da derneğin yeni yönetim ve denetleme kurulları

seçildi. Yapılan seçimler sonunda YASED Yönetim Kurulu Başkanlığı'na HSBC Türkiye CEO'su Piraye Antika Seçildi. YASED Yönetim Kurulu Listesi: Piraye Antika, Dr. Mete Hüsemoglu, Dilek Yardım, İ. Tamer Haşimoğlu, Adnan Nas, M. Kemal Olgaç, Müjdat Altay, İbrahim Aybar, Muhittin Bilgütay, A. Canan Ediboğlu, Saffet Karpaz, N. Erdem Koçak, Kürşat Özkan.



“Yeni dönemde iyi yönetim daha çok öne çıkacak”

Management Centre
Türkiye Yönetici
Ortağı ve TKYD
Yönetim Kurulu Üyesi
Tanyer Sönmezer,
28 Ocak - 1 Şubat
2009 tarihleri arasında
gerçekleşen Davos
Zirvesi'ne katıldı. “Kriz
sonrası dünyanın
biçimlendirilmesi”
konusunu ele alan
zirvede; küresel
ekonomik krizden
nasıl çıkılabileceği,
yeni ekonomik
düzenin ne olması
gerektiği, küresel
mali sistemin
yeniden istikrara
kavuşturulması ve
ekonomik büyümenin
canlandırılması
konusu ayrıntılı olarak
tartışıldı. Tanyer
Sönmezer'den
zirvenin perde
arkasında tartışılan
konularını ve
izlenimlerini bizlerle
paylaşmasını rica
ettik.

Sizce 2009 zirvesinden çıkabilecek önemli mesajlar nelerdi?

Bu zirvede ben 5 ana
mesajın öne çıktığını
düşünüyorum.

1. G 20: Yeni dönemde
kriz sonrası devletlerin
önemi daha fazla artıyor.
Özellikle G20 krizden
çıkış için kritik bir rol
üstleniyor.

2. Dünya bir bütün
ve tek bir sistem:
Herhangi bir ülkenin
ya da endüstrinin
kendisini dünyadan ayrı
görmesi mümkün değil.
Fransa da işten atılan
otomotiv işçisinin eşine
alamadığı çiçek yüzünden
Yalova'daki kesme
çiçek üreticisi banka
ya olan kredi borcunu
ödeyemezken bunu yok
saymak artık mümkün
değil.

3. Şu anda hiç var
olmayan, yeni sistem,
regulasyon ve kurumlar
proaktif bir anlayışla
hayatımıza girecekler
(Güven iyidir ama kontrol
daha da iyidir anlayışı).
Her kriz tarih boyunca
beraberinde bir reform
ve regulasyon getirmiştir.
Nasıl ki 1929 krizi sonrası
RFC, FDIC, SEC, SSA
hayatımıza girdiyse, 1980
krizinde Riegle-Neal,
2001'de Sarbane Oxley
dönemi başladıysa bu
dönemde yeni reformlar
getirecektir. Dolayısıyla
yeni dönemde İyi Yönetim
(Corporate Governance)
daha çok sıklıkla
duyduğumuz bir kavram
olacak.

4. Temel etik değerler
çerçevesinde Gerçek
Değer üreten şirketler
ayakta kalacak. “Gerçek
değer üreten” şirketlerden
işlemsel (transactional/
sanal) değer üreten
şirketlere göre daha az
vergi alınabilir. Gerçek
değer üretmeden yeni
düzendeki başarılı olmak
mümkün görünmüyor.
Zahiri değil Sahici bir
dünya.

5. Kâr ama İyi Kâr.
Sadece kişiye değil genele
faydalı kâr ve bu kârla
ekonominin yeniden
inşası; daha yavaş
büyüme daha düşük
kaldıraç oranları ama
sürdürülebilir kâr tercih
ediliyor olacak.

*Yaptığınız görüşmelerde
ve katıldığınız
toplantılarda edindiğiniz
izlenimleri ve sizin için
ilginç olan bölümleri
bizimle paylaşır mısınız?*

Farklı uzmanlık
alanlarından, farklı
coğrafyalardan birçok
uzman ile görüşme
ve içeriği keyifli
oturumlara katılma
şansı buldum. Türkiye
ile alakalı en ilgi çekici
değerlendirmelerden birini
sohbet ettiğimiz, dünyanın
en yüksek marka değerine
sahip şirketlerinden
birisinin yöneticisi yaptı.
“Türkiye'nin önemini,
değerini ve potansiyelini
bir de Türkler kabul edip
inansa sizi kimse tutamaz.”

Global finansal krizin
nedenleri, doğal olarak,
tartışmaların odak
noktası oldu. Kellog

Business School Profesörü
krizin nedeni ile ilgili
güzel bir bakış açısı
getirdi. “Potansiyel ödül,
beyindeki ilgili merkezi
daha çok aktive ederek
daha fazla finansal risk
alınmasına sebep oluyor.”
Bu bakış açısıyla sistemin
davranışı doğurduğu
belki de birkez daha
doğrulanmış oldu.

Krizin baş
sorumlularını olarak
gösterilen CEO' lara
oturumlarda yeni görevler
de biçildi; “Bu kadar
işsizliğe rağmen sadece
Avrupa 3.9 milyon
doldurulamayan pozisyon
var. Öte yandan yaşlı
çalışanlar, gençlere bilgi ve
deneyimini aktaramıyor,
aralarındaki iletişim
sorunu çözülüyor.
Yetenekli insan bulmak,
elde tutmak ve geliştirmek
CEO'ların önde gelen
önceliği olmalı.”

Her zaman olduğu
gibi, kuruluşların sosyal
sorumluluğu gündemdeki
yerini korudu. 1950
yılında dünya nüfusunun
üç milyar olduğu
belirtirken, 2000 yılında
altı milyar olduğunun altı
çizildi. Bu artışın 2050
yılında dokuz milyara
ulaşacağı, şimdiden bunun
etkilerinin tüm alanlarda
düşünülmesinin gerekliliği
somut olarak ortaya koydu,
aksi takdirde dünyayı zor
günler bekliyor. Bireyin
kendini değil, ait olduğu
topluluğun top yekün
çıkarlarını düşünmesinin
gerekliliği ve bunun
sonuçlarına yeni bir bakış

açısı her kesimin beklentisi idi;“egoist ve izole bakış açısına son!”

İnsanlığı bekleyen bu kara tablonun yanında iyi haberler de zirvede yerini aldı. Minyatürleştirilmiş teknolojiye yapılan yatırımın insan ömrünü uzatacak olması iyi bir haber. Örneğin minicik hale getirilmiş bir denizaltı, kan damarına enjekte edilip tümör olan noktaya gidip tümörün üzerine gerekli tedaviyi uygulayabilecek. Bunun artık bir bilimkurgu sahnesi olmadığı ve bu teknolojinin var olduğunu bilmek rahatlatıcı. Bugün için tek engel tasarım aşamasındaki bu ürünlerin pazarlanabilir hale getirilmesi.

Birçok farklı platformda konu edilen fikir hakları zirvede de tartışıldı. Eğlence endüstrisinin en önemli sorunu korsan için çözümün devlet düzeyinde bir işbirliği gerektirdiği katılımcıların paylaştığı ortak öneri oldu.

Davos'ta finansal modellemelerin denetlenmemesi, artık kabul edilemez bir durum olarak ortaya kondu. Günümüzde modelleme ve yeni finansal araçların geliştirilmesinde mühendislerin bakış açılarının değil; antropologların, sosyologların, psikologların ve ekonomistlerin bakış açlarına ihtiyaç olduğu görüşü ilgi çekiciydi. Zirvede İsviçre Merkez

Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Jean-Pierre Roth'u görünce:“İlaç için FDA den onay, ruhsat, gıda üretimi için ise ruhsat lisansı alınıyor. Ama toplumu bunlardan daha fazla etkileyen ve etkileyecek olan finansal ürünler için neden izin alınmıyor” sorusunu yönelttim.

Dünyanın ağırlık merkezinin doğu'ya kaydığı, finansal hizmetler yerine doğal kaynaklar ve üretim olarak güçlü olmanın gerektiği ve bugün yaşadıklarımızın bir paradigma değişimi olduğu bence yerinde değerlendirmelerdi. Finans endüstrisi için “back to the basics” önerisi bir şart olarak şekillendi. Şirketler açısından ise en önemli tavsiye belki de buydu; “Tüneldeyken yangın durumunda acil fren kolunu çekmeyiniz: Şirketlerde önlem alırken aman dikkat.

Tanyer Sönmezer

ODTÜ Makina Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra satış ve pazarlama konusunda Duplo Business School'da (Londra) master yapan Sönmezer, ürün yönetimi ve pazarlama konusunda Gazi Üniversitesi'nde MBA yaptı. “Ticari Organizasyonlarda Denetim Mühendisliği” konusunda uzmanlaştı. Daha sonra Harvard Business School'da “Yönetim Kurullarının Etkin İdaresi” konulu programı bitirdi. Halen Ashridge Business School ve Middlesex Üniversitesi'nin birlikte yürüttüğü “Organizasyon Danışmanlığı” doktora programına devam etmektedir. Tanyer Sönmezer şı anda MCT'nin Yönetici ortağı olarak görevine devam etmektedir.



“Türkiye kurumsal yönetim uygulamalarının avantajlarını fark etme sürecinde”

Heidrick & Struggles'ın 2009 yılı Kurumsal Yönetişim Türkiye Raporu geçtiğimiz günlerde yayınlandı. Türkiye'de hisseleri borsada işlem gören ilk otuz şirketin esas alındığı araştırmada, yönetim kurulları üzerine birçok veriler yer alıyor. Heidric & Struggles Türkiye ortağı Ayşegül Aydın'a araştırma ile ilgili sorular yönelttik.

Araştırma hakkında bilgi verebilir misiniz?

Heidrick & Struggles'ın son 10 yılda, beş kez yayınladığı Kurumsal Yönetişim Raporu; yıllık raporlar, internet kaynakları ve şirket yatırım ilişkileri ofislerinden sağlanan veriler gibi sadece yayımlanmış bilgilere dayanmaktadır. Türkiye çalışması, sadece 31 Aralık 2007 itibarıyla İMKB'de kote olan ilk otuz şirketten oluşmaktadır. Değerlendirmemiz, en iyi uygulamanın üç ana boyutunu dikkate alır:

1. Yönetim kurulunun oluşumu
2. Yönetim kurulunun çalışma tarzı
3. Şeffaflık.

Şirketlerim kurumsal yönetime uyumu konusunda hangi veriler elde edildi?

Hisseleri borsada işlem gören ilk otuz Türk şirketi, 100 üzerinden 23

puanlık bir derece elde etmişlerdir. Değerlendirme kriterlerinin üç boyutunu gözden geçirirsek, Türk şirketleri şeffaflığı daha iyi uygulamaktadırlar (maksimum 100 puan üzerinden 43), fakat verimli çalışma ve yönetim kurulunun genel oluşumu konusunda düşük bir derece elde etmektedirler (sırasıyla 27 ve 9).

Avrupa'nın, belirlenmiş global yönetim kriterleriyle genel uyum konusundaki 56 puanlık ortalamasıyla karşılaştırıldığında, Türkiye'nin ortalaması düşüktür.

Şirketlerin büyük bir bölümü, maksimum Avrupa oranı olan 85'in çeyreğine ulaşamamaktadır. En düşük ve en yüksek şirket derecesi arasında, Türkiye'deki durumun oldukça homojen olduğunu gösteren 28 puanlık bir fark bulunmaktadır.

Bu sonuçlar, kurumsal

yönetişim uyumu konusunda Türkiye'nin henüz bir rol modele veya ulusal lidere sahip olmadığını gösterir. Ancak ülkenin, ileride bu sorunların üstesinden gelebileceği ve kendini Avrupa'nın lider ulusları arasında daha iyi bir konuma yerleştirebileceğine inanması için nedenleri de bulunmaktadır.

Türkiye'deki yönetim kurulu profili nasıl?

Türk yönetim kurullarının boyutu, Avrupalı emsallerine kıyasla daha küçüktür. 2009'da, Türk yönetim kurullarındaki üyelerin ortalama sayısı, Avrupa'daki 11.8 üyeye karşı 8.5'tir. Büyük yönetim kurulları, çeşitli görüşler ve fikirlerin sunumu için daha fazla alana sahipken, küçük yönetim kurulları acil bir duruma hızlı ve kararlı bir şekilde cevap verebilmektedir.

Türk şirketlerinin yaklaşık %87'si, yönetim kurulu başkanı ve CEO görevlerini ayırmaktadır. Örnek içindeki vakaların %8'inde yönetim kurulu başkanı, öncesinde CEO'dur. Türk şirketleri arasında, iki görevin ayrılmasındaki avantajlar konusundaki farkındalık artmaktadır.

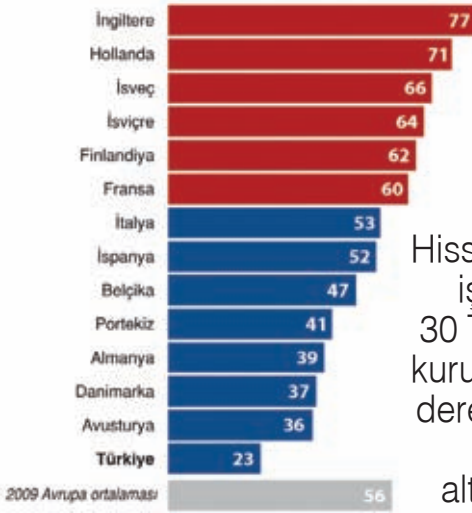
Yönetim kurullarında bulunan bağımsız olmayan ve yönetimde görev almayan üyeler büyük orandadır. Bu üyeler genellikle avukatlar ve bankacılar olmak üzere,

Türkiye uluslararası sermaye için etkili bir ülke

Araştırmanın sonucunda hangi veriler elde edildi?

Etkileyici pazar büyüklüğü ve genç nüfusu, nispeten düşük işçilik maliyeti, yüksek verimliliği, nitelikli yerel ortaklıkları, ülkesel ve coğrafi avantajları ve yabancı yatırıma açık politikasıyla Türkiye, uluslararası sermaye için çekici bir ülkedir. Ancak, “kurumsal kültür” ve “sermaye piyasaları” Türkiye'de oldukça yeni olgulardır. Hissedar haklarının kabulü ve korunması en önemli gelişme alanlarıdır. Şirketlerin, şeffaflık ve global yönetim prensiplerine uyum açısından daha kat edecek yolları bulunmaktadır. Büyük bölümü için, Türkiye'deki yönetim kurulu kurumsal yönetim algısında planlama ve yürütme eksikliği bulunmaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinden ne beklendiği konusunda genelde algı karmaşası ve belirsizlik vardır. Yönetim kurulu yanlışlıkla günlük rutine karıştırılmaktadır. Yönetim kurulları, yönetimin kalbinde çalışmakta ve organizasyonun en üst kontrol mekanizmalarının bağımsız birimleri olarak konumlandırılmamaktadır. Çoğunluk hisse sahiplerinin gür çıkan sesleri, objektifliğe ciddi olarak zarar vermektedir. Türkiye'nin kurumsal yönetim spektrumundaki eksikliklerine rağmen ülke, hızlı öğrenme yeteneğine sahiptir ve kendini şaşırtıcı bir hızla düzeltmektedir. Türk şirketleri; iyi, doğru ve etkin global kurumsal yönetim prensiplerini uygulamanın avantajlarını fark etme sürecindedir.



