

Dijital teknolojiler
ve yatırımcı
ilişkilerinde
yeni perspektifler



Borsa
İstanbul'un
sürdürülebilirlik
projeleri



Ford Otosan Genel Müdürü
Haydar Yenigün:
Piyasa oyuncularıyla
düzenli, açık ve şeffaf
iletişim içindeyiz



Hissedar



YATIRIMCI İLİŞKİLERİ DERNEĞİ'NİN YAYINIDIR

www.tuyid.org

2014/1 - SAYI 14

**Kurumsal
yönetim şirkete
ve topluma
nasıl net fayda
sağlar?**

**BNY Mellon 2013
Global Yatırımcı
İlişkileri Anketi**

**Borsa Trendleri ve
Flow of Funds
Raporları**



**Gelişmekte olan piyasalar ve
Türkiye'nin görünümü**

Her türlü iş ortamında etkili konuşma yapmanın 10 püf noktası



Abdullah Orkun Kaya

TÜYİD Yönetim Kurulu Başkanı

Piyasaları ve ekonomiyi izleyin, doğru ve sürekli bilgi paylaşımından vazgeçmeyin!

Sevgili Okurlarımız,

Sermaye piyasalarının yeniden yapılandırma yılı olarak nitelendirilebilecek 2013'ün ardından şirketlerimiz yeni düzenleme ve uygulamalarla faaliyetlerine devam ediyor. Yatırımcı ilişkileri birimleri uluslararası piyasalardaki hareketlilik sebebiyle yoğun ve temkinli bir çalışma temposunda. Yılsonu sonuçları, raporlamalar, roadshow ve konferanslarla geçen ilk üç ay Mayıs ayında yerini 2014 ilk çeyrek sonuçlarına bırakacak. Bu yoğun takvimde TÜYİD olarak bizler de şirketlerimiz ve yatırımcı ilişkileri profesyonelleri için görüş alışverişi ve referans merkezi olma çabamızla tüm hızımızla devam ediyoruz.

Daralan piyasalarda fark yaratmak, en iyi uygulamalara imza atmak elbette pek çok zorluğun üstesinden gelmeyi gerektiriyor. Önümüzdeki dönemde kurumsal yönetim ve şeffaflığın yanında, doğru finansal iletişim ve yatırımcı ilişkileri araçlarının etkin kullanımı fark yaratacak uygulamaları hayata geçirmenize destek olacak. Özellikle piyasaları doğru analiz etmek, zamanında ve gerçek bilginin sürekli aktarımı yatırımcı ilişkileri için büyük öneme sahip unsurlar arasında yer alıyor. 2014

yılı ekonomik paradigmaların etkisiyle şirketlerin temkinli çalışmalarını gerektiren bir yıl olacak.

Hissedar Dergimizin bu yeni sayısı 2014'ün gündeminin de bir yansıması niteliğinde. Piyasalar ve yatırımcı ilişkileri açısından önemli konuları içeren Nisan sayımızda, yatırımcı ilişkilerinde dijital uygulamalardan makro ekonomik analizlere, sürdürülebilirlik endeksinden referans kitaplara kadar birçok önemli konu ve konukları bulabileceksiniz.

Kuruluşundan bu yana beşinci yılına giren Derneğimizin sizlere daha verimli hizmetlerle ulaşması yolunda çalışmalarımız devam ediyor. Gerek görüş paylaşımı, gerek eğitim, seminer ve toplantılarımızla yatırımcı ilişkileri açısından öne çıkan tüm konuları gündeme taşıma gayretindeyiz. Önümüzdeki beş yılları ise yine sizlerin katılımı ve görüşleriyle şekillendireceğiz. Bu konudaki görüş ve önerilerinize büyük önem veriyoruz.

Dergimizin bu sayısında da bulacağınız Borsa Trendleri ve Flow of Funds raporlarımızla, e-bültenimiz ve sizlere gündemi aktardığımız önemli yayınımlar olan Hissedar ile sizlere ulaşmaya devam edeceğiz.

Organizasyonlarımızda görüşmek üzere...



tüyid yatırımcı ilişkileri
derneği

İÇİNDEKİLER

4 MEVZUAT

Kurumsal yönetimin artan önemi ve yasal uygulamalar

10 SERMAYE PİYASALARINDA YENİ EĞİLİMLER

Borsa İstanbul ve sürdürülebilirlik projeleri

16 SEKTÖREL ANALİZ

Türkiye'de kamu sektörüne farklı bir bakış

20 RAPORLAR

TÜYİD Borsa Trendleri ve Flow of Funds Raporları

24 ULUSLARARASI YATIRIMLAR

Yurtdışı yatırım kavramı ve Türkiye

30 YÖNETİM KATI

Ford Otosan Genel Müdürü Haydar Yenigün

34 TREND

Yatırımcı ilişkilerinin artan önemi ve örnek uygulamalar

38 ANALİZ

BNY Mellon 2013 Global Yatırımcı İlişkileri Anketi

40 GÖSTERGELER

Gelişmekte olan ekonomiler ve Türkiye'de görünüm

44 YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

Yöneticiler daralan piyasalarda finansal çözüm ve yatırımcı ilişkilerinde nelere dikkat etmeli?

48 DİJİTAL UYGULAMALAR

Dijital mecralar ve yatırımcı ilişkilerinde yeni ufuklar

60 EĞİTİM

Etkin konuşma sanatı

64 KİTAP



İmtiyaz sahibi:

Yeni Yatırımcı İlişkileri Derneği adına
ABDULLAH ORKUN KAYA

Yayın Grubu:

ASLI SELÇUK (Eş Başkan),
ESER TAŞÇI (Eş Başkan),
FUNDA GÜNGÖR AKPINAR (YK Üyesi),
BETÜL KENCEBAY (Genel Sekreter),
İNCİ GENCER (Uzman)

TÜYİD YATIRIMCI İLİŞKİLERİ DERNEĞİ

Gazeteciler Mah. Dergiler Sok. Deal
Plaza No: 25/2 Esentepe/İstanbul
Tel: (212) 306 38 08
Fax: (212) 306 38 09

Yayın Yönetmeni

Süleyman KARAN

Görsel Yönetmen

Tülay Dağ

Editörler

Işıl KAYA, Elif İzgi Uluyüz





Doç. Dr. Saim Kılıç

Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı
'Kurumsal Yönetim – Nasıl Yönetilmeli' Kitabı Yazarı

Kurumsal yönetimin artan önemi

Kurumsal yönetim, iyi tasarlandığı ve iyi uygulandığı takdirde değer yaratır. Başka bir deyişle, kurumsal yönetimden beklenen sonuçların elde edilebilmesi, yani kurumsal yönetim uygulamalarının başarılı olabilmesi için 'iyi yönetilmesi' gerekir. Kurumsal yönetimin bizatihi kendisi bir 'yönetim' meselesi olarak algılanmalıdır.



Kurumsal yönetim, özellikle 1980'lerden itibaren pek çok ülkede yaygın olarak görülen şirket skandallarına ve yolsuzluklarına karşı bir çare olarak görülmeye başlanmış ve 1990'lı yılların başından itibaren de değişik yönleriyle en çok düzenlenen ve tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. Şirketler de, son yıllarda, kurumsal yönetim uygulamalarını, iletişimlerini açısından önemli bir araç olarak kullanmaktadırlar. Popülaritesi giderek artan kurumsal yönetim anlayışı, kısaca; şirketlerin yönetim çerçevesinin, hissedarlarının ve diğer paydaşlarının beklentileri dikkate alınarak, sürdürülebilir değer yaratacak şekilde tasarlanmasıdır. Kurumsal yönetimin daha geniş tanımı ise, sürdürülebilir bir şekilde değer yaratma ve uzun vadede şirketin sürekliliğini sağlama amaçları doğrultusunda şirket faaliyetleri yürütülürken; yönetim kurulu, üst yönetim, hissedarlar ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerin, bunların rol ve sorumluluklarının şef-



2014 yılı Ocak ayında Doğan Kitap tarafından yayınlanan "Kurumsal Yönetim – Nasıl Yönetilmeli?" kitabının yazarıdır (Prof. Dr. Ali Alp ile birlikte). Ayrıca, burada ifade edilen görüşler yazarın kendisine ait olup, görev yaptığı kurumları hiçbir şekilde bağlamamaktadır.

faflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri esas alınarak en uygun şekilde tasarlandığı, yönetim ve denetim fonksiyonlarının birbirinden ayrıldığı, hissedarların çıkarları korunurken diğer ilgili paydaşların hak ve menfaatlerine de saygı gösterildiği, iyi şirket yönetimi biçimi şeklindedir. Kurumsal yönetimin önemi, özeldir ilgili şirkete ve genelde de topluma ve ülke ekonomisine değer yaratmasında yatmaktadır. Eğer kurumsal yönetim gerçek anlamda bir değer yaratmıyorsa, uygulanmasının da bir anlamı kalmaz. Peki, kurumsal yönetim ne zaman değer yaratır? Bu sorunun kendisi zor gibi görünmekle birlikte, esasen cevabı basittir. Kurumsal yönetim, iyi tasarlandığı ve iyi uygulandığı takdirde değer yaratır. Başka bir deyişle, kurumsal yönetimden beklenen sonuçların elde edilebilmesi, yani kurumsal yönetim uygulamalarının başarılı olabilmesi için 'iyi yönetilmesi' gerekir. Kurumsal yönetimin bizzatı kendisi bir 'yönetim' meselesi olarak algılanmalıdır.

SPK'nın yıllardır kurumsal yönetimin gelişmesine ve yerleşmesine yaptığı katkının, bu yeni tebliğle birlikte ivme kazanacağına şüphe yoktur. Bununla birlikte, anılan tebliğin ve eki kurumsal yönetim ilkelerinin aşağıda belirtilen kimi alanlarda iyileştirmelere ihtiyacı bulunduğunu da belirtmek gerekir.

KURUMSAL YÖNETİMDE ANLAYIŞ DEĞİŞİKLİĞİ İHTİYACI

Kurumsal yönetimin iyi yönetilmesi için, öncelikle, kurumsal yönetime bakışta bir anlayış değişikliğine ihtiyaç vardır. Şimdiye kadar olduğu gibi, kurumsal yönetimin "kutsama" yaklaşımıyla ele alınması doğru değildir.

Kurumsal yönetimin potansiyel artılarının ve eksilerinin bilincinde olarak, en uygun yapının tasarlanması için çaba gösterilmelidir. Kurumsal yönetimin, uygun yapıda tasarlanmadığı takdirde, değer yaratamaya bileceği ve hatta değer kaybına sebep olabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, düzenleyici kuruluşlar ve şirketler, kurumsal yönetime değil, 'iyi kurumsal yönetim'e (good corporate governance) ulaşmak için kurumsal yönetimin nasıl yönetilmesi gerektiğine odaklanmalıdırlar. 'Kurumsal yönetim yaklaşımını nasıl tasarlamalıyız ve yönetmeliyiz ki, kurumsal yönetim şirkete ve topluma net fayda sağlasın ve değer katsın' düşüncesi ön planda tutulmalıdır.

İYİ KURUMSAL YÖNETİMİN SIRRI

Ülkeden ülkeye farklılık arz etmekle birlikte, iyi kurumsal yönetime ulaşılmasına yardımcı olabilecek temel bir çerçeve çizmek mümkündür. 'Kurumsal Yönetim – Nasıl Yönetilmeli?' adlı kitabımızda ayrıntılı olarak açıkladığımız bu çerçeve, esas olarak 10 temel kuraldan oluşmaktadır:

- Kurumsal yönetimin tasarlanmasında ve yönetilmesinde kurumsal yönetimden doğan maliyetler de dikkate alınmalı; değer yaratacak yapıyı belirlemek amacıyla 'fayda-maliyet analizi' yapılmalıdır.
- Kurumsal yönetime 'bütüncül' bir bakış açısıyla yaklaşılmalıdır.
- Genel olarak kurumsal yönetimin ne olduğunun, özel olarak da şirketin yönetim çerçevesini oluşturan 'yönetim kurulu', 'üst yönetim', 'hissedarlar' ve 'diğer paydaşlar'ın rollerinin ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerin herkesçe aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak ortak bir dil ve anlayış oluşturulmalıdır.
- Kurumsal yönetimde 'uygula veya uygulamıyorsan açıkla' modeli esas alınmalı, zorunlu olarak uyulması gereken ilkelere daha az yer verilmelidir.
- Şirketlerin olgunluk düzeylerine ve niteliklerine göre farklı ilkelere ve uyum zorunlulukları öngörülmelidir.
- Bağımsız yönetim kurulu üyelerine ve komitelere, onları işlevsiz kıla-cak ağırlıkta ve nitelikte görevler yüklenmemelidir.



- Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının yeterli, anlaşılır ve kaliteli olması sağlanmalı; güvenilirliği etkin bir şekilde kontrol edilmelidir.
- Kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin düzenlemeler açık ve anlaşılır olmalı, sıklıkla değiştirilmemelidir.
- Kurumsal yönetim ilkelerinde iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerine açıkça yer verilmelidir.
- Şirketler dışında; bazı özellikli finansal kurumlar, kamu kesimi ve sivil toplum örgütleri için ayrı kurumsal yönetim kodları yayımlanmalıdır.

TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİM SÜRECİ

Türkiye, bir bütün olarak kurumsal yönetim ilkeleri ile ilk kez 2003 yılında SPK'nın girişimiyle tanışmıştır. Son yıllara kadar şirketlerin gönüllülük esasına göre uyguladıkları kurumsal yönetim anlayışı, özellikle 2012 yılında yeni Türk Ticaret Kanunu'nun ve yeni Sermaye Piyasası Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte ciddi bir şekilde boyut değiştirmiştir.

Bir taraftan 2012 yılı ortasında yürürlüğe giren 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanununda kurumsal yönetimi doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren çok sayıda konu yasa hükmü olarak düzenlenirken, diğer taraftan da 2012 yılının son günlerinde yürürlüğe giren 6362 sayılı yeni Sermaye Piyasası Kanununda kurumsal yönetim ilkelerine özel bir önem verilerek, buna ilişkin hukuki alt yapı çok daha detaylı bir şekilde tanımlanmış; gönüllülük esasına göre uyum yerini, SPK'ya tanınan ilkeleri zorunlu tutma ve zorunluluğa uyulmaması halinde resen işlem yapma dâhil çok sayıda yeni tedbirler alma ve yaptırımlar uygulama yetkisi almış; ilişkili taraflarla olan

Kurumsal yönetime değil, 'iyi kurumsal yönetim'e (good corporate governance) ulaşmak için kurumsal yönetimin nasıl yönetilmesi gerektiğine odaklanılmalıdır. 'Kurumsal yönetim yaklaşımını nasıl tasarlamalıyız ve yönetmeliyiz ki, kurumsal yönetim şirkete ve topluma net fayda sağlasın ve değer katsın' düşüncesi ön planda tutulmalıdır.



işlemlerde izlenecek süreç ilk kez kanunda açıkça belirlenmiş; ayrıca kurumsal yönetim ilkelerini uygulayacak kurumların kapsamı genişletilmiştir. Yeni Sermaye Piyasası Kanununda konuya ilişkin düzenlemeler, 'Kurumsal yönetim ilkeleri' başlıklı 17. maddesinin yanı sıra, 36. ve 73. maddelerinde yer almıştır. Ayrıca, bu hükümlerle de yetinilmemiş, genel kurul toplantısı yapılamaması ve bu nedenle yönetim kurulu toplantı yeter sayısının sağlanamaması sorununa çözüm olmak üzere, 2013 yılı Temmuz ayında Kanunun 128. maddesine eklenen yeni bir hükümle, yönetim kurulu üyeliğine atama yapma konusu ile ilgili olarak SPK'ya özel bir yetki seti daha verilmiştir.

SPK'NIN YENİ KURUMSAL YÖNETİM TEBLİĞİ'NE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

6362 sayılı yeni Sermaye Piyasası Kanunu'nun yürürlüğe girmesi sonrasında, SPK tarafından kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulanma esasları gözden geçirilerek tümüyle yeni bir 'Kurumsal Yönetim Tebliği' (II-17.1) 03.01.2014 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

Söz konusu tebliğin konusunu; kurumsal yönetim ilkeleri, ilişkili taraf işlemleri, yatırımcı ilişkileri birimi ile teminat, rehin ve ipoteklere ilişkin usul ve esaslar oluşturmaktadır. Tebliğe; payları Borsa İstanbul Ulusal Pazar'ında, İkinci Ulusal Pazar'ında veya Kurumsal Ürünler Pazar'ında işlem gören şirketler uymakla yükümlü tutulmuştur.

Söz konusu tebliğ hükümleriyle tebliğ ekinde verilen SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri incelendiğinde, genel olarak; kurumsal yönetim konularının açık bir şekilde düzenlenmiş olmasının, bu ilkelerin belirlenmesinde hissedarların çıkarlarının yanı sıra diğer paydaşların (menfaat sahiplerinin) haklarının da gözetilmesinin, uyulması gereken zorunlu ilkelere uyulmaması halinde uygulanacak olan tedbirlerin ve yaptırımların hüküm altına alınmasının, komitelere ilişkin ayrıntılı belirlemeler yapılmasının ve yönetim kurulunda kadın üyelere ilişkin düzenlemeye yer verilmiş olmasının yerinde olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, önemli bir değişiklik olarak, yatırımcı ilişkileri bölümü ile ilgili yeni düzenlemeye vurgu yapmakta yarar bulunmaktadır. Tebliğ kapsamındaki borsa şirketlerinin pay sahipliği haklarının kullanılması ve genel kurul toplantıları konusunda faaliyet gösteren, yönetim kurulu ile pay sahipleri arasındaki iletişimi sağlayan ve yürüttüğü faaliyetlerle ilgili olarak yılda en az bir kere olmak üzere yönetim kuruluna raporlama yapan 'yatırımcı ilişkileri bölümü'nü oluşturması gerekmektedir. Daha önceki düzenlemelerdeki 'pay sahipleri ile ilişkiler birimi'nin yerini alan ve mevzuata uyum kapasitesinin artırılması kapsamında bazı ilave fonksiyonlar yüklenen bu birimin yöneticisinin genel müdüre veya genel müdür yardımcısına ya da muadili yöneticiye bağlı olarak tam zamanlı çalışması, belli lisanslara sahip olması, ismi ile iletişim bilgilerinin KAP'ta kamuya açıklanması, kurumsal yönetim komitesinde görevlendirilmesi öngörülmüştür. Ayrıca, söz konusu bölümün görevlerine ilişkin belirleme yapılmıştır. SPK'nın daha önceki düzenlemelerinde yer alan şirketlerin sermaye piyasası mevzuatına uyum kapasitesinin güçlendirilmesi için koordinasyonu sağlamakla görevli personel atama zorunluluğu, yatırımcı ilişkileri bölümü ile yeni bir yapı oluşturulmak suretiyle sağlandığından, bu tebliğle kaldırılmıştır.

İYİLEŞTİRMELERE İHTİYAÇ VAR

SPK'nın yıllardır kurumsal yönetimin gelişmesine ve yerleşmesine yaptığı katkının, bu yeni tebliğle birlikte ivme kazanacağına şüphe yoktur. Bununla birlikte, anılan tebliğin ve eki kurumsal yönetim ilkelerinin aşağıda belirtilen kimi alanlarda iyileştirmelere ihtiyacı bulunduğu da belirtmek gerekir.

Tebliğde, çok sayıda kurumsal yönetim ilkesine uyum şirketler için zorunlu tutulmuş; zorunlu olmayan ilkelere ise 'uygula veya uygulamıyorsan açıkla' prensibi benimsenmiştir. Mevcut durumda zorunlu ilke sayısı 24'tür. Zorunlu olarak uyulması gereken bu ilkelerin uygulanmasında ve gözetiminde şirketler piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki paylarının piyasa değerleri dikkate alınarak 'Birinci Grup Şirketler', 'İkinci Grup Şirketler' ve 'Üçüncü Grup Şirketler' şeklinde üçe ayrılmıştır. Bu grupta yer alan şirketler her yılın başında SPK tarafından ilan edilmektedir. İkinci ve üçüncü grupta yer alan şirketler için yukarıda sayılan zorunlu ilkelere bazıları hafifletilmiştir. Buna göre, bağımsız üyelerin seçilmeden önce bağımsızlık kriterlerini taşıyıp taşımadıklarının önceden SPK onayına sunulması zorunluluğu ikinci ve üçüncü grup şirketler için söz konusu değildir. Keza, yatırımcı ilişkileri



bölümü yöneticisinin sahip olması gereken lisanslar, üçüncü grup şirketler için hafifletilmiştir. Ayrıca, üçüncü grup şirketler için bağımsız üyelerin iki adet olması yeterli olup, yönetim kurulunun üçte birinin bağımsız olması şart değildir. Farklılaştırma esas olarak bunlarla sınırlıdır. Bu hususlarla ilgili olarak genel bir değerlendirme yapıldığında, yukarıda iyi kurumsal yönetim çerçevesi açısından saydığımız 'zorunlu ilkelerin az sayıda olması' ve 'şirketlerin uygunluk düzeylerine ve niteliklerine göre farklı ilkeler öngörülmesi' kuralları açısından bir gözden geçirme yapılabileceği düşünülmektedir.

İLİŞKİLİ TARAF İŞLEMLERİ

Ayrıca, ilişkili taraflarla gerçekleştirilebilecek işlemlerle yaygın ve süreklilik arz eden işlemler ile ilgili olarak tebliğde ayrıntılı düzenlemeler yapılmıştır. Ancak, bu düzenlemelerde iki husus dikkat çekmektedir. İlk olarak, tebliğde sadece halka açık şirketlerin değil, bu şirketlerin bağlı ortaklıklarının da ilişkili taraflarıyla gerçekleştirecekleri işlemlerde aynı yükümlülüklerle tabi olduğu hükme bağlanmıştır. Tebliğ düzenlemesinin bu yönüyle, kanunun 17/3. maddesiyle örtüşmediği değerlendirilmektedir. Zira kanun hükmü, bu yükümü, yalnızca halka açık şirketlere getirmektedir. Tebliğle bu yükümün, 'bağlı ortaklık' yollamasıyla halka açık olmayan şirketleri de içine alacak şekilde genişletilmesi isabetli olmamıştır. Dolayısıyla, bu hususun düzeltilmesinde yarar bulunmaktadır. İkincisi, ilişkili taraflarla gerçekleştirilen varlık ve hizmet benzeri alım veya satım işlemleri ile yükümlülük transferi işlemlerine ilişkin tebliğ hükmü; işlemlerin büyüklüğü, bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının aranması, bu onayın bulunmaması halinde KAP'ta açıklama yapılması ve işlemin genel kurul onayına sunulması bakımlarından, ilişkili taraf olup olmadığına bakılmaksızın tüm taraflarla yapılan işlemler için uygulanmak üzere zorunlu kurumsal yönetim ilkesi olarak belirlenmiştir. Kanun koyucunun kurumsal yönetim açısından yalnızca ilişkili taraflarla ilişkilerde böyle bir düzenleme yapılmasını öngördüğü dikkate alındığında, tüm taraflarla yapılan işlemlerin ilişkili tarafla yapılmış gibi aynı sınırlamalara tabi kılınması hususunun yeniden değerlendirilmesi gerektiği önerilmektedir.

BAZI GÖREV VE SORUMLULUKLAR GÖZDEN GEÇİRİLMELİ

Yine, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde, bağımsız yönetim kurulu üyelerine ve komitelere özel önem vererek bunlara önemli görev ve sorumluluklar yüklenmiştir. Ancak, bağımsız üyelere ve komitelere yüklenen bu görev ve sorumlulukların



Son yıllara kadar şirketlerin gönüllülük esasına göre uyguladıkları kurumsal yönetim anlayışı, özellikle 2012 yılında yeni Türk Ticaret Kanunu'nun ve yeni Sermaye Piyasası Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte ciddi bir şekilde boyut değiştirmiştir.

kimi alanlarda gereğinden ağır olduğu endişesi öne sürülmektedir. Böyle bir endişenin geçerli olması halinde; şirketlerin bağımsız üyelere mahkûm hale getirilmesi, bundan kaçınmak isteyen büyük ortakların kâğıt üzerinde bağımsız üye atamaya sevk edilmesi, icracı olmaması gereken bağımsız üyelerin icracı konumuna sokulması ve Türk Ticaret Kanunu'nda belirlenen genel kurul yetkilerinin komitelerce ihlal edilmesi gibi riskler ortaya çıkabilecektir. Son olarak, yeni tebliğde; aracı kurumlar, kolektif yatırım kuruluşları, portföy yönetim şirketleri ve takas saklama kuruluşları gibi sermaye piyasası kurumları ile borsalara, piyasa işleticilerine ve diğer teşkilatlanmış piyasalara ilişkin olarak Sermaye Piyasası Kanunu ile verilen kurumsal yönetim ilkelerini kıyasen uygulatma yetkisi kapsamında herhangi bir düzenleme yapılmamıştır. Sayılan kurumların uygulamalarında karışıklık yaşanmaması bakımından, bu konuda da kısa sürede düzenleme yapılması yerinde olacaktır.

ULUSLARARASI SERMAYE PİYASALARINDA REHBERİNİZ OLALIM

Dünya Klasında Prezantasyon ve Medya Eğitimi, Yatırımcı İlişkileri ve Finansal İletişim Danışmanlığı



Türk şirketlerinin ayak izleri dünyaya yayılmaya devam ediyor. Sizler, TÜYİD üyesi olarak, zaten bir adım ilerdesiniz.

Şimdi, şirketinizin ufukları Türkiye sınırları ötesinde gelişmeye devam ederken, danışmanlığımızdan yararlanıp, şirketinizin yatırım getiri potansiyelini ve cazibesini, global yatırımcılara en etkin şekilde aktarabilir, finansal tanıtımınızı en üst seviyede gerçekleştirebilir, global piyasalarda yılların birikimini içeren tecrübemizin desteği ile hedefinize ulaşabilirsiniz.