Hisseleri borsada işlem gören ilk 30 Türk şirketinin kurumsal yönetim derecesi Avrupa ortalamasının altında çıkmıştır

çoğunluk hisselerine sahip kişilerin akrabaları veya uzun süredir yönetim kurulunda bulunan üyelerdir. Türk şirketlerindeki bağımsız üyeliklerin oranı (%8), Avrupa ortalaması olan %45'in çok altındadır. Birçok Türk şirketi için işletme performansı ve finansal performans, yönetim kurulunun düşüncelerinden çok, günlük yönetimin kalitesine bağlıdır. Türk şirketleri, uluslararası pazarlarda birleşmelere ve satın almalara girmekte ve Türkiye'deki global oyuncularla ortak girişimler kurmakta olduğundan, bu durumun kısa süre içinde değişmesi beklenmektedir.

Yönetim kurullarındaki bağımsız üye eksikliği, Türk yönetim kurulları için ciddi bir sorundur. Araştırma, Türk yönetim kurullarının %63'ünün, tek bir bağımsız yönetim kurulu üyesi bile olmadan kurulu olduğunu göstermektedir. Üstelik kurulların %84'üne, bağımsız olmayan ve icracı olmayan bir üye başkanlık etmektedir. Özellikle denetim komitesinin bağımsızlığı çok önemlidir, çünkü öz sermaye yatırımcıları, denetim komitesi bağımsız üye çoğunluğundan oluştuğunda kar dağıtımına

daha büyük önem vermektedir. Şu an denetim kurulları, sadece %10 oranında bağımsız üyeden oluşmaktadır.

Türk yönetim kurullarının uluslararasılaştırılması da Avrupa ortalamasının altındadır, %23'e karşılık Türkiye'de %15. Ancak Türkiye, son on beş yıl boyunca uluslararası sermayeye ve ticarete daha açık duruma gelmiştir. Yabancı yönetim kurulu üyelerinin uzmanlığından yararlanmak, şirketler için önemlidir. Çoğunluğu, Orta ve Doğu Avrupalı yönetim kurulu üyeleri oluşturmaktadır.

54.6'lık bir ortalamaıyla Türk yönetim kurulları, Avrupa'daki en genç üyelere sahiptir. Üstelik yeni yönetim kurulu üyeleri, mevcut yönetimdekilerden dört yaş daha ve Avrupa'nın geri kalanında atananlardan daha gençtirler. Bu durum, Türk şirketlerinin yenilikçi fikirler duymaya ve yeni bakış açıları görmeye, Avrupalı örneklerinden daha açık olduğunu gösterebilir.

İşlevsel çeşitlilik konusunda ise, sonuçlar çok da ümit verici değildir. Örneğin, seçilmiş Türk şirketlerindeki denetim komitelerinin hiçbirinde, bir CFO bulunmamaktadır.



Ayşegül Aydın

Ayşegül Aydın 1986'da Ortadoğu Teknik Üniversitesi, İşletme bölümünü bitirdikten sonra 1988 yılında Michigan State Üniversitesi'nden Pazarlama ve Reklamcılık üzerine yüksek lisansını almıştır. 1996 yılında Amrop International Türkiye'nin kurucu ortağı olarak insan kaynakları sektörüne adımını atmıştır. Aydın, Ocak 2001 tarihinden itibaren Heidrick & Struggles Türkiye operasyonunun Yönetici Ortak ve Yönetim Kurulu başkanlığı görevini üstlenmiştir.

Bu durum önemli bir gelişme alanıdır, çünkü CFO'lar, stratejik öncelikleri belirlemede ve organizasyondaki boşlukları vurgulamada çok önemli bir rol oynarlar. Bir diğer fırsat, daha yüksek oranda satış ve pazarlama deneyimine sahip yönetim kurulu üyesinin istihdam edilmesidir. Bugün, Türk yönetim kurullarının sadece %33'ü söz konusu deneyime sahip üyelere sahiptir ki bu, Avrupa'nın %52'lik standardıyla karşılaştırıldığında oldukça düşük bir ortalama değildir.

Cinsiyet çeşitliği açısından, Türk şirketlerindeki yönetim kurulu üyelerinin %8.2'si kadındır. Bu oran, %9'luk Avrupa ortalamasından çok da uzak değildir ve Türkiye'nin açık fikirli, hızlı öğrenen kişiliğini vurgulamaktadır.

Amartya Sen'den demokrasi üzerine

Koç Üniversitesi'nin çıkardığı "Başarının Çağrısı" adlı kitapta, üniversitenin mezuniyet törenlerinde ünlü akademisyen ve yöneticiler tarafından gerçekleştirilen konuşmalar yer alıyor. Bu konuşmacılardan bir tanesi ise Amartya Sen. Nobel Ekonomi Ödülü sahibi Sen, TKYD üyelerinin yakından tanıdığı bir isim. TKYD'nin çevirisini yaparak kamuoyu ile paylaştığı ilk yayını olan "Etik ve Ekonomi'nin yazarı Sen'in konuşmasını sizin için derledik. Bize, yeni mezunlara hitap eden Sen'in demokrasi tarihi üzerine konuşmasından alınacak birçok ders bulunuyor.

D oğrudan size hitap edecek olursam, sevgili çiçeği burnunda mezunlar, gurur duymanızı sağlayacak üç farklı başarı bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmalarınızı başarıyla tamamladınız ve tüm o zorlu çalışmalar geride kaldı. Bu, arkanıza yaslanıp tadını çıkaracağınız sihirli bir an. İkinci olarak, yaptığınız iyi çalışmalar için bu seçkin eğitim kurumundan resmi bir belge alıyorsunuz. Alacağınız diplomalar başarılarınızın takdir edildiğine ve alkışlandığına dair aşikar göstergelerdir. Üçüncüsü, çalışmalarınızı tamamlayarak ve diplomanızı alarak hepimizin keyifli bir kutlama yaşaması için büyük bir sebep yarattınız. Öğretmenleriniz için bu bir kutlama anıdır, çünkü öğrencileri bu kadar iyi iş çıkarttığına göre iyi bir iş yaptıklarını düşünmelerine yetecek bir sebep verdiniz. Ebeveynleriniz ve aileleriniz de farklı şekillerde size verdikleri desteğin meyvelerini görebilirler

ve onların da kutlamak için bir sebebi var. Ve son olarak, çalışmadan diploma alan biz onursal mezunlar, normal mezunların yaptığı çalışmalardan ötürü bedava sürüş keyfine sahip olduk. Diploma törenleri ilk olarak sizin için ve biz sadece sizin peşinize takılıyoruz. Binlerce insanı bir kerede mutlu ettiniz. O yüzden size üç kez tebriklerimi sunuyorum!

Aynı zamanda bu tür seçkin onursal mezun arkadaşlara sahip olduğum için çok mutluyum. Uzun bir süre Shirin Ebadi'nin öngörülü ve cesur çalışmasına hayranlık duydum ve bugün onunla aynı platformda bulunmak inanılmaz bir ayrıcalık. Peter Sutherland yalnızca hayranlık duyduğum bir insan değil, aynı zamanda Birleşmiş Milletler'le bağlantılı Beşeriyet Güvenliği Komitesi'nde yakın olarak çalışma fırsatına sahip olduğum bir arkadaşımıdır.

Shirin Ebadi ve Peter Sutherland kendi çalışma alanlarında, tüm dünyada demokrasiyi, çok yanlılık ve insan haklarına saygıyı desteklemek hususuna bağlılık göstermişlerdir. Demokrasinin değeri ve evrensel kullanımı açıklığın yanı sıra destek gerektirir. Küresel fikir mücadelesinde olan bu önemli sebep için elimden geleni yapmaya çalışma konusunda Shirin ve Peter'in yanında olduğumu belirtmek isterim.

Özellikle Batı'da, dünyanın kalan kısmında demokratik sistemlere sahip olma ihtimali hakkında güçlü bir şüphecilik

eğilimi bulunmaktadır... Demokrasinin çağdaş kavramlarının ve kamu muhakemesinin Avrupa Aydınlanması'nın etkisi dahil son birkaç yüzyılda Avrupa ve Amerikan analizleri ve deneyimlerinden derin olarak etkilendiğine dair tabii ki şüphe olamaz. Ancak, Batı ve Batı dışındakiler arasında öze dair ve uzun dönemli ikiliklik oluşturmak için yakın tarihten anlam çıkarmak yanlış bir yönlendirme olacaktır.

Demokrasinin sözde "Batı" doğasına olan inanç, çoğu zaman eski Yunan, özellikle Atina'daki oy ve seçim uygulamasıyla ilişkilendirilir. Ancak, eski Yunanistan'dan sözde "Batı" –veya "Avrupalı"– demokrasi doğasına atlayış kafa karışıklığına doğru büyük bir sıçramadır, en azından üç farklı sebepten ötürü.

Birincisi, Antik Yunan'ın "Avrupa" veya "Batı" geleneğinin tanımlanabilirliği olarak görüldüğü farklı medeniyetleri temsil ederek dünyayı büyük oranda ırk kategorilerine ayıran gelişigüzel sınıflandırma bulunmaktadır. Bu gruplandırmada, Yunan geleneğinin meşru varisleri olarak Gotların ve Vizigotların nesillerinden gelenleri göz önünde bulundurmada büyük bir zorluk yoktur (nihayetinde bize söylenene göre "Hepsi Avrupalı"). Ancak Antik Yunanların onlarla iletişim kurmada gösterdikleri büyük ilgiye rağmen (eski Gotlarla konuşmak yerine) diğer eski medeniyetlerle, Yunanistan'ın doğusuyla olan

Amartya Sen



Amartya Sen, 1933 yılında Hindistan'ın Santiniketan şehrinde doğdu. 1998'de Nobel Ekonomi Ödülü kazandı. Eserlerinden bazıları şunlardır: Collective Choice and Social Welfare (1970); On Economic Inequality (1973); Choice, Welfare and Measurement (1982); Resources, Values and Development (1984); Commodities and Capabilities (1985); The Standard of Living (1987); Inequality Re-examined (1995) Sen'in kitapları 30 dilden fazla dile çevrilmiştir.

Yunan entelektüel bağlarını hatırlamakta büyük zorluk yaşanmaktadır.

İkinci mesele, Antik Yunan deneyiminin takibiyle ilgilidir. Atina gizli oy kullanmayı başlatmada kesinlikle öncüyken, ilerleyen yüzyıllarda o yolda giden birçok bölgesel hükümet bulunmaktaydı. Seçim hükümetinde Yunan deneyiminin Yunanistan ve Roma'nın batısındaki ülkelerde (bugünkü Fransa, Almanya veya İngiltere) ani bir etkisi olduğunu belirtecek hiçbir şey yoktur. Aksine, Asya'daki çağdaş şehirlerin bazıları- İran, Orta Asya ve Hindistan-demokrasinin unsurlarını, Atina demokrasisinin ilerlemesinden sonraki yüzyıllarda belediye yönetimiyle birleştirmiştir. Mesela, birkaç yüzyıl boyunca, güneybatı İran'daki Susa şehri seçilmiş konseye, popüler bir meclise ve konsey tarafından önerilen ve meclis tarafından seçilen sulh hakimlerine sahipti.

Üçüncüsü, demokrasi yalnızca gizli oy kullanımı ve oylarla ilgili değildir, aynı zamanda çoğu zaman eski bir deyişle "müzakere üzerine hükümet" denilen kamu müzakeresi ve muhakemesiyle ilgilidir. "Kamu muhakemesi eski Yunanistan'da gelişirken, aynı zamanda diğer birkaç eski medeniyette de gelişti. Mesela, farklı görüşler arasındaki anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlayan en eski açık genel toplantılardan bazıları, farklılıklarını tartışmak için farklı bakış açılarına sahip yandaşların bir araya geldiği Budist "konsey"lerde Hindistan'da yapıldı. Üçüncü Budist Konseyi'ne ev sahipliği yapan İmparator Ashoka, kamu tartışması için en eski kural formüllerinin arasında

olanları düzenlemeye ve çoğaltmaya çalıştı (on dokuzuncu yüzyıl "Robert'in kanunları"nın bir tür eski versiyonu").

Kamu tartışması geleneği dünyanın her yerinde bulunabilir. Başka bir tarihi örnek olarak, yedinci yüzyıl Japonya'sında, Budist Prens Shotoku MS 604'te "on yedi maddeli yasa"yı oluşturdu. Yasa, Magna Carta'ninkine benzer şekilde (altı yüzyıl sonra MS 1215'te imzalandı) şu konuda ısrar etmiştir: "Önemli konulardaki kararlar tek bir kişi tarafından yapılmamalıdır. Birçok kişiyle tartışılmalıdır."

Orta Doğu tarihi ve Müslümanların tarihi, diyaloglar aracılığıyla



Prof. Amartya Sen'in Kaliforniya Üniversitesi'nde vermiş olduğu konferanslardan oluşan kitapta, günlük hayatımızda gün geçtikçe önemi kaybolan etik konusunda önemli mesajlar bulacaksınız.

birçok kamu tartışması ve siyasi katılıma sahiptir. Kahire, Bağdat ve İstanbul veya İran, Hindistan veya İspanya çevresinde bulunan Müslüman Krallıklarda, birçok münazara şampiyonu bulunmaktadır. Görüş farklılığının hoşgörüsünün boyutu, Avrupa'ya nazaran çoğu zaman istisnai olmuştur. Hatta, 1590'larda, Moğol İmparatoru Akbar, Hint ve Türk unsurlarını içeren bir soylu, dini ve siyasi hoşgörü için ihtiyaç konusunda

Hindistan'da duyuru yaparken ve farklı inançlara sahip insanlar (Hindu, Müslüman, Hristiyan, Parsi, Jain, Musevi ve hatta ateistler dahil) arasında organize edilmiş diyaloglar düzenlerken, Soruşturmalar Avrupa'da hala aktifti. Giordano Bruno, Akbar, Agra'da hoşgörü ve diyalog ihtiyacı üzerine konuşma yaparken 1600'de dini inançlara aykırı düşünceler yüzünden Roma'da yakılmıştı. Batı dünyası demokratik fikirler üzerinde tescilli haklara sahip değildir. Otobiyografisi olan Long Walk to Freedom'da Nelson Mandela, genç bir çocuk olarak Afrika'da yapılan yerel toplantıların ilerleyişinin demokratik doğasını görmekten ne kadar etkilendiğini tanımlamaktadır:

Konuşmak isteyen herkes konuşuyordu. En saf halinde demokrasiydi. Konuşmacılar arasında önem hiyerarşisi olabiliirdi, ancak herkes dinleniyordu, şef ve vatandaş, savaşçı ve tıp adamı, mağaza sahibi ve çiftçi, toprak sahibi ve işçi. Mandela'nın

demokrasi ve özgürlük arayışı vatani Afrika'da başlamıştır.

Bu, kültürlerin sınırlarındaki küresel fikir ve uygulamaların zenginliğini hatırlamak için iyi bir andır. Siz yeni mezunların yaşadığımız ve ortak kavram ve çok taraflı taahhütlerle birleştığımız bu küresel dünyaya katkıda bulunacağından eminim.

Başardıklarınız için sizi tebrik ederim, ancak daha da fazlasını yapacağınızı da biliyorum!

Filozofların B. İskender'e cevabı

Dünyanın her alanında uzun bir kamu tartışması tarihi bulunmaktadır. Büyük İskender bile MÖ 325'te kuzey batı Hindistan'da gezerken iyi bir kamu eleştirisi örneğine maruz kalmıştır. İskender bir grup Jain filozofuna neden büyük fatihe ilgi göstermeyi ihmal ettiklerini sorduğunda (İskender bu filozofların ona ilgi göstermemesinden ötürü açık bir şekilde hayal kırıklığına uğramıştır), aşağıdaki güçlü cevabı almıştır: Kral İskender, üzerinde durduğumuz bu dünyanın yüzeyinin yalnızca bu kadarına her erkek sahip olabilir. Sen hepimiz gibi bir insansın, her zaman meşgul olduğunuzu, evinden çok uzaklara seyahat ettiğini kendine ve diğerlerine sakla!... Yakında öleceksin ve sonra yalnızca seni gömmeye yetecek kadar toprağa sahip olacaksınız.

“Hedefimiz yatırımcı ilişkilerinde uluslararası standartların benimsenmesi”

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin bir çalışma grubundan doğan Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) kuruluş çalışmalarını geçtiğimiz ay tamamladı. Yatırımcı İlişkileri Derneği ve Koç Holding Stratejik Planlama Başkanı Tamer Haşımoğlu derneğin kuruluş nedenleri ve hedeflerini bizimle paylaştı. Haşımoğlu, yatırımcı ilişkilerinde uluslararası standartların benimsenmesi ve sermaye piyasalarının derinleşmesini istediklerini belirtti.

Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) kuruluşu hakkında bilgi verir misiniz?

Yatırımcı ilişkileri gerek küresel anlamda gerekse ülkemizde gittikçe önem kazanan bir meslek dalıdır. Ülkemizde sürdürülebilir bir büyüme modeli için yurtdışı sermaye akımlarının ne denli önemli olduğu düşünüldüğünde bu mesleğin önemi daha da iyi anlaşılacaktır. Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD), yatırımcı ilişkileri uygulamalarını uluslararası standartlara taşımak ve bu alandaki bilgi ve tecrübeyi ülkemize kazandırmak amacıyla Ocak 2009 itibarı ile faaliyetlerine başlamıştır. Yönetim Kurulumuz ülkemizdeki lider şirket topluluklarının ve bu konuda en iyi standartları getirmeye kendini adanmış halka açık şirketlerimizin üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Ayrıca geniş bir vizyona sahip olabilmek ve farklı tarafları bir araya getirebilmek amacıyla aracı kurumlardan üst düzey yetkililere, iletişim ve mevzuat uzmanlarına

ve akademisyenlere yer verilmiştir. Öncelikli misyonumuz yatırımcı ilişkileri uzmanlarını ilişkide olduğu diğer uzmanlık alanları ile aynı çatı altında toplamaktır. Bu işe başlarken, ülkemizin, piyasalarımızın ve şirketlerimizin yatırımcılara en iyi şekilde tanıtılmasına katkıda bulunmak için yola çıktığımızı belirtmek isterim. Ülkemiz sağlıklı bir şekilde tanıtıldığı ve etkin yurtdışı uygulama ve standartların içselleştirildiği sürece şirket değerleri artacak ve sermaye piyasalarımız derinlik kazanacaktır.

Yatırımcı ilişkilerinin mevcut durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Ülkemizde özellikle son on yıldır yapılanmaya ve yükselmeye başlayan yatırımcı ilişkileri departmanlarının sorumlulukları ve etki alanları farklılıklar göstermektedir. Bazı şirketlerimizde oldukça etkin ve proaktif uygulamalar gözlenirken; halka açık pek çok şirketimizde önemli derecede yeniden yapılandırma ihtiyacı

olduğu gözlenmektedir. Bu amaca kısa sürede ulaşabilmek için meslek grubunu pratik ve teknik alanda eğitim programları, tecrübe paylaşım platformları ile desteklemek yönünde TÜYİD'e önemli sorumluluklar düştüğünü görüyoruz. Amacımız sadece bu uzmanlık alanındaki kişilere ulaşmaktan öte çok önem verdiğimiz bir boyuta daha sahip: ilişki içinde olunan tüm taraflara da erişebilmek. Bu noktada düzenleyici konuma sahip kuruluşlarla ilişkiler ön plana çıkıyor. Sermaye Piyasası Kurulu'nun, pay sahipleri ve yatırımcı ilişkileri uygulamaları ve sorumluları ile ilgili hazırlanan düzenlemelerde mevzuat ile ilgili bir muhatap bulmakta zorlukları olduğunu gözlemliyoruz. Kanımca TÜYİD bu konuda da önemli bir işlev yerine getirecektir.

TÜYİD'in yatırımcı ilişkileri alanında çalışan profesyonellere ne gibi katkıları olacak?

Bir mesleki sivil toplum kuruluşu olarak amacımız, yatırımcı ilişkileri mesleğini ulusal ve uluslararası platformda temsil edebilmektir. Kuruluşumuzun ardından kısa bir süre geçmiş olmasına rağmen TÜYİD üyelerinin dünyanın en büyük yatırımcı ilişkileri ağına dahil olduğunu belirtmek isterim. Dünyadaki yatırımcı ilişkileri derneklerinin çatı örgütü

Yatırımcı İlişkileri Zirvesi uzmanları bir araya getirecek

Yatırımcı İlişkileri Zirvesi (IR SUMMIT'09) Türkiye'den ve dünyadan konunun uzmanlarını bir araya getirecek. Bu çalışmanın düzenli olarak gerçekleşeceği ve kısa sürede bölgesel bir toplantı olacağı inancındayız. Mesleki gelişime yönelik olarak bazılarını üniversitelerle işbirliği içerisinde yürüttüğümüz sertifika ve eğitim programları ile ilgili çalışmalar

tamamlanmak üzere ve kısa bir süre içerisinde eğitim takvimimizi duyuracağız. Üyelerimizin bir araya geleceği paneller ise gündem doğrultusunda ilgi çeken konular üzerinde oluşacak. Uluslararası düzeyde de henüz gelişim aşamasında olan yatırımcı ilişkileri konusunda ülkemizi başarı ile temsil eden bir sivil toplum kuruluşu oluşturacağımız inancındayım.

olan GIRN (Global Investor Relations Network) üyesi olan Derneğimiz, üyelerinin uluslararası platformda bulunmalarını ve diğer meslek profesyonelleri ile bir araya gelerek tanışma ve bilgi paylaşımı için etkin ortamları yaratmalarını sağlayacaktır.

Ayrıca yatırımcı ilişkilerinin resmi olarak tanınması ve şirket içerisindeki yerinin daha bilinçli bir şekilde konumlandırılmasının, mesleğin gelişimine ve korunmasına önemli katkıları olacağını düşünüyorum. Öncelikli olarak yatırımcı ilişkileri alanında ulusal ve uluslararası gelişmeleri izleyeceğiz, eksik gördüğümüz konuları düzenleyeceği kuruluşlara öneriler ile iletebileceğiz. Şirketlerimizin üst yönetimlerinin bu konuda daha bilinçli hareket etmeleri için çalışmalar sürdüreceğiz. Ülkemizde yatırımcı ilişkilerinin doğru tanınması ve bilinmesine yönelik iletişim çalışmaları yürütmeyi planlamaktayız. Bu sebeplerle yatırımcı ilişkileri alanında çalışan kişilerin mesleğin standartların geliştirilmesi için derneğimize üye olup, çalışma gruplarımızda aktif olarak çalışmalarını diliyoruz. Her üyemizi dernek bünyesinde oluşturulan ve faaliyete geçen iletişim, mevzuat ve eğitim gibi farklı çalışma gruplarına katılmaya teşvik ediyoruz.

Üyelik yapınızı ne şekilde oluşturmayı planladınız ve kuruluş aşamasında kaç üyeniz bulunuyor?

TÜYİD bireysel, halka açık şirketler ve yatırımcı ilişkileri alanında hizmet

sağlayan şirketler olmak üzere üç farklı kategoride üyelikleri kabul ediyor. Bireysel üyeler diğer derneklerde olduğu gibi konuya ilgi duyan ve bu mesleği yürüten uzmanların bilgi ve tecrübelerini paylaşabilecekleri önemli bir platformu oluşturacak. Kuruluş aşamasında, desteklerini hazırlık çalışmalarında da veren yüze yakın bireysel üyemiz bulunuyor.

Kurumsal üyeler ise bireysel üyelerin yararlandığı faaliyetlerden istifade edebilecekleri gibi kurumlarını temsil etme imkanı da bulacaklar. Menfaat sahiplerine bu konuda en iyi imkanları ve hizmeti vermeye kendini adayan şirketlerimiz bu şekilde daha etkin bir iletişim platformuna sahip olacaklar. Bu alandaki

Ülkemiz sağlıklı bir şekilde tanıtıldığı ve etkin yurtdışı standartlarının içselleştirildiği sürece şirket değerleri artacak ve sermaye piyasalarımız derinlik kazanacaktır.

gelişmeleri, ortaya çıkan risk ve fırsatları, dünyadaki en iyi uygulamaları yakından takip ederek kendi gelişmelerini planlamalarına katkı sağlayacaklar. Yatırımcı ilişkileri alanında hizmet sağlayan yerli ve yabancı kurumsal üyelerimiz ise bu platformda müşteri kitlelerine kendilerini ve hizmetlerini tanıtmaya imkanı bulurken; yatırımcı ilişkileri uzmanları ve halka açık şirketler için önemli bir kaynakça ve iletişim ağının oluşturulması mümkün kılınacak. Üyelik kabullerine resmi olarak Mart ayında başladığımız halde Mart 2009 sonu itibarı ile tamamı İMKB 100

şirketlerinden oluşan 14 kurumsal üyenin işlemleri hali hazırda tamamlandı. Bu sayının hızla artacağını görüşmelerimizde de açık bir şekilde görüyoruz.

İlk yılınızda yürüteceğiniz faaliyetler hakkında bilgi alabilir miyiz?

Dernek faaliyetleri meslek grubunun ve düzenleyicilerin ihtiyaçları göz önüne alınarak hazırlanıyor. Bu amaçla 2008 yılı sonunda İMKB 100'ün 53 şirketinin katılımıyla bir anket çalışması yürüterek mevcut durum ile ilgili net bir fikir edinmeye çalıştık ve buradan çıkardığımız sonuçları değerlendiriyoruz. İlgili çevreleri bir araya getirmek amacıyla ilk geniş katılımlı toplantımızı önümüzdeki aylarda gerçekleştirmek için çalışıyoruz.

Tamer Haşimoğlu

TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Haşimoğlu lise öğrenimini İstanbul Alman Lisesi ve Üniversite eğitimini İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünde tamamlamış, daha sonra İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nde Uluslararası İşletmecilik üzerine lisansüstü derecesi almıştır. 1989 yılında Koç Grubu Planlama Koordinatörlüğü'nde yetiştirme elemanı olarak çalışma hayatına başlayan Tamer Haşimoğlu, daha sonra Planlama uzmanı, Stratejik Planlama Müdürü ve Stratejik Planlama Koordinatörlüğü görevlerini üstlenmiş olup, 2004 yılı başından beri Stratejik Planlama Başkanlığı görevini yürütmektedir.



“Tebliğ ile yapılmak istenenler iyi niyetli ama belirsizlikler ileride sorun yaratabilir”

Geçtiğimiz ay düzenlenen Uzmanlar Formu’nda “Doğan Yayın Holding Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu moderatörlüğünde “Özel durumların kamuya açıklanmasına ilişkin esaslar tebliği” tartışıldı. Toplantının ardından görüşlerini aldığımız Doğu, yeni Tebliği genel olarak olumlu bulduğunu belirterek belirsiz kalan bazı noktaların şirketler için ileride sorun yaratabileceğini belirtti.

SPK’nın 6 Şubat 2009 tarihinde yayımlanmış olduğu “Özel durumların kamuya açıklanmasına ilişkin esaslar tebliği” (SERİ: VIII, NO: 54) hakkında bilgi verebilir misiniz?

SPK’nın yayınlamış olduğu tebliğ ile ilgili ilk izlenimlerim genel olarak olumlu. Bu düzenlemeyi, SPK’nın piyasaya yön veren iyi niyetli bir yaklaşımı olarak görüyorum. Ancak tebliğin uygulamada tereddüt yaratabilecek ve bu nedenle kurumları, yatırımcıları ve şirketleri birbiri ile itilaflı duruma düşürebilecek belirsiz yanları olduğu da görülüyor. İsterseniz ilk önce düzenlemenin olumlu taraflarına bakalım. Öncelikle yeni tebliğ ile birlikte

şirketler; içsel bilgilerin korunması, kullanılması ve açıklanması konusunda bir disiplin altına alınmaya çalışılıyor.

Bu Tebliğ ile şirketler, içsel bilgilerin korunmasına ilişkin bir iç düzenleme veya düzenlemelere ihtiyaç duyacak. Burada öncelikle her şirket kendisi için içsel bilgi veya bilgilerin neler olduğunu tanımlamalı. Tebliğdeki içsel bilgiler ile ilgili düzenlemeler bununla da kalmıyor ve şirketlerden bu bilgilere ulaşabilecek kişilerin listesini oluşturması isteniyor. Bu listenin sürekli takip edilmesi ve güncellenmesi ve talep edilmesi halinde SPK’ya bildirmesi gerekiyor. Bazı şirketlerimiz, bir iyi yönetim uygulaması örneği olarak bu listeyi web sitelerinde ilan ediyor.

Tebliğ’in yaklaşımına baktığımızda, içsel bilgilerin paylaşımı nedeniyle, öncelikle halka açık iştiraki olan gruplarda, hakim ortak ile şirket arasında “gizlilik sözleşmesi”nin imzalanması gerekliliği ortaya çıkabilir. Benzer şekilde, ticari sır niteliğindeki bilgilerin paylaşılması durumunda, şirketlerin iş yaptıkları üçüncü kişilerle mutlaka gizlilik sözleşmesi imzalamaları lazım. Şirket çalışanlarının içsel ve ticari sır niteliğindeki bilgilerin korunması ve aksi durumda karşı karşıya kalınabilecek kanuni yaptırımlar konusunda da bilgilendirilmesi gerekiyor. İdari sorumluluğu olan ve listede olan kişilerin de yine alım satım konusunda yükümlülüklerinin hatırlatılması önemli.