Sermaye arayışınızı kristal netliğinde ve maharetle nasıl düzenleyebileceğinizi, aynı zamanda yatırımcılara en mükemmel şekilde nasıl ifade edebileceğinizi de gösterecek danışmanlarla, neticeye yönelik ilgiyi uyandıran, kolay anlaşılır iletişimle. Bizimle çalışın - hedefinize başarıyla erişmenize yardımcı olalım.

TMCCOMMCORE

LONDON | LOS ANGELES | NEW YORK | WASHINGTON, DC

www.tmccommunications.com | +1 212 430-5048



Mustafa Baltacı

Borsa İstanbul
Genel Müdür Yardımcısı

Borsa İstanbul ve sürdürülebilirlik

Borsa İstanbul olarak, başta pazarlarımızda işlem gören şirketlerimiz olmak üzere ülkemizin ekonomisine katkı sunan tüm firmaların faaliyetlerini sürdürülebilirlik kavramı altında ifade edilen ve tüm paydaşlarıyla birlikte çevreye, bünyelerinde barındırdıkları insan kaynağı başta olmak üzere içerisinde var oldukları topluma saygı ilkeleri çerçevesinde yürütmelerine büyük önem atfediyoruz. Bu kapsamda, 2012 yılında Rio'da Brezilya Borsası BM&F Bovespa, Johannesburg Borsası, Nasdaq OMX ve Mısır Borsası ile birlikte Birleşmiş Milletler çatısı altında Sürdürülebilir Borsalar Girişimi'ni başlattık.





Kurumsal sürdürülebilirliği şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleriyle birlikte şirket faaliyetlerinde ve karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu faktörlerle bağlantılı risklerin etkin bir biçimde yönetilmesi olarak tanımlayabiliriz. Şirketler gerçek başarıya, sürdürülebilirlik uygulamalarını bir yük olarak değil, toplumun yararlandığı kaynak, uzmanlık, fırsat ve yenilikler bütünü olarak önemsediklerinde ulaşmaktadır. Yatırımcılar açısından düşünüldüğünde ise, sorumlu yatırımlar finansal getiri ve sosyal faydayı birlikte maksimize etmeyi hedefleyen yatırım stratejileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle sorumlu yatırımcılar kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin şirketlere yarattığı rekabet avantajından ve sunduğu fırsatlardan faydalanan uzun vadeli değer yaratımına katkıda bulunmaktadır.

KURUMSAL SORUMLULUK KÜLTÜRÜ

Son dönemlerde faaliyetlerinin ekonomik boyutunun yanı sıra çevresel ve sosyal boyutunu yaygın olarak kamuoyuyla paylaşmayı bir politika haline getiren pek çok şirket bulunmaktadır. Halka açık şirketlerin dünya genelinde yüzde 70'i kurumsal sorumluluk alanında raporlama yaparken, Global Fortune 250 listesine giren ve 34 değişik ülkede yerleşik çokuluslu şirketlerin yüzde 95'inin çalışan

hakları, çevre ve paydaş ilişkilerinde gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve sonuçlarını, yıllık finansal raporlarıyla birlikte yayınladıkları görülmektedir. Çokuluslu şirketler kurumsal sorumluluk uygulamalarını yerel ağlarına da taşımakta, böylece bu şirketlerle ilişkili olan diğer paydaşlarda da sosyal sorumluluk kültürünün oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Öte yandan ülkemizde kurumsal ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin projelerle sınırlı kalması bu konuda sürdürülebilir bir anlayış oluşmasına engel olmaktadır.





Sürdürülebilirlik Endeksi oluşturmak üzere geçen ekim ayında Ethical Investment Research Services Limited (EIRIS) ile bir işbirliği anlaşması imzaladık. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nin amacı, Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer alacağı bir endeks oluşturulması, Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul şirketleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artmasıdır.

Dünyada borsalar sürdürülebilirlik bilincinin yayılması için çeşitli inisiyatifler almış durumdadır. Her geçen gün daha çok borsanın bu konuyu gündemine taşıdığını ve çok paydaşlı projeler yürüttüğünü gözlemlemekteyiz. Bazı borsalar sürdürülebilirlik raporlamalarını işlem gören şirketler için bir zorunluluk haline getirirken diğerleri raporlamayı gönüllü olarak teşvik edip, sürdürülebilirlik endeksleriyle farkındalığı artırmak ve şirketleri teşvik etmek yönünde çalışmaktadır. Diğer taraftan, borsaların sorumlu yatırımcılara yönelik karbon piyasaları gibi niş pazarlar açtığını, yeşil bonolar ve fonların da ilgi çeken diğer ürünler olduğunu da görmekteyiz.

SÜRDÜRÜLEBİLİR BORSALAR GİRİŞİMİ

Borsa İstanbul olarak, başta pazarlarımızda işlem gören şirketlerimiz olmak üzere ülkemizin ekonomisine katkı sunan tüm firmaların faaliyetlerini sürdürülebilirlik kavramı altında ifade edilen ve tüm paydaşlarıyla birlikte çevreye, bünyelerinde barındırdıkları insan kaynağı başta olmak üzere içerisinde var oldukları topluma saygı ilkeleri çerçevesinde yürütmelerine büyük önem atfediyoruz. Bu ilkelerin sadece yatırım ve üretim süreçlerinde değil, bu süreçlerin finansmanında kullanılan kaynakların edinimi aşamasında da gözetilmesi gerektiğine inanıyoruz. Bu kapsamda, 2012 yılında Rio'da Brezilya Borsası BM&F Bovespa, Johannesburg Borsası, Nasdaq OMX ve Mısır Borsası ile birlikte Birleşmiş Milletler ça-



tısı altında Sürdürülebilir Borsalar Girişimi'ni (Sustainable Stock Exchanges, SSE) başlattık. Yine mevcut kurumsal yönetim endeksi uygulamamıza ek olarak sürdürülebilirlik endeksi oluşturulması noktasında da çalışmalarımız devam ediyor. Bu çerçevede başlatmış olduğumuz, Türkiye'de sürdürülebilirlik konusunda çalışmalar yürüten sivil toplum kuruluşlarını (STK) Borsamız ve Sermaye Piyasası Kurulu ile bir araya getiren Sürdürülebilirlik Platformu'nun da ülkemizde bu alandaki bilincin gelişmesine önemli katkılar sunacağına inanıyoruz.

BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ

Borsaların şirketlere yol gösteren ve şirketlerin sürdürülebilirlik performansına ilişkin bilgileri de sorumlu yatırımcılara ileten bir platform olması gerektiği düşüncesinden hareketle, bir Sürdürülebilirlik Endeksi oluşturmak üzere geçen Ekim ayında Ethical Investment Research Services Limited (EIRIS) ile bir işbirliği anlaşması imzaladık. Şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındaki performanslarını baz alacak BIST Sürdürülebilirlik

Endeksi'nin amacı, Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer alacağı bir endeks oluşturulması, Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul şirketleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artmasıdır.

2014 EYLÜL AYINDA HAYATA GEÇECEK

Endeksin 2014 Eylül ayı sonunda hesaplanmaya başlaması hedeflenmektedir. İlk aşamada BIST 30 Endeksi'ne dahil şirketlerin, ikinci değerlemede BIST 50 Endeksi'ne dahil şirketlerin kamuya açık bilgileri kullanılarak değerlemeye tabi tutulması, sonrasında ise kapsamın daha da genişletilmesi planlanmaktadır. BIST 30 şirketlerinin katılımıyla düzenli olarak gerçekleştirilen bilgilendirme toplantılarıyla devam eden sürecin geline aşamasında EIRIS, Borsa İstanbul şirketlerini uluslararası sürdürülebilirlik kriterlerine göre değerlemeye tabi tutmaktadır. Değerleme sonucunda belirlenen eşiği aşan şirketlerin payları BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil edilecektir. Bu kapsamdaki değerlendirme hizmeti ücreti Borsamız tarafından karşılanmaktadır.

ENDEKSTEN BEKLENEN KATKILAR

Endeksin hesaplanmaya başlanmasıyla kurumsal risklerini ve fırsatlarını etkin bir şekilde yöneten Türk şirketlerine rekabet avantajı sağlarken, şirketlere sermaye çekmek ve finansman sağlamak



amacıyla yeni yatırım ürünleri geliştirebilen, yatırım yapılabilir bir endeks ortaya çıkmış olacaktır. Endeks, şirketlerin, küresel ısınma, doğal kaynakların tükenmesi, su kaynaklarının azalması, sağlık, güvenlik, istihdam gibi Türkiye ve dünya için önemli olan sürdürülebilirliğe ilişkin meselelere nasıl yaklaştıklarını ortaya koyacak, yaptıkları faaliyetlerin ve aldıkları kararların bağımsız bir gözle değerlendirilmesini ve bir anlamda tescil edilmesini sağlayacaktır. Endeks, şirketlere kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını yerel ve küresel anlamda karşılaştırma imkanı da verecektir. Endeks ile ayrıca iyileştirme yapmak ve yeni hedefler belirlemek için bir performans değerlendirme aracı sunulmuş ve kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirliklerini ve sürdürülebilirlik konularına ilişkin risk yönetim becerilerini geliştirme imkanı sağlanmış olacaktır. Bu da şirketler için bir rekabet fırsatı yaratacaktır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda endekse alınan şirketlerin kamuoyu nezdinde bilinirlikleri ve itibarları artacaktır.

YENİ YATIRIM ENSTRÜMANLARI İÇİN BİR İMKAN

Endeks, yatırımcıların sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini benimseyen şirketleri ayırt edip bu şirketlere yatırım yapmalarını sağlayacak bir araç sunacaktır. Endeks, varlık yöneticileri için

Sürdürülebilirlik Endeksi, yatırımcıların sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini benimseyen şirketleri ayırt edip bu şirketlere yatırım yapmalarını sağlayacak bir araç sunacaktır. Endeks, varlık yöneticileri için sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı fonlar, borsa yatırım fonları ve yapılandırılmış ürünler gibi çeşitli finansal ürünler çıkarmaları için bir göstere olacaktır.

sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı fonlar, borsa yatırım fonları ve yapılandırılmış ürünler gibi çeşitli finansal ürünler çıkarmaları için bir göstere olacaktır.

Günümüzde sorumlu yatırımların büyük bir kısmı kurumsal yatırımcılar tarafından gerçekleştirilmektedir. Sürdürülebilirlik endeksi bu alanda yatırım yapan fonların kurulmasını teşvik edecek, endekse dahil olan şirketlerin bu tür fonlardan pay almasını kolaylaştıracaktır. Endekse aynı zamanda tüm yatırımcılar için yeni bir finansal aktif kategorisi sunulmuş olacaktır. Sürdürülebilirlik endeksinin hem ihraççı hem de yerli ve yabancı yatırımcılar için önemli fırsatlar yaratacağına ve sürdürülebilirlik uygulamalarının ülkemizde uzun vadede yerleşmesine katkıda bulunacağına inanıyoruz.

TÜZEL KİŞİ ÜYELİK BAŞVURU FORMUKURULUŞUN
LOGOSU**KURULUŞUN**

ÜNVANI :..... TELEFONU :.....
ADRESİ :..... FAKS NUMARASI :.....
POSTA KODU :..... İNTERNET ADRESİ :.....
E-POSTA ADRESİ :.....

HALKA AÇIK MI? EVET ☐ HAYIR ☐

1.TEMSİLCİNİN

ADI SOYADI :..... İŞ TELEFONU :.....
T.C KİMLİK NUMARASI :..... GSM :.....
GÖREVİ :..... E-POSTA ADRESİ :.....
ÜYE OLDUĞU DİĞER SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI :.....
TÜYİD'de görev almak istediği çalışma grubu : Mevzuat ☐ Yayın ☐ Eğitim ☐ Etkinlik ☐ Diğer (Öneriniz).....

2.TEMSİLCİNİN

ADI SOYADI :..... İŞ TELEFONU :.....
T.C KİMLİK NUMARASI :..... GSM :.....
GÖREVİ :..... E-POSTA ADRESİ :.....
ÜYE OLDUĞU DİĞER SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI :.....
TÜYİD'de görev almak istediği çalışma grubu : Mevzuat ☐ Yayın ☐ Eğitim ☐ Etkinlik ☐ Diğer (Öneriniz).....

3.TEMSİLCİNİN

ADI SOYADI :..... İŞ TELEFONU :.....
T.C KİMLİK NUMARASI :..... GSM :.....
GÖREVİ :..... E-POSTA ADRESİ :.....
ÜYE OLDUĞU DİĞER SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI :.....
TÜYİD'de görev almak istediği çalışma grubu : Mevzuat ☐ Yayın ☐ Eğitim ☐ Etkinlik ☐ Diğer (Öneriniz).....

TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği'nin Tüzüğünü okudum,kabul ediyorum.Bu hükümlere kurum olarak uyacağımızı,Dernek için çalışacağımızı,taahhüt ettiğimiz süresinde ödeyeceğimizi ve sunduğumuz bilgilerin doğruluğunu beyan ederiz.

TÜZEL ÜYE ADINA

Şirket Yetkilisi :.....

Başvuru Tarihi :..... İmza :.....

TALEP EDİLEN BELGELER

- 1-Tüyid üyeliğine ilişkin Yönetim Kurulu Kararı veya yetkili kişinin yazısı (Yetki Belgesi İle Birlikte).
- 2-İmza Sirküleri.
- 3-Ticaret Sicil Gazetesi.
- 4-Temsilcinin Nüfus Cüzdan Sureti.
- 5-Temsilcilerin İkametkah Senedi.
- 6-Temsilcilerin 4 adet vesikalık fotoğrafları.

Bu bölüm Dernek yetkililerince doldurulacaktır.

	ONAYLAYAN ÜYENİN ADI SOYADI	ONAYLAYAN ÜYENİN İMZASI
ONAY 1		
ONAY 2		
ONAY 3		

BAŞVURUNU YÖNETİM KURULU'NA İLETİLDİĞİ TARİH :
YÖNETİM KURULU'NDA KARARIN ALINDIĞI TARİH :
GİRİŞ+ÜYELİK AİDATININ TAHSİL EDİLDİĞİ TARİH :

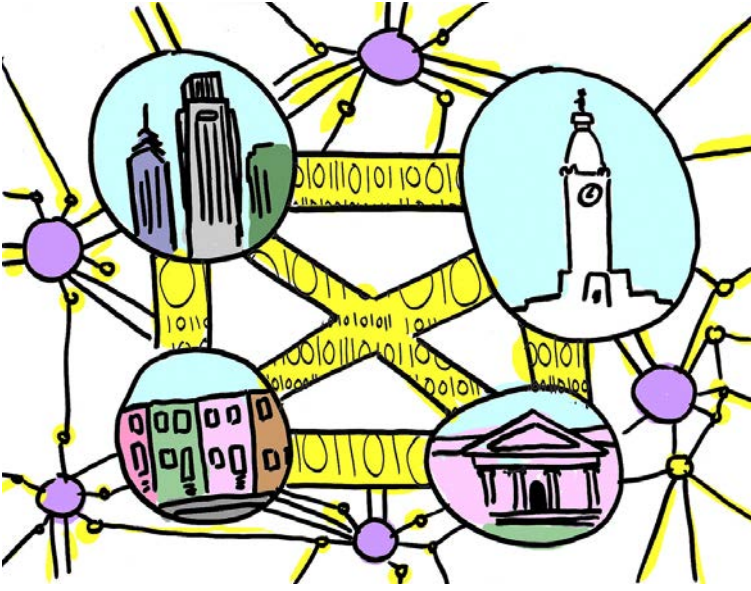
**Cem Yılmaz**

Direktör, Deloitte Danışmanlık A.Ş.
Danışmanlık Kamu Sektörü Lideri

Farklı bir bakış açısıyla Türkiye’de kamu sektörü

Kurumsal değişim ve dönüşümün birkaç temel parametre üzerine kurgulandığını görmekteyiz. Bunlar; yetkin insan kaynağını sürdürmeye odaklılık, veriye ve analitik çözümlere dayalı karar verme, iş süreçlerinde verimlilik, risk odaklı yönetim, bütünsel teknoloji bileşenlerini hayata geçirme, etkin performans yönetimi ve değişim yönetimi prensipleridir. Bu alanda kamu sektörü son 10 yılda önemli adımlar atmıştır.





2003 senesi sonunda yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu kurumları için, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere belli aksiyonları gündeme getirmişse de, gerçek anlamda kurumsallaşma ve etkin performans yönetimi için kamu kurumlarının önünde hala önemli bir yol haritası bulunmaktadır.

Kamu sektörü, Türkiye'nin her dönemde iyi ve etkili yönetim gerektiren öncelikli alanlarından birisi olmuştur ve olmaya da devam edecektir. Kamu sektörü derken aslında sayıca çok fazla bir paydaş kitlesinden bahsediyoruz. Merkezi kurum ve kuruluşlar, bu kurum ve kuruluşların yerel teşkilatları, yerel yönetimler, eğitim kurumları ve nihayetinde kamusal hizmetin uç noktası olan vatandaşlar akla gelen önemli paydaşları oluşturuyor. Kamu sektörü günümüze kadar farklı politikalar, programlar ve mevzuata dayalı uygulamalar eşliğinde evrilerek gelmiştir. Kamu sektörünün ekonomik ve sosyal hayata doğrudan etkisinin olduğu yadsınamaz bir gerçek. Yürürlükteki yasal düzenlemeler ve geleceğe dönük politikalar ve stratejiler, özel sektörün ve ekonominin de yol haritasını yakından ilgilendirmekte ayrıca sosyal hayata dönük önemli etkiler yapmaktadırlar. Çok fazla geçmişe gitmeye gerek kalmaksızın şunu net bir şekilde ifade edebiliriz ki; kamu sektöründeki kurumsal anlayış, gelişim ve değişim hiçbir zaman yerinde durmadı ve bundan sonrasında da aynı ivmeyle devam edecektir. Mevcut durumda bu gelişimi ve değişimi destekleyen pek çok politika ve program yayınlanmıştır. Kalkınma Planları, Orta Vadeli Programlar, 2023 Hedefleri gibi politika ve program dokümanlarının birleştiği ortak nokta; performans esaslı yönetime dayalı, teknolojinin hem kurumların hem de vatandaşların tamamen hayatına girdiği, şeffaf ve hesap verilebilir uygulamaların ön plana çıktığı bir kamu sektörü yapılanmasının önünü açacak hedefleri ortaya koymak olmuştur. Geline durum itibarıyla bakıldığında, önümüzdeki 10 sene içerisinde, bugüne kadar yapılanlardan daha fazla sayıda hayata geçirilmesi gereken aksiyon adımı bulunmaktadır. Aslında şu şekilde düşünmek hiç de yanlış olmaz: Etkili, verimli ve değişime odaklı bir kamu sektörü, ülkenin toplam refahına giden yolun başlangıcıdır. Peki nedir bu etkililik ve verimlilik?

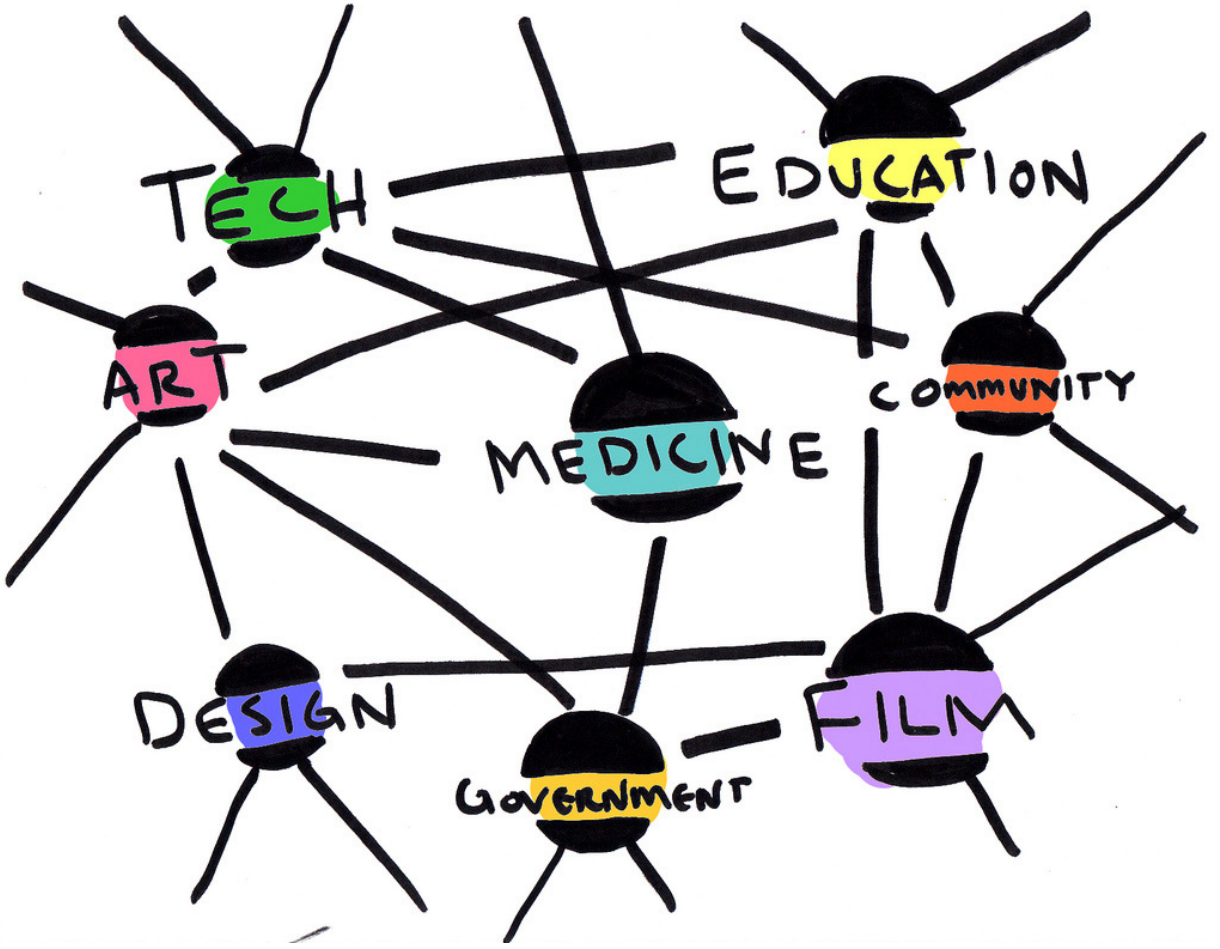
KURUMSAL DÖNÜŞÜMÜN PARAMETLERİ

Etkili kurumsal dönüşümleri hayata geçiren yurtdışı kamu kurumlarını ve ayrıca Türkiye'nin önde gelen özel sektör kuruluşlarını detaylıca analiz ettiğimizde aslında kurumsal değişim ve dönüşümün birkaç temel parametre üzerine kurgulandığını görmekteyiz. Bun-

lar; yetkin insan kaynağını sürdürmeye odaklılık, veriye ve analitik çözümlere dayalı karar verme, iş süreçlerinde verimlilik, risk odaklı yönetim, bütünsel teknoloji bileşenlerini hayata geçirme, etkin performans yönetimi ve değişim yönetimi prensipleridir. Bardağa dolu taraftan bakacak olursak, Türkiye'de kamu sektöründe özellikle son beş yıl içerisinde bu parametrelerin tümüne ilişkin önemli ölçüde bir ilerlemeyi görmekteyiz. Ancak bardağın boş tarafı dolu tarafından biraz daha fazla olup, tüm bu alanlar Türkiye için geleceğe dönük gelişme ve iyileşme alanları olarak da ön plana çıkmaktadır.

'AÇIK VERİ' VE 'ENTEĞRE VERİ'

Bugün Türkiye'de e-devlet kapısı uygulamalarını kullanan kayıtlı kullanıcı sayısının 2018 senesine kadar 15 milyon kişiden 30 milyon kişiye çıkması hedeflenirken aslında hedeflenmesi gereken en önemli konulardan birisi de bu 30 milyon vatandaşın kullandığı uygulamaların temel aldığı veri, bilgi ve içeriğin de tutarlılığı ve kalitesi olmalıdır. Günümüzde artık vatandaşlar nasıl her kuruma ya da o kurumun web sayfasına ayrı ayrı gidip sorgulama yapmak zorunda değillerse ve e-devlet uygulamalarını yakın bir geçmişten itibaren yoğun bir şekilde kullanmaya başladılarsa, bundan sonrasında artık hizmetin kapsamının daha da ilerleyerek, birbiriyle bağlantılı tüm kamu kurumlarının sahip olduğu verilerin analitik çözümler sayesinde, alınacak kararları daha etkin kılacak şekilde birleşmesi, 'açık veri' ve 'entegre veri' (linked data) kavramlarının bu şekilde Türkiye'nin vazgeçilmez bir hedefi olması gerekmektedir. Başta İngiltere olmak üzere pek çok ülkede bir



Kamu sektöründe bilgi teknolojileri projelerini münferit BT projeleri olarak ele almak, artık istenen başarıyı ve performansı getirememektedir. BT uygulama projeleri; mutlaka mevzuat birimlerinin ya da başka bir deyişle iş birimlerinin sahiplendiği, öncesinde doğru iş analizlerinin ve süreç tasarımlarının gündeme geldiği, tasarım aşamasında diğer tüm iç ve dış sistemlerle entegrasyonun öncelikli olarak ele alındığı ve kurumsal değişimin doğru bir şekilde yönetildiği projeler olarak ele alınmalıdır.

hükümet politikası olarak kabul edilen 'açık veri' inisiyatiflerinin, başta o ülkenin ekonomik göstergelerine olmak üzere toplam vatandaş memnuniyetine de önemli katkıları olmuştur ve bu katkılar sayısallaştırılarak raporlanmıştır. İngiltere'de açık veri kullanımının, tüketici, özel sektör ve kamu sektörünün kendisine 2011 yılı itibarıyla faydasının 1.8 milyar pound olduğu tespit edilmiştir. Verinin sosyal alanda değerine yönelik tahminlerin eklenmesiyle birlikte kamusal açık verinin değerinin 6.2 milyar pound ile 7.2 milyar pound tutarında olduğu belirlenmiştir. Açık veriye dayalı uygulama ve çalışmaların sadece EU27 ülkelerinin ekonomilerine yılda 140 milyar euro katma değer sağladığı tahmin edilmektedir. Verinin, kurumların tekelindeyken değil, paylaşıldığı ve farklı kurumların verileriyle bir araya geldiği müddetçe değer yarattığı artık tüm ülkelerin kabul ettiği bir gerçek haline gelmiştir.