Tebliğ, Borsada yapılan özel durum açıklamalarının aynı zamanda şirketlerin kurumsal web sitelerinde de yer alması zorunluluğunu getiriyor. Tebliğ’in düzenleme altına aldığı bir diğer konu ise “bilgilendirme politikası”. Buna göre; şirketler kamu ile bilgilerin paylaşılması usullerinin belirlendiği bir politika dokümanı hazırlayacak ve bu dokümanı web sitelerinde ilan edecekler. Yeni düzenleme ile getirilen bir diğer konu da “idari personel” tanımı altında

Açıklamaların yüzde 20’si yanlış yapılıyor

Kitabınız hakkında bilgi verebilir misiniz?
İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda içeriden öğrenenler kapsamında değerlendirilebilecek kişilerin hisse işlemlerine ilişkin açıklamalarına, Şubat 2005’ten itibaren İMKB web sitesi vasıtasıyla ulaşılması mümkündür. Günde ortalama olarak bu konuda 20-25 adet açıklama yapılır. Bu açıklamaların tamamı ile ilgili detaylı bilgiler bir veri tabanına aktarılmıştır. Bu verileri esas alarak

çalışmaya başladığımızda gördük ki, açıklamaların yüzde 20’si yanlış veya okunamayacak şekilde yapılıyor. Bu çok önemli bir bilgi kaybı. Bu daha çok açıklamayı hazırlayan kişinin açıklamayı nasıl hazırlayacağını bilmemesinden kaynaklanıyor. Yabancı yatırımcıların mevzuatımızı tam olarak bilmemesinin de bunda payı var. Bir de açıklamaların faks yolu ile İMKB’ye iletilmesi nedeniyle bu açıklamalar bazen okunmuyor. Bu

çalışmada hareket noktamız açıklama yapılmadan önce piyasaya bilgi sızması mı? onu öğrenmek oldu. Alım ve satım için ayrı portföyler oluşturduktan sonra içeriden öğrenen kişinin alım yaptığı günün öncesine ve sonrasına batık. Aynı işlemi satış içinde uyguladık. Sonuçta gördük ki; özellikle içeriden öğrenen kişinin alım yaptığı açıkladığı günden önce piyasaya bilgi sızması yaşanıyor ve oluşan getiriler istatistiksel olarak anlamlı.

yer alan personelin hisse işlemlerinin artık kamuya açıklanacak olması. Burada 10.000,TL'lik oldukça düşük bir muafiyet söz konusu.

Buraya kadar özet olarak, Tebliğin dünyadaki uygulamalara paralel bir yaklaşım içerisinde, şirketlerin kamuyu aydınlatma yükümlülüklerini genişletici bir yöntemi benimsediğini söyleyebiliriz.

Peki ya Tebliğin tereddüt yaratabilecek kapalı tarafları var mı?

En başta mevzuat yapma tekniği açısından bazı soru işaretleri olabileceğini düşünüyorum. Rehberin hukuki duruşu bence tartışılabilir. Tebliğin içerisinde Rehberin sürekli güncelleneceği ile ilgili bir düzenleme var (26. Madde). Ayrıca Rehberin başında bu Rehberin Kurul Kararı hükmünde olduğuna ilişkin açık bir ifade var. Bu ne anlama geliyor? Burada soru; Rehberin bir referans olarak kalıp kalmayacağı. Rehber ve burada yer alan örnekler gerçekten bir referans kaynağı mı; yoksa Tebliğin, yani düzenlemenin bir parçası mı? Rehberde yer alan hususlar açıklanmadığı takdirde Kurul Kararına aykırı bir uygulama yapılmışcasına cezalandırma yoluna gidilip gidilmeyeceği

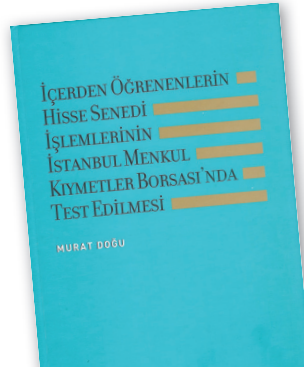
*Doğan Yayın Holding
Sermaye Piyasası ve Kurumsal
Yönetim Koordinatörü
Dr. Murat Doğu*

Tebliğde çok açık değil. Bunu Kurulun uygulamaları ile daha iyi anlayacağız.

Tebliğin ileride sorun yaratabilecek bir başka maddesi ise Rehberin güncellenmesi ile ilgili. Uygulamada gördüğümüz üzere geriye dönük incelemeler nedeniyle Rehberin eski ve yeni versiyonlarının mutlaka muhafaza edilmesi veya değişikliklerin takip edilebileceği bir formatta Kurulun web sitesinde kamuya açık olarak tutulmasının yararlı olacağını düşünüyorum.

Yine tereddüt yaratabilecek konulardan bir tanesi de içsel bilginin tanımı ile ilgili. Tebliğde içsel bilgi ile ticari sır kavramları biraz birbirine

karışmış durumda. Örneğin ticari sır niteliğindeki bir bilgi şirket dışına sızdığı zaman, kamuya açıklama yapıp yapmama inisiyatifi şirkete mi bırakılıyor? Bu konu net değil. Bilgi sızdıktan sonra şirket erteleme yapabilecek mi? Yoksa bu içsel bir bilgidir denilerek şirket açıklama yapmak zorunda mı bırakılacak. Şirketlerin ticari sır niteliğindeki bilgileri kamuya açıklamak



İçeriden Öğrenenlerin Hisse Senedi İşlemlerinin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Test Edilmesi/ Dr. Murat Doğu/Çağa Hukuk Vakfı Yayınları

Dr. Murat Doğu

1991 yılında Sermaye Piyasası Kurulu'nda Uzman Yardımcısı olarak göreve başladı. 2002 yılından itibaren Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Başkanlığını yaptı. Söz konusu Çalışma Grubu 2003 yılı Temmuz ayında Türkiye'de bir ilki gerçekleştirerek Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınladı. Mayıs 2004'te Doğan Yayın Holding'e geçen Murat Doğu, halen Doğan Yayın Holding Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü olarak çalışmaktadır.

SPK tarafından 6 Şubat 2009 tarihinde yayınlanan Özel durumların kamuya açıklanmasına ilişkin esaslar tebliği" (SERİ: VIII, NO: 54) ile ilgili uygulamalar, Doğan Yayın Holding Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Murat Doğu moderatörlüğünde tartışıldı.



durumunda kalmaları yatırımcıların ne kadar lehine?. Kısaca her ticari sır bir içsel bilgidir, ama her içsel bilgi bir ticari sır mıdır? Bunun netliğe kavuşması gerekiyor. Tebliğde, şirketler içsel bilgilerin ne olduğunu kendileri tanımlayacak deniyor. Ancak şirketin tanımlaması yeterli olacak mı? Bu konuda kafalar biraz karışmış durumda. Kötü niyetli üçüncü kişiler tarafından rahatlıkla suistimal edilebilecek durumların ortaya çıkması ihtimal dahilinde.

Tebliğin tereddüt yaratan bir diğer düzenlemesi de içsel bilgilerin kamuya açıklanmasının ertelenmesi ile ilgili. Tebliği okuduğumuzda, erteleme sürecinde uyulması gereken prosedürler ve sonrasında kamuya açıklama yapıldığında karşı karşıya kalınabilecek eleştiriler nedeniyle, ertelemenin ciddi hukuki sonuçları olabileceğini görüyoruz. Tebliğ ile yapılmak istenen olumlu, ancak burada yapılacak hatalı bir değerlendirmenin ciddi sonuçlar doğurması da

mümkün. Bu nedenle, ertelemenin çok istisnai durumlarda ve çok mecbur kalınan hallerde uygulanabileceğini düşünüyorum. Aksi takdirde ertelemenin ardından bu karar kamuya açıklandığında niye daha önce açıklanmadığı konusu tartışma yaratacak gibi gözüküyor. Ortaya çıkabilecek yorum farkları ve subjektif değerlendirmeler nedeniyle, bu konuyu ileride, yatırımcılar, SPK, İMKB ve şirket arasında itilaf yaratmaya açık bir konu olarak görüyorum.

Şirketler tebliğin ardından neler yapmalı!

Özel Durumlar:

- Özel Durum Açıklaması yapacak kişileri belirlemeli.
- Özel Durum Açıklaması yapacak kişiler SPK ve İMKB'ye bildirmeli.
- Özel Durum Açıklamalarının şirketin kurumsal web sitesinde yayınlanması yayımlanması sağlanmalı.

İçsel Bilgiler:

- Her şirket kendisi ile ilgili içsel bilgileri tanımlamalı.
- İçsel bilginin korunması amacıyla "İçsel Bilgilerin Korunması" başlığını taşıyan yazılı bir doküman hazırlanmalı.
- İçsel bilgilere erişimi olanların, bu bilgilerle ilgili olarak kanun ve ilgili

mevzuatta yer alan yükümlülükleri kabul etmesi ve bu bilgilerin kötüye kullanımı veya uygunsuz dağıtımı ile ilgili yaptırımlardan haberdar olması konusunda "bilgilendirme dokümanı" hazırlamalı.

- "İçsel bilgilere erişimi olanların listesi" hazırlamalı.
- İçsel Bilgilerin Korunması" dokümanı "İçsel Bilgilere Erişimi Olanlar Listesi"nde yer alan kişilere yazılı olarak iletilmeli.
- İş yapılan ve içsel bilgileri paylaşmak durumunda kalınan üçüncü kişiler ile "gizlilik sözleşmesi" imzalanmalı.
- Hisseleri İMKB'de işlem gören şirketler

arasında da gizlilik sözleşmesi imzalanmalı.

İdari Personel:

- İdari sorumluluğu bulunan kişilerin listesi belirlenmeli.
- İdari sorumluluğu bulunan kişilerin eş, çocuk ve aynı evde ikamet edenlerin listesi belirlenmeli.
- İdari sorumluluğu bulunan kişiler, mevzuat karşısındaki yükümlülükleri hakkında yazılı olarak bilgilendirilmeli.

Bilgilendirme Politikası

- Bilgilendirme Politikası revize edilmeli.
- Bilgilendirme Politikası şirketin web sayfasına konmalı.

Uluslararası düzeyde etkin ve güvenilir bir iş ortağına ihtiyacınız varsa...

KONGRELER • KURUMSAL TOPLANTILAR • ÖZGÜN LANSMAN TOPLANTILARI • ÖZEL SEYAHAT ORGANİZASYONLARI



IAPCO
International Association of Professional Congress Organizers

ISTANBUL
CARTER & MANLY
PROFESSIONAL

event

OMPI

MDGA

TÜRSAB
TÜRKİYE TURİZM SEYAHAT VE
OTELİLERİ GENELİ

site

ASTA

UFTADA



Şehit Muhtar Caddesi No:17 Özerk İşhanı Kat:2/3 Taksim 34437 İstanbul
Tel: (0212) 254 32 30 pbx Fax: (0212) 254 27 83 - 235 01 77
E-mail: visitur@visitur.com.tr Web: www.visitur.com.tr

“Şimdi Stratejik İletişim Zamanı”

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi ve Orsa Stratejik İletişim Danışmanlığı İcra Kurulu Başkanı Salim Kadıbeşegil'in “Şimdi Stratejik İletişim Zamanı” adlı yeni kitabı geçtiğimiz günlerde yayımlandı. Kitapta kurumsal yönetim, kurumsal itibar ve kurumsal iletişim ile ilgili konular, dünyadan ve Türkiye'den örneklerle okuyucularla paylaşıyor. Kadıbeşegil'in kaleminden “Şimdi Stratejik İletişim Zamanı”...

Bu yayın halkla ilişkiler alanında kendimizi yenileme fırsatı veren bir kitap değil... Yükselen değerlerden biri olan sosyal sorumluluğa yaklaşım biçimimizi oluşturmak için tutunacağımız bir dayanak da değil... Etik anlayışımızı, şeffaflık, açıklık ve hesap verebilirlik tanımlamalarımızı sorgulayacağımız bir içeriğe de sahip değil... Kurum itibarını yönetmek konusunda yetkinliklerimizi sınayabileceğimiz bir reçete de sunmuyor!

Yayın, daha önce yayımlanan diğer 5 kitapta olduğu gibi -Halkla İlişkilerde Temel İlkeler (1985), Halkla İlişkilerin Reçetesi (1990), Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı? (1997), Kriz Geliyorum Der! (2002) ve İtibar Yönetimi (2006)-iş dünyasında iletişim ve ilişkilerin yönetimi alanında “doğrular ve yanlışlar” arasındaki gözlemlerin ufuk turu... Bu ufuk turunun çıktısı eğer bize “iletimde yeni bir vizyon oluşumuna” katkı sağlarsa ne mutlu bize!

Teorik bilgilerin alt yapısını oluşturduğu, ancak uygulamaların zenginliği ile iş hayatının içinde anlam bulan

bazı kavramlar bu kitap içinde yan yana oturuyorlar! Halkla ilişkiler ne idi, ne oldu? Neden kurumsal iletişim bugün halkla ilişkileri oturduğu yerden kaldırmaya çalışıyor? Sosyal sorumluluk, kurum itibarı, etik anlayış, kurumsal yönetim gibi kavramlarla kurumsal iletişimin ne ilgisi var? Şirketin logosu, vizyonu, CEO'ların performansı ile kurumsal iletişim arasındaki bağlar ve hatta “düğümler” nerede?

İş dünyası rekabeti artık “nerede” arıyor? Hayatımıza giren “sürdürülebilirlik” sadece bir pazarlama anlayışı mı? Ürünlerimizi “yeşile” boyayarak bir rekabet avantajı mı yaratmak istiyoruz?

Tarihe “Kara Eylül” olarak geçecek ve Amerika Birleşik Devletleri'nin başını çektiği kapitalist sistemin temelden

sorgulanacağı gelişmeler, büyük finans kuruluşlarının birbiri arkasına batmasını gündeme getirdi. 1989'da Berlin Duvarı ile 20. yüzyıla damgasını vuran bir sistem tarihe gömülmüş idi. Şimdi de rakibi “can çekiyor”... Wall Street duvarının yıkılacağı, yerle bir olacağı kimin aklına gelirdi?

Kitap, üst düzey yöneticilerin kurumsal iletişimle ilgili değerlendirmelerine ışık tutmakla birlikte, özellikle, iletişimi yönetmekle görevlendirilmiş kadroların kendi birikim ve gözlemlerine katkı sağlayabilecek bir açılımı gündeme getiriyor. Bu açılım, belki de, iletişim ve ilişkilerin stratejik olarak yönetmek adına öğrendiğimiz birçok “doğru”yu gündemden kaldıracak.

Bunun böyle olması gayet normal. Çünkü 11 Eylül saldırısı ve Enron'un tsunami dalgalarının yarattığı ortam, “hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağını” göstergesi oldu. Artık, yeni bir dünya var ve bu dünyanın da yeni kuralları! Bu kurallar, doğru bildiklerimizin çöp sepetine atılma zamanının geldiğine işaret ediyor olabilir.

Değişime uğramayacak bir tek olgu var; şirketlerin toplumun güvenine olan gereksinimleri, toplumun da güvenebileceği şirketlere olan gereksinimi... İşte kurumsal iletişim, şirketlerin bu beklentilerini karşılayabilecekleri bir kavram ve disiplin...

İşler ve roller değişiyor... Daha doğrusu değişmek zorunda! Şirket yöneticileri artık, yaptıkları işlerin ağır bedellerini ödemek



Dünya sosyal kapitalizme gidiyor bu tespit ne kadar gerçek?