UZUN BİR YOL HARİTASI

Kamu kurumlarında kurumsallaşma ihtiyacı ise orta ve uzun vadede önemli bir gereklilik olarak kendini göstermektedir. 2003 senesi sonunda yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu her ne kadar merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu kurumları için, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, aynı zamanda hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere belli aksiyonları gündeme getirmişse de, gerçek anlamda kurumsallaşma ve etkin performans

yönetimi için kamu kurumlarının önünde hala önemli bir yol haritası bulunmaktadır.

'İYİ YÖNETİŞİM' FELSEFESİNİN BENİMSENMESİ

Kurumsallaşma değer zincirinin halkalarına baktığımız zaman; ortaya konulan politikaların uygulanabilir ve izlenebilir stratejilerle desteklenmesi, stratejik inisiyatiflerin tutarlı ve kurum bütçeleriyle uyumlu bir şekilde uygulanması, iş süreçlerinin etkililik ve verimliliği destekleyecek şekilde yeniden tasarlanması, organizasyonel verimsizliklerin ortadan kaldırılarak 'iyi yönetim' felsefesinin benimsenmesi, risk odaklı denetimlerin ön plana çıkarılması, iş süreçlerinin doğru bir şekilde hayata geçirilmiş yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri ile desteklenmesi, kamuda yetkin insan kaynağını tutabilmek için eğitim ve performans yönetimi sistemlerinin hayata geçirilmesi ve aynı zamanda Ar-Ge ve teknoloji faaliyetlerine çok daha fazla destek verilerek bu faaliyetler için ayrılan bütçelerin artırılması elzemdir. Bu değer zincirinin tüm bileşenleri birbirlerinin ayrılmaz parçalarıdır. Örnek olarak; doğru inisiyatiflere odaklanmamış bir stratejik plan, diğer tüm bileşenlerin hayata geçmesinin önünde ciddi bir engel olacaktır. Ya da, yöneticisinin veya çalışanının performansını, kurumsal stratejiye paralel tanımlanmış ve somut veriye dayalı performans göstergeleri ile ölçemeyen kamu kurumlarında tam kurumsallıktan bahsetmek çok kolay olmayacaktır.

ETKİN PERFORMANS SİSTEMİ

Performansın doğru ölçülmesi, etkin performans sistemi altyapılarının tüm kamu kurumlarında bir an evvel kurulması ve ölçüm sonuçlarının da iyi performansı ödüllendirmeye yönelik olması amacıyla gerekli mevzuat düzenlemeleri bir an evvel yapılmalıdır. Altyapısı doğru oluşturulmuş bir performans sisteminin temel gereklerinden birisinin de vatandaş odaklılık olması gerektiği unutulmamalıdır. Kamu kurumlarının hizmet sunumu kapsamında vatandaşla taahhüt etmiş olduğu hizmetlerin kalitesinin de kurumsal performans göstergeleri içerisinde tanımlanması ve düzenli bir şekilde izlenmesi şeffaflık ve hesap verebilirlik kriterleri perspektifinden fazlasıyla önemlidir. Değer zincirinin bütünlüğüne ilişkin bir başka örnek de kamuda yürütülen bilgi teknolojileri projeleri için verilebilir. Geçmiş deneyimler net bir şekilde göstermiştir ki, bilgi teknolojileri uygulama geliştirme projelerini münferit BT projeleri olarak ele almak, artık istenen başarıyı ve performansı getirememektedir. BT uygulama projeleri; mutlaka mevzuat birimlerinin ya da başka bir deyişle iş birimlerinin sahiplendiği, öncesinde doğru iş analizlerinin ve süreç tasarımlarının gündeme geldiği, tasarım aşamasında diğer tüm iç ve dış sistemlerle entegrasyonun öncelikli olarak ele alındığı ve kurumsal değişimin doğru bir şekilde yönetildiği projeler olarak ele alınmalıdır.



Kamu kurumları son dönemde yetkin insan kaynağına daha kolay ulaşabilir ve uzmanlık gereksiniminin altını geçmişe göre daha fazla doldurabilir durumda. Ancak kamuda yaşanan en büyük sorunlardan birisi de kurumların hem kendi içlerinde hem de farklı kurumlarla birlikte çalışabilirliği konusu. Bunun yanı sıra birtakım kurumların birbirleri arasında ortaya çıkan görev, yetki ve sorumluluk çakışmaları ve çatışmaları sebebiyle birtakım bürokratik süreçlerin uzaması, hem kurumların verimsizliğine sebep olmakta hem de vatandaşın kamu kurumundan aldığı hizmetin kalitesine olumsuz etki yapmaktadır.

KURUMLAR ARASI ÇALIŞMA ORTAMI

Değer zincirinin önemli bileşenlerinden birisi olan 'iyi yönetim' konusuna da değinmek yerinde olacak. Kamu kurumları son dönemde yetkin insan kaynağına daha kolay ulaşabilir ve uzmanlık gereksiniminin altını geçmişe göre daha fazla doldurabilir durumda. Buna karşılık kamuda yaşanan en büyük sorunlardan birisi de kurumların hem kendi içlerinde hem de farklı kurumlarla birlikte çalışabilirliği konusu. İlave olarak birtakım kurumların birbirleri arasında ortaya çıkan görev, yetki ve sorumluluk çakışmaları ve çatışmaları sebebiyle birtakım bürokratik süreçlerin uzaması, hem kurumların verimsizliğine sebep olmakta hem de vatandaşın kamu kurumundan aldığı hizmetin kalitesine olumsuz etki yapmaktadır. Bu sorun birçok kamu kurumunda sadece vatandaş boyutunda kalmayıp aynı zamanda Türkiye'ye yatırım yapacak olan büyük ölçekli firmaların da motivasyonuna olumsuz etki yapmaktadır. Bu amaçla iyi yönetim prensibinin tüm kamu kurumları bünyesinde öncelikli olarak ele alınması, bu hedefe yönelik olarak gerekli yapılanmaların süratle hayata geçirilmesi gerekmektedir.



Aslı Selçuk

Ford Otosan

Yatırımcı İlişkileri Müdürü

Belirsizlikler sürecinin ardından toparlanma

İlk çeyrek itibarıyla BIST- TÜM endeksinin piyasa değeri TL bazında yüzde 1 yükselirken sektör endeksi olarak en fazla artışı yüzde 6 ile BIST Ticaret endeksi gösterdi. Borsa'nın lokomotifini olan Banka endeksinin piyasa değeri ise TL bazında yüzde 4 artış gösterdi. Hem TL hem de ABD doları bazında en fazla düşüşü sırasıyla yüzde 5 ve yüzde 6 ile Sınai endeks kaydetti.

BORSA TRENDLERİ RAPORU

Dünya borsaları 2014 yılına zayıf bir başlangıç yaptı. İlk çeyrekte Amerikan Merkez Bankası Fed'in para politikalarının yanı sıra global ekonomik ve siyasi gelişmeler küresel risk iştahında belirleyici oldu. Fed'in tahvil alım programında azaltıma başlaması gelişmekte olan ülkelere yönelik satış baskısını sürdürdü. Öte yandan Rusya ve Ukrayna arasındaki gerilim de global piyasalarda baskı oluşturdu. Mart ayındaki yerel seçimlerin etkisiyle Borsa İstanbul global piyasalardan genel olarak olumsuz ayrışsa da yılın ilk çeyreğinde yabancı yatırımcıların Borsa İstanbul'da net alımda oldukları gözlemlendi. Aynı dönem halka arzlar açısından da sakin geçti. Borsa İstanbul Pay Piyasası bünyesinde halka arz gerçekleşmezken, Gelişen İşletmeler Piyasası'nda ise 11 milyon TL hasılat ile iki adet halka arz gerçekleşti.

OLUMSUZ AYRIŞMANIN SONUÇLARI

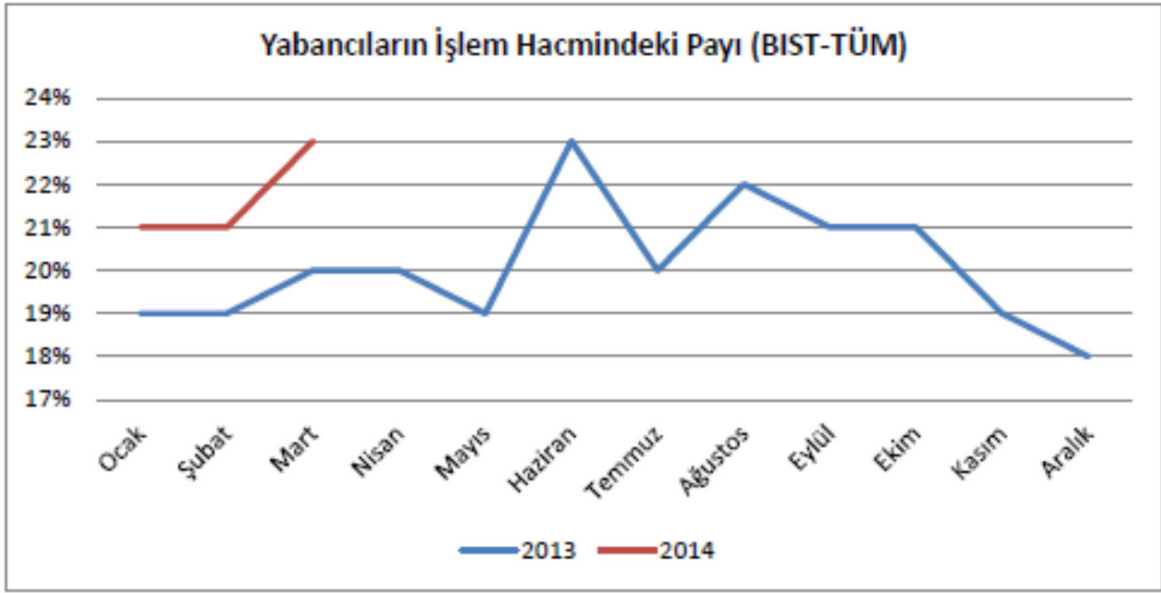
2013 yılında 22 Mayıs'ta 93,178.87 puanla en yüksek seviyesinden 22 Aralık'ta 63,885.022 puanla en düşük seviyesine inen ve yılı yüzde 14.87 düşüşle 67,801,73 puandan tamamlayan Borsa İstanbul

2014'ün ilk çeyreğinde yüzde 2.9 yükseldi. Yılın ilk çeyreğinde global piyasalardan genel olarak olumsuz ayrışan ve en düşük 61,189.15 puanı gören BIST-100 endeksi, 31 Mart'ta 69,736.34 puanla en yüksek seviyesine ulaştı. Seçimlerden sonra siyasi belirsizliğin azalacağı beklentisiyle Mart ayında genel olarak ılımlı bir seyir izleyen BIST-100, Merkez Bankası'nın bankaların Türk lirası zorunlu karşılıklarına faiz verebileceği sinyaliyle 26 Mart'ta yüzde 4.7 ile bu yılın en sert yükselişini kaydetti.

EN YÜKSEK KAYIP BIST TİCARET ENDEKSİNDE

İlk çeyrek itibarıyla BIST- TÜM endeksinin piyasa değeri TL bazında yüzde 1 yükselirken sektör endeksi olarak en fazla artışı yüzde 6 ile BIST Ticaret endeksi gösterdi. Borsa'nın lokomotifini olan Banka endeksinin piyasa değeri ise TL bazında yüzde 4 artış gösterdi. Hem TL hem de ABD doları bazında en fazla düşüşü sırasıyla yüzde 5 ve yüzde 6 ile Sınai endeks kaydetti. Geçen yılın aynı dönemine göre BIST- TÜM endeksinin portföy değeri TL bazında yüzde 16 değer kaybederken, BIST Banka endeksinin değer kaybı yüzde 27'ye ulaştı.

Yılın ilk üç ayında Borsa İstanbul'da gerçekleşen işlem hacmi geçen yılın aynı dönemine göre TL bazında yüzde 5 azalırken en yüksek artış yüzde 17 ile BIST Banka endeksinde gerçekleşti. Öte yandan en fazla düşüş yüzde 68 ile BIST Teknoloji endeksinde görüldü. TL'nin ABD doları karşısında son bir yıllık dönemde değer kaybetmesi sebebiyle tüm endekslerin dolar bazlı işlem hacimlerinde geçen yıla göre düşüş yaşandı.



EN YÜKSEK NET ALIM MALİ ENDEKSTE

2013 yılını net 418 milyon ABD doları net yabancı çıkışıyla kapatan Borsa İstanbul'da yılın ilk çeyreğinde 395 milyon ABD doları net yabancı girişi yaşandı. Bu dönemde en yüksek net alım 480 milyon ABD doları ile Banka hisselerini de kapsayan Mali endekste yaşandı.

2013'ün ilk çeyreğinde yüzde 19, son çeyreğinde yüzde 18, tamamında ise yüzde 20 olan yabancıların BIST-TÜM işlem hacmindeki payı, 2014 yılının ilk çeyreğinde yüzde 22 olarak gerçekleşti. Ocak ayında BIST-TÜM'de net satış gerçekleştiren yabancı yatırımcılar, Şubat ve

Mart aylarında net alıma geçti. Yabancıların işlem hacmindeki payı Mart ayında yüzde 23 ile yılın en yüksek seviyesine ulaştı. 2014'ün ilk çeyreğinde bir önceki yılın aynı dönemine göre yabancıların işlem hacmi sadece BIST Banka'da azaldı. BIST Mali endekste yabancı payı değişmezken, en fazla artış ise 10 puanla BIST Holding ve Yatırım'da meydana geldi.

YATIRIMCI SAYILARI

Mart ayı yatırımcı sayıları incelendiğinde 2013 yıl sonuna göre yabancı yatırımcı sayısının BIST 50 dışında ki tüm endekslerde azaldığı, geçen yılın aynı dönemine göre ise BIST Ticaret ve BIST Banka dışındaki tüm endekslerde arttığı görüldü. Yerli yatırımcı sayısı ise yılsonuna göre tüm endekslerde düşüş gösterirken 2013 Mart ayına göre sadece BIST Sınai, BIST Teknoloji ve BIST Ticaret endekslerinde düştü. Çeyrek bazda en fazla düşüş BIST 30'da meydana geldi. Mart ayında 2013 yılsonuna göre yabancıların sahip olduğu piyasa değerleri BIST Sınai'de azalırken, BIST Teknoloji ile BIST Holding ve Yatırım'da aynı kaldı, diğer endekslerde ise arttı. En fazla artış BIST 30'da gerçekleşti. Aynı dönemde yerli yatırımcıların BIST 30 ve BIST 50 portföy değerleri artarken, diğer endekslerde sahip oldukları portföy değeri değişmedi. Öte yandan geçen yılın Mart ayına göre tüm endekslerde hem yerli hem de yabancı yatırımcıların portföy değeri düştü.

RİSK İŞTAHI YILIN ZİRVESİNDE KAPATTI

MKK tarafından Aralık 2012'den itibaren yayımlanan Yatırımcı Risk İştahı Endeksi'ne göre 2014 yılı birinci çeyreğinde, Borsa İstanbul'daki genel risk iştahı, kritik seviye olan 50'nin üzerine hiç çıkmadı. Çeyreğin ilk yarısında yükseliş ve düşüşler gözlemlenen risk iştahı endeksi, çeyreğin ikinci yarısını 40 seviyelerinin biraz



üzerinde geçirdi. Çeyreğin son RISE değeri (47.2), aynı zamanda bu yılın o ana kadarki en yüksek değeri oldu. Bu periyotla ilgili önemli noktalardan biri, son iki haftaya (21 ve 28 Mart) kadar yerli yatırımcıların risk iştahının yabancıların iştahından biraz daha yüksek olmasıdır.

Özet olarak, bu çeyrekte RISE, bu senenin en düşüğü olan 18 seviyelerinden başlamış ama çabucak toparlanıp yeni çıktığı seviyelerde de tutunarak, bu yılın o ana kadarki en yüksek değerinden kapatmıştır. Bu trend, kısmen ve istatistiki açıdan geçerli olarak, çeyreğin başında politik belirsizliklerin çok fazla oluşu ve daha sonrasında bu belirsizliklerin yerini yerel seçimler ve seçim sonrası periyotla ilgili çok da radikal olmayan beklentilerin aldığı gözlemleriyle açıklanabilir.

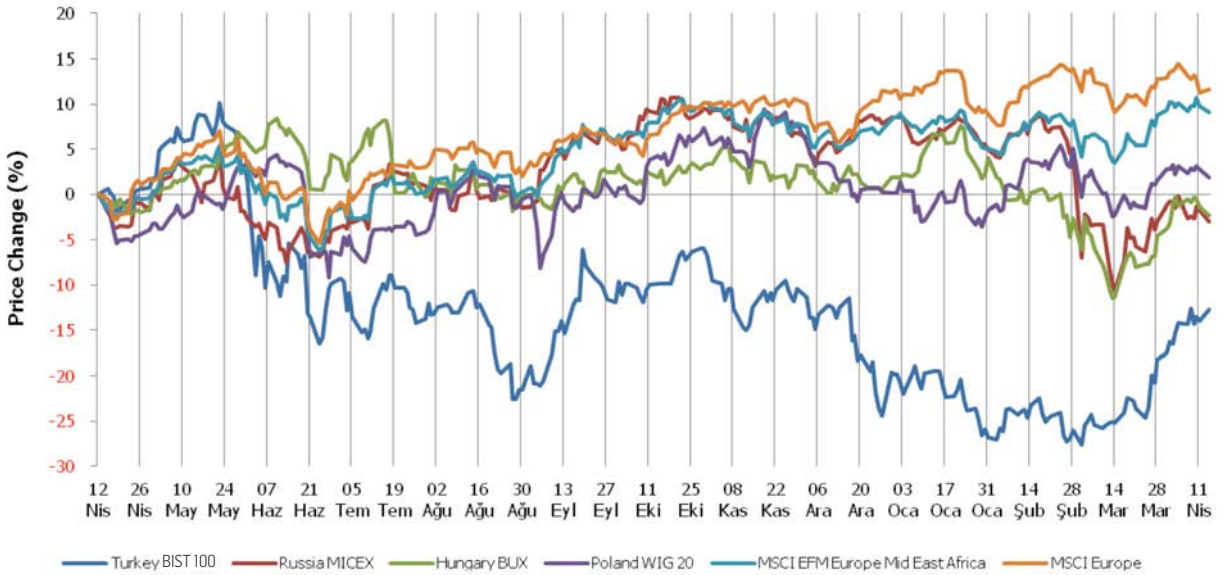
2014'ÜN İLK ÇEYREĞİNDE ANA ÜLKELERİN PERFORMANSLARI AŞAĞIDAKİ GİBİ GERÇEKLEŞTİ:

Japonya	-6,8%	Hindistan	5,7%
ABD	1,3%	Türkiye	2,9%
Endonezya	10,2%	Çin	-3,9%
Almanya	1,7%	Güney Afrika	3,3%
Fransa	2,2%	Rusya	-6,6%
İngiltere	-2,2%	Polonya	1,0%
İspanya	4,3%	Brezilya	0,1%
Meksika	-5,3%	MSCI Turkey	4,1%
İtalya	14,6%	MSCI EM	-0,8%
Hongkong	-5,0%	MSCI World	0,8%

Endekslerin yılsonuna göre ABD doları bazında değişimi. **Kaynak:** Reuters



Borsa İstanbul'daki genel risk iştahı, kritik seviye olan 50'nin üzerine hiç çıkmadı. Çeyreğin ilk yarısında yükseliş ve düşüşler gözlemlenen risk iştahı endeksi, çeyreğin ikinci yarısını 40 seviyelerinin biraz üzerinde geçirdi. Çeyreğin son RISE değeri (47.2), aynı zamanda bu yılın o ana kadarki en yüksek değeri oldu.



“Flow of Funds” Raporu

TÜYİD'in IPREO verilerini kullanarak yayınladığı 'Flow of Funds' raporuna göre Borsa İstanbul'da yılın ilk çeyreğinde satışlar (21.7 milyon dolar) Macaristan (617.5 milyon dolar) ve Rusya'daki (2.06 milyar dolar) yoğun yabancı çıkışına kıyasla oldukça sınırlı kaldı. Satışların büyük kısmı endeks fonu yatırımcıları tarafından yapılırken hızlı büyüyen ve ucuz şirketlere yatırım

yapan fonların net 122 milyon dolar alım yaptığı görüldü. En fazla alım İngiltere'den gelirken, Londra'da yerleşik 73 kurum 5.3 milyar dolarla Türkiye'de en yüksek pozisyona sahip oldu. Finansal hisseler alınırken enerji hisseleri yoğun olarak satıldı.

Türk hisse senetlerinde 2013'ün 3. ve 4. çeyreklerinde görülen alımlar dursa da endeks fonlarının dışında önemli bir net satış görülmüyor. East Capital, SKAGEN AS ve Handelsbank öncülüğünde İskandinav, Deutsche Asset & Wealth Management ve BNP Asset Management öncülüğünde de Batı Avrupalı kurumsal yatırımcıların Türkiye'deki yatırımlarını azalttığı görülüyor. Diğer taraftan Kuzey Amerika'da yerleşik yatırımcılar 2014'ün ilk çeyreğinde 2013'ün son çeyreğine göre alımlarını yükseltirken, son üç çeyrek üst üste net alım yaptı. Stockholm ve Boston en fazla çıkışın yaşandığı şehirler oldu.

Türk hisse senetlerinde en büyük alıcı olan İngiliz Blackrock Investment Management'ı OppenheimerFunds, Inc. takip etti. Şirketlerin roadshow ve konferanslar açısından en fazla tercih ettiği şehirler Londra (73 şirket ve 1.6 milyar dolar portföy büyüklüğü) ve New York (33 şirket ve 1.8 milyar dolar portföy büyüklüğü) olmaya devam etti.

TÜYİD'in IPREO verilerini kullanarak yayınladığı 'Flow of Funds' raporuna göre Borsa İstanbul'da yılın ilk çeyreğinde satışlar (21.7 milyon dolar) Macaristan (617.5 milyon dolar) ve Rusya'daki (2.06 milyar dolar) yoğun yabancı çıkışına kıyasla oldukça sınırlı kaldı.