Peki, dünya nereye gidiyor? 1950'lerde ayrışan ve “benim düzenim daha iyidir” şeklinde kurgulanan sistemlere n'oldu? Sistemin oyuncuları olan IMF'ler, BM'ler, Dünya Bankası vb. kurumların da “raf ömrü” doldu mu acaba? Kitap içinde, Global Reporting Initiative Başkanı Mervyn E. King'in bir tespiti var: “Dünya sosyal kapitalizme gidiyor?” Bu tespit acaba ne kadar gerçek? Peki, dünyanın dört bir tarafındaki gelişmeler,

daha ideal bir dünya ve sistem tanımı içine yoğunlaşırken, şirketler, toplumla aralarındaki iletişimi ve ilişkileri hangi esaslarla doğru yönetecekler? CEO'lar, stratejik kararlarını hangi veriler üzerine inşa edecekler? Rekabet, hangi değerler üzerinde yükselecek? Hepsinden önemlisi, “sürdürülebilir kârlılık” nasıl güvence altına alınacak? Bu hedeflere yönelik uygulamalarda iletişim ve ilişkiler hangi esaslara göre yönetilecek?

istemiyorlar. “Keşke zamanında biri bizi uyarsaydı” diyorlar.

Şimdilerde, şirketlerdeki kurumsal iletişim yöneticileri, hiyerarşik yapılanmadaki bir görevli olmaktan çok, bir “ombudsman” sorumluluğu içinde hareket etmeleri gereken profesyoneller... Toplumun çıkarlarını korumak ve gözetlemek adına, “her şeye” burunlarını sokan ve belki de “stratejik” kararların yol ve yön değiştirmesinde etkin rol oynayacak kişiler.

Bu yetkinlikteki kurumsal iletişim yöneticilerinin çıkışları, ona, buna, her şeye karışıyor olmaları, birçok kişinin işine gelmeyecektir... Şirket menfaatlerini görmezden gelen ve hatta bunlara ihanet eden kişiler gibi de algılanacaklardır. Kendini değiştirmek konusunda direnen organizasyonel yapılar gelişmeleri böyle değerlendireceklerdir.

Ancak, yine de, kurumsal iletişimin yeni açılımı, toplum içinde “saygın, güvenilir ve varlığı takdir edilir” bir kurum oluşturmaya yönelik çabaların ürünü olarak tanımlanacaktır. Durum böyle olunca, kurumsal iletişimcilerin, şirketin orta ve uzun vadedeki çıkarlarını düşünün, “kısa günün kârı” anlayışından uzak kimlikleri olacaktır.

Bu değişimin bu noktalara varabilmesi şirket yönetimlerinde “yeni bir vizyonun” gerekliliğini kaçınılmaz kılmaktadır. Çünkü zamanında halkla ilişkilerin “ilişkileri” unutup iletişime odaklanması ve özellikle de “medya iletişiminden” medet umması, bu mesleğin bir kimlik erozyonuna uğramasına neden

oldu. Asli işi olan “ilişkiler” işin “zor” kısmıydı. Kim uğraşırdı, bu ilişkileri, stratejik bir amaca yönelik kurgulamak ve boşa zaman harcamaktan! Medyada görünürlük yaratmak kestirme bir yoldu ve halkla ilişkiler bunu tercih etti. Kavramsal bir ironi herhalde, “kurumsal iletişim” de iletişim odaklı bir yaklaşımı tercih ediyor ama asıl yoğunlaştığı alan “paydaş entegrasyonu”... Yani ilişkilerin yönetilmesi! Şirketin tüm paydaşlarının beklentilerinin doğru olarak tanımlanması, şirket stratejilerinin paydaşları ile sahip olunan ortak kültür ve değerleri dikkate alarak iletişim alanlarına taşınması... Bu nedenle, günümüzde çok uluslu şirketlerin organizasyonlarında “Kurumsal ilişkiler” adı ile yapılanmalara gidiliyor. Yatırımcı ilişkilerinden, yerel toplum entegrasyonuna kadar kurumsal düzeyde bu ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilmesi hedefleniyor. İlişkilerin “sahipsiz” kalmaması gerektiğinin altı çiziliyor.

Bir dönem daha iletişim ve ilişki yönetiminde bu “karmaşa” devam edeceği benzer. Taşlar henüz yerli yerine oturmadı... 1980’lerde “yatırımcı ilişkileri” halkla ilişkilerin içinden kopup ayrı

bir meslek dalı haline gelmişti. Lobiciler, “Biz zaten ayrı bir iş yapıyoruz” diyerek kendilerini ayırtmışlardı. Sıra kurum içi iletişim yönetenlerde!!! Ayrı bir meslek olarak otonomilerini ilan etmelerinin eli kulağında. Kurumsal iletişimciler, halkla ilişkilere bir “omuz” atarak oturacak bir yer bulacaklar. Kurumsal ilişkileri yönetenlerde “Biz farklı bir iş yapıyoruz” diye kendi sandalyelerini iletişim salonunda farklı bir renge boyayacaklardır.

Peki, Nike, Shell, Coca-Cola, General Electric, British Telecom gibi dünyanın önde gelen şirketlerinin organizasyonlarındaki “Sürdürülebilirlik Direktörlükleri” hangi sınıfa girecek?

Kıssadan hisse; yolumuz uzun... Daha birçok kavramla iç içe yaşayacağız. Organizasyonel kültüre ve beklentilere uygun görev tanımlarımız olacak. Düne kadar doğru bildiklerimizin bugün pek bir geçerliliğinin olmadığını göreceğiz. Ama şu hiç değişmeyecek; şirketler kurumsal düzeyde ilişkileri ve iletişimi yönetmek durumunda. Bunun da bir sahibi olacak!



Salim Kadıbeşegil

1954 Ankara doğumlu olan Salim Kadıbeşegil, 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. Salim Kadıbeşegil’in iletişim alanındaki 30 yıllık birikimi içinde yayımlanmış altı kitabı bulunuyor. 1990 yılında kendi şirketi ORSA’yı kuran Kadıbeşegil, halen Stratejik İletişim Yönetimi alanında hizmet veren bu şirketin İcra Kurulu Başkanı olarak görev yapıyor.

Bitmeyen Mücadele:

Gelişmekte Olan Piyasalarda Kurumsal Yönetim ve Finansal Risk Yönetimi*

15 Ocak 2009 tarihinde düzenlenen II. Uluslararası Kurumsal Yönetim Konferansı'na konuşmacı olarak katılan P-Solve Direktörü Julien Halfon, bu sayıda "Kurumsal Yönetim ve Finansal Risk Yönetimi" konusunda bir makale kaleme aldı. Halfon, "En iyi risk veya kurumsal yönetim biçimi bir tarif yoktur her şirketin kendine ait uygulamaları olabilir" diyerek kurumsal yönetim uygulamalarındaki farklılıklara yazısında dikkat çekiyor

Kurumsal ve risk yönetim stratejileri, şirketlerin karşılaşılabilecekleri sorunları daha etkin bir şekilde kontrol altına almalarına ve böylece şirket hissedarlarının yatırımlarında daha şeffaflık ve ileriye görebildiği bir ortamın oluşmasına imkan verir. Bu stratejiler sonucu şirketler kurumsal yönetim ve risk yönetimi gibi konulara yatırım yaptıkça, yabancı yatırımcıların ilgisini çeker ve böylece sermaye desteği ve katkısı sağlama şansı yakalar. İsterseniz şimdi bu komitelerin kurulmasına neden olabilecek günümüz şirketlerin karşılaşılabileceği risklere bakalım:

- Stratejik, operasyonel, düzenleyici ve yasal riskler genelde şirketlerin faaliyet göstermesinden kaynaklanan doğal risklerdir ve bu her şirket için geçerlidir.

- Yönetim riski, politik ve mevsimsel riskler gibi diğer riskler ise şirketlerin kontrolü

dışında gelişen risklerdir.

- Finansal riskler de aslında şirketin kontrolü dışında gelişir çünkü bu riskler genellikle ekonomi ve piyasalardaki dalgalanmalardan kaynaklanan dışsal risklerdir.

Finansal riskler eğer şirketler tarafından kontrol altına alınmazsa şirketin önemli finansal verilerinin üzerindeki olası etkileri kalıcı olabilir. Finansal risklerin çoğunluğu kontrol edilmemektedir ve bu riskler üç tane önemli karakteristik özellik gösterir:

- Sürekli tekrarlayan risklerdir ve bu yüzden sadece bir defalık çözüm bu riskleri kontrol altında tutmak için yeterli olmayacaktır.

- Finansal risklerin her biri birbirleriyle bağlıdır dolayısıyla tek bir tanesini kontrol altına almak yeterli değildir.

- Uzun vadede tahmin yürütülmesi zor risklerdir.

Şirketlerin bu tip riskleri kontrol altında tutabilmesi için piyasalar, çeşitli risk yönetimi enstrümanları geliştirmiştir. Şirketler için kredi derecelendirme şirketleri ve sermaye piyasası otoriteleri bunlara örnek verilebilir. Bu enstrümanlar hem şirket yöneticilerine hem de yatırımcılara şirketin maruz kaldığı riskleri anlamak ve yönetebilmek açısından yardımcı olur.

Bunun yanı sıra, gelişmekte olan piyasalarda aşırı dalgalanmalar oldukça sık görülür. Son olarak bu piyasalarda risk yönetim enstrümanları genellikle know-how eksikliği veya maliyetleri yüzünden yaygın olarak kullanılmamaktadır. Sonuç olarak hem gelişmekte olan piyasalardaki şirketlerin finansal risklere karşı korunma kapasiteleri eksiktir hem de yatırımcıların yatırım yapacakları şirketlere durum tespiti yapma olanakları kısıtlı kalmaktadır.

Yönetim enstrümanları geliştirmeli

Gelişmekte olan piyasalarda karşılaşılan bir engel daha vardır. Bu tür piyasalardaki yapıların aile şirketi olmasından dolayı kurumsal yönetim ilkelerine pek açık değillerdir. Bu konunun üzerine birçok uluslararası araştırmalar yapılmış ve aile şirketlerindeki kurumsal yönetim eksikliğinin yönetim mekanizmasındaki aksaklıklara ve şirketin

genel şeffaflığına gölge düşürdüğü kanıtlanmıştır. Sonuç olarak, gelişmekte olan piyasalarda, risk yönetimi alanının gelişmemiş olmasından ve kurumsal yönetimin etkinsizliğinden dolayı bu piyasalara fon akışları sınırlı kalmaktadır. Bu yüzden şirketlerin kendi içlerinde risk yönetimi ve kurumsal yönetim enstrümanlarını geliştirip bunu dış dünyaya da duyurmaları gerekmektedir.

KURUMSAL YÖNETİM VE RİSK YÖNETİMİ

Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetim biçiminin bir takım kanunlar, kurallar, düzenlemeler ve prosedürler çerçevesinde uygulanması olup, şirket içi ve dış tüm bilgi akışının kontrol edilmesi ve ilişkilendirilmesi uygulamasına denir.

Birbirleriyle doğrudan ilişkili olduklarından iyi bir risk yönetimi ancak geniş bir kurumsal yönetim biçiminin içerisinde etkin ve başarılı olur.

Bu tip yöntemler şirket

içinde geliştirildiğinde kendiliğinden kontrol mekanizmaları devreye girer ve şirketin maruz kaldıkları riskleri sınırlamaya çalışır.

Her şirkete farklı bir yöntem geliştirilmesi gerekse de, olması gereken bazı belli başlı özellikler şunlardır:

- Hem kurumsal yönetim stratejisi hem de risk yönetimi aktivitelerinin şirket kültürünün bir parçası haline gelmesi ve benimsenmesi gerekmektedir.

- Risk değeri ölçümü ve strateji fonksiyonları ve risk yönetimi ve gözlemlenmeleri fonksiyonları genelde bir şirketin yönetim birimlerinden ve birbirilerinden bağımsız bir şekilde uygulandığı zaman etkin bir şekilde işler.

- Elle tutulur sonuçlara ulaşabilmek için şirketin üst yönetimi riskleri algılamak ve anlamak konusunda eğitilmelidir ve hiçbir zaman bu risklerin görmezden gelinmesi veya daha kötüsü saklanmasına göz yumulmamalıdır.

- Risk yönetimi stratejilerinin ve kurumsal yönetim stratejisinin birbiriyle ilişkisinin salt olarak belirlenmesi ve benimsenmesi gerekmektedir.

- Son olarak, risk yönetimi ve kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş ve etkin bir şekilde uygulamış şirketler yatırımcılar tarafından şirkete sermaye akışını sağladığı için şirketin risk fonksiyonları ve yatırımcı ilişkileri arasında olan bağı da benimsemesi ve geliştirmesi şirket açısından en etkin yöntem olur.

RİSK YÖNETİMİ UYGULAMASI

Risk yönetimi uygulaması bitmeyen bir süreç gibi gözükür çünkü özellikle

finansal riskler sürekli olarak takip edilmek, tekrar tekrar ölçülmek ve değişimlerine göre uyumlu yönetilmek zorundadırlar.

- Finansal riskler dinamik bir şekilde ve sürekli olarak yönetilmelidirler ve mutlaka hem iç hem de dış birimlerden destek almalıdırlar.

- Birinci adım, kaçınılmaz, şirketin riskini hali hazırda uygulanan yöntemler aracılığıyla ölçebilmektir. Bu adım şirketin iç yapısının risk yönetimindeki etkinliğini ölçmekle birlikte başka ne tip yöntemlere ihtiyaç olduğunu belirler.

- Risk bütçeleme uygulamaları devamlı olmalıdır: Risk limitleri belirleyerek ve bazı finansal riskleri azaltarak bir risk bütçesi belirlenir ve bu bütçe stratejik ve operasyonel risk yönetimine de aktarılabilir.

- Oluşturulan risk bütçesine göre bir risk yönetimi stratejisi hazırlanması gerekmektedir

- Finansal risk yönetimi aktivitelerinin uygulanmaya başlanması önemli bir adımdır: Önceden en iyi şekilde planlanmış yöntemler bile uygulama adımına geçildiğinde kolayca bocalayabilir.

- Risk gözetimi sistematik bir şekilde uygulanmalıdır, sadece uygulanan yöntemleri devam ettirmek ve kontrol etmek açısından değil aynı zamanda gelecekte oluşabilecek riskleri de ön görüp şirketin hazırlıklı olmasını sağlamak için gereklidir.

- Risk bilgilerinin mutlaka üst yönetim ve bazı

diğer personel ve hissedarlara bildirilmesi gerekmektedir.

Bu adımda Yatırımcı ilişkileri'ne çok önemli bir görev düşmektedir. Yatırımcı ilişkileri'nin hissedarlar ve diğer finansal kuruluşlarla bütün iletişim kanallarını etkin hale getirmesi ve bu tarafları şirketteki risk yönetimine entegre etmelidir.

SONUÇ

Bu analizi tamamlarken özellikle tekrar değinmek isterim ki makalede bahsedilen kurumsal yönetim ilkeleri ve risk yönetimi hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki şirketler için göz ardı edilemez bir gereksinimdir. Bu ilkeler şirketlerin büyüme süreçlerinde belirli bir yere kadar finansal risklerden korunmalarını garantiye alır. Bu bağlamda, şirketin yönetiminin ve yatırımcıların ilgileri ve beklentileri aynı hizaya geldiği zaman ve çıkarları da aynı yönde olduğu zaman daha büyük fon akışları ve yatırımlarında onu açılmış olacaktır.

**Bu makalede yer alan görüşler Julien S. Halfon'a aittir. P-Solve'un görüşlerini temsil etmez.*

Julien Halfon



P-Solve firmasının Londra ofisinde direktör olarak görev yapan Julien Halfon, emeklilik fonları, risk yönetimi ve şirket stratejileri konularında uluslararası deneyime sahiptir. Halfon, uluslararası ekonomi ve finans dallarında master yapmıştır.



“Kurumsal yönetim bilinci giderek artıyor”

Deloitte'un 2009 Yılı Yönetim Kurulu Araştırması'na göre şirketlerde risk ve denetim komitelerinde bir artış yaşanıyor. Deloitte Yönetim Kurulu Üyesi ve ortaklarından M. Sait Gözüm, araştırma sonuçlarını bizim için yorumladı. Gözüm, risk ve denetim komitelerindeki artışı doğrularken, kurumsal yönetim üzerine şirketlerin bilincinin giderek arttığını belirtti.

Modern Dünyaya Ayak Uyduran Yönetim Kurulları araştırmasından kısaca bahsedebilir misiniz? Deloitte olarak neden böyle bir araştırma yapmaya ihtiyaç duyduunuz?

Şirketlerin; geleceklerini, stratejilerini, yatırımcılarını, uzun, orta ve kısa vadede etkileyen en önemli ve stratejik kararların çıktığı yer yönetim kuruldur. Dolayısıyla yönetim kurulu kadar önemli bir merci yok. Bu sebeple yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurulu danışmanlarının, üst düzey yöneticilerin ve yatırımcıların tümünün kurumsal yönetim konusunda belli bir seviyeye gelmiş olması lazım. Zaten TKYD'nin de üstlenmiş olduğu bu misyonun çok önemli olduğuna inanıyorum. Türkiye'de yönetim kurulları ile ilgili güvenilir bir bilgiye ihtiyaç olduğunu düşündüğümüz

için böyle bir araştırma gerçekleştirdik. Türkiye'de daha önce bu tarz çalışmalar yapılmıştı ama bunlar genelde tezlerden oluşuyordu. Bizim amacımız araştırmayı her sene yenileyerek yönetim kurulunda yaşanan gelişmeleri takip etmektir.

Elimizde Deloitte'un hazırlamış olduğu batı ülkelerinde gerçekleşmiş raporlar bulunduğu oradaki demografiyi iyi kötü biliyoruz. Türkiye'de yönetim kurulları için nasıl bir profil çıkacağını merak ettik. Ayrıca böyle bir çalışma yapma fikri hoşumuza gitti açıkçası.

Bu yıl gerçekleşen çalışmaya 136 yönetim kurulu üyesi katkıda bulundu. Anketimizde yönetim kurulunun etkinliği, yapısı, düzeni, görev süresi, ne sıklıkla toplandığı, riski nasıl yönettiği konuları işlendi. Gelecek sene krizin etkilerini görmüş olacağız. Çıkan sonuçlara göre taşlar yerinden oynamış olabilir. Bu sebeple gelecek yılki ankette krizle ilgili sorular sorabiliriz.

Bu sene yapılan araştırmada bağımsız üyelerin sayılarında azalma görülüyor. Bağımsız üyeler konusunda neler düşünüyorsunuz?

Bağımsız üyenin yönetim kurulunda görev almasını şiddetle öneriyorum. Bu hem benim

kişisel deneyimlerden kaynaklanıyor hem de teorik olarak bağımsız üyenin yer almasını daha doğru buluyorum. Hatta yönetim kurulunda bağımsız üye sayısı üçe kadar bile çıkabilir. İdeal bir bağımsız üyenin ya teknik bir konuda uzman olması ya da yönetim konusunda deneyimli olması gerekir. Bağımsız üyenin yönetim kuruluna gerçekten katkı sağlayabilmesi için motive edilmesi gerekir. Ayrıca aynı şekilde bağımsız üyenin de şirkete gerekli zamanı vermesi lazım.

Bu noktada birşey söylemek istiyorum. Yönetim kurulu üyeleri bilgili insanlardır. Bilgili insanlar da bu bilgileri aktarmak ister. Yönetim kurulu üyesi olan kişiler bilgiler bende kalsın diye uğraşmaz, onların hedefi şirketin çıkarlarına katkıda bulunmaktır. Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun bağımsız üyeyi kullanması gerekir. Özellikle şirketlere bağımsız üye konusunda önerim, denetleme kurulu başkanını bağımsız üyelerden seçmeleridir. Kurumsal yönetim yerleştikçe yönetim kurullarındaki bağımsız üye sayısının artacağını düşünüyorum.

Geçen sene yapılan araştırmaya göre şirketlerde risk ve denetim komitelerinde bir artış görülüyor. Bunu neye bağlıyorsunuz?

Kurumsal yönetim üzerine şirketlerin bilinci



Deloitte'nin Capital ile yaptığı araştırmaya 136 yönetim kurulu üyesi katıldı. Araştırmada yönetim kurulunun etkinliği, yapısı, düzeni, görev süresi, ne sıklıkla toplandığı, riski nasıl yönettiği konuları işlendi.

giderek artıyor. Bu konuda yapılan seminer ve paneller, SPK'nın aldığı tedbirler ve yabancı yayınlar çok etkili oldu. Bu komitelere yakından bakacak olursak, risk komitelerinde en önemli şeyin düşünülmemeyi düşünmek olduğunu görürüz. Risk komitesinin başarısında hiç akla gelmeyecek risklere göre tedbir almak yatmaktadır. Zaten çok ortada olan risklerde yönetim kurulları da tedbir almaktadır. Bütçe çalışmalarında finansçılara farklı senaryolar verirdim. Daha sonra onlardan bunların aynı zamanda gerçekleştiğini düşünmelerini isterdim.

Genelde tek bir problem olduğu zaman çözümü bulmak daha kolay olur. Ama önceden olabileceğini düşündüğün üç problem arka arkaya gelince tuş olunabilir. Risk biraz fırtınanın nerede kopacağını hatta şimşegın nereye düşeceğini tahmin etmektir. Aynı şekilde denetim komitelerine de günümüz iş yaşantısında çok önemli görevler düşmektedir.

Yaşanan kriz sonrası kurumsal yönetimin geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Kurumsal yönetim bir yaklaşım, disiplin ve bir strateji belirlemedir. Bu unsurlar bir araya gelip resmi tamamlayabiliyorsa ve tüm bu yaşananlar bir uyum içindeyse şirket başarılı olur.

Kurumsal yönetim kriz öncesinde, kriz zamanı ve kriz sonrası her dönem

şirket kültüründe olması gereken bir konudur. Hatta kriz dönemlerinde kurumsal yönetimin iyi şekilde uygulanmadığı şirketlerde bu konudan kaçış başlayabilir. Ama kurumsal yönetimin oturduğu bir şirket, kriz döneminde de aynı şekilde yoluna devam eder. Tabi bu konu şirketine, yöneticisine, patronuna göre değişebilen bir kavram.

Son olarak eklemek istediğiniz konular var mı?

Üst yönetim ile yönetim kurulu arasında çok iyi bir diyalog olması lazım. Üst yönetimin yönetim kurulunun tecrübesinden, bilgi birikiminden, karar alma yetkisinden yararlanması lazım. Çünkü üst yönetim geleceğin yönetim kurulu adaylarından oluşur. Yönetim kurulu üyeliği, kişinin zaman ayrılıp severek yapması gereken profesyonel bir iştir. Başka önemli bir husus ise her şeyin ve özellikle şirketlerin sağlamlığının sadece finansal göstergeler ile ölçülmemesi gerektiği; bunun dışındaki birçok konunun özellikle finansal olmayan bazı başarı göstergelerinin yönetim kurulu tarafından kontrol ve takip edilmesini önemle ve altını çizerek öneriyorum. Demin sormuştunuz yönetim kurulu üyeliğinin ideal süresinin üç yıl olduğuna inanıyorum. Ama bu süreler için genelleme yapmak da pek doğru değil. Şirkete yönetim kuruluna ve kişinin uzmanlığına bağlı olarak bunlar değişebilen kavramlar.



M. Sait Gözümlü

M. Sait Gözümlü, 30 yılı aşkın yöneticilik kariyeri sırasında CEO, Finans, Pazarlama ve Satış ile İş Geliştirmeden sorumlu Başkan Yardımcılıkları gibi çok sayıda yöneticilik pozisyonunda bulunmuştur. Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Üyesi ve Stratejik Planlama Ortağı olan M. Sait Gözümlü Deloitte'a katılmadan önce Nortel Networks Netaş'da Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde bulunmuştur. Nortel Networks Netaş'da özellikle kurumsal değişim projeleri ile iç ve dış pazarlara yönelik pazarlama ve satış aktivitelerinde üst düzey görevlerde bulunmuştur. M. Sait Gözümlü; ayrıca yöneticilik kariyeri boyunca görev aldığı kurumların EFQM, Üstün Kalite ve Üstün Performans ödülleri gibi çok sayıda ödülün kazanılmasında da aktif rol oynamıştır. Türkiye Elektronik Sanayi İşadamları Derneği'nde (TESİD) İcra Kurulu ve Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmış olan M. Sait Gözümlü, halen TÜSAİD ve YASED üyesidir. Boğaziçi Üniversitesi Elektrik Elektronik Yüksek Mühendisliği mezunu olan M. Sait Gözümlü, evli ve iki çocuk babasıdır.

“Aile olmanın kurallarını yazdık”

Aile şirketlerinin önündeki önemli sorunlardan biri kurumsallaşmak.

Aile ile şirket arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, şirketin yeni kuşaklara devri, aile bireylerinin şirkete giriş yöntemleri birçok ailenin hayata geçirmeye çalıştığı sorunlardan bazıları.

Farklı beklentileri ortak bir noktada birleştirip sorunları daha başlamadan aşmanın en sağlıklı yolu ise aile anayasası oluşturmaktan geçiyor. Bu konuda çalışmalar yapan Ekmekçioğlu Ailesi'nden Mehmet Fuat Ekmekçioğlu aile anayasası oluştururken yaşadığı deneyimlerini bizlerle paylaştı.

A anayasası oluşturmaya nasıl karar verdiniz?

Öncelikli olarak en basit şekilde aile şirketi için kurumsallaşma ne demektir ondan bahsetmek istiyorum. Şirketin uzun ömürlü olması için belli bir kurallar bütünü oluşturmaya kurumsallaşma diyebiliriz. Böylece şirketi kuran birinci kuşak görevi devrettiğinde şirkette bir yönetim boşluğu yaşanmayacaktır. Görev devrimi ister ailenin genç üyelerine ister profesyonel yöneticilerine olsun, herşey belli bir prosedür çevresinde olduğu için aile üyeleri arasında huzursuzluklar yaşanmaz.

Ekmekçioğlu ailesi olarak şanslı olduğumuz konulardan biri herkesin aile anayasasına ihtiyacı olduğunun farkında olması oldu. Eğer aile üyeleri kurumsallaşma konusunu aynı oranda istemezse, başarılı sonuç alamaz. Özellikle kurumsallaşmaya

Şanslı olduğumuz noktalar

- Ailedeki ilgili kişilerin, aile anayasasına ihtiyaç olduğu konusuna inançları
- Tüm çalışmalara kurucu 1. kuşağın katılımları
- Ortaklık yapısı dışından güvenilir ve uzlaştırıcı bir kişinin varlığı
- Aileden bir kişinin “bağ” veya “yapıştırıcı” rolünde olması
- Tüm aile bireyleri arasında güven ortamının yaratılabilmesi

karar veren kuşağın toplantılara katılımları önemlidir çünkü yapılan tartışmalar sonucu şirketin geleceğine yön verilir. Bu tartışmalar sırasında kritik anlarda müdahale edecek, karışıklığa son verip aileyi yönlendirecek güvenilir ve uzlaştırıcı dışarıdan bir kişinin olabilmesi uygun olur. Tüm bu çalışmalarda aileden herkesin güvendiği ve saydığı bir kişinin bir araya getirici rolü üstlenmesi de çok olumlu olacaktır. Ayrıca

toplantılarda tüm aile bireyleri arasında güven ortamının yaratılabilmesi çok önemlidir.

Öncelikli konularınız neler oldu ve nasıl bir süreç yaşadınız?

Aile anayasası için tüm aile konseyi kararlarını oybirliği ile aldı. Yasayı hazırlamaya başlamadan önce önemli bir karar vermeniz gerekiyor. İşin çıkarları ailenin önünde mi? yoksa ailenin çıkarları işten önce mi geliyor? Tabi ki herkesin ailesi önemlidir. Burada bahsedilen nokta şirketinin geleceği konusunda nasıl bir yol izleyeceğinin belirlenmesidir. Biz “İşin çıkarları Aile'nin önündedir” ana prensibini benimsedik. Böylece gelecek kuşak kendini oluşturulan kurallar bütününe göre terbiye edecek ve aile şirketine belli kriterlere uyarsa katılabilecektir. Önem verdiğimiz bir diğer konu ise Aile Anayasası” ve “Kurumsallaşma” çalışmalarımızı, konusunda tecrübeli, bilgili kişi ve kuruluşlarla yapmamız oldu.

Aile anayasası oluşumundan sonra ailenizdeki olumlu değişiklikler neler oldu?

Aile anayasası hem iş hem aile ilişkilerimize çok olumlu sonuçlar getirdi. Öncelikle söyleyebilirim ki aile anayasasından önce kurallar yazılı olmadığından kimin ne yapacağı konusunda

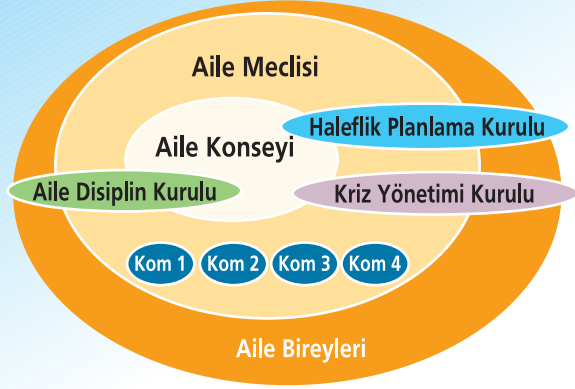
Mehmet Fuat Ekmekçioğlu



22 Eylül 1960 tarihinde Eskişehir’de doğan Mehmet Fuat Ekmekçioğlu, Alman Lisesi ve Aachen Üniversitesi İşletme Bölümü’nü bitirmiştir. Kilsan A.Ş. bünyesinde çeşitli kademelerde çalıştıktan sonra, Mart 2002 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Genel Müdür olarak görevlerini devam ettirmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır. Almanca ve İngilizce bilmektedir.