TOP HOLDERS	Country	Style	Turnover	Equity Assets (\$M)	Value (\$M)	Change (\$M)	% Portfolio	% Portfolio Chg
Aberdeen Asset Managers, LTD (U.K.)	United Kingdom	Growth	Low	110,705.7	1,404.6	-167.7	1.3	-10.7
Lazard Asset Management, LLC (U.S.)	United States	Value	Low	74,990.0	1,267.1	-16.9	1.7	-1.3
Norges Bank Investment Management (Norway)	Norway	Value	Low	518,093.9	1,257.8	0.0	0.2	0.0
OppenheimerFunds, Inc.	United States	Growth	Medium	135,708.5	1,222.0	125.4	0.9	11.4
Dodge & Cox	United States	Deep Value	Low	143,863.0	932.4	113.1	0.6	13.8
BlackRock Investment Management (U.K.), LTD	United Kingdom	Growth	Low	319,530.0	760.3	180.8	0.2	31.2
APG Asset Management N.V.	Netherlands	Yield	Low	129,015.4	634.2	0.0	0.5	0.0
J.P. Morgan Asset Management (UK), LTD	United Kingdom	Growth	Medium	105,082.0	628.7	16.1	0.6	2.6
BNP Paribas (Suisse) S.A.	Switzerland	Deep Value	Low	n/a	531.9	0.0	n/a	0.0
Genesis Investment Management, LLP	United Kingdom	Growth	Low	22,992.2	524.8	0.5	2.3	0.1
				9,163.9	251.3			
TOP BUYERS	Country	Style	Turnover	Equity Assets (\$M)	Value (\$M)	Change (\$M)	% Portfolio	% Portfolio Chg
BlackRock Investment Management (U.K.), LTD	United Kingdom	Growth	Low	319,530.0	760.3	180.8	0.2	31.2
OppenheimerFunds, Inc.	United States	Growth	Medium	135,708.5	1,222.0	125.4	0.9	11.4
Dodge & Cox	United States	Deep Value	Low	143,863.0	932.4	113.1	0.6	13.8
Carmignac Gestion Luxembourg S.A. (UK)	United Kingdom	Growth	Very High	1,598.7	34.4	34.4	2.2	Buy-in
Kairos Partners SGR S.p.A.	Italy	GARP	Very High	706.9	37.5	32.8	5.3	700.7
Fidelity International Limited - FIL Investment Services (U.K)	United Kingdom	Growth	Medium	85,404.9	295.8	30.5	0.3	11.5
MFS Investment Management	United States	Value	Low	230,616.4	203.6	21.5	0.1	11.8
Invesco Advisers, Inc.	United States	Growth	Low	176,896.1	327.4	17.7	0.2	5.7
J.P. Morgan Asset Management (UK), LTD	United Kingdom	Growth	Medium	105,082.0	628.7	16.1	0.6	2.6
Lazard Asset Management, LTD (U.K.)	United Kingdom	Value	Medium	5,706.3	36.3	13.6	0.6	60.1
				4,478.4	586.0			
TOP SELLERS	Country	Style	Turnover	Equity Assets (\$M)	Value (\$M)	Change (\$M)	% Portfolio	% Portfolio Chg
Aberdeen Asset Managers, LTD (U.K.)	United Kingdom	Growth	Low	110,705.7	1,404.6	-167.7	1.3	-10.7
Fidelity Management & Research Company	United States	Growth	Medium	795,132.3	349.9	-106.4	0.0	-23.3
East Capital Asset Management AB	Sweden	GARP	High	2,215.3	249.7	-98.8	11.3	-28.3
SKAGEN AS	Norway	Value	Low	16,578.1	420.4	-45.7	2.5	-9.8
Morgan Stanley Investment Management Inc.	United States	Growth	Medium	66,789.2	101.6	-41.1	0.2	-28.8
Deutsche Asset & Wealth Management Investment GmbH	Germany	Value	Medium	59,768.3	182.9	-31.0	0.3	-14.5
J.P. Morgan Asset Management (U.K.), LTD (Moscow Branch)	Russian Federation	Growth	Low	3,109.9	110.2	-25.8	3.5	-19.0
Lazard Asset Management, LLC (U.S.)	United States	Value	Low	74,990.0	1,267.1	-16.9	1.7	-1.3
BNP Paribas Asset Management (France)	France	Growth	Medium	31,751.3	113.0	-12.2	0.4	-9.7
Handelsbanken Asset Management (Sweden)	Sweden	Value	Medium	28,999.8	42.9	-10.7	0.1	-20.0
				4,242.3	-596.3			

Includes Investors with EUM greater than \$100M; Excludes Passive/Index Investors

Most Invested					Most Investors				
Country / City	Total Equity Assets (\$M)	Value (\$M)	Activity (\$M)	# Firms	Country / City	Total Equity Assets (\$M)	Value (\$M)	Activity (\$M)	# Firms
United Kingdom (London)	1,570,043.1	5,347.7	296.2	73	United Kingdom (London)	1,570,043.1	5,347.7	296.2	73
United States (New York)	1,799,496.1	2,973.8	77.7	33	United States (New York)	1,799,496.1	2,973.8	77.7	33
United Kingdom (Aberdeen)	110,705.7	1,404.6	-167.7	1	Japan (Tokyo)	316,654.1	237.2	-2.3	17
Norway (Oslo)	543,589.5	1,287.7	0.4	4	Poland (Warsaw)	14,735.7	374.6	0.0	15
United States (San Francisco)	289,119.4	1,025.3	112.3	5	South Korea (Seoul)	57,343.0	36.7	0.0	15
Sweden (Stockholm)	187,996.5	987.6	-110.2	12	Canada (Toronto)	361,667.4	141.3	3.6	13
Switzerland (Geneva)	71,637.9	705.6	1.5	7	Sweden (Stockholm)	187,996.5	987.6	-110.2	12
United States (Boston)	1,740,345.4	676.3	-102.6	12	United States (Boston)	1,740,345.4	676.3	-102.6	12
Netherlands (Amsterdam)	137,426.3	637.0	0.0	2	France (Paris)	210,865.4	477.8	-21.8	12
Singapore (Singapore)	130,934.3	527.9	4.3	10	Austria (Vienna)	9,853.1	223.2	-5.3	11
Excludes Passive/Index Investors		15,573.6	111.8	159	Excludes Passive/Index Investors		11,476.2	135.3	214



Volkan Kara

DEİK Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi Başkanı

Yurtdışı yatırım kavramı ve Türkiye

Küresel ticaret düzeninde birçok ülke çok çeşitli teşvik paketleriyle yatırımları ülkelerine çekebilmek için birbirleriyle yarışıyor. Bu eskiden ağırlıklı olarak gelişmekte olan ülkelerin hızlı büyüme oranları sağlayabilmek için kullandığı bir araçken bugün artık gelişmiş ülkelerde artan işsizlik oranlarını azaltabilmenin bir yolu...





İş literatüründe 'foreign direct investments' olarak geçen Türkçe'de 'yurtdışı yatırımlar' karşılığına gelen, genel anlamda kalıcı bir değer yaratma amacıyla bir ülkede yerleşik şirketlerin başka bir ülkede sıfırdan bir şirket kurarak veya halihazırda bulunan bir şirketin özsermayesine yüzde 10'dan fazla bir payla ortak olması yoluyla yaptığı uzun vadeli yatırımlardır. Diğer bir ifadeyle portföy ve diğer finansal enstrümanlar aracılığıyla yapılan yatırımlardan farklı olarak daha sürdürülebilir bir iş modeli dahilinde şirketlerin yurtdışına genişlemesi olarak da tanımlanabilir. Tarihsel olarak 'yurtdışı doğrudan yatırımlar', 1980'lerde başlayan neo-liberal ekonomik akımın etkisiyle dünya ticaretine paralel bir hızla artmıştır. Tarihsel olarak bu akım gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere doğru gerçekleşmiştir.

SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME İÇİN...

İletişim ve ulaştırma sektörlerindeki teknolojik gelişmelere ve global ticaret hacimlerindeki çok büyük artışa bağlı olarak, şirketlerin sürdürülebilir iş modelleri kurabilmesi, küreselleşme sürecinin gerekliliklerinden biri haline gelmiştir. Sürdürülebilir şekilde değer yaratacak bir iş modeli, yatırımlar konusuna daha profesyonelce yaklaşan şirketlerin en önemli motivasyonlarından biridir. Özellikle kendi iç pazarında belirli bir doygunluğa ulaşan firmalar ileriye dönük stratejik hamlelerini dış pazarlarda yapmaya yönelmişlerdir. Bu noktadan sonra şirketler için uluslararasılaşma süreci başlamış olur. Bu sürece doğrudan marka alımıyla hazır yapıları bünyesine katarak veya sıfırdan yatırımları devreye alarak da katkı sağlanabilir.

DIŞ YATIRIMIN TEMEL MOTİVASYONLARI

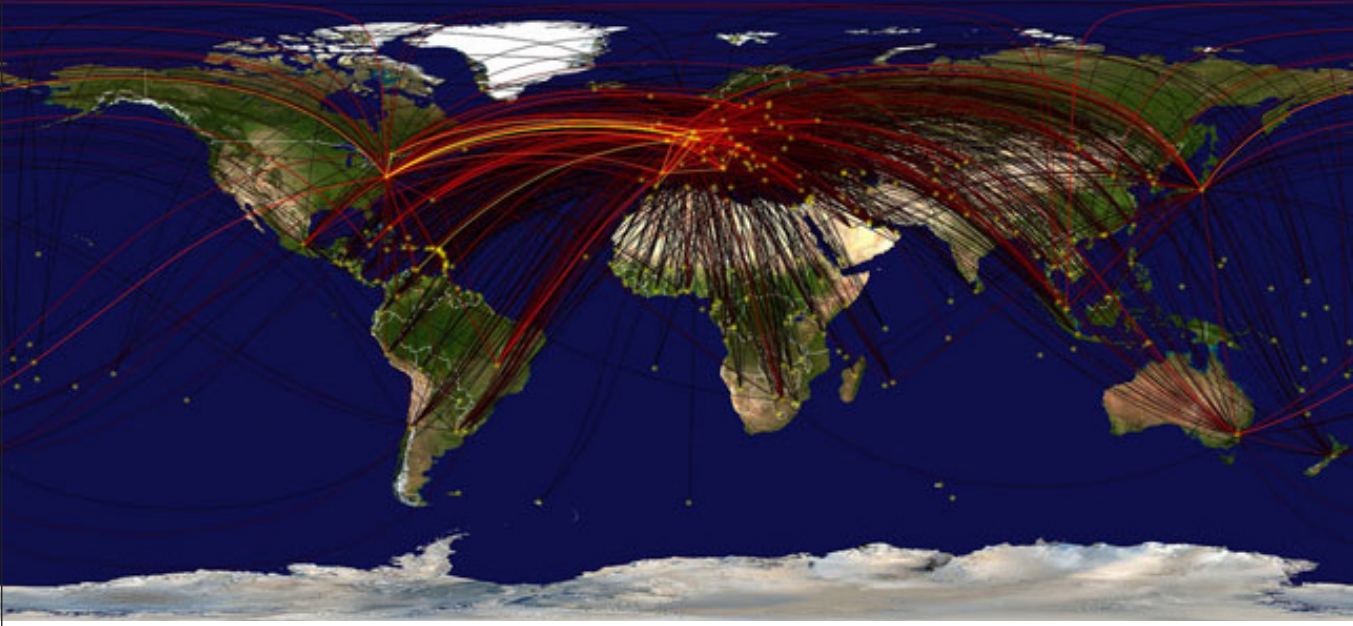
Sürdürülebilirliği yakalama yolunda ölçek büyütmek, ciro/karşılık artışı sağlamak ve en önemlisi yeni kabiliyetler elde ederek know-how transferi yapma noktasında marka/şirket satınalmaları çok önemli enstrümanlardır.



Sıfırdan yatırımlar daha çok düşük üretim maliyetlerini (iş gücü, enerji, vergi vs) yakalamak için tercih edilebilmekteler. Girdi maliyetlerine dönük yapılan bu tip yatırımlara ilaveten yüksek büyüme oranlarına sahip pazarlara erişim ve de arz güvenliği sağlamak için girdileri teminat altına almak da dış yatırımların diğer amaçları arasındadır.

OPORTÜNİSTİK FIRSATLAR KISA VADELİDİR

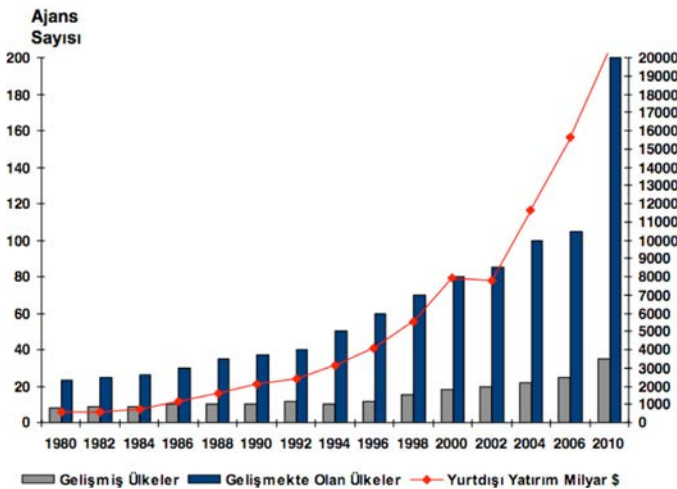
Elbette Türkiye'de bu bağlamda yatırımlarını planlayan firma sayısı çok fazla değil. Birçok işadama ve şirket kısa vadeli olarak yakaladıkları cazip ve zaman zaman oportünistik fırsatları değer-



lendirmek adına çok uzun vadeli bir stratejiye dayanmayan yatırımlar gerçekleştirilmektedir. Ancak bunların birçoğunun mutlu sonla bittiğini söylemek zor. Dış yatırım, bu ülkelerdeki pek çok faktörün (ekonomik, politik, mevzuat, vergi, teşvik hukuk vs) detaylı bir şekilde incelenmeden ve bunlara bağlı riskleri tam anlamadan gerçekleştirilmemesi gereken yatırımlardır. Yatırım ortamı ülkeden ülkeye farklılık gösteren bir gerçek. Günün sonunda varlıklarının büyük bir kısmını ilgili ülkelerde bırakarak dönen birçok firmamız oldu.

YATIRIM ÇEKMENİN ZORLU YARIŞI

Artık küresel ticaret düzeninde birçok ülke çok çeşitli teşvik paketleriyle yatırımları ülkelere çekebilmek için birbirleriyle yarışmaktalar. Bu eskiden ağırlıklı olarak gelişmekte olan ülkelerin hızlı büyüme oranları sağlayabilmek için kullandığı bir araçken bugün artık gelişmiş ülkelerde artan işsizlik oranlarını azaltabilme yolu. Hemen hemen her ülkenin bu alanda çalışan özerk bir ajansı mevcut. Son 20 yılda katlanarak artan sayılarıyla artık ülke bazlı yapılanmayı aşan bu ajanlar birçok yerde eyalet/bölge bazlı organizasyonlara geçerek sayılarını artırdı.



Kaynak: DEİK Dünya'da ve Türkiye'de Yurtdışı Yatırımlar Raporu

DIŞ YATIRIM ÇEKME AÇISINDAN TÜRKİYE'NİN KAT EDECEĞİ YOL VAR

Tekrar Türkiye'ye dönersek; dünya ekonomisinde bazı dönemler yatırımların pik yaptığı dönemler olarak kayda geçmiştir. Biz son pik yaptığı 2000'li yılların ortasını yakalayabildik. Daha önce ekonomik sistemimiz bu tip eklemlenmelere cevap verebilecek bir yapılanmada değildi. Gerek dışardan gelen, gerek dışarıya yaptığımız yatırım miktarı 2000'li yıllarda önemli miktarlara ulaşmış olsa da hala kendi kategorimizdeki ülkelerle karşılaştırdığımızda özellikle dışarıya yaptığımız yatırım miktarı beklenenin çok altındadır. Olgunlaşma döneminde olan ekonomimiz ve özel sektörümüz dış yatırım konusunun önemini yeni yeni farkına varmaktadır. Kısa bir süre öncesine kadar sermaye kaçıışı olarak nitelendirilen dış yatırımlar global rakiplere karşı rekabet avantajı yaratmak ve büyümeye devam edebilmek için

Türkiye'nin gerek dışarıdan gelen, gerek dışarıya yaptığı yatırım miktarı 2000'li yıllarda önemli miktarlara ulaşmış olsa da hala kendi kategorisindeki ülkelerle karşılaştırıldığında özellikle dışarıya yaptığı yatırım miktarı beklenenin çok altında...

vazgeçilmez bir unsur olmaya doğru evriliyor. Ancak istatistikler, kendi skalamızdaki ülkeler arasında dahi henüz kat etmemiz gereken çok yol olduğunu gösteriyor.



Kaynak: DEİK Dünya'da ve Türkiye'de Yurtdışı Yatırımlar Raporu

DIŞ YATIRIMLARDA KÜRESEL GERİLEME SÜRECİ

Serbest ekonomiye geçiş sonrasında ihracat yapmak konusunda büyük başarılar kazanan firmalarımız hızla iş hacimlerini ve dünya vizyonlarını genişlettiler. İlk etaptaki sınırlı büyümeye rağmen, 1980 sonrası ekonomik reformlar, 1990'larla birlikte yatırım çıkışındaki büyümeye artışının temelini oluşturur. Türkiye'nin dış yatırım akımı, 2000'den itibaren istikrarlı biçimde artmış ve krizden sonra sağlıklı bir biçimde toparlanmıştır. Ancak yatırım girişine ve GSYİH'ye oranla yurtdışına yapılan yatırımlar hala düşüktür. Yine de ilerleme noktasında umut vaat

etmektedir. Nitekim 2008 krizine kadar 2 trilyon dolar seviyelerine ulaşarak rekor kıran küresel yatırımlar krizle birlikte ciddi bir gerilemeye girse de Türk yatırımları o dönemde global ekonomik krize rağmen, yerel ekonominin gücüyle iyileşmekle kalmayıp 1.5 katına çıkmıştır. Yatırım dış akımımız, 2000'den beri yüzde 12-13 yıllık birleşik büyüme oranıyla istikrarlı bir biçimde artmaktadır.

YDY Çıkışı 2012 (%GSYİH)

		Ort. Büyüme [2000-07 %]	Ort. Büyüme [2008-12 %]
Hindistan	0.46	65%	-20%
Mısır	0.08	44%	-42%
Çin	1.04	62%	11%
Endonezya	0.62	63%	-2%
Güney Afrika	1.12	41%	713%
Tayland	3.05	-305%	31%
Brezilya	-0.13	18%	-92%
Meksika	2.18	56%	117%
Rusya	2.58	46%	-2%
Türkiye	0.51	13%	12%
Gelişmekte olan ort.	1.70	12%	5%
Gelişmiş ort.	2.11	8%	-13%

Kaynak: DEİK Dünya'da ve Türkiye'de Yurtdışı Yatırımlar Raporu



2008 krizine kadar 2 trilyon dolar seviyelerine ulaşarak rekor kıran küresel yatırımlar krizle birlikte ciddi bir gerilemeye girse de Türk yatırımları o dönemde global ekonomik krize rağmen, yerel ekonominin gücüyle iyileşmekle kalmayıp 1.5 katına çıktı.

YURTDIŞI YATIRIMLAR BÜYÜME SÜRECİNDE ÖNEMLİ

Türkiye'nin küresel değer zincirinde aldığı payın artması, ekonominin geldiği noktadan daha üst seviyelere sürdürülebilir değer yaratan modellerle çıkabilmesi için yurtdışı yatırımların artarak devam etmesi hayati bir konudur. Özel sektörün yatırımlarına hız kesmeden devam edeceğine inanıyorum. Özellikle FED kararları ile birlikte 2014'te ibre, son yıllarda adını sıkça duyduğumuz ve yükselen yıldız olarak piyasalarda her anlamda yer eden gelişmekte olan ülkelerden yeniden gelişmiş ülkelere dönecektir. Döviz kurlarında hatırı sayılır bir yükselme yaşadık. Türk işgücünün göreceli olarak maliyet avantajı azalmakta ve bu azalış, produktivite artışları ile telafi edilmeye çalışılmaktadır. İş dünyasında bazı sektörler doygunluk kelimesini sıkça kullanır hale gelmektedir. Şu anki resim, Türkiye'nin müthiş bir potansiyeli olduğu gerçeğini değiştirmemekle birlikte bazı sektörlerimiz için sürdürülebilir karlı büyümek için yurtdışında ihracat dışında da bulunmamızı kaçınılmaz hale gelmiştir.

YENİ BİR VİZYON OLUŞTURMAK İÇİN...

Dış yatırımlar sahasının öncü şirketleri tarafından oluşturulan konsey; özel sektörün yurtdışı yatırım dinamiklerini kavrama, yurtdışı yatırımlar sürecinde ortaya çıkan ihtiyaçlara yanıt üretme, kamu ile yüksek düzeyde eşgüdüm sağlamada öncü kurumsal yapı olma vizyonu ile çalışmaları sürdürmektedir. Türkiye'nin 2023 hedeflerine bir katkı da yurtdışı yatırım alanında yapmayı planlıyoruz. Bu bağlamda yerel ekonomiye en fazla katkıyı verecek stratejik yatırımları ve bunları gerçekleştirmek adına yol haritalarını tespit ederek karar alıcılar ile yıl içinde paylaşmayı öngörmekteyiz. Profesyonel hizmet ve üyelerimizin derin deneyimlerinden faydalanarak titizlikle gerçekleştirmeyi planladığımız bu çalışmalar neticesinde gerek kamuya gerek finansman sağlayacak kurumlara gerekse özel sektöre düşen görevleri tespit ederek örnek bir dış yatırımlar iş/organizasyonel modeli ile kamuoyunun karşısına çıkmayı hedefliyoruz.

YURTDIŞI YATIRIMLAR ÜZERİNE UZMANLAŞMIŞ KURUM

Her geçen gün iktisadi gündemimizde daha çok yer eden bu kavramı yönetebilmek adına gerek kamuda gerek özel sektör tarafında çeşitli gelişmeler yaşandı. 2012 yılında T.C. Ekonomi Bakanlığı Hizmetler Genel Müdürlüğü altında Yurtdışı Yatırımlar Danışmanlığı olarak faaliyetlerine başladı. Özel sektörün ihtiyacına cevap verebilmek adına 2012 yılında DEİK bünyesinde Yurtdışı Yatırımlar Çalışma Grubu adı altında oluşturulan organizasyonumuz, 2013 yılında resmileşerek iş konseyine dönüştü. Konsey, 'Yurtdışı Yatırımlar' konusunda kurulmuş ilk ve tek özel sektör organizasyonudur.

KÜRESEL DÜZLEMDE OYUN KURUCU OLMAK

Tüm bu gelişmeler ve atılan adımlara rağmen hala farklı ve eskimeye yüz tutmuş konuların ekonomi gündemimizde yer kapladığını da unutmamak gerekir. Ekonomimizin küresel düzlemde oyun kurucu bir role ulaşmasında en önemli adımlardan biri olacağına inandığımız dış yatırımların hak ettiği noktaya ulaşmasında DEİK gibi kuruluşların vizyoner adımları gerçekten önemli olacaktır.

BİREYSEL ÜYELİK BAŞVURU FORMU

ADINIZ SOYADINIZ	:		4 ADET RESİM
TC KİMLİK NO	:		
ŞU ANDA GÖREV YAPTIĞINIZ ŞİRKET/KURUM	:		
GÖREVİNİZ	:		
İŞ ADRESİNİZ	:		

.....

İŞ TELEFONUNUZ	:	
GSM	:	
E-POSTA	:	
EN SON YAPTIĞINIZ GÖREV VE KURUM	:	
EN SON BİTİRDİĞİNİZ OKUL	:	
ÜYESİ OLDUĞUNUZ DİĞER SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI:	:	

TÜYİD'DE GÖREV ALMAYI DÜŞÜNDÜĞÜNÜZ ÇALIŞMA GRUPLARI

MEVZUAT ☐ YAYIN ☐ EĞİTİM ☐ ETKİNLİK ☐

REFERANS OLARAK GÖSTERECEĞİNİZ TÜYİD ÜYELERİNİNİSİMLERİNİ BELİRTMENİZİ RİCA EDERİZ.

REFERANS 1 :

REFERANS 2 :

REFERANS 3 :

İŞARETLEDİĞİM BİLGİLERİN DERNEK TARAFINDAN KULLANILMASINI KABUL EDİYORUM.

İŞ ADRESİ ☐ İŞ TELEFONU ☐ E-POSTA ☐ CEP TELEFONUM ☐ ÖZEL BİLGİLERİM KULLANILMASIN ☐

DERNEĞİN TÜZÜĞÜNE VE BÜTÜN KURALLARINA UYMAIYI KABUL EDİYORUM.

ADAYIN İMZASI : BAŞVURU TARİHİ :

Gerekli Evraklar; 4 adet resim, Nüfus cüzdan sureti ve İkametgah Senedi

Bu bölüm Dernek yetkililerince doldurulacaktır.

	ONAYLAYAN ÜYENİN ADI SOYADI	ONAYLAYAN ÜYENİN İMZASI
ONAY 1		
ONAY 2		
ONAY 3		

BAŞVURUNU YÖNETİM KURULU'NA İLETİLDİĞİ TARİH :	
YÖNETİM KURULU'NDA KARARIN ALINDIĞI TARİH :	
GİRİŞ+ÜYELİK AİDATININ TAHSİL EDİLDİĞİ TARİH :	

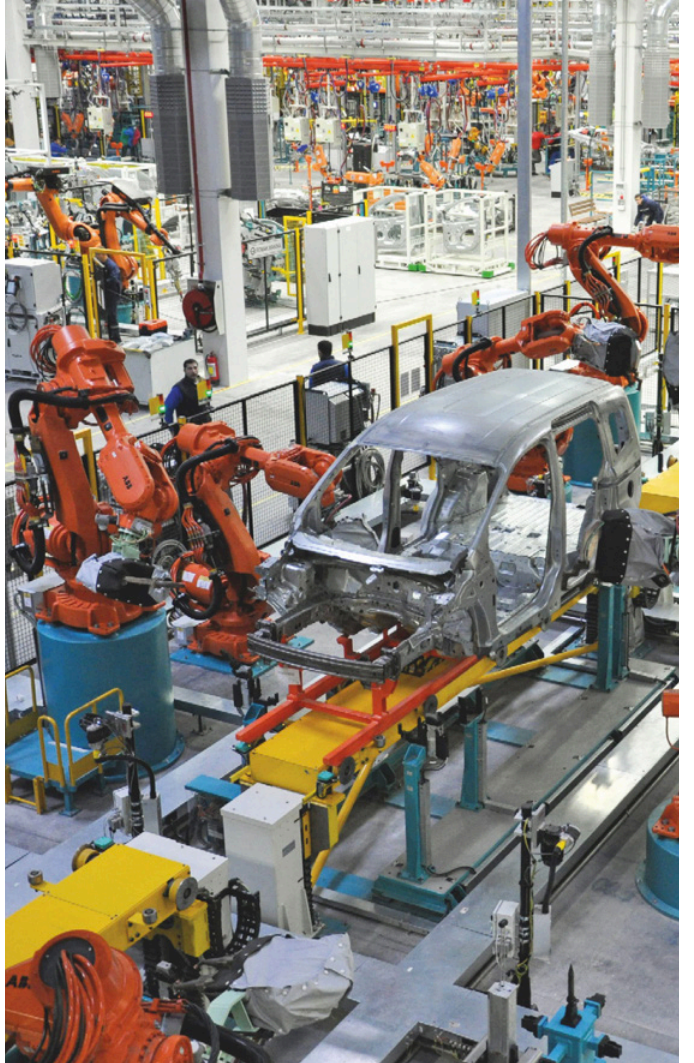
“Piyasa oyuncularıyla düzenli, şeffaf ve açık iletişim içindeyiz”

“Hisseimizde yabancı payı yüzde 70 seviyesinde. Halka açıklık oranımız yüzde 18 ile sınırlı olsa da Borsa İstanbul'daki en değerli 25 şirket arasındayız” diyen Ford Otosan Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Haydar Yenigün, piyasa oyuncularıyla düzenli, şeffaf ve açık iletişim üzerine kurulu iyi bir ilişki içinde olduklarını söylüyor.