EKMEKÇİOĞLU AİLESİ

Aile Bireyleri, Aile Meclisi, Aile Konseyi, Haleflik Planlama Kurulu
Aile Disiplin Kurulu, Kriz Yönetimi Kurulu ve Çalışma Komiteleri



bir karışıklık hüküm sürüyordu. Aile anayasasından sonra herkes gerektiği ve istediği kadar işi sahiplendi. Aile anayasasından sonra baktık ki gelecek ile alakalı bir çok soru cevap bulmuş. Ekip ve aile olmanın kurallarını baştan yazdık, böylece birlikte başarmanın kuralları, bedelleri ve karşılıkları idrak edildi. Bütün bu saydıklarımın sonucunda işin arkasında ikinci planda kalan aile içi iletişimin güçlendiğini gözlerimle gördüm. Karşılıklı güven perçinlendik.

Aile anayasasının işimize direk katkılarından biri patronluk kavramı yerini, işin sahibi yöneticiye bıraktığını söyleyebilirim. Böylece artık insanlar şirkete geldiğinde veya bizle çalıştıklarında karşılarında daha kurumsal bir tablo görüyor. Böylece çalışanlarda, müşterilerde ve tedarikçilerde güvenin arttığını söylemek mümkün. Bu saydıklarımın hepsine uzaktan bakınca insanlarda kredibilitemizin arttığını görüyorum.

Aile şirketlerine önerilerim

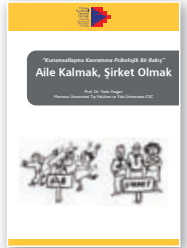
- Bilgili ve kabiliyetli gelecek kuşaklar aile işine sahip çıkarak, işi ileriye götürmeli.
- “Küçük olsun, benim olsun” düşüncesi yerine, hep beraber daha güçlü oluşumları yaratma hedefi oluşturulmalı.
- Her ailede gelecek kuşaklar için yazılı eğitim ve kariyer planlaması olmalı.
- Eğitimini bitiren gençler başka şirketlerde, belli bir süre çalışmalı ve başarı göstermeli.
- Aile işini seçenlerle, iş konuşması, yabancı bir profesyonelle olduğu gibi yapılmalı.
- Aile işini seçenler, dışarıdaki kariyer defterlerini kapatacaklardır. Bu sonucu iki tarafta önemsemeli.
- İlk Kuşak yoktan var eden, işi yaratan kuşaktır. Sonraki kuşaklar ise işleri geliştirecek kişilerdir. Bu fark da önemsenmeli.

Aile anayasaları kadar aile şirketlerinin sağlıklı büyüüp gelişmesinde birçok etken devreye giriyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’de bu etkenlerin daha iyi anlaşılıp çözümü kavuşması için kurulduğu tarihten bu yana birçok yayın çıkardı. İşte onlardan üçü...

Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış” Aile Kalmak, Şirket Olmak

Prof. Dr. Yankı Yazgan Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi ve Yale Üniversitesi CSC (2008)

Prof Dr. Yankı Yazgan’ın kaleme aldığı bu yayında, aile kalmanın bir yandan da şirket olmanın gerçekleri psikolojik bir bakış açısıyla anlatılıyor. Toplam 40 sayfalık kitap Kurumsal Yönetim Dergisi ile beraber tüm üyelerimize dağıtıldı. Derneğimiz yayınlarından çıkan bu kitaba ücretsiz olarak www.tkyd.org adresinden ulaşabilirsiniz.



Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim (2007)

Kurumsal yönetim İlkelerini detaylarıyla tanımlamak yerine bu kavramın aile şirketleri için önemine kısaca değinmek ve devamında kurumsal yönetimi esas alarak daha somut adımlara işaret eden bu yayın 2007 yılında yayımlanmıştır. Aile şirketlerine genel bakış, yönetim, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ve iç denetim başlıkları kitapta ele alınmıştır.



Nedir Bu Kurumsal Yönetim (2006)

Kurumsal yönetim serisinin ilk çalışması “Nedir Bu Kurumsal Yönetim” 2006 yılında yayımlandı. İçeriği itibarıyla oldukça kapsamlı bir kavram olan ekonomi, hukuk, yönetim, hukuk, yönetim, finans gibi sosyal bilimlerin birçok disiplinini ilgilendiren kurumsal yönetim kavramını, sade bir anlatımla bu yayında bulacaksınız.



Küresel krize yeni bir bakış

Son iki senedir ülkemizi sık sık ziyarete gelen ve TKYD üyelerinin yakından tanıdığı bir başka isim ise Global Reporting Initiative danışmanı Teodorina Lessidrenska. GRI raporlaması konusunda çalışan Lessidrenska Su ve Sürdürülebilirlik konusunda yazdığı makaleyi bizlerle paylaştı.

2008 yılındaki mali kriz ve onun doğurduğu sonuçlar, birçok insanın yaşamları boyunca tecrübe etmediği büyük bir ekonomik gerileme ile sonuçlanmıştır. Aynı zamanda, bizi sürdürülebilirlik krizini derinleştirmeye doğru iten, gezegenin doğal sistemlerindeki kaynakları sürekli tüketimimiz, sistemlerin bu kaynakları yeniden üretebilme gücünden daha büyük hızda ve orandadır.

Mali kriz ve sürdürülebilirlik krizi önemli benzerlikler taşımaktadır: her ikisi de, ilgili belirgin riskleri göz önünde almaksızın derinlik boyutuna dayanarak kısa vadede hızlı büyük kârlar veren hızlı büyümeye dayanmaktadır. Fakat mali krizin aksine,

sürdürülebilirlik krizi, erişimimiz ve kontrolümüz dışında olan – tabiat anayı reddedemeyeceğimiz - birçok faktöre ve güce bağlıdır.

Küresel ekonomik gerileme ve yiyecek, iklim ve enerji krizi hakkında yaygara koparan manşetler arasında, büyüyen küresel su krizi hakkındaki en son haberler özel dikkati hak etmektedir. “Dünya iç karartan bir su geleceğinin eşiğindedir. Hızla artan küresel nüfus oranları, suyun kötü idaresi ve özellikle etanol gibi biyoyakıtlara, enerji üretimine artan talep, problemi şiddetlendiren iklim değişikliği ile birlikte, dünyanın buharlaşan su rezervleri üzerindeki kontrolü daraltmaktadır. Su azlığı, devletler arası çatışmayı, istikrarsızlığı ve huzursuzluğu besleme potansiyeline sahiptir.” Bu ciddi uyarı, İstanbul’da Dünya Su Forumunda 16 Mart’ta açıklanan, dünyanın taze su durumunu üstlenen küresel organın en kapsamlı değerlendirmelerinden birini temsil eden Birleşmiş

Milletler tarafından bir açıklamada belirtilmiştir. Şirketinizin nerede kurulduğuna bağlı olarak, ya şimdi ya da, giderek daha çok korkunç olan su tahminleri doğru çıkarsa, çok da uzak olmayan bir gelecekte su kıtlığı ile karşı karşıya kalacaksınız. Sera gazı emisyonlarımızı kontrol altına almak yeteri kadar büyük bir meydan okuma teşkil etmiyormuş gibi, artan sayıdaki işletmeler, gittikçe azalan su rezervlerinin ilave yüklerini çoktan hissetmekte ve yatırımcılar bunu finansal bir tehdit olarak görmeye başlamaktadırlar. Ceres ve Pacific Institute tarafından sunulan son rapora göre, bazı kilit sanayiler su ile ilgili tehlikelere karşı özellikle çok hassaslar, örneğin;

TARIM: Küresel olarak kullanılan suyun, nüfusun en hızlı arttığı gelişmekte olan ülkelerde %90 civarında olmak üzere, tahminen %70’i tarım içindir, Azalan su kullanımı, Avustralya’daki pirinç üretiminin kuraklıkla bağlantılı çöküşünden



2025’te üçbuçuk milyar insan susuz kalacak

Bugün dünyanın yaklaşık yarısı değişik seviyelerde su problemi yaşamaktadır. Su azlığı, dünya çapında 1 milyardan fazla insan için önemli ve artan bir durumdur. Su tüketimi ile ilgili mevcut düzen devam ederse, 2025 yılı itibari ile 3,5 milyar insan (dünyanın tahmini nüfusunun %48’i), çok ciddi su kıtlığı olan alanlarda yaşamlarını sürdürecektir. Su, ham maddeden üretime, tedarik zincirine ve nihai kullanıma kadar iş yaşamının her unsuru için hayati bir bileşendir- ve su kıtlığı iş yaşamı ve yatırımcılar için büyüyen bir risk mahiyetindedir.

kaynaklanan global pirinç fiyatlarında son yıllarda meydana gelen keskin artıştan da anlaşılacağı gibi, gıda fiyatlarını çoktan etkilemiştir,

İLERİ TEKNOLOJİ:

Dünyanın en büyük 14 yarı iletken fabrikasından on bir tanesi, su kıtlığı riskinin çok şiddetli olduğu Asya-Pasifik bölgesindedir. Yarı iletken firmalar çok miktarda aşırı temiz suya gereksinin duymaktadırlar. Bu firmaların herhangi biri tarafından işlenen imalat tesislerindeki su ile bağlantılı olarak işin duraksatılması, bir çeyrekte \$100-\$200 milyon veya hisse başına \$0.02, veya \$0.04 kayıp gelir ile sonuçlanmaktadır. Sadece Intel ve Texas Cihazları 2007'de silikon çip yapmak için 11 milyar galon su kullanmışlardır.

CERES raporu, ayrıca, elektrik gücü/ enerjisi, tekstil, biyo-teknoloji/ farmasötik, orman ürünleri ve metaller/ maden firmaları için su bağlantılı riskleri de tanımlamaktadır. Bu sektörlerdeki ve diğer sektörlerdeki şirketler için, iklim değişikliği, üretkenliği, maliyeti, geliri, firma değerini ve ününü kötü yönde etkileyecek olan, güvenilir ve yüksek kalite su elde edilebilirliğini daha da azaltacaktır.

Nüfus artışının, kentselleşmenin ve iklim değişikliğinin, su rezervi ihtiyacındaki dengesizliğin temel sebepleri olduğu sonucunu çıkarmakta ve su kıtlığından doğan işletme ile ilgili ana riskleri şöyle ifade etmektedir:

- Azalan rezerv, artan kullanım ve işleme masraflarından kaynaklanan yüksek su maliyeti;
- İşletmeleri bozan, tesisleri kapatan ve suya aşırı bağımlı sanayileri zorlayan

tahmini güç su rezervi;

- Hükümet tarafından getirilen yasaklar veya sınırlamalar;
 - Aşırı veya verimsiz su kullanımının bir sonucu olarak itibar ve marka imajı konusunda risk ve su kaynaklarının tüketilmesi hakkında bölge halkı ile çatışma; ve
 - Maliyetlerin engelleyici olduğu veya işletmelerin artık uygulanabilir olmadığı su kıtlığı çeken alanlardaki fabrikaların kapanması.
- 'Bu riskler yatırımcılar için, hem temel rezerv durumları hakkındaki kısıtlı bilgi hem de bireysel şirketler tarafından sunulan eksik veya yetersiz rapordan dolayı, değerlendirme açısından zordur.' şeklinde bir sonuca varmaktadır. JPMorgan.

Şirket yöneticilerinin ve müdürlerinin, bunlara yönelik gerekli adımları atmasının yanında, bahsedilen çeşitli riskler arasındaki karşılıklı etkileşimi daha iyi anlaması ve açıklaması da oldukça önemlidir. 2008 raporunda, JP Morgan yatırımcılara şu önerilerde bulunmaktadır:

- Şirketlerin kendi portföylerinde su kaynaklarına ne kadar bağımlı olduklarını ve su elde edilebilirliğine ve kirliliğine karşı portföylerinin hassasiyetlerini değerlendirin;
- Birçok yatırımcının güvendiği hukuki dosyalamadan ziyade, halkla ilişkiler amaçlı hazırlanan çevresel demeçlerde su ile bağlantılı riskler hakkında bilgi araştırın; ve

● Bir şirketin sadece yerinde üretim süreci için değil, ayrıca şirketin tedarik zinciri için su rezervi azlığı ve su kirliliği ile ilgili tehlikeleri değerlendirin- su kıtlığına ve kirliliğine maruz kalmanın sınırlı olmağını, ve ayrıca bunun şirketlerin tedarik zincirlerinde, kendi işletmelerinden daha büyük olabileceğini unutmayın.

Su tasarrufu ile ilgili programın nasıl faaliyete geçirileceği ile ilgili birkaç uygulanabilir tavsiye aşağıdaki aşamaları içermektedir:

- Su kullanımınız ile ilgili temel bir ölçü geliştirin. Su faturalarını, sayaçlarını kullanın ve işletme genelinde, tesis temelinde su kullanımını ölçmek ve rapor etmek için kamu hizmeti veren şirketinizden yardım alın.

Teodorina Lessidrenska



Global Reporting Initiative'de danışman olarak görev yapan Lessidrenska ana dili olan Bulgarca'nın yanı sıra

çok iyi derecede İngilizce ve Rusça konuşmaktadır. Sofya Kimya Teknolojileri Yüksek Enstitüsü'nden doktorluk derecesi alan Lessidrenska, doktorluk sonrası araştırmasını Amerika'da finansal olmayan raporlama üzerine yürütmektedir.

JP Morgan Global Çevresel, Sosyal ve Yönetimsel Araştırma'nın Mart 2008 raporu, yatırımcılara, su kıtlığının ve su kirliliğinin bireysel sektörler ve şirketler üzerindeki olumsuz etkileri ile ilgili değerlendirmeyi konu edinen bir taslak sunmaktadır.

● Ulaşılması kolay hedefleri tanımlayın. Düşük akışlı fiktürlerin kurulumu su kullanımını değiştirmek ve sonuçları kolayca ölçmek için ucuz bir yoldur. Diğer uygun ürün başlangıç projeleri sızıntıları belirlemek ve tamir etmek, aşırı su kullanan işlemleri değiştirmek, ve çalışanları tesis içinde suyun boşa kullanılması durumunda bunu rapor etmeleri için eğitmek gibi durumları içermektedir.

● Faaliyetleri önem sırasına koymak için şirketin işlemlerindeki ve tedarik zincirindeki su risklerini belirleyin; şirketinizin su değerlerindeki dâhili ve harici taraflar ile etikili iletişim ve suyun kullanımı ve bunun etkilerinin sürekli izlenmesi,

Son zamanlarda, Başkan Obama, sürdürülebilirlik krizinin kendi yönetiminin ana politikalarından biri olacağını konuşmalarında ve yaptığı toplantılarda açıkça belirtmiştir.

raporlanması ve idaresini etkin kılmak için su GRI Göstergelerine dayanan coğrafik haritalama, risk ve performans ölçerler, izleme ve envanterler oluşturun.

● Önceki projelerin sonuçlarını ölçün ve daha fazla sermaye-yoğun projeler için önceki seviye alımına teşvik için mali ve çevresel sonuçları kullanın.

● Daha iyi su idaresi için işletmeyi desteklemek ve çabaları bu yönde kullanmak adına su azaltması ile ilgili 3-5 yıllık hedefler koyun.