Ülkemizin ilk otomotiv şirketi olarak kurulan ve günümüzde üretimden ihracata, Ar-Ge'den istihdama pek çok alanda Türkiye'nin amiral gemilerinden biri olan Ford Otosan'ın gelişimini, hedeflerini, paydaşlarına ve yatırımcı ilişkilerine yaklaşımlarını Genel Müdür Haydar Yenigün ile konuştuk.

55 yıllık köklü geçmişiyle Türk otomotiv sektörünün amiral gemisi Ford Otosan nasıl bir gelişim seyri çizdi?

1959 yılında bir montaj tesisi olarak kurulan Ford Otosan, ilk satış ve pazarlama misyonunun yanı sıra 55 yıllık köklü geçmişinin getirdiği gelişim ve değişimle önemli bir Ar-Ge şirketi ve mükemmel üretim kabiliyetine sahip büyük bir sanayi kuruluşu kimliği kazandı. Kuruluşumuzdan bu yana Türk otomotiv sanayinin öncü gücü olarak birçok ilke imza atarken tüm paydaşlarımız için daima artan oranda katma değer yaratmaya odaklandık. Şirketimiz, özellikle Ford Motor Company ve Koç Holding'in ortaklığının eşitlendiği 1997 yılından bu yana önemli bir atığa geçti. Bugün geldiğimiz noktada, Ford Otosan Türkiye'nin ticari araç üretiminin yüzde 57'sini, ihracatının ise yüzde 61'ini tek başına gerçekleştiren, 12 yıldır üst üste Türkiye'de otomotiv endüstrisinde liderliğini koruyan, Türk otomotivinde en yüksek istihdamı sağlayan, sektörde en geniş ürün gamına sahip, üç ticari araç üretim fabrikası olan, ihracatta Türkiye'nin ikinci büyük, sektörünün ise lider kurumu. Aynı zamanda Ford Motor Company dünyasında da çok önemli bir oyuncuyuz: Ford'un Avrupa'daki ticari araç üretim üssü, dünyadaki hafif ve ağır ticari araç mühendislik merkezi, bin 300'e yaklaşan Ar-Ge mühendisiyle Ford'un küresel bazda üç büyük Ar-Ge merkezinden biri, dizel motorlarının ise geliştirme ve kalibrasyon merkezi konumundayız.





Ford Otosan'da tüm iletişim fonksiyonları arasında düzenli bir koordinasyon olduğunu belirten Ford Otosan Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Haydar Yenigün, yatırımcı ilişkileri faaliyetleri açısından oldukça aktif olduklarını söylüyor. Ford Otosan Yatırımcı İlişkileri Birimi, yılda en az 10 roadshow ya da yatırımcı konferansına katılıyor. Bunların bir kısmına CFO düzeyinde katılım gerçekleşiyor.

1.6 milyar dolarlık dev yatırımların tamamlanmasının ardından Ford'un küresel piyasalardaki hedefi ne olacak?

Elbette ki bu başarılarımızı yakalamak ve sürekli kılmak için çok gayret sarf ettik. Son yıllar bizim için oldukça hareketli geçti. 2010 yılının sonlarında başladığımız ve yeni araç modellerimizin yanı sıra üçüncü fabrikamızla yeni motor ve mühendislik merkezimiz için gerçekleştirdiğimiz 1.6 milyar dolarlık dev yatırımı bu yıl tamamlıyoruz. Böylece sürdürülebilir büyüme ve kârlılığımız için de önemli bir aşamayı bitirmiş olacağız. Yatırımlarımız kapsamında yeni nesil Transit Ailesi'ni Türk otomotiv sektöründe bir ürün için yapılan en büyük yatırım olan 630 milyon dolar harcamayla devreye aldık. İlk etapta 2012'de Kocaeli Fabrikamız'da Transit Ailesi'nin yeni üyeleri Tourneo Custom ile Transit Custom'ın üretimine başladık. Bu yıl ise önce yeni nesil Transit'i piyasaya sunduk. Nisan ayında da 205 milyon Euro sabit kıymet yatırımıyla kurduğumuz ve üçüncü fabrikamız olan Yeniköy'de Ford'un yepyeni hafif ticari aracı Ford Courier'i üretmeye başladık. Yeniköy Fabrikamızı 23 Mayıs'ta gerçekleştireceğimiz bir törenle açacağız. 16 ay gibi kısa bir sürede tamamladığımız Yeniköy Fabrikamız, çevre dostu

uygulamaları, Türkiye'de ve Ford Avrupa'da ilk kez kullanılan yeni teknolojileri, yüzde 100 engelli dostu olması ve çalışan kadın istihdamına katkısıyla örnek gösterilen bir üretim tesisi. Dünya standartlarını karşılayan fabrikamızdan araçlarımızla tüm dünyaya ulaşıyor olacağız. Bu büyük dönüşümün ardından Ford Otosan, Ford'un Avrupa'daki en büyük ve dünyadaki en önemli ticari araç üretim merkezlerinden biri olarak konumunu pekiştiriyor. Şirketimiz, Ford Avrupa'nın en uzun ömürlü modeli olan ve 1965'ten bu yana dünyada 7 milyon adedin üzerinde üretilen Transit'in dünyadaki öncü üretim merkezi konumunda. Aynı zamanda ticari araç gamının en yeni üyeleri Ford Custom ve Ford Courier'nin dünyadaki tek üretim merkezimiz. Tüm mühendisliği ve tasarımı ülkemizde yapılan Ford Cargo kamyonlar ise dünyada iki merkezde üretiliyor: Biri Eskişehir, diğeri ise Brezilya.



Ford Otosan ülkemiz ihracatında en büyük ikinci isim. Bundan sonraki dönemde nasıl bir gelişmeden söz ediyoruz?

Otomotiv sektörü ülkemiz ihracatında ilk sırada yer alıyor. Son 10 yıldır Türkiye'nin en fazla ihracat yapan şirketleri listesinde daima ilk üçte bulunuyoruz. 2013'te 3.8 milyar ABD doları ihracat gerçekleştirerek beşinci kez otomotiv ihracat şampiyonu olduk ve ekonomimize önemli bir katkı sağladık. Türk otomotiv sektöründe son dönemde bildiğiniz gibi ithalatın payı hızla artıyor. Biz ise son beş yıllık dönemde 1.9 milyar ABD doları ile net ihracatçı konumumuzu koruyarak ülkemiz için katma değer yaratmayı sürdürdük. Yurtiçi pazardaki daralmaları geniş çaplı ihracat programımız sayesinde dengelerken, yurtdışında ihracat pazarlarımızdaki çeşitlendirme stratejimiz sayesinde kriz döneminde dahi Avrupa'daki olumsuzlukları bertaraf edebildik. Bundan sonraki dönemde de yeni ürünlerimizle ülkemiz ihracatının en önemli lokomotiflerinden biri olmayı sürdüreceğiz. Hem Ford Otosan olarak daha fazla ülkeye ihraç edeceğiz, hem de tedarikçilerimize yeni ihracat pazarlarımızın kapısını açacağız. Dünyadaki ana üretim merkezi Kocaeli Fabrikamız olan yeni nesil Transit bu konuda en güzel örnek. ABD'de de üretilecek olan Transit'e Türkiye'den parça göndereceğiz. Böylelikle 47 tedarikçimize ABD'ye ihracat yolu açıyoruz. Bu araç sayesinde Afrika ve Güney Amerika ülkelerinin aralarında bulunduğu 23 yeni pazara ulaşacağız ve 100'ün üzerinde ülkeye ihracat gerçekleştireceğiz. Araç ve parçanın yanı sıra ihracatımızda yükselen bir diğer kalem de mühendislik. Geçen yıl mühendislik hizmetlerimizden 73 milyon dolar gelir elde ettik. Bu

Ford Otosan'ın 'EN'leri

- Otomotiv ihracat şampiyonu
- Türkiye'nin ikinci büyük sanayi kuruluşu
- Türk otomotiv sektöründeki en yüksek istihdam
- Türk otomotiv sektöründeki en geniş ürün gamı
- Türkiye'de son 12 yıldır aralıksız en fazla satılan otomotiv markası
- Türk otomotivinin büyük Ar-Ge merkezi
- Türkiye otomotiv sektöründe Ar-Ge harcama oranı en yüksek şirket

hizmetler bizim açımızdan oldukça önemli çünkü Türkiye ekonomisine ve istihdama katkıda bulunulurken lisans haklarıyla da kazanç elde ediliyor. Teknoloji lisans anlaşmalarıyla ayrıca global arenalarda yolumuz ve önümüz açılıyor. Mühendisliğini yaptığımız, geliştirdiğimiz ve ürettiğimiz Cargo kamyonları için Ford ile 2010 yılında imzaladığımız global Cargo anlaşması bunun önemli bir örneğidir. JMC ile Ecotorq motorlarının Çin'de üretilmesi için imzaladığımız teknoloji lisans anlaşması da Ford Otosan olarak geldiğimiz noktayı en iyi şekilde gösteriyor. Dünyanın en büyük kamyon pazarı olan Çin'de JMC tarafından üretilmesi için lisans anlaşması yaptığımız bu motor, Ford Otosan'ın global mühendislik faaliyetleri için hem bir gurur kaynağı hem de dönüm noktası özelliği taşıyor.

Ford Otosan'ın 'İLK'leri

- İlk yerli binek otomobil Anadolu (1966)
- Türkiye'nin ilk yerli dizel motoru Erk (1986)
- Türkiye'nin otomotivde ilk özel Ar-Ge merkezi (1961)
- ABD'ye yapılan ilk otomotiv ihracatı (2009)
- Dünyanın en büyük kamyon pazarı olan Çin'e motor teknolojisi ihracatı (2013)

Otomotiv sektöründe lider olmanızı sağlayan strateji nedir?

Ford Otosan olarak 2013 yılında gerçekleştirdiğimiz 114 bin araç satışımla toplam pazarda aralıksız 12'nci kez Türkiye otomotiv sektörünün lideri olduk. Hedef ve ilkelerimizden taviz vermeden, azimle çalışmamız sonucunda, otomotivdeki 12 yıllık değişmeyen liderliğimizi satışlarımızla olduğu kadar üretim ve ihracatla yarattığımız ekonomi, mühendislik hizmetlerimizdeki başarı ve sektörde örnek gösterilen istihdam rakamlarımızla ortaya koyduk. Bu süreçte inanıyoruz ki Ford Otosan olarak, sektörümüzde 'liderlik' tanımını da değiştirdik ve sürdürülebilir büyümenin sembolü olduk.

2014'te otomotiv sektöründe beklentileriniz ve Ford Otosan'ın hedefleri nelerdir?

2013'te iyi bir yıl geçiren sektörümüz 2014'ü pek çok zorlukla karşıladı. Artan faizler, kurun yansımasıyla yükselen araç fiyatları, BDDK'nın kredilere ilişkin aldığı önlemler, ÖTV artışı ve yüksek baz yılı bu sene-ye önemli bir daralma ile başlamamıza sebep oldu. Mart sonu itibarıyla, ülkemizin gündemini etkileyen önemli bir yerel seçim yaşadı. Seçim öncesinde belirsizliklerin hakim olduğu bir hava akabinde ekonomide ve piyasalarda nispeten daha olumlu bir durum oluştuğunu gözlemliyoruz. Ekonomideki dalgalanmanın en kısa zamanda toparlanmasını ve güven endeksinin yükselmesiyle sektörümüzde de olumlu yansımalar görmeyi ümit ediyoruz. 2014 yılında Türkiye otomotiv toplam pazarında 633 bin adet satış gerçekleşeceğini öngörüyoruz. Ford Otosan olarak yeni araçlarımızı devreye aldığımız bu dönüşüm yılında hedefimiz 83 bin adetlik bir satış, 195 bin adetlik ihracat hedefine ulaşmaktır. Üretim hedefimiz ise 237 bin adettir.

Küresel hedefleri olan ve BIST'te ilk 25 şirket arasında yer alan Ford Otosan'ın yatırımcı ilişkileri alanındaki çalışmalarından söz edebilir misiniz?

Ford Otosan 13 Ocak 1986'da halka açıldı, bu anlamda da ilk halka arz edilen şirketler arasındayız. Mevcut ve potansiyel yatırımcılarımıza düzenli erişim olanağı sağlamak bizim için çok önemli. İletişim araçlarımızın daima güncel ve erişilebilir olması; bilginin tüm paydaşlarımızla eşit, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir ve eş zamanlı olarak paylaşılması en fazla dikkat ettiğimiz konulardan biri.

Bizim gibi şirketlerde bilginin dış dünyayla paylaşıldığı ürün lansmanları, bayi toplantıları, fuarlar, basın toplantıları, sektör dergileri ve iç iletişim gibi birçok ortam var. Buralarda paylaşılan bilgilerin tutarlı olduğundan ve içsel bilgi içermediğinden emin olmamız gerekiyor. Bu nedenle şirketimizde tüm iletişim fonksiyonları arasında düzenli bir koordinasyon var.

Yatırımcı ilişkileri faaliyetleri açısından oldukça aktif olduğumuzu söyleyebilirim. Ford Otosan olarak yılda en az 10 adet roadshow ya da yatırımcı



konferansına katılıyoruz. Bunların bir kısmına CFO seviyesinde katılırken, diğerlerini de Yatırımcı İlişkileri ekibimizle gerçekleştiriyoruz. Her çeyrek mali sonuçlarımızın açıklanmasını takiben bir toplantı düzenliyoruz. Bu toplantılara ben, Genel Müdür Başyardımcımız ve CFO'muz katılarak o dönemin değerlendirmesini yapıyoruz; yatırımcılarımızın ve analistlerimizin sorularını yanıtlıyoruz. Her yıl 300'ün üzerinde yatırımcı ve analistle birebir görüşme yapıyor, fabrika ziyaretleri düzenliyoruz. Aynı zamanda kendilerini fuarlarda standlarımızda ağırlayarak ürünlerimizi yakından tanımalarını sağlıyoruz. Şu anda hissemizde yabancı payı yüzde 70 seviyesinde. Halka açıklık oranımız yüzde 18 ile sınırlı olsa da Borsa İstanbul'daki en değerli 25 şirket arasındayız. Piyasa oyuncularıyla düzenli, şeffaf ve açık iletişim üzerine kurulu iyi bir ilişkimiz var. Her konuda olduğu gibi yatırımcı ilişkilerinde de, her yıl ürün ve hizmetlerimizi daha iyi seviyelere çıkartarak ülkemizde ve dünyada en iyi uygulamalar arasında olma hedefimizle yolumuza devam ediyoruz. Ford Otosan olarak yatırımcı ilişkileri ekibimizle TüyİD'de de aktif rol alıyoruz ve ülkemizde bu mesleğin gelişimini destekliyoruz.

Haydar Yenigün kimdir?

Lisans eğitimini Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nde tamamlayarak 1987 yılında mezun oldu. Aynı sene Ford Otosan'a katıldı ve 1990 yılına kadar 'kaynak metod mühendisi' olarak görev yaptı. 1992-1996 yılları arasında Proje Mühendisi olarak çalışmalarını sürdürdü. 1997 yılında Ford Motor Company ve Otosan A.Ş. arasında hisselerin eşitlenmesi ve ilgili anlaşmanın imzalanmasının ardından Kocaeli Fabrikası'nın kurulması aşamasında çeşitli görevler aldı. 1998 yılında 'proje liderliği' görevini üstlendi. Transit modelinin üretim, Transit Connect modelinin ise tasarım ve üretim süreçlerinde bulundu. 1999 yılı sonunda Kocaeli Fabrikası Kaynak Alan Müdürü oldu. 2007-2012 döneminde Ford Otosan Kocaeli Fabrika Müdürü- Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. 15 Şubat 2012'de Ford Otosan Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atandı. Aynı zamanda Otomotiv Sanayicileri Derneği (OSD) Yönetim Kurulu Üyesi, Kocaeli Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesi, Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, ABD-Türk İş Konseyi ve ABD-Türk Ekonomik ve Ticari Stratejik İşbirliği Çerçevesi üyesidir.



Arzu J. Cevik

Nasdaq OMX

Editorial, Pazarlama ve Sosyal Medya Direktörü, Yatırımcı İlişkileri

Yatırımcı ilişkilerinin artan önemi

Bir yatırımcı ilişkileri profesyonelinin temel rolü, yatırımcılara derinlikli ve doğru bilgiyi, zamanında ve etkin olarak iletebilmektir. Bu çerçevede yatırımcı ilişkileri yöneticilerinin şirketinin stratejisi ve finansal durumu hakkında derinlikli bilgiye sahip olması gerekmektedir.





Yatırımcı ilişkileri, iç strateji ve iletişim uygulamaları belirlemede önemli bir role sahip olmasının yanında, bir şirketin Wall Street'te temsil edilmesinde önemli bir kurumsal role sahiptir. Etkili bir yatırımcı ilişkileri programı şirkete, hisse senedi fiyatlarının isabetli ve temel değerini yansıtan en doğru değere ulaşmasına olanak sağlar. Yatırımcı ilişkileri uygulaması, mevcut ve potansiyel yatırımcıların belirlenmesini ve yatırımcılara yatırım kararlarını kolaylaştıran kamuya açık bilgi sağlanmasını kapsar.

- 1- Yatırımcılar için aranacak ilk ve tek kişi olun,
- 2- Kurumsal strateji hakkında yönetim kuruluna geribildirim sağlayın,
- 3- Kurumsal iletişim ve kamuyu aydınlatma politikasını tasarlayın,
- 4- Sermaye piyasası dinamiklerini ve emsal şirketleri anlamaya çalışın,
- 5- Piyasadaki yeni kurumsal yatırımcı fırsatlarını tespit edin,

ETKİLİ ÇİFT TARAFLI İLETİŞİM

Bir yatırımcı ilişkileri profesyonelinin kilit rollerinden biri yatırımcıların bilgiye zamanında erişim sağlayabilmeleri için ilk kontak kuracakları kişi olmasıdır. Bu rolü başarabilmek için, şirketinin stratejisi ve finansal durumu hakkında bilgiye sahip olması gerekmektedir.

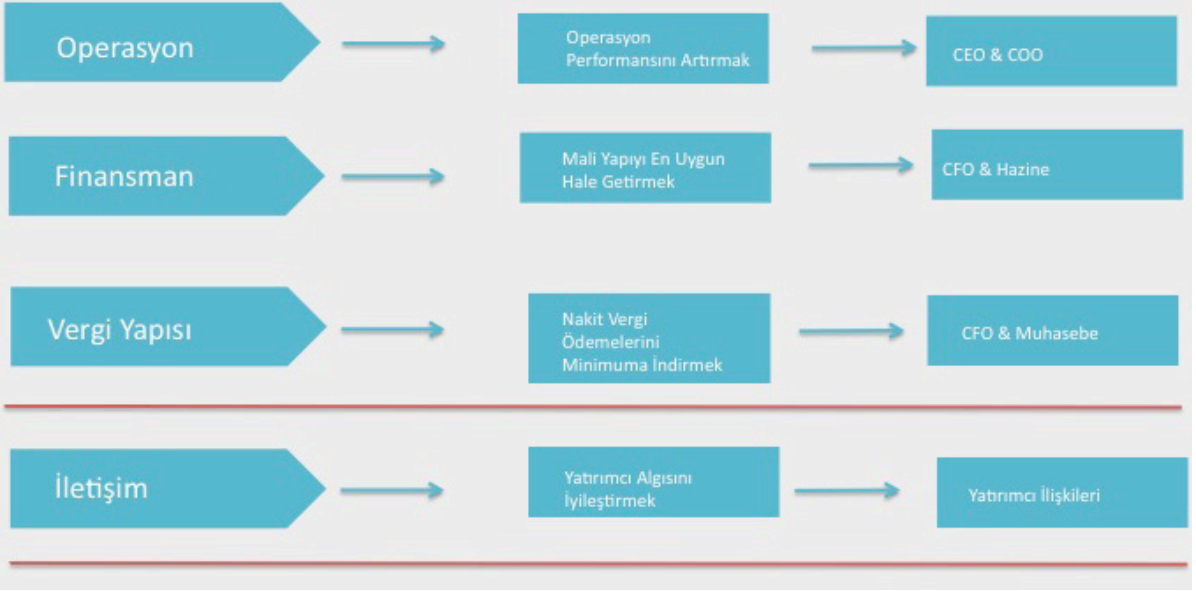
İkinci anahtar rolleri ise kendi şirketleri, rakipleri ve sektörleri hakkında yatırımcıların neler söylediğini dinlemek, hissedar ve analist algılarını, sorun ve endişeleri stratejik karar vermede kullanılmak üzere üst yönetime ve yönetim kuruluna aktarmaktır.

Etkili bir çift taraflı iletişimle, yatırımcı ilişkileri



profesyoneli iletişim ve bilgi toplama konusunda stratejik bir öneme sahip bir aracı haline gelir. İyi iletişim ve hissedar beklentilerine cevap verebilmek, sermaye piyasalarında yatırımcının daha fazla güven duymasına ve sonuç olarak da şirketin hisselerinin adil olarak değerlendirilmesine katkıda bulunur.

En İyi Yatırımcı İlişkileri Uygulamaları: Hissedar Değerini Maksimuma Çıkarmada Anahtar Rol



Yatırımcı ilişkileri daha stratejik bir konumda olmaya ve profesyonelleşmeye devam ediyor. Şirketlerin de yatırımcı ilişkileri ekiplerinin, strateji, birleşme ve satın alma, sektör analiz ve kurumsal yönetim bölümleriyle çok yakın çalıştıklarını görüyoruz.





YATIRIMCI İLİŞKİLERİ TRENDLERİ

Yatırımcı ilişkileri daha stratejik bir konumda olmaya ve profesyonelleşmeye devam ediyor. Şirketlerin de yatırımcı ilişkileri ekiplerinin, strateji, birleşme ve satın alma, sektör analiz ve kurumsal yönetim bölümleriyle çok yakın çalıştıklarını görüyoruz.

Hisse senedi piyasası yeni ufuklara yükselmesine rağmen 'sell-side' baskı altında kalmaya devam ediyor. Durgun iş hacimleri, düşük volatilite ve müşteri komisyonlarındaki baskı, aracı kurum analistlerinin daha az kaynakla daha fazla hisse senediyle ilgilenmeleri demektir. En iyi yatırımcı ilişkileri ekipleri yatırım hikayelerini oluştururken ve yatırımcılara bunları aktarırken gittikçe daha fazla kendi kaynaklarına yönelmektedirler.

Aktivist fonlar, net girişleri etkilemeye devam ediyor ve daha fazla bilinirlik istekleri her geçen gün artıyor, bu da aktivistler arasında bazen çekişmelere yol açabiliyor. Bir zamanlar ciddi kurumsal yönetim sorunları yüzünden zarar eden şirket korunurken, günümüzde çok başarılı şirketler bile kendilerini risk alan ve sarsıcı değişikliklere açık aktivist yatırımcılar arasında bulabiliyor.

Portföy yöneticilerinin ellerinde seçmek için çok daha geniş ölçeklerde hisse senedi bulunduğundan, küresel fonların yükselişi, 'buy-side'ın ilgi için rekabetlerinin daha da kızıştığı anlamına geliyor. Mevcut yatırım fonları bile kendi kıstaslarının dışındaki çok daha farklı hisse senetlerine yatırım yapıyorlar.

EN BAŞARILI YATIRIMCI İLİŞKİLERİ EKİPLERİNİN EN İYİ UYGULAMALARI

En iyi yatırımcı ilişkileri ekiplerinin başarılı olabilmek için neler yaptığını analiz edelim. Şu şekilde sıralayabiliriz;

- Potansiyel yatırımcılarla daha fazla zaman geçirirler,
- Yatırımcılarla daha fazla bire bir toplantı yaparlar,
- Daha çok analist günlerine evsahipliği ve saha ziyareti yaparlar,
- Sürdürülebilirlikle çevre ve sosyal yönetim raporları için daha fazla sorumluluğa sahipler
- Yatırımcı ilişkileri programlarının bir parçası olarak sosyal medyayı hem daha çok kullanıyorlar hem de öneminin daha çok farkındalar,
- Yeni yatırımcı hedeflemeye daha fazla odaklanırlar,
- Bire bir yaptıkları toplantılarda daha fazla portföy yöneticisinin katılımını güvence altına alırlar.

Bu en iyi uygulamaların sonucu olarak yatırımcı ilişkileri ekipleri, kaliteli toplantıları ve yatırımcı ilişkileri anlayışı ve hizmetleri nedeniyle yatırımcı ve analistler tarafından oylanarak kazanılmış birçok ödüle sahip olurlar.



Cihat Takunyacı

The Bank of New York Mellon
İstanbul Temsilciliği Ülke Yöneticisi

BNY Mellon 2013 Global Yatırımcı İlişkileri Anketi ana bulguları



BNY Mellon 2013 Global Yatırımcı İlişkileri Anketi, yatırımcı ilişkilerindeki yeni eğilimlere ışık tutuyor. Anket, yatırımcı ilişkilerinin önceliklerinden kurumsal erişime, çevre ve sosyal sorunların etkilerinden sosyal medyaya kadar pek çok konuda önemli verileri ortaya koyuyor.

BNY Mellon, her yıl dünyanın tüm bölgelerinden kurumların yatırımcı ilişkileri birimlerinin katılımıyla gerçekleştirdiği anketin dokuzuncusunun sonuçlarını açıkladı. 63 ülkeden 693 katılımcının dahil olduğu çalışma Harvard Business School ve Cornell University tarafından yorumlandı. Türkiye ve diğer ülke bazında karşılaştırmaların ve sektörel bazda değerlendirmelerin ve katılımcı kurumlara özel kıyaslama raporlarının Nisan ve Mayıs aylarında tamamlanacağı çalışmada, aşağıdaki ana başlıklar, global yatırımcı ilişkilerinde gözlenen ana temalar olarak özetlenebilir:

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ ÖNCELİKLERİ VE BUY-SİDE

- Yatırımcı sermayeye erişimi ve olanın elde tutulması 2014 için ana zorluklardan biri olacağı için, buy-side ile sağlam ilişkiler kurulması çok önemli.
- Mevcut yatırımcıların beslenmesi ana temalardan. Kurumların çoğunluğu 2014 yılında, mevcut yatırımcılarına daha çok zaman ve efor sarfetmeyi ilk üç yatırımcı ilişkileri hedefinden biri olarak belirlemiş (yüzde 54, aynı oran 2012 yılında yüzde 27 ile beşinci sıradaymış).
- Yabancı yatırımcıların çeşitlendirilmesi 2014 yatırımcı ilişkileri ajanlarının önemli maddelerinden biri (2014 için verilen ana hedefler arasında yüzde 45 paya sahipken bu oran 2010'da sadece yüzde 17)
- 2014'te yatırımcı ilişkileri yöneticilerinin ana odaklarından biri, mevcut ve potansiyel hissedarlara daha çok yönelmekten iyileştirilmiş kamuya açıklık önceliğini azaltıyor (2010'da yüzde 63'ken 2013'te yüzde 31 ile dördüncü sıraya düşmüştü).
- Yerli yatırımcılara artan oranda odaklanma yabancı yatırımcılara odaklanma isteğinden daha kuvvetli. Üst yönetim ve yatırımcı ilişkileri uzmanları kendi ülkelerinde daha çok sayıda konferansa katılıp daha çok sayıda yatırımcı toplantısı yapmışlar.

SELL-SİDE İLE İLETİŞİM VE KURUMSAL ERİŞİM

- Bir işleme dayanmayan roadshowları yaparken aracı kurumlara bağımlılıkta azalma gözleniyor (bu oran 2011'de yüzde 91 iken 2013'te yüzde 71'e düşmüştü).
- Birçok kurum bu tip roadshow'ları kendi organizasyonlarını kullanarak yapıyor.
- Kurumların bu tip roadshow'ları yapmak için aracılardan seçiminde eskiden çok önemli etkisi olan aracının hisse satış birimlerinin ve kurumsal erişim fonksiyonlarının etkisinde azalma gözleniyor.
- Ancak, aracı kurumlar, yatırımcı konferansları ve işleme dayanmayan roadshow'ların organizasyonlarında hala temel elemanlardan biri durumunda.
- Yatırımcı konferansları ve işleme dayanmayan roadshowlar profesyonel yatırımcılara erişim için hala en önemli iki yol. Ancak 2011'e göre göreceli önemleri azalmakta.
- Aracıların işlem dışı roadshow için seçimlerinde coğrafi olarak o bölgede bulunmalarının önemi hala kayda değer, ancak düşme eğiliminde (2012'de yüzde 67 iken 2013'te yüzde 49).
- Sell-side ve aracılardan tazmini konusunda katılımcıların azınlığı (yüzde 23) hala üst yönetime erişim sağlamalarından ötürü pozitif düşünüyorlar.

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ BİRİMLERİNİN ORGANİZASYONLARDAKİ ROLÜ

- Son 10 yılda hem IR rolünde hem de bu rolün performans değerlendirme kriterlerinde önemli değişiklikler gözlenmekte:
 - IR bir bilim dalı olma yolunda evrim geçiriyor.
 - IR bölümleri etkin üst yönetim birimlerinin tamamlayıcı unsurlarından bir olmaktadır.
 - IR ve üst yönetim arasındaki doğal ilişkinin vasfı ast-üst ilişkisinden istişari yapıya dönüşmektedir.
 - Performans değerlemede IR uzmanlarının daha çok kontrolünün olduğu niteleyici veya niceliksel matrikslerin ağırlığı, kontrolün daha az olduğu dış etmenlerin ağırlığından daha çok alınmaya başlamıştır.
 - 2011'de yüzde 35 olarak kullanılan göreceli piyasa değeri/hisse performansı kriteri 2013'te yüzde 30'a düşmüştür.
 - IR uzmanlarının çoğunluğu (yüzde 56) maaşlarının seviyesinin be-

lirlenmesinde IR verimliliği ve etkinliğine bağlı performansın doğrudan etkili olduğunu belirtmektedir.

- IR uzmanlarının üçte biri hem niteliksel hem de niceliksel olarak değerlendirilmekte, ücretlendirmeleri sadece niteliksel ölçütlere bağlı olanlar yalnızca niceliksel ölçüte bağlı olanlardan çok daha fazla sayıdadır (yüzde 19'a yüzde 4).

Yatırımcı çeşitlendirmesinden, roadshow organizasyonunun şirket içinde yapılmasına, yatırımcı ilişkilerinin tamamlayıcı rolüne kadar pek çok trend göze çarpar.

KURUMSAL YÖNETİM VE ÇEVRE/SOSYAL /YÖNETİM (ESG)

- Kurumların yüzde 74'ü kurumsal yönetim konularını yatırımcılarla tartışıyorlar. Sağlık, teknoloji, telekom bu konuları pek tartışmazken enerji sektörü firmaları en yüksek oranda yatırımcılarla bu konuları görüşüyor. Ayrıca piyasa değeri çok büyük olan kurumların yüzde 88'i bu tartışmalara girerken, küçük ve mikro ölçek şirketlerde bu oran yüzde 53 ve yüzde 41'e düşüyor.
- Kurumsal yönetime bu kadar ilgi duyulmasına rağmen, kurumların yalnızca yüzde 37'sinin bu konularda global olarak bilgilendirme stratejileri mevcut.
- Kurumların neredeyse yarısı, son beş yılda yönetim kurullarının yatırımcılarla etkileşiminde bir değişiklik olmadığını beyan etse de, Batı Avrupalı katılımcıların yüzde 30'u bu etkileşimin arttığını beyan etmişler.
- Katılımcıların yüzde 72'si yönetim kurulunun yatırımcılarla iletişiminin somut faydası olduğunu beyan ederken, yüzde 28'i böyle bir iletişimin gerekli olmadığını düşünmektedir.

SOSYAL MEDYA

- Kurumların çoğu, yatırımcılarına erişmekte sosyal medyayı kullanma konusunda gönülsüzdür (yalnızca yüzde 27'si aynı fikirde değil).
- Twitter/ Stocktwits, Mobile Apps ve Facebook en çok kullanılan medya kanalları (sırasıyla yüzde 16, yüzde 9 ve yüzde 9)
- Kurumlar bu stratejileri yatırımcı isteğinin olmaması olarak beyan etmektedirler.



Sengül Dağdeviren

Ekonomist - Yönetici Ortak
Dört D Ekonomi Yönetim Danışmanlığı A.Ş.

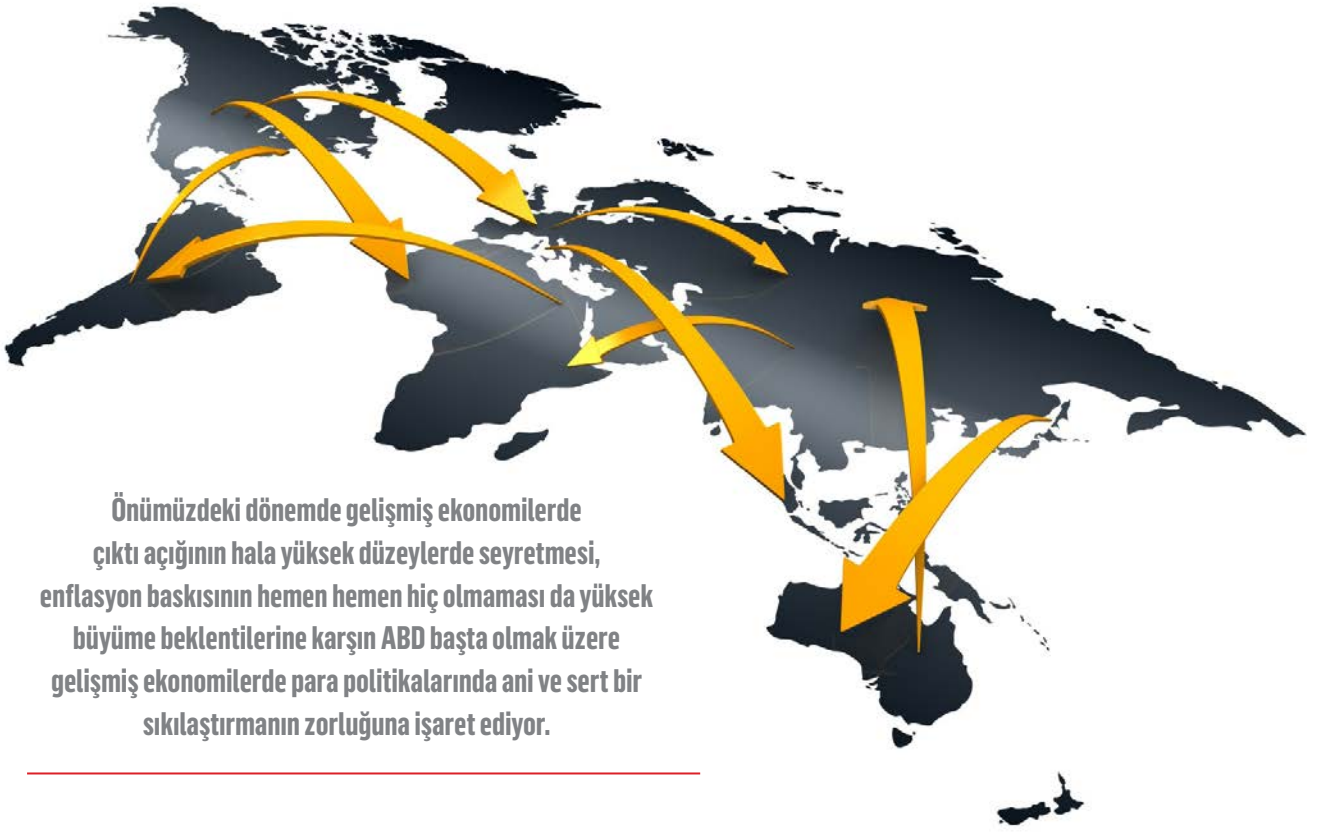
GOE 'paniği' sona mı erdi? Türkiye'de görünüm...

Reel ekonomilerdeki son altı yılın gerçekleşen, gelecek altı yılın ise beklenen büyümelerini hisse senedi piyasalarıyla karşılaştırmalı bir tabloya koyduğumuzda henüz çok kısa süreli bir iyileşme yaşamış olsak ve oynaklıkların tamamen ortadan kalkması için güçlü nedenlerimiz olmasa da bir-iki yıl daha hisse senedi piyasaları lehine gelişecek uluslararası konjonktürde GOE'lerin negatif ayrışmasının devam etmesi olasılığı düşük.



2013 yılında Fed ve İngiltere başta olmak üzere gelişmiş ekonomilerde para politikasının normalleşmesi beklentileriyle birlikte gelişmekte olan ülkelerde başlayan düzeltme hareketinin neresindeyiz? Sanırım 2014 ve belki önümüzdeki bir iki yıl daha finansal piyasaların görünümü için en önemli sorulardan biri bu olmaya devam edecek. Verilere bakacak olursak, MSCI Gelişmekte Olan Ekonomiler (GOE) endeksinin Mart sonundan itibaren yılbaşından bu yana değişimini artıya çevirdiğini görüyoruz. Nitekim reel ekonomilerdeki son altı yılın gerçekleşen, gelecek altı yılın ise beklenen büyümelerini

hisse senedi piyasalarıyla karşılaştırmalı bir tabloya koyduğumuzda henüz çok kısa süreli bir iyileşme yaşamış olsak ve oynaklıkların tamamen ortadan kalkması için güçlü nedenlerimiz olmasa da (daha çok jeopolitik ve kurumsal riskler nedeniyle) en azından bir iki yıl daha hisse senedi piyasaları lehine gelişecek uluslararası konjonktürde GOE'lerin negatif ayrışmasının devam etmesi olasılığının azaldığını düşünebiliriz. GOE para po-



Önümüzdeki dönemde gelişmiş ekonomilerde çıktı açığının hala yüksek düzeylerde seyretmesi, enflasyon baskısının hemen hemen hiç olmaması da yüksek büyüme beklentilerine karşın ABD başta olmak üzere gelişmiş ekonomilerde para politikalarında ani ve sert bir sıkılaştırmanın zorluğuna işaret ediyor.

litikalarında hali hazırda sıkılaştırmaların ülke para birimlerine istikrar kazandırdığını da düşünecek olursak 2014'te 2013'ün tekarrürünü yaşamama olasılığımız artık daha güçlü. Yani jeopolitik riskleri ve Fed'in sürpriz yapma olasılığını bir yana bırakabilirsek GOE paniği büyük oranda geride kaldı diyebiliriz.

Değişim	MSCI-TR	MSCI-GOE	S&P 500	NIKKEI 225	DAX
2012	61.2%	15.1%	11.5%	22.9%	29.1%
2013	-11.1%	0.0%	28.7%	75.9%	25.7%
2014 (11/4/14)	-3.3%	2.5%	2.3%	-9.4%	3.4%
Değişim	MSCI-TR	MSCI-GOE	S&P 500	NIKKEI 225	DAX
2007-2013	-38.7%	-19.7%	24.5%	6.4%	18.4%
2007-2014	-33.2%	-18.6%	22.8%	-8.8%	15.5%
11 Nis 14 (Ağu-08:100)	94.1	104.1	144.1	106.6	145.6
Reel GSYH Kümülatif Büyüme	TR	GOE	ABD	Japonya	Almanya
2007-2013	21.2%	37.2%	5.9%	0.3%	4.2%
2014-2019*	20.9%	36.2%	17.6%	6.3%	8.9%

*IMF Tahminleri

Kaynak: IMF Dünya Ekonomik Görünümü Raporu Nisan 2014, Turkey Data Monitor, 4D Danışmanlık A.Ş.

NEGATİF AYRIŞMA İHTİMALİ ZAYIF

Bir başka deyişle her ne kadar IMF son Dünya Ekonomik Görünümü raporunda Brezilya, Rusya ve Türkiye gibi büyük bazı ülkelerin orta vadeli büyüme öngörülerini ekim ayına göre belirgin olarak aşağıya çekmiş olsa da¹ GOE ekonomilerinin büyüme farkı azalıyor argümanının söz konusu grupta gerçekleşen ve beklenen büyümeler piyasa performansıyla birlikte değerlendirildiğinde daha uzun süre negatif ayrışmaya neden olması zor görünüyor. Çünkü 2007 yılından bu yana kümülatif yüzde 35'in üzerinde büyüyen ve önümüzdeki altı yıl da yaklaşık bir o kadar daha büyümesi beklenen GOE'lerin hisse senedi piyasalarının Ağustos 2008 değerinin sadece yüzde 4 üzerinde bulunması finans piyasalarıyla reel ekonomi arasındaki kopukluğun çok net bir göstergesi sayılabilir. Ayrıca artan ticaret hacmiyle birlikte büyüme görünümündeki pozitif dışallığın bu yıldan itibaren kendini daha fazla göstermesi de söz konusu olabilecektir. Tüm bun-

lara ek olarak önümüzdeki dönemde gelişmiş ekonomilerde çıktı açığının hala yüksek düzeylerde seyretmesi, enflasyon baskısının hemen hemen hiç olmaması da yüksek büyüme beklentilerine karşın ABD başta olmak üzere gelişmiş ekonomilerde para politikalarında ani ve sert bir sıkılaştırmanın zorluğuna işaret ediyor.

Küresel ölçekte yeni faiz dengesiyle ilgili beklentilerin de birkaç ay öncesine göre daha ılımlı bir yere çekildiğini düşünecek olursak² önümüzdeki dönemde GOE'lerde faiz artış baskısının da görece olarak azalması ancak ülkeden ülkeye mevcut kırılganlıklara bağlı olarak farklılaşmaya devam etmesi beklenebilir.

GSYH - BİLEŞİK ORTALAMA BÜYÜME

	1980-2013	1980-2008	2009-2013	2014+
Türkiye	4.3%	4.4%	3.8%	3.2%
Brezilya	2.5%	2.5%	2.6%	2.9%
Çin	9.9%	10.1%	8.9%	6.9%
Hindistan	6.2%	6.0%	6.9%	6.4%
Endonezya	5.0%	4.8%	5.9%	5.9%
Meksika	2.4%	2.5%	1.8%	3.6%
Rusya	1.8%	2.0%	1.0%	2.3%
G. Afrika	2.3%	2.4%	1.9%	2.9%
Dünya Ekonomisi	3.5%	3.5%	3.0%	3.9%
Gelişmiş Ekonomiler	2.5%	2.7%	0.8%	2.3%
Gelişmekte Olan Ekonomiler	4.7%	4.7%	5.3%	5.3%
AB	1.9%	2.2%	-0.2%	1.8%
GOE - Asya	7.7%	8.0%	7.7%	6.6%

1 IMF Nisan raporunda 2014-2018 öngörülerini ortalama Rusya için %1.2 puan, Türkiye için %1.1 puan, Güney Afrika için %0.5 puan, Brezilya için ise %0.4 puan aşağıya çekti.

2 IMF Nisan 2014 Dünya Ekonomik Görünümü Raporu'nun bir bölümünü reel faizlerin görünümüne dair bir analize ayırırken (Chapter 3), 1980'lerden bu yana gerilemekte olan (ve şu anda sınırlı bir negatif düzeyde bulunan) global reel faizlerin önümüzdeki dönemde artış eğiliminde olacağını ancak bu artışın sınırlı olacağını belirtiyor (orta vadede global reel faizlerin 2001-2007'deki ortalama %2.1'lik düzeyinde altında kalacağı öngörülmüyor).

TL'DE HIZLI DEĞERLENME BEKLENTİSİ YOK

Bu ortamda Türkiye'nin görünümünde belirleyici en temel ekonomik veri ise enflasyon olup, para politikasında kredibilitenin korunması büyük olasılıkla piyasa oynaklıklarının kontrol altında kalmasının gerekli koşullarından en önemlisi olmaya devam edecek. Nitekim enflasyon konusunda çok iyimser olmak için henüz bir neden yok; çünkü beklentilerde yüzde 7-9 arasında katılık oluşmuş görünüyor ve TL'de hızlı bir değerlendirme sürecini destekleyecek koşulların uzun süre oluşması mümkün olmayabilir. Yani yeni ve olumlu bir çok olasılığı düşük, özellikle küresel enflasyonda aşağı yönlü eğiliminin devam ettiği bir ortamda yüksek enflasyon sorunuyla karşı karşıya olduğumuz ve küresel emtia fiyatlarında düşüş potansiyeli olduğu dikkate alınırsa.



BÜYÜMEDE OLUMLU DÜZELTME İHTİMALİ VAR

Büyüme konusunda ise IMF, Moody's gibi kurumların özellikle 2014'e dair son revizyonlarının aslında 2013 sonu-2014 başında piyasa beklentilerine zaten yansıdığını söylemek sanırım yanıltıcı olmaz. Dolayısıyla gerek iş ve tüketici güvenindeki kısmi toparlanma, gerekse sanayi üretiminde temel çekici rolü üstlenen ihracata ek olarak şubat sanayi üretimi verilerinde iç talebe yönelik sektörlerden de büyümeye belirgin katkılar gelmesi yılın kalan döneminde büyüme konusunda beklentilerin iyileşme olasılığını artırmıştır. Diğer bir deyişle büyümeye dair beklentilerin dip yaptığı yerde olduğumuzu söylemek sanırım yanıltıcı olmaz (politika cephesindeki olağanüstü bir kırılganlık olmayacağı varsayımı altında). Dolayısıyla önümüzdeki dönemde GÖE'lere yönelik algının iyileşmesine bağlı olarak da yüzde 2.5'lere yakın seviyelerden yüzde 3'ler düzeyine çıkan büyüme tahminleri görmemiz olasıdır.

EN OLUMSUZDAN GÖRECE OLUMLUYA...

Sonuç olarak hem GÖE genelinde hem de Türkiye için gelişmiş ekonomilerde iyileşmeye devam edecek büyüme verilerinin küresel büyümeye dair risklerin arttığı bir senaryoya göre çok daha olumlu yansımaları olacağı bir dönemin içindeyiz. Uzun vadede hem küresel hem de yerel ekonomilerdeki istikrar ise gelir eşitsizliği sorunu çözmek üzere tamamlanacak yapısal reformlarla yakında ilişkili olacak.

2007 yılından bu yana kümülatif yüzde 35'in üzerinde büyüyen ve önümüzdeki altı yılda yaklaşık bir o kadar daha büyümesi beklenen GÖE'lerin hisse senedi piyasalarının Ağustos 2008 değerinin sadece yüzde 4 üzerinde bulunması finans piyasalarıyla reel ekonomi arasındaki kopukluğun çok net bir göstergesi sayılabilir.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014T	2015T	2016T
Reel GSYH Büyüme	-4.83	9.16	8.77	2.13	4.05	2.79	3.79	4.71
Nominal GSYH (US\$ milyar)	617	732	774	786	820	811	931	1060
TÜFE (yıl sonu %YY)	6.53	6.40	10.45	6.16	7.40	8.00	7.50	6.70
Konsolide bütçe dengesi	-5.48	-3.60	-1.37	-2.03	-1.18	-3.00	-2.20	-1.70
Faiz dışı denge	0.10	0.79	1.88	1.39	2.02	0.00	0.60	1.10
Toplam kamu borcu (%)	46.0	42.3	39.2	36.2	36.3	37.6	37.2	36.8
Cari denge (US\$ milyar)	-12.1	-45.4	-75.1	-48.5	-64.9	-53.9	-59.0	-66.5
Cari denge (GSYH %)	-1.97	-6.21	-9.70	-6.17	-7.92	-6.65	-6.34	-6.28
Brüt dış borç stoku (US\$ milyar)	269.1	291.8	303.9	338.3	388.2	402.1	428.8	463.8
Brüt dış borç stoku (GSYH %)	43.6	39.9	39.3	43.0	47.3	49.6	46.1	43.8
Merkez Bankası faizi (%) yıl sonu	6.50	6.50	5.75	5.50	4.50	10.00	10.00	7.50
USD/TRY yıl sonu	1.51	1.55	1.91	1.78	2.13	2.15	2.05	2.00
USD/TRY ortalama	1.55	1.50	1.67	1.79	1.90	2.18	2.09	2.03
EUR/TRY yıl sonu	2.16	2.05	2.46	2.35	2.94	2.75	2.67	2.70
EUR/TRY ortalama	2.15	1.99	2.32	2.30	2.53	2.91	2.66	2.68
2Y Gösterge Tahvil Faizi bileşik (ort %)	11.35	8.41	9.08	8.14	7.63	10.65	10.40	8.56
10Y Gösterge Tahvil Faizi bileşik (ort %)	..	9.77	9.62	8.53	8.29	10.57	11.32	9.96

Kaynak: TÜİK, Maliye Bakanlığı, TCMB, 4D Danışmanlık A.Ş.

Burada yer alan yatırım bilgi, yorum ve tavsiyeleri yatırım danışmanlığı kapsamında değildir. Yatırım danışmanlığı hizmeti; aracı kurumlar, portföy yönetim şirketleri, mevduat kabul etmeyen bankalar ile müşteri arasında imzalanacak yatırım danışmanlığı sözleşmesi çerçevesinde sunulmaktadır. Burada yer alan yorum ve tavsiyeler, yorum ve tavsiyede bulunanların kişisel görüşlerine dayanmaktadır. Bu görüşler mali durumunuz ile risk ve getiri tercihlerinize uygun olmayabilir. Bu nedenle, sadece burada yer alan bilgilere dayanarak yatırım kararı verilmesi beklentilerinize uygun sonuçlar doğurmayabilir.

TÜYİD

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ DERNEĞİ

VİZYONUMUZ

Türkiye'de yatırımcı ilişkileri ile ilişkili farklı hedef kitleleri kurumsal ve bireysel platformda bir araya getirerek, mesleki bilgi üretmek ve yatırımcı ilişkileri uygulamalarında dünya standartlarına ulaşmak amacıyla kurulmuştur.

MİSYONUMUZ

Misyonumuz, piyasalarımızın ve şirketlerimizin yatırımcılara en iyi şekilde tanıtılmasına ve şirketlerimizin adil piyasa değerlerine ulaşmalarına katkıda bulunmak ve Türkiye sermaye piyasalarının derinlik kazanmasını desteklemektir.

STRATEJİK HEDEFLER

- Ülkemizde yatırımcı ilişkileri uygulamalarını dünya standartlarına taşımak ve tabana yayılmasını sağlamak,
- Halka açık şirketler ve düzenleyici kuruluşlar arasındaki iki yönlü iletişimin en etkin ve verimli şekilde yürütülmesine aracı olmak ve meslek grubunu temsil etmek,
- Yatırımcı ilişkileri hakkında kamuoyu ve kurumlar nezdinde bilinirliği artırmak,
- En iyi uygulamaları ve araştırmaları bir araya getiren zengin bir kaynakça oluşturmak ve eğitimler aracılığıyla uluslararası bilgi ve tecrübeyi ülkemize taşımak, yatırımcı ilişkileri alanında çalışan uzmanların yetiştirilmelerine katkıda bulunmak ve etkin bir şekilde kullanabilecekleri bir bilgi paylaşım platformu oluşturmaktır.



TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği

Adres: Esentepe Mah. Dergiler Sok. No:25 Oda: 301 Şişli/İSTANBUL

Telefon: (212) 306 38 08 E-mail: info@tuyid.org www.tuyid.org



TMC Communications, LLC

Nazan Clonesy

TMC Communications, LLC

Yönetici Ortak

Yöneticiler finansal çözüm ve yatırımcı ilişkilerinde nelere dikkat etmeli?

Daralan piyasalarda varolabilmek



Ekonomik risklerde artış var. Daralan piyasalarda, üstelik kırılgan bir ekonomi olarak tarif ediliyorsanız, işiniz zor, ama en zorlu ortamda bile sermaye bulunabilir. Yeter ki, global yatırımcıların sordukları sorulara doğru yanıtları, doğru kanallardan vermeyi bilin!