2012 yılı itibarı ile tüm şirketteki su tüketimini yüzde 20 azaltmayı amaçlayan Genel Elektrikli su programının tüm dünyadaki lideri olan Kris Moric'e göre, mali sonucu kanıtlamak, herhangi bir şirket temelli su yönetimi projesi adına satın alınan büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bunu yapmanın tek yolu ölçüm yoluyla, demektir.

'Ölçüm çok önemlidir' diye belirtmiştir. 'Hedef koymak için iyi veriye sahip olmalısınız. Geri dönüşü iyi gözlemleyemezseniz, sadece para harcamış olursunuz ve sonuçları kanıtlamanın başka yolu yoktur.'

Mevcut kredi sıkışması, sadece kar ve hissedar değeri üzerine odaklanmayla birlikte kısa vadeli düşünmeye bağlı olarak büyük risklerin var olduğunu göstermektedir. Bu yüzden, mali krizle birlikte altı çizilen en önemli derslerden biri şirketler için artık sadece mali açıdan bakmamanın ne kadar gerekli olduğudur. Birçok risk faktörünün, ortak sorumluluk ve raporlama mekanizmaları konusunda açıklanmamış kalmasına dikkat çekilerek, mali kriz, çevresel, sosyal ve idari (ESG) performans durumlarının, işletme idaresi ve yönetimi ile bütünleşmesi ve sürdürülebilirlik (ESG) raporlamasını zorunlu hale getirmek için acil ihtiyacı onaylamıştır.

Birçok hükümet, sürdürülebilirlik krizinin, eğer yarın için bugünden bir şeyler yapmaz isek, devam edeceği, daha doğrusu, daha da kötüleşeceği gerçeğini göz ardı etmemektedir. 2008'de sonuç olarak, mali krizin ortalarında, İsveç hükümeti, kendi devlete ait girişimlerin GRI'n G3 kılavuzunun ardından sürdürülebilirlik raporlarına sahip olmasını yasalaştırmıştır. Birleşik Krallık'ta, Şirketler Kanununun CSR-iliği bölümü Ekim 2007'de yürürlüğe girmiştir. Müdürlerin, karar oluşturma süreçlerinde, şirket faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerindeki etkilerini

göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Norveç hükümeti, Ocak 2009'da, GRI G3 kılavuzunun, sürdürülebilirlik durumları ile ilgili olarak şeffaf bir açıklama yapmak üzere şirketin sorumluluklarını yerine getirmesi için nasıl kullanılabileceğini açıklayan ulusal bir Kurum Sosyal Sorumluluk Broşürü piyasaya sürmüştür.

Almanya'da, Alman Ticaret Kanunu altında, yönetim raporları, mali olmayan performans göstergelerini içermelidir. Aralık 2008'de, Danimarka parlamentosu, kendi şirketleri için, "rapor et veya açıkla" ilkesine müteakip, şirketleri, CSR faaliyetlerini veya yoksa bunun sebebini açıklamak zorunda bırakan CSR raporlama üzerine yasa çıkarmıştır. Danimarka, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin İlerleme üzerine İletişim ve GRI G3 kılavuzu gibi kabul edilmiş araçların kullanımını desteklemektedir.

Son zamanlarda açıklanan Saydamlık ve Raporlama üzerine Amsterdam Bildirgesinde, GRI Yönetim Kurulu, binlerce GRI hissedarı adına, tüm hükümetlerin aşağıdakileri gerçekleştirerek öncülük etmesini istemektedir:

1) Şirketlerin ESG faktörleri üzerine rapor yazmasını veya niçin öyle yapmadıklarını halka açıklamasını gerektiren politikayı tanıtmak.

2) Kendi kamu kuruluşları tarafından-özellikle: devlete ait şirketler, emeklilik fonları ve kamu yatırım ajansları tarafından, ESG raporlarını gerekli kılmak,

3) G20 liderleri tarafından geliştirilmiş olan küresel mali düzenleyici taslak içindeki sürdürülebilirlik raporlamasını tamamlamak,

Ekonomik krizin sebepleri nasıl değiştirilir?

Bugün, mali kurumlarla ilgili olarak bir düzenleme olacağı konusunda küçük bir şüphe vardır, fakat yönetimin sadece mali durumlarına istinaden yapılan düzenleme, şuan içinde bulunduğumuz rahatsızlığı çözmeyecektir. Mevcut ekonomik krizin temel sebepleri, gerekli özenin gösterilmesine ve finansala ek olarak çevresel, sosyal ve yönetsel performansın kamu raporlamasına dayanarak, küresel bir saydamlık ve mali sorumluluk sistemi ile değiştirilebilir. GRI başkanı ve kurumsal yönetimde

dünyaca ünlü uzman Mervyn King'e göre, yeniden canlandırılmış ve çabuk iyileşen bir ekonomik sistem, ancak sürdürülebilirlik durumunun kendi işlerini nasıl hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilediği ve en azından gelecek mali yıl için, onların bu olumlu durumları nasıl geliştirmek istedikleri ve olumsuz durumları nasıl düzeltecekleri veya yok edecekleri konusunda her bir şirketin açıklama yapmasını gerektiren ESG faaliyetinin tam maliyet ve değerini açıklıyor ise sürdürülebilirdir.'

TKYD faaliyetlerini birlikte şekillendirmeye ne dersiniz

TKYD olarak kendimizi şanslı saydığımız konulardan biri de çalışmalara aktif katılımında bulunan üye sayımızın yüksek olması. Bugüne dek Anadolu illerinde düzenlediğimiz toplantılara konuşmacı olarak katılan üyelerimizin yanı sıra, hazırlanan yayınlara sağlanan içerik desteği, araştırma formlarının yüksek dönüş oranları, çalışma gruplarına yönelik aktif katılımlar TKYD'yi daha güçlü kıldı.

18 Şubat tarihinde toplanan Advocacy Çalışma Grubu toplum hayatını etkileyen alanlarda çalışmalar yapacak.

Dernek Yönetim Kurulu gündemine alınması talep edilen konuların çalışma gruplarında oluşturulması ve hazır bir öneri paketi olarak gündeme girmesi toplantıların verimini artırma yönünde şüphesiz ilkelere uygun etkili bir uygulama. Derneğin ihtiyaçlarına yönelik olarak gündem doğrultusunda oluşturulan çalışma gruplarımızı sizlere tanıtarak, katılımlarınızı sağlamak istedik. Burada belirtilen bilgilerin ötesine geçen sorularınızı çalışma grubu liderlerine yöneltebileceğiniz gibi dernek ofisini arayarak cevap bulabilirsiniz.

İÇERİK GELİŞTİRME VE İŞBİRLİKLERİ ÇALIŞMA GRUBU

Seminer ve konferanslar, ihtisas programları, özel projesi ve kılavuz yayınlar TKYD'nin misyonunu

yerine getirmekte kullandığı enstrümanlardır. İçerik Geliştirme ve İşbirlikleri Çalışma Grubu bu enstrümanların doğru belirlenmesi, efektif kullanılması konularında çalışmalar yapmak ve öneriler geliştirmek amacı ile kurulmuştur.

UZMANLAR FORUMU

Profesyonel hayatın farklı alanlarından ve disiplinlerinden gelen üyelerimizin bilgi ve tecrübelerini paylaşmalarına olanak tanıma amaçlı bir platform oluşturan TKYD uzmanlar forumu, düzenleyici kurum ve kuruluşlar ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve kurumsal yönetim düzenlemeleri konusunda etkin bir rol oynayarak görüşler oluşturmak, mevcut sorunları aktarmak amacıyla faaliyet göstermektedir. Uzmanlar Forumu, 100'ü aşkın üyesinin yoğun

katılımıyla çalışmalarını sürdürmektedir.

TTK ÇALIŞMA GRUBU

2009 Yılında Yasalaşması Beklenen Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın ticari hayata getireceği yeniliklerin incelendiği ve konularında uzman hukukçu, denetçi ve profesyonel yöneticilerin oluşturduğu TTK Çalışma Grubu, TTK Tasarısının anlaşılıp doğru uygulanmasını kolaylaştıracak çalışmalar yapmaktadır.

ADVOCACY ÇALIŞMA GRUBU

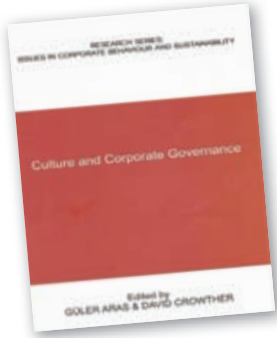
Advocacy Çalışma Grubu, kaynakların kullanımı, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik politikaların oluşturulması gibi toplum hayatını direkt etkileyen alanlarda, kanun yapıcı kurumların çalışmalarını kamu yararına müspet yönde etkilemek amacıyla çalışmalar yapmaktadır.

SERMAYE PİYASALARI ÇALIŞMA GRUBU

Düzenleyici kuruluşlar ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve kurumsal yönetim düzenlemeleri konusunda etkin bir rol oynayarak görüşler oluşturmak, mevcut sorunları aktarmak amacıyla faaliyet göstermektedir. 2008 yılında Sermaye Piyasaları grubu, SPK'nın "Özel durumların kamuya açıklanmasına ilişkin yayımladığı tebliğ taslağı ile görüş hazırlamıştır.



“Kültürel farklılıklar kurumsal yönetim için önemlidir”



TKYD üyesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi Finans Profesörü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Güler Aras ve Prof. David Crowther tarafından yayına hazırlanan kitapta, farklı ülkelerden birçok akademisyenin kurumsal yönetim, kültür ve sosyal sorumluluk konusunda yazdığı makaleler yer alıyor. Aras, geçtiğimiz Eylül ayında İngiltere Durham’da yedincisi düzenlenen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konferansı’nın çıktısı olan bu yayın ile ilgili sorularımızı yanıtladı.

Kitabınız hakkında bilgi verebilir misiniz?

Günümüz ekonomik ortamında birçok şirkette ve finans kuruluşunda yaşanan yönetim başarısızlıkları ve yaşanan global krizler üzerine dikkatler kurumsal yönetim üzerine yoğunlaşmıştır. Yaşanan bu başarısızlıklar şirketlerde finansal problemlerin ortaya çıkmasının temel nedenlerindendir. Şirketlerin yaşadığı bu finansal

sorunların çözümlerinden birisi olan kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk kavramı kitabın ana konusunu oluşturmaktadır.

Genellikle kurumsal sosyal sorumluluk kavramının etik ile ilişkilendirildiği görülür. Fakat sosyal sorumluluğun sadece etik açısından değil, aynı zamanda finansal açılardan da işletmeler için iyi sonuçlar doğuracağını söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle, sosyal sorumluluk bütün paydaşlar kadar işletme

ve sosyal sorumluluk konusundaki düşüncelerine kitapta yer verebildik.

Bu farklılık bize şunu gösterdi; ülkeler ve iş kolları değişse de, kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk kavramlarının iş ve işletme üzerindeki etkileri değişmiyor. Kitaptaki farklı bölümler dünyanın farklı yerlerindeki tecrübelerin ayrıntılarını, benzerliklerini ve farklılıklarını göstermek ve bu konudaki mikro ve makro bakış açılarının ortaya konulması üzerine planlanmıştır. Bu farklılıkların dünyanın diğer yerlerdeki insanlar ile iş yapmayı planlayan firmalar için önemli olduğuna inanıyorum. Yönetmelik (regulation-self regulation), bölgesel (gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler) ve kültürel sorunlar adlı üç başlığın yer aldığı yayında, Polonya, Malezya, Türkiye ve Özbekistan ve gibi farklı ülkelerdeki kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk uygulamalarına yer verildi.

Kültür hem bireysel hem de kurumsal davranışları etkilediği için, kültür ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin öneminin özellikle altını çizmek isterim. Yerel kültürel farklılıklar yüzünden kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelerin değiştiğini biliyoruz. Bu sebeple kurumsal yönetimi anlamak için önce o ülkedeki yabancı olduğumuz kültürü anlamamız gerekiyor.

16 yazarın yer aldığı İngilizce kitap toplam 234 sayfa. www.socialresponsibility.biz

Güler Aras

TKYD Üyesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi Finans Profesörü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Güler Aras, kurumsal



yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilir işletme performansı, Basel II, bankacılık, kobiler ve kurumsal yatırımcılar üzerine çalışmalar yapmaktadır. Güler Aras, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Ekonomi Bölümü’nden

doktorasını almıştır. 2006 yılında ise Yıldız Teknik Üniversitesi’nde Profesör ünvanı alan Aras’ın İngilizce ve Türkçe toplam 15 kitabı bulunmaktadır.

David Crowther

De Montford Üniversitesinde, (UK) Kurumsal Sosyal Sorumluluk



alanında profesör ünvanına sahip olan David Crowther, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim alanında yazarlığını ve editörlüğünü yaptığı 25 kitabı ve 250’ni üzerinde makalesi bulunmaktadır. Çeşitli

ülkelerde yapılan çok sayıda toplantıda konuşmacı olarak yer almıştır. Aynı Social Responsibility Research Network’ün kurucusu olup, direktörlüğünü yürütmekte ve ayrıca çeşitli organizasyonlarda danışmanlık yapmaktadır.

in de iyi sonuçlar vermektedir. Sosyal sorumluluğun işletmeye olan faydasının yöneticiler tarafından sorgulanması gerektiğine inanıyorum. Bu sebeplerle şirketlerin Kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluğu, finansal açıdan sürdürülebilir performansın merkezine koyması gerekmektedir.

Kitaptaki makaleleri dünyanın farklı ülkelerinden akademisyenler kaleme aldı. Böylece, farklı görüşlere ve teşvik edici karşılıklı alışverişe götüren, farklı bilim dallarından ve coğrafi bölgelerden insanların kurumsal yönetim

PROFESYONELLİĞİ ÖNEMSEYENLERE

İş dünyasının dinamiklerini iyi bilen, sektörünün geleceğine sürekli yatırım yapan, finansal gücünü koruyarak geliştirmek için pozisyon alan, güçlü, güvenilir ve saygın bir ortağınız var. Promat; Tabaka Ofset, Web Ofset ve Dijital Baskı çalışmalarınızda yarahıcılığınızı kağıda dökmekten gurur duyuyor. Tam 18 yıldır.

Tel: (0212) 622 63 63

info@promat.com.tr

www.promat.com.tr

PRO  **MAT**
TÜRKİYE YARATIR, BİZ KAĞIDA DÖKERİZ.



İŞ DÜNYASININ TURKCELL'İ

TCELL

HEM AKILLI HEM ŞIK

BlackBerry Bold



> BlackBerry Bold'a sahip olmak istiyorsanız, sizi en yakın Turkcell İletişim Merkezi'ne bekliyoruz.

> BlackBerry Bold, diğer BlackBerry modelleri ve kampanya teklifleriyle ilgili bilgi için: 444 0 532 ve www.turkcell.com.tr

**E-POSTA
MULTİMEDYA
NAVİGASYON
WI-FI
3G**

BlackBerry®, RIM®, Research In Motion®, SureType® ve ilgili ticari markalar, isimler ve logolar Research In Motion Limited'in mülkiyetindedir; bu markalar, isimler ve logolar ABD ve dünyanın çeşitli ülkelerinde tescillidir ve/veya kullanılmaktadır. Research In Motion Limited şirketinden alınan lisans ile kullanılmaktadır.

BlackBerry®