Bugünkü koşullarda, genelde sermayenin Türkiye'ye bağlanmakta ne kadar temkinli olacağını, belki de tamamen çekilme ya da kızığa alıp bekleme moduna gireceğini, yatırım yapacaksa da en sağlamını ve kârlı yatırımı arayarak karar vereceğini anlamak için uzman olmaya gerek yok!

Son 15 yıldır gelişmekte olan ülkelere bol bol global sermaye akışının sona erdiğini söylemeyen finans gurusu kalmadı. Mayıs 2013'ten bu yana FED tahvil alımlarının azaltılması Çin'in son 30 yıllık ortalaması yüzde 15'lerde seyreden büyüme hızının 2014-2015'te ancak yüzde 7,5'lere, yani yarıya inmesi, 9-10 aydır yükselen ülkelerin piyasa ve döviz değerlerindeki ciddi düşüş, Ortadoğu, Suriye ve Ukrayna politik gerilimleriyle yükselmiş politik risk birlikte gözlemlendiğinde eski bol para günlerinin aranacağını biliyoruz. Pek çok yatırımcı fonlarını gelişmiş ülkelere çekti bile. Tabii ki dünyanın sonu gelmedi. Ancak ileride bilinçle ve profesyonelce yatırımcılara ve piyasaya yaklaşmak artık lüks olmaktan çıktı, şart haline geldi.

RİSKLERDE ARTIŞ

Şimdi global yatırımcı dürbününü Türkiye'ye çevirelim: Mayıs 2013'den itibaren yaşanan aşırı döviz dalgalanmaları, 2 Nisan 2014 itibarıyla seçim sonrasının iyileşmiş verileriyle dahi dolar karşısında yüzde 15 değer kaybetmiş TL, aynı dönemde BIST 100'ün yüzde 22'lik, hatta en alt seviyesinde yüzde 40'lara varmış düşüşü, yüksek cari açık beraberindeki düşük milli tasarruf oranından doğan kronik yabancı sermaye bağımlılığı, piyasaların en kırılgan ülkesi olarak değerlendirilmiş olmak, yabancı sermaye girişinde büyük kriter olan hukuk sisteminde güvenin zafiyeti unsurları toplu olarak ülkenin ekonomik riskini artırmış bulunuyor. Buna ilave, sınırlarımızda Suriye ve hemen kuzeyimizde Ukrayna iç savaş durumları ve tabii ki Türkiye'ye has siyasi gelişme ve gerilimlerin politik riski yükselttiğini biliyoruz.

Artık yatırımcıların son 10 yıldır gördükleri istikrar yerine politik ve ekonomik risk değerlendirmesiyle karşı karşıyayız.

PİYASALAR MERCEK ALTINDAYKEN...

Yabancı ana akım ve finans medyası Türkiye'deki ekonomik ve politik gelişmeleri 30 yıldır hiç yapmadığı şekilde, anında ve yakından takip ediyor, sürekli yazıyor. Yatırımcı da bunları tabii ki her gün okuyor. Zaten yatırım kararı verirken yapması gerekenlerden biri de medyayı takip etmek. Haliyle genelde sermayenin bugün Türkiye'ye bağlanmakta ne kadar temkinli olacağını, belki de tamamen çekilme ya da kızığa alıp bekleme moduna gireceğini, yatırım yapacaksa da en sağlamını ve kârlı yatırımı arayarak karar vereceğini anlamak için uzman olmaya gerek yok.

YATIRIMCI SAĞLAMAYI YAPACAK!

Global yatırımcı, "Geçen sene acaba gelişen ülkelerden birinde mi, yoksa ABD'de mi sermaye piyasasına paramı yatırıyordum?" diye bir hesabı mutlak yapacak, bunu yöneticileri ve kendisine sermaye sağlayanlarla paylaşacaktır. Varsayımındaki Türkiye olsaydı ne olurdu diye farazi bir zarf üstü hesap yapan yatırımcımız ABD'li Tim, "31 Mart 2013'de 100.000 dolarlık sermayemi TL'na çevirip, her biri 1 TL değerdeki hisselerden alıp bir yıl sonra yani 31 Mart 2014'te bunları satıp paramı dolara geri çevirecek olsaydım ne olacaktı acaba?" dediğinde, 100.000 dolarından geriye sadece 73.834 dolar kalacağını, bunun da 26,166 dolarının, yani yüzde 26,17 zarar olduğunu hesaplayacaktı. Bir de "Aynı işlemde daha talihsiz tarihlere rastlasaydım zararım yüzde 40-yüzde 50'lere bile ulaşabilecekti" sonucuna varacak. Tim şimdi bir de "Aynı 100.000 dolarımı aynı tarihler ara-



sında evceğizimde ABD hisselerine yatırırsaydım ne olacaktı acaba?" varsayımını hesaplayacak. Dow Jones 30, aynı tarihler arasında 11,008'den 16,573'e ulaştığından Tim'in 100.00 doları hiçbir döviz kuru riskine de girmeksizin 33.578 dolar, yani yüzde 33.57 kar edecek, dönem sonunda parası toplam 133.357 dolar olacaktı. Türkiye'deki olası zarara ABD'deki olası karını ekleyince Tim, Türkiye'ye bu dönemde para yatırmanın kendisine 59.744 dolar (yüzde 59,7) zarara mal olacağını görecek "Eh, ben en iyisi paramı memleketimde tutayım şu sıralar" diyecektir.

SERMAYE İHTİYACI DEVAM EDİYORSA...

Elbette sofistike sermaye Tim'den çok daha şanslı ve akıllı zamanlama ve bilinçle alıp satarak kâr etmiş olabilir. Ama bunun tekrarı tesadüf ve şansa bağlı olacağından ve yine yukarıdaki hesabı yapacaktır. Wall Street yakın gelecekteki dönüşlere odaklıdır ve çok kazanmış da olsa yapacağı yatırım kararlarında uzun vadeli geçmişe çok da bakmaz – o 'tarih'tir. Geçen yılın performansı ve bugünün ortamı önemli katalistleridir.

Günün ortamında gelişen ülkelerin hepsi daralan piyasalarda yabancı sermaye rekabetine girecek, özellikle kırılğan addedilen Türkiye'de yabancı sermaye ihtiyacı ister istemez değinilen sebeplerle devam edecek.

O halde hem devletin hem de firmaların global piyasa ve yatırımcı felsefelerini iyi anlayıp, sindirerek en etkin stratejiyi geliştirmeleri lazım. İşte burada "Da-

ralan piyasalarda nasıl var olmaya devam ederiz? sorusuna profesyonel cevap bulunması gerekli.

Gelişen ülkelerin hepsi sermaye arayışı konumunda, ancak finansal tanıtımları, finansal PR ve IR uygulamaları Türkiye'ye ve Türk şirketlerinden çok daha ileri ve global standartlara ulaşmış durumda. Buna karşılık bizim bu standartlarda kendini tanıtabilen, sunabilen şirketlerimiz bir elin parmaklarıyla sayılabilecek kadar az. Akut sorunu, her zamanki gibi, tanıtım yetersizliği. Bu farkın derhal doğru adımlarla kapatılması ve aşılması şart.

BEKLENTİLERE ANINDA YANIT VERMEK

Wall Street malum, global finans piyasalarının lideri. Biz de bu piyasanın beklentilerine ilk önce ve hemen cevap vermek zorundayız. Kendimizi sofistike yatırımcıların beklediği en yüksek standartlarda tanıtabilmemiz lazım. Global oyuncu olarak dar piyasalarda da, geniş piyasalarda da diğerlerinden geri kalmamamız, oyunun kurallarını doğru uygulamamız gerek. İhtiyaç olsun olmasın, gerekenleri yapmama seçkimimiz olamaz.

BU SORULARA DOĞRU YANIT VEREN AYAKTA KALIR

İşte bu noktada liderlerimizin ve yöneticilerimizin "Global piyasada neler yapabiliyoruz?", "Eksiklerimiz nelerdir?", "Neyi daha iyi yaparsak finansal çözüm şartlarımız iyileşir veya imkânlar artar?", "IR'da nelere dikkat etmeliyiz?", "Eldeki yabancı sermayeyi nasıl tutarız?", "İlerdeki olası sermaye ihtiyacımıza yönelik ne adımlar atmalıyız?" gibi sorularına, dalgalanma dönemlerinde yaşamış yatırım, finansal tanıtım/PR ve IR birikimli olan profesyoneller yardım edebilir. Seçiminiz başarınız için önemli -- Wall Street'te yetişmiş, global piyasaları yakından tanıyan, uzun süre başarılı performans göstermiş, finansal tanıtım ve PR, global IR ve ser-



maye uzmanlığı olan, yatırımcıları tanıyan, lisanlarından ve dertlerinden anlayan ve aynı zamanda da Türk piyasasını, şirketlerini, ticari, finansal, ekonomik ve politik durumunu, Türkçe'yi ve Türk iş kültürünü de çok iyi bilen ender uzmanların desteğini almanız şart. Sadece dışarıda okumuş, hatta çalışmış, lisan bilir elemanlarla en uygun neticeye ulaşmanız yine de zor. Global piyasalı olmanız gerek, rakip ülkelerin yaptığı ve kazandığı gibi.

EN İYİ ABD UYGULAMALARI...

En zor piyasalarda dahi sermaye bulunabilir, ne yapmanız gerektiğini bilmeniz şartıyla. Daha ağır şartları ve daha yüksek maliyetli olabilir, ama gereksiniminiz varsa, ya da karlılığı cazipse neden olmasın? Hem mevcut sermayeyi tutabilmek, hem yenisini bulabilmek, hem de gerekeceği günde hazır olabilmeyi planlamış bulunmak için uzun vadeli finansal tanıtım, finansal PR ve global IR etkinliği yapmak zorunlu. Bunlar neler olmalıdır deyip 'US Best (En İyi ABD) Uygulamaları'na bakacak olursak başta ve kısaca sayabileceklerimiz şöyle:

EN İYİ ABD UYGULAMALARI

- Sofistike yatırımcı zihniyetini ve yaklaşımını anlamak, onların yatırımcı ve finans lisanını konuşmak
- Wall Street İngilizcesi ile yazılmış, içeriği ve design'ı çağdaş global örneklerinden geri kalmayan, 'etkin ve IR dostu (IR friendly) web siteleri'

Hem mevcut sermayeyi tutabilmek, hem yenisini bulabilmek, hem de gerekeceği günde hazır olabilmeyi planlamış bulunmak için uzun vadeli finansal tanıtım, finansal PR ve global IR yapmak tüm şirketler için bir zorunluluk.... Özellikle daralan piyasalarda çok daha can alıcı...

nin geliştirilmesi

- Firmanıza özel olumlu ve olumsuz etkenlerin tespiti, bunların dış etkenlerden ne derece muaf olduğunu kavrayabilmek, global finansçıya kendi lisaniyla anlatabilmek ve bunu sermaye piyasalarında ve finansal medyada algıya dönüştürebilmek,
- 'Disclosure (şeffaflık) politikası'nın global beklentilere cevap verir şekilde uyarlanması,
- Rutin ve firmaya has 'yatırımcı toplantıları ve analist günleri' düzenlenmesi ve yönetilmesi, yatırımcının 7/24 ulaşabileceği ve profesyonel finans İngilizcesi ile sorularına cevap alabileceği iletişim imkânı,
- 'Etkin finansal PR ve medya ilişkileri ve IR' stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması,
- ABD'nin C Suite yöneticileri gibi düzenli ve sürekli 'finansal medya eğitimi' alınması,
- IR uygulamalarında süreklilik
- Piyasa kapitalizasyonunda maksimizasyon, kapital çıkışında minimizasyon, mevcut ilgiyi muhafaza, kapital ihtiyacını karşılama hedefli profesyonel girişimler
- 'Outsourcing' ile dışarıdan destek almaktan çekinmemek – beklemenin bedeli ağır olabilir!
- Süreklilik, azim, sebat ve yine sebat, ama kesinlikle ihmale mahal vermeden.





Arın Saydam

Bersay İletişim Grubu
Yönetim Kurulu Başkanı

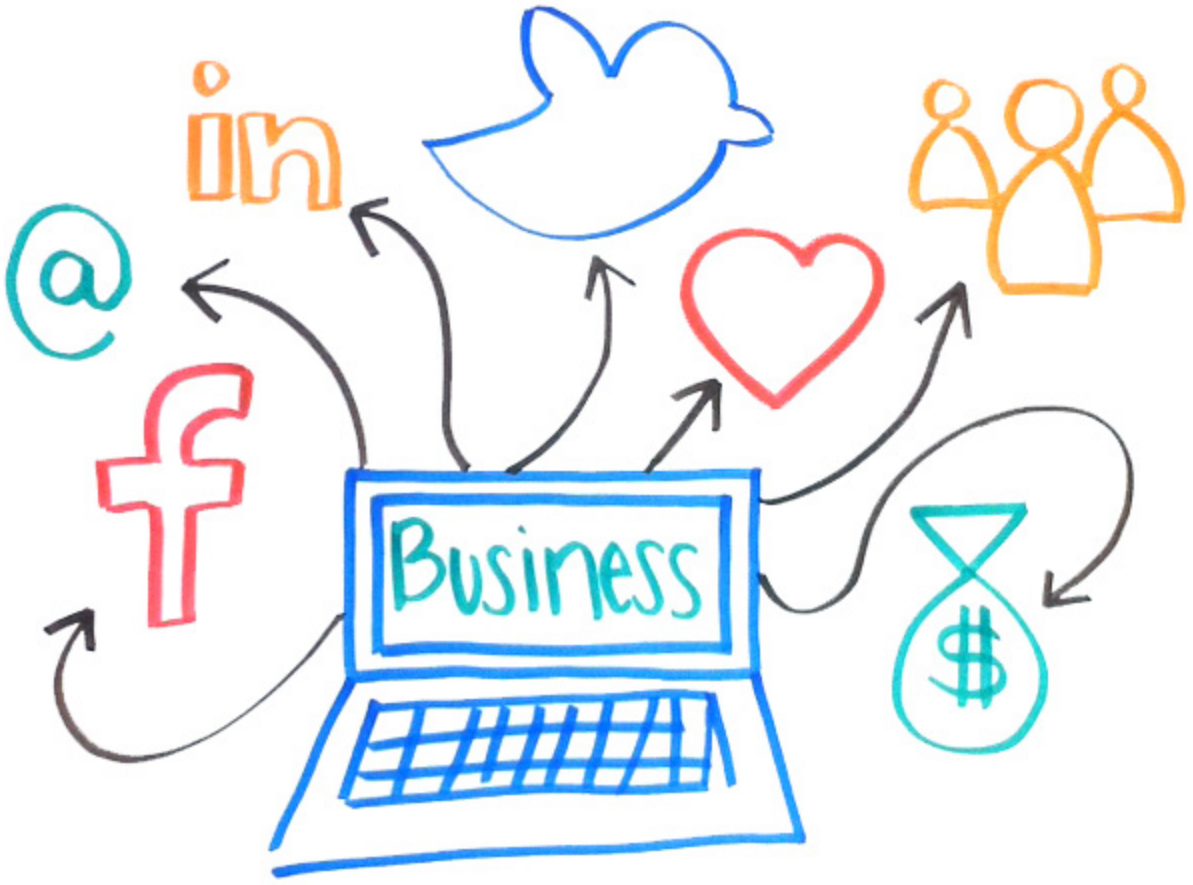
Yatırımcı ilişkilerinde kilit kelime: Sürdürülebilirlik

Yatırımcı ilişkilerindeki en kritik konulardan biri de sürekli ve tutarlı bir ilişki-iletişim modeli geliştirebilmek. Başdöndürücü bir hızla hayatımızı değiştiren teknolojinin sunduğu yeni olanaklar, yepyeni iletişim platformları ve uygulamaları da, yatırımcı ilişkilerine zengin ve heyecan verici ufuklar vaat ediyor.

Şirketlerin içinde bulunduğu sürdürülebilirlik yarışında 'kıymet' kelimesine hakkını vererek içselleştiren kurumlar bu yarış kolayca göğüsleyebilirler. İnsanı 'kaynak' değil 'kıymet' olarak gören, algılayan ve buna göre değerlendiren kurumlar rekabete karşı avantaj kazanabilirler. İşte tam da bu noktada, bu bakış açısına sahip olan, 'paydaş katılımı'nı sağlayabilen ve "karşılıklı değişim ilkesi"ne uygun bir iletişim sistemi kuran firmalar uzun zaman varlıklarını sürdürebiliyorlar.

Ekonominin küreselleşmesi, halka açık şirket sayısının gi-





derek artması, bu sayede sermaye piyasalarının derinleşmesi ve yabancı sermayenin Türkiye pazarına gösterdiği ilgi gibi gelişmelerde de birlikte, halka açık şirketlerde en önemli paydaşlardan biri olan yatırımcılarla ilişkiye ve iletişime yukarıda çizdiğimiz çerçeveden yaklaşmak önem kazanıyor.

Temelde yatırımcı çekmek ve elde tutmak, hissedar tabanını çeşitlendirmek, finansal çevrelerde görünürlüğü artırmak, şeffaflığa dayalı itibar algısını korumak ve güçlendirmek, yatırım dünyasındaki gelişmeleri, beklentileri, değişen yatırımcı yapısını takip etmek ve bu konularda daima güncel olmak, şirket performansı ile pazar beklentilerini uyumlu hale getirmek gibi amaçları içeren yatırımcı ilişkilerindeki en kritik konulardan biri de sürekli ve tutarlı bir ilişki-iletişim modeli geliştirebilmek. Başdöndürücü bir hızla hayatımızı değiştiren teknolojinin sunduğu yeni olanaklar, yepyeni iletişim platformları ve uygulamaları da, yatırımcı ilişkilerine zengin ve heyecan verici ufuklar vaat ediyor.

AKILCI SOSYAL STRATEJİ ELZEM...

Değişen dünyada artık yatırımcılar ve analistler bir bilgiye ulaşmada sosyal medya araçlarına başvurdukları gibi, yatırım kararlarında da bu platformlarda eriştikleri içeriklerden etkilenebiliyorlar. Bersay olarak Türkiye'de finansal iletişim alanında pek çok projede işbirliği yaptığımız dünyanın bu alandaki önde gelen iletişim ağlarından olan FTI Consulting'in dünya çapında 500 kurumsal yatırımcı ve analistle gerçekleştirdiği araştırmaya göre kurumsal yatırımcıların yaklaşık yüzde 70'i fonlarını realoke ederken sosyal medyada buldukları içerikleri de göz önüne alıyorlar. Ayrıca söz konusu yatırımcıların yüzde

Araştırmalara göre; yatırımcıların yüzde 70'i şirketlerle ilgili daha fazla online video görmek istiyor, yüzde 94'ü şirketlerin kurumsal web sitelerini haftada bir kereden fazla ziyaret ettiklerini belirtiyor. Tüm bu gelişmeler ışığında, yatırımcı ilişkileri için oluşturulacak akılcı bir 'sosyal strateji'nin algıları olumlu yönde etkileyerek, şirketin 'sosyal sermayesi'ni artıracaklarını öngörmek zor değil.



28'i bilgi gerektiren bir konuda Twitter'a başvurduklarını, yüzde 24'ü ise bir yatırım kararını ilgili endüstriye ilişkin bir blog okuyarak verebildiklerini söylüyorlar. Yine aynı araştırmada, yatırımcıların yüzde 70'i şirketlerle ilgili daha fazla online video görmek istediklerini ifade ederken; yüzde 94'ü şirketlerin kurumsal web sitelerini haftada bir kereden fazla ziyaret ettiklerini belirtiyorlar. Tüm bu gelişmeler ışığında, yatırımcı ilişkileri için oluşturulacak akılcı bir 'sosyal strateji'nin algıları olumlu yönde etkileyerek, şirketin 'sosyal sermayesi'ni artıracağını öngörmek zor değil.

FTI araştırması katılımcılarının yüzde 57'sine göre bir yatırım kararında en etkili kaynak, şirketlerin kendileri ile ilgili bilgileri doğrudan sundukları mecralar. Bu noktada, kurumların web sitesi ve bu sitelerde yer alan Yatırımcı ilişkileri alanının içeriğinin zenginliği ve kullanıcı dostu olması kritik önem taşıyor. Günümüzde, kurumsal web siteleri üzerinde 'interaktif' bir yapıyla kurgulanan Yatırımcı ilişkileri alanları, yatırımcıların ya da analistlerin faaliyet ra-

porlarında istedikleri bilgilere, hızlı ve tamamen o bilgiye özel grafikler, istatistikler oluşturarak ulaşmalarını sağlarken; kurumun yatırımcı ilişkilerine yaklaşımla ilgili somut bir deneyim de sunuyor.

Öte yandan, kendilerine özel hazırlanmış faaliyet raporlarına istedikleri yerden istedikleri mobil cihazla ulaşabilmek de yatırımcılar için giderek önem kazanıyor. Faaliyet raporları dışında yatırımcılar şeffaflık konusundaki algılarının şirketin dijital dünyadaki erişilebilirliğine de bağlı olduğunu belirtiyor. Tüm dünyada içeriği hızla tüketmek eğilimi artarken; yatırımcılar da kompakt ve kolay ulaşılabilir içeriğe erişmek istiyor.

YÜZ YÜZE İLETİŞİM VAZGEÇİLMEZ...

Gilla Inc, yatırımcı ilişkilerini kuvvetlendirmek için dijital iletişimi kullanan şirketlere güzel bir örnek. 2013'in son çeyreğinde gerçekleştirilen projede hedef öncelikle dijital erişilebilirliği artırmak olmuş. Bu hedefe ulaşmak için öncelikle Facebook, Twitter ve LinkedIn hesaplarını ilk kez aktive eden şirket; aynı zamanda web sitesinin tasarımını da basitleştirerek düzenli olarak kurumsal blog yazmaya başlamış. "Geleneksel yatırımcı ilişkileri yönetiminden edindiğimiz tecrübeleri unutmadan, dijital iletişimde aktif olduk" diye belirten şirket, aynı zamanda yatırımcıları için hızlı okunabilen 'fact sheet'ler ve düzenli gönderilen kısa

Yatırımcı ilişkilerine özel web siteleri ve interaktif faaliyet raporları, ülkemize uluslararası ödül getiren uygulamaların başlangıcı... Yatırımcı ilişkileri web siteleri veya interaktif faaliyet raporları ödül alan markalar arasında Koç Holding, TAV Havalimanları, Turkcell, Zorlu Holding gibi önemli markalar yer alıyor.

newsletter'lar hazırlamış. Üç aylık projenin sonunda firmanın web sitesi www.gillainc.com'un trafiği yüzde 500 artmış. Dijital iletişim kanallarını hâlâ aktif kullanan firma, bu yolla yatırımcılarıyla sürdürülebilir ilişkiler yürütebileceği kanallara sahip oldu.

Yatırımcı ilişkilerinde dijital iletişim araçları kullanan markalar Türkiye'de de giderek çoğalıyor. Yatırımcı ilişkilerine özel web siteleri ve interaktif faaliyet raporları, ülkemize uluslararası ödül getiren uygulamaların başlangıcı... Yatırımcı ilişkileri web siteleri veya interaktif faaliyet raporları ödül alan markalar arasında Koç Holding, TAV Havalimanları, Turkcell, Zorlu Holding gibi önemli markalar yer alıyor.

Tabii iletişimin her alanında olduğu gibi, Yatırımcı İlişkileri'nde yüz yüze iletişim halen en önemli araçlardan biri. Ancak sermayenin küreselleşmesi ve dünyanın dört bir tarafına dağılmış yatırımcılar söz konusu olduğunda bunu her zaman gerçekleştirmek mümkün olamayabiliyor. Bu noktada teknolojinin sunduğu olanaklar yatırımcı ilişkileri

açısından son derece önemli. Düzenli, açık ve şeffaf iletişimi sürdürülebilir kılmak adına webcast'lerden tele-presence'a kadar teknolojinin sağladığı imkânlardan yararlanmak her zaman mümkün.

ASLOLAN İNSANA DOKUNMAK...

Dijital dönüşümün sunduğu imkânları kısaca özetledikten sonra, bir iletişimci gözüyle son olarak şunları da eklemek isterim: Girişte de belirttiğim gibi, iletişimde son yıllarda üzerinde en çok konuşulan ve teori üretilen konuların başında 'paydaş katılımı' (stakeholder engagement) geliyor. Bir kurumun itibarının topyekûn, 360 derece doğru ve etkin yönetilebilmesi için, kurumun eko-sisteminde yer alan tüm paydaşlarına tek tek dokunması ve her bir paydaşa ulaşacak en etkin ve özgün araçları belirleyerek, her birinin algısını olumlu yönde etkilemesi gerekiyor. Bu da, iletişimde 'entegrasyon' konusunu gündeme getiriyor. Bu noktadan baktığımızda, Yaratıcı İlişkileri de kendine özgü iletişim araçlarına sahip olmakla birlikte, diğer iletişim disiplinleriyle alanlarıyla entegre ve uyumlu bir stratejiyle yönetilmek durumunda.

Herkesin elindeki ufakık bir cep telefonundan şirket bilançounuza saniyeler içinde ulaşabildiği ya da ürününüz ile ilgili bir tüketici şikayetinin sosyal platformlar üzerinden dakikalar içinde bir kriz haline dönüşebileceği günümüzde, kurumsal iletişimin temel meselesi olan 'itibar'ı yönetmek ve korumak, daha da 'komplike' bir hal alıyor. Dolayısıyla, kurumların defter değeriyle pazar değeri arasındaki farkı oluşturan 'marka değeri'nin ana girdisi olan itibarın yönetimi, finansal performans göstergelerinin de ötesinde yatırımcı ilişkilerinin meselelerinden belki de en önemli olarak ortaya çıkıyor.

Kısaca, yatırımcısını kıymet olarak değerlendiren kurumların ilişkileri de sürdürülebilir olacaktır.



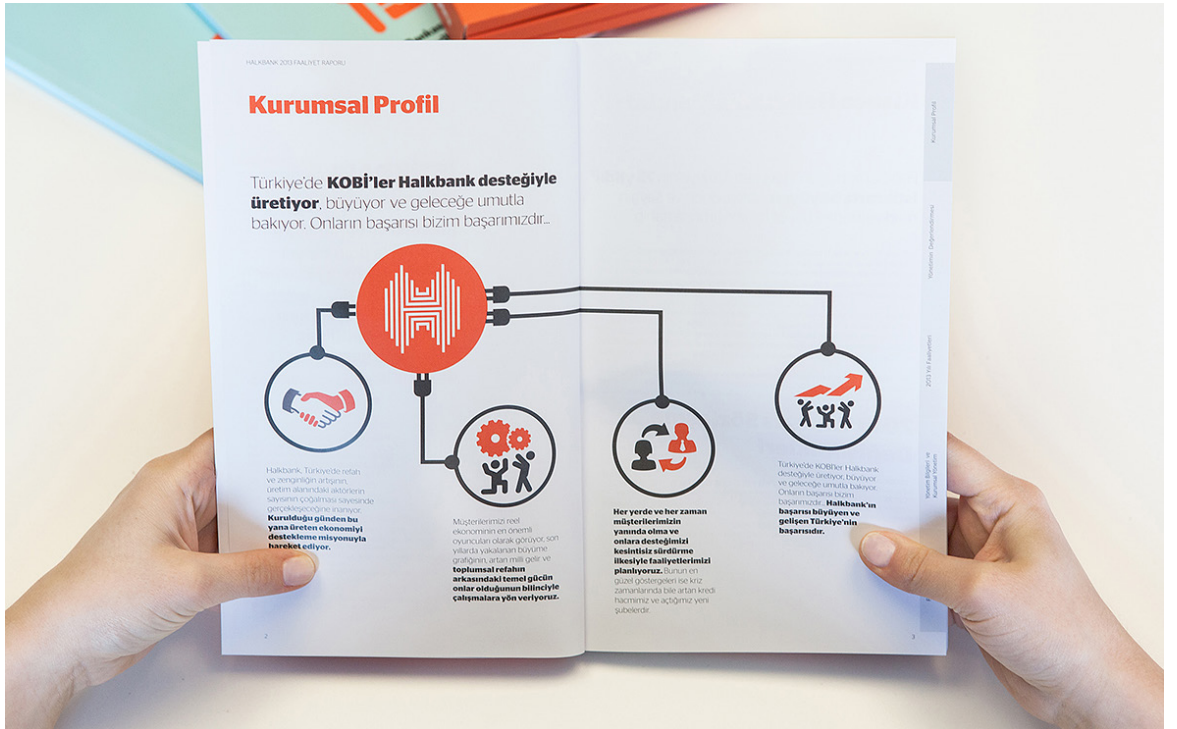


Baki Kara

Finar Kurumsal Ajans Başkanı

Yatırımcı ilişkilerinde dijital devrim çoktan gerçekleşti

Bilgi Çağı'nda kurumların, etki alanındaki kişi ve kurumlarla daha hızlı ve etkili iletişim kurmanın yollarını araması gerekiyor. Hala yüz yüze görüşmeler çok önemli. Yatırımcılara şirketimizi, yılsonu sonuçlarını ve hedeflerini gerekirse teke tek anlatmalıyız. Ama etki alanımızda sadece yatırımcılar yok, binlerce hissedar, milyonlarca müşteri, çalışanlar, hatta toplumun tümü de etki alanımızda... Onların da bizden duymak isteyeceği şeyler olabilir.



STRATEJİMİZ
FARK YARATABİLDİĞİMİZ
VE REKABET
AVANTAJIMIZIN
YÜKSEK OLDUĞU
SEKTÖRLERDE YER
ALMAK

YÖNETİM BÜYÜMESİ
Ürünlerimizi ortaklarımız ve
işbirlikçileri ile güçlü ve zengin
pazarlarımıza ulaştırarak, istin
pazarlarımıza ulaştırarak, istin
pazarlarımıza ulaştırarak, istin

GEŞİLENDİRİLMİŞ
PORTFÖY YAPISIYLA FARKLI
SEKTÖR VE COĞRAFYALARA
AIT RİSKLERİ ASGARİYE
İNDİRMEK

RİSK YÖNETİMİ

Güçlü bilançomuz ve farklı
iş alanlarımızdan oluşan
dengeli portföy yapımızla
sektörel ve coğrafî riskleri
azaltmaya çalışıyoruz; verimliliği
ve sürdürülebilir kârlılığa
odaklanıyoruz.

MARKA GÜCÜMÜZÜ VE
TEKNOLOJİYE OLAN
HAKİMİYETİMİZİ
EN ÜST DÜZEYDE
KULLANABİLMEK

simbolizem ali čust

Türkiye'nin en çok Ar-Ge harcaması yapan Toprakçu, özelliği ve geniş ürün gamıyla yüksek hizmet kalitesiyle buluşturuyor ve rekabet gücünü artırıyor.

PIYASA LİDERİ YA DA EN YAKIN
TAKİPÇİSİ OLARAK ÖLÇEK
EKONOMİSİNDEN EN İYİ
ŞEKİLDE FAYDALANMAK

LIVESTOCK

Fenestrasoyun (cam) düşük ve büyüme potansiyeli yüksek sektörlerdeki şirketlerimiz ve yatırımlarımız güçlü markalarla lider pozisyonlarındayız.

**BASLIKA REKABE
AVANTAJLARIMIZ**

- YÜKSEK BÜYÜME POTANSİYELİ GÖSTEREN SEKTÖRLERDEKİ LİDERLİK POZİSYONLARIMIZ
- TÜRKİYE'NİN EN GENİŞ DAĞITIM AĞINA VE MÜŞTERİ YENİ TABANINA SAHİP OLMA MİZ
- YÜKSEK BİLİMLİRLİK OLAN GÜÇLÜ MARKALARIMIZ
- SATIŞ ÖNCESİ, SATIŞ SÜRECİNDE VE SATIŞ SONRASI YÜKSEK HİZMET KALİTESİZ
- GÜVEN VE BASARININ SEMBOLÜ OLARAK ALGINLI MIZ
- GLOBAL PİYASALARDAKİ LİDER POZİSYONLARIMIZ
- GÜÇLÜ ÜLUSLARARASI ORTAKLIKLARIMIZ

**TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK
ŞİRKETLER TOPLULUĞU**

LİDER VE GLOBAL BİR OYUNCU

KOÇ TOPLULUĞU, TÜRKİYE'DE VE BÖLGESİNDE LİDER, DÜNYA ÇAPINDA ÖNEMLİ BİR OYUNCU OLMA KARARLILIĞIYLA SÜRDÜRÜLEBİLİR VE KÂRLI BÜYÜMEYE ODAKLANMAKTADIR.

88 YILDIR PAYDAŞLARI İÇİN
DEĞER YARATAN BİR KURUM

Son yıllarda web deneyimimizi etkileyen iki önemli gelişme oldu. Bunlardan ilki Web 2.0'a geçiştir. İnternet deneyimi, Web 2.0'la birlikte baştan ayağa değişti. Sosyal medya devrimi bu sayede gerçekleşti. Kullanıcının içerik üretebildiği, ürettiği bu içerikleri arkadaşları veya takipçileriyle paylaşabildiği bir dönemin kapısı açıldı. Haberciler, yaptıkları haberlere anında yorumlar aldılar; köşe yazarları, yazılarına...

TÜM PAYDAŞLARA ULAŞMAK İÇİN

Her şeyin daha hızlı ve interaktif olduğu bir dünya bu. Size çok basit bir örnek vereyim. Hudson Irmağı'na zorunlu iniş yapan yolcu uçağının fotoğrafını ilk çeken ve Twitter'dan paylaşan kişinin sadece 300 takipçisi vardı ama bir saat içinde 6 milyon kişi bu fotoğrafı paylaşmıştı. Bilginin bu kadar hızla yayıldığı ve tüketildiği böyle bir dünyada kurumların, etki alanındaki kişi ve kurumlarla daha hızlı ve etkili iletişim kurmanın yollarını araması gerekiyor. Elbette ki hala yüz yüze görüşmeler çok önemli. Yatırımcılara şirketimizi, yılsonu sonuçlarını ve hedeflerini gerekirse teke tek anlatmalıyız. Ama etki alanımızda sadece yatırımcılarımız yok. Bazen binlerce hissedarımız, milyonlarca müşterimiz, çalışanlarımız, yaşadığımız toplum da etki alanımızda. Onların da bizden duymak isteyeceği şeyler olabilir. KAP'a yaptığımız çok önemli bir özel durum açıklaması ya da çeyrek sonuçlarımız gibi.

PEK ÇOK MECRA VAR

Avrupa ve Amerika kıtasında birçok şirket, LinkedIn, Twitter, Facebook, Google+, YouTube ve hatta Instagram gibi sosyal ağları çok etkin bir şekilde kullanıyor. Bence buradaki en önemli püf, eğer bu araçları kullanıyorsanız, sıklıkla ve düzenli bir şekilde kullanmalısınız.

MOBİLİZE BİLGİ PAYLAŞIMI

Bir diğer önemli olay da akıllı telefon ve tabletlerin kullanımının yaygınlaşmasıdır. Bilgisayar teknolojisinin, masaüstünden dizimize, oradan da avucumuzun içine evrilmesi, daha basit, yalın ve her cihazdan kolaylıkla görünebilen ve cihaza özel 'surf' deneyimi sunan platformların icadını beraberinde getirdi. Özellikle iPhone ve iPad'in sade ama kullanıcı dostu tasarımı, yeni web deneyimini ve arayüz tasarımlarını çok etkiledi ve HTML 5 teknolojisinin geliştirilmesi ile duyarlı (responsive) tasarım hayatımıza girdi.





Kare kod uygulaması yatırımcı ilişkileri açısından önemli imkanlar sunuyor. Örneğin Koç Holding için HTML5 teknolojisi kullanarak hazırladığımız 2013 yılı faaliyet raporuna ulaşmak için sayfadaki kare kodu akıllı telefon ya da tabletinize okutmanız yeterli...

YATIRIMCI İLİŞKİLERİNDE YENİ UFULUKLAR

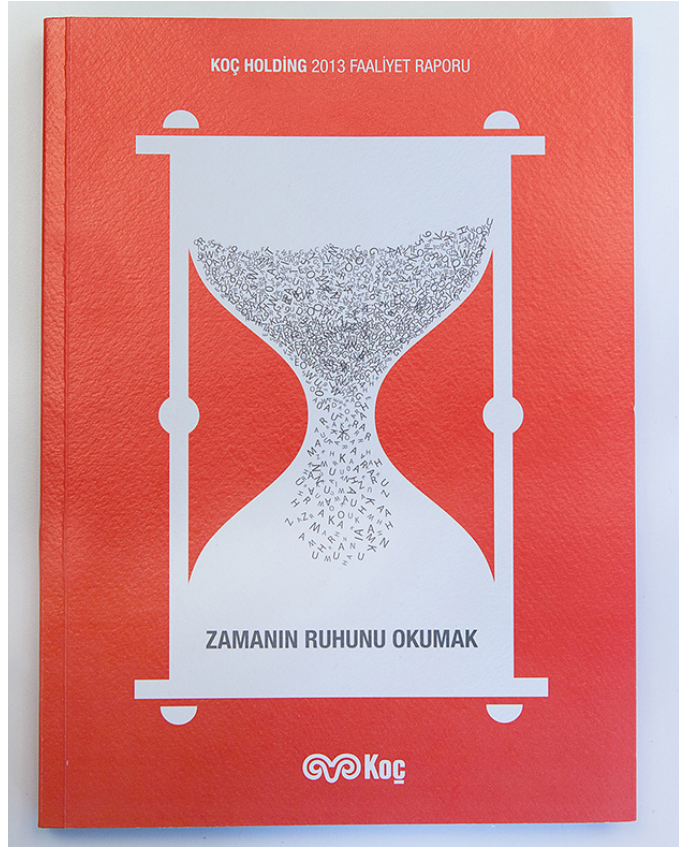
Bu neden bu kadar önemli peki?.. Şunun için çok önemli. Akıllı telefonunuza App Store veya Google Play'den indireceğiniz bir uygulamanın sunabileceği etkinlikteki kullanıcı deneyimini, HTML5 bize web'te sunuyor. Aynı web sitesine tablet, akıllı telefon veya dizüstü bilgisayarınızdan girdiğinizde o cihaza uyumlu tasarlanmış bir kullanıcı deneyimi ve tasarımla karşılaşıyorsunuz. Bu da bize özellikle hem yatırımcı ilişkileri mikro sitelerinde hem de online faaliyet raporlarında başka ufuklar açıyor.

KARE KOD UYGULAMASI

Örneğin buradaki kare kodu akıllı telefonunuz ya da tabletinize okutursanız, Koç Holding için HTML5 teknolojisi kullanarak hazırladığımız 2013 yılı faaliyet raporuna ulaşabilir ve sözünü ettiğim bu deneyimi yaşayabilirsiniz.



Bu arada yeri gelmişken söylemeden geçmek istemem, kare kod uygulamasıyla da basılı bir mecrayla online bir mecra arasında bu ve benzeri linklerin kurulabildiği gibi, bu kare kodlara bazı önemli mesajların da yerleştirilebildiğini belirtmek isterim. Teknoloji nasıl bireylerin emrindeyse, aynı şekilde kurumların ve onları yönetenlerin de emrinde. Ben de kurumlar için önemli olan, bu alanda öncelikle bir strateji belirlemek ve bu stratejiye uygun araçları kullanarak, düzenli bir şekilde paydaşlarla iletişim kurmaktır.





Yaprak Özer

Gazeteci-Yazar
İndeks İçerik İletişim, CEO

Yatırımcı internette, yatırımcı ilişkileri nerede?

Yeni bir dönemin kapılarını araladık. Tüketici internette karar veriyor, yatırımcı internette işlem yapıyor. Hazırlanan raporlar, sunulan grafikler, açıklanan finansal tablolar internet üzerinden yatırımcının hizmetine sunuluyor. Yatırımcı ilişkileri'nin bu değişime katılması ise kaçınılmaz.

Çok hareketliyiz, çok konuşuyoruz, sürekli bir etkileşim halindeyiz. Her yönden kabına sığamayan bir ülkeyiz! Kimi zaman kavga ederek, kimi zaman şarkı söyleyerek... Severek, söverek, okşayarak, yazarak, çizerek, video çekerek, telefonla konuşarak iletişim kuran bir halkız. Bu hareketin bereketini sorgulayacak olursak... Bir iletişimci gözüyle iletişimin yaygın, çoğunlukla sistem ve stratejiden uzak, içeriğin ise bilgi ve kaliteden yoksun





Finans ve iş dünyası ağırlıklı web sitelerinin aylık tekil ziyaretçi sayısı 10 milyonu aştı. Bu gelişmelere paralel olarak internet bankacılığı yoluyla yapılan yatırımların sayısı ve hacminde de önemli bir artış kaydedildi. 2013 Aralık ayı itibarıyla 10.2 milyon adet işlem yapılırken, toplam hacim de 102 milyar TL'ye yaklaştı.

olduğunu gözlemliyorum. Ve daha iyi kullanılması halinde verimi, katma değeri, sevgiyi, barışı ve refahı artıracasına inanıyorum. İletişim kurmak skor yapmaktan çıkıp, içeriğe kilitlenince zenginlik getiriyor.

HİSSE SENEDİ İŞLEMLERİNİN YÜZDE 25'İ İNTERNETTEN...

Şöyle bir cümle kursam yadırgar mısınız: "Teknolojik yeniliklere çok hızlı ayak uyduran Türkiye, internet ve sosyal medyaya hızlı geçiş yaptı." Hiç sanmam, her halde sözümü kesip devam edersiniz: "... Dünyada en çok internet kullanan 10'uncu ülkeyiz. Türkiye'de 12.4 milyon kişi aktif olarak internet üzerinden bankacılık işlemi yapıyor. Hisse senedi işlemlerinin yüzde 25'i, VOB işlemlerinin ise yüzde 40'ı internet üzerinden gerçekleşiyor..."

İletişimi görece iyi kullanan, bununla birlikte yolun başında olan yatırımcı ilişkileri konuya sınırlı, bölgesel bakma eğiliminde... Ne demek istiyorum:

Konu yatırımcıya ve yatırımcı ilişkilerine geldiğinde iletişim her alanda olduğu kadar önemli şüphesiz. Yatırımcı bilgi ve içeriğe hızla ulaşmak istiyor. Bunun için içeriğin, yatırımcının anlayacağı dilde sunulması gerekiyor. Doğru içerik üretimi için yatırım uzmanları ile içerik uzmanlarının işbirliği gerekiyor. Dil kullanımı, dijital trendler, grafik ve etkili fotoğraf seçimi ile etkili raporlama işin önemli bir bölümünü oluşturuyor. Diğer bölümünde mecra kullanımı, hedef kitle, frekans güncel-konjonktürel-dönemsel bilgi akışı ve yorum devreye giriyor.

ÖĞRENME SÜRECİNİN İÇİNDEYİZ

Yatırımcı ilişkileri sektörü, görece yeni bir alan, görev yapanların deneyimleri ister istemez kısıtlı. Yalnızca profesyonel ekibin iletişim eksikliğinden söz etmek haksızlık olur, bu alanda çalışan iletişimcilerin uzman yeterliliği de sınırlı. Top yekûn bir öğrenme süreci yaşadığını ifade edebiliriz. Her şeye karşın, içeride ve/veya kurum dışında, yatırımcıya hızla ve proaktif olarak ulaşabilecek, doğru içeriği, hızlı

ve etkili bir şekilde sunabilecek profesyonel iletişim ekibiyle çalışmak kaçınılmaz.

Ne oluyor diye kısa bir ufuk turuna davet ediyorum... Yatırımcıların internet kullanımı arttı. İnternet abone sayısı 33 milyona yaklaştı. Akıllı telefonla internet kullanımında gelişmekte olan ülkeler arasında yüzde 91 kullanım oranıyla Türkiye lider. Facebook kullanıcısı 31 milyon, Twitter kullanıcı sayısı 9 milyon aştı.

SATIN ALMA KARARLARINDA SOSYAL MEDYANIN ÖNEMİ

Satın alma kararları önemli ölçüde sosyal medya üzerinden yapılıyor. Go-Gulf.com tarafından 2013 Nisan ayında yapılan bir araştırma bunu doğrulayan güçlü veriler sunuyor.

Online kullanıcıların yüzde 60'ı markaların sosyal medya adreslerini takip ediyor ve buradan geri bildirimde bulunuyor. İnternet kullanıcılarının yüzde 74'ü bir satın alma kararı vermeden sosyal ağlarda arama yapıyor. Bu kullanıcıların yüzde 71'i satın alma kararını sosyal medyadaki tavsiyelere göre veriyor. İnternet kullanıcılarının yüzde 78'i satın alma kararlarını şirketlerin sosyal medya paylaşımlarına göre veriyor.

TÜRKİYE'DE SOSYAL MEDYA KULLANIMI

MECRA	KULLANICI SAYILARI
İnternet kullanıcı sayısı	32,7 milyon (Sabit+Mobil)
Facebook kullanıcı sayısı	31,2 milyon
Twitter	9,6 milyon
Instagram	3 milyon

Araştırmalara göre, online kullanıcıların yüzde 60'ı markaların sosyal medya adreslerini takip ediyor ve buradan geri bildirimde bulunuyor. İnternet kullanıcılarının yüzde 74'ü bir satın alma kararı vermeden sosyal ağlarda arama yapıyor. Bu kullanıcıların yüzde 71'i satın alma kararını sosyal medyadaki tavsiyelere göre veriyor. İnternet kullanıcılarının yüzde 78'i satın alma kararlarını şirketlerin sosyal medya paylaşımlarına göre veriyor.



Dijital dönüşüm, iletişim biçimini түmden değiştirirken Türkiye genç nüfusu ve teknolojik yeniliklere yakınlığı ile bu sürece hızlı bir şekilde adapte oldu. Bu gelişim iş ve finans dünyasına da anında yansıdı. İnternet bankacılığı kullanıcı sayısı 30 milyonu aşarken son 1 yılda en az bir kez internet girişi yapan kullanıcıların sayısı da 18 milyona ulaştı. Aktif kullanıcı olarak tabir edilebilecek kişilerin sayısı ise 12.4 milyonu aştı.

İNTERNET BANKACILIĞI KULLANAN Kİşİ SAYISI

Toplam müşteri sayısı (bin kişi)	Aralık 2013
Aktif (A) (son 3 ayda 1 kez login olmuş)	12.436
Kayıtlı (B) (en az 1 kez login olmuş)	30.425
Kayıtlı (C) (son 1 yılda en az 1 kez login olmuş)	18.041
Instagram	3 milyon

Kaynak: Bankalar Birliği

Comscore verilerine göre, finans ve iş dünyası ağırlıklı web sitelerinin aylık tekil ziyaretçi sayısı 10 milyonu aştı. Bu gelişmelere paralel olarak internet bankacı-

lığı yoluyla yapılan yatırımların sayısı ve hacminde de önemli bir artış kaydedildi. Bankalar Birliği tarafından açıklanan İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri'ne göre 2013 Aralık ayı itibarıyla 10.2 milyon adet işlem yapılırken, toplam hacim de 102 milyar TL'ye yaklaştı. Yapılan işlemlerin yüzde 70'i yatırım fonları, vadeli hesaplar ve döviz gibi yatırım araçlarında gerçekleşirken internet bankacılığı üzerinden gerçekleştirilen hisse senedi işlemlerinin hacmi de yüzde 18 pay ile 18.7 milyar TL.

YATIRIM ARAÇLARI	İŞLEM ADEDİ (Bin)	İŞLEM HACMI (Milyon TL)
Yatırım Fonları	2.125	22.641
Döviz İşlemleri	2.148	22.102
Vadeli hesaplar	757	26.146
Gerçekleşen hisse	3.605	18.719
Hisse senedi işlemleri		
Repo İşlemleri	91	3.648
Tahvil ve bono işl.	57	813
Altın	573	2.423
VOB	914	5.237
Toplam	10.269	101.730

Kaynak: Bankalar Birliği



Aracı Kuruluşlar Birliği'nin (TSPAKB) 2013 yılında yayınlanan Türkiye Sermaye Piyasası Raporu'na göre; önceki yıl hisse senedi işlemlerinin yüzde 25'i, VOB işlemlerinin ise yüzde 40'ı internet üzerinden gerçekleştirildi. Hisse senedi işlemlerini internet üzerinden gerçekleştiren yatırımcı sayısı 345 bine ulaşırken aracı kurumların tüm satış kanalları içerisinde internet yüzde 25 ile en çok kullanılan kanal oldu. İnternete ilginin boyutunu ölçmek için teknolojiye daha yatkın ürünlere bakmakta da yarar var. 2010 yılında işlem görmeye başlayan varantların yüzde 27'si internet üzerinden gerçekleşirken yatırımcı sayısı da kısa sürede 10 bini aşarak internette işlem yapan VOB yatırımcı sayısının üzerine çıktı.

ARACI KURUMLARIN HİSSE SENEDİ SATIŞ KANALLARI

SATIŞ KANALLARI	2011	2012
İnternet	% 24.9	%25.0
Yurtiçi Satış	% 22.1	%21.3
Acenteler	%16.9	%16.3
Yurtdışı Satış	%15.4	%17.1
Şubeler	%12.5	%10.9
Diğer	% 8.2	%9.4

Kaynak: Bankalar Birliği



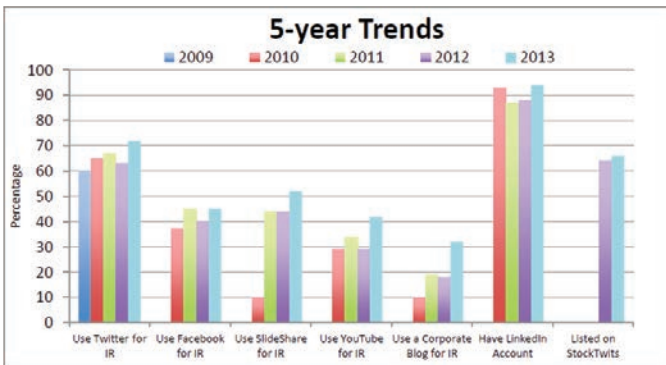
Yapılan araştırmalar sosyal medya kullanımının her geçen gün arttığını gösteriyor. LinkedIn şirketler tarafından yatırımcılara yönelik en çok paylaşımın yapıldığı mecra olurken onu Twitter ve SlideShare takip ediyor.

SOSYAL MEDYADA YATIRIMCILARA YÖNELİK PAYLAŞIMLAR

MECRA	KULLANIMI ORANI
LinkedIn (Kurumsal)	%94
Sosyal medya linki (Kurumsal sitede)	%82
Twitter	%72
Hisse twit'leri	%66
SlideShare	%52
Google+	%50
Facebook	%45
Youtube	%42
Blog	%32
Mobil yatırımcı ilişkileri sitesi	%10

Kaynak: Q4 Whitepaper by Sheryl Joyce/ www.q4blog.com

YATIRIMCI İLİŞKİLERİNİN SOSYAL MEDYA KULLANIMI



Kaynak: Q4 Whitepaper by Sheryl Joyce/ www.q4blog.com



Ekteki yazı, sunum ve iş toplantılarında etkin İngilizce kullanımına ilişkin önemli detaylar içerdiğinden İngilizce olarak yayınlanmaktadır. Yazıda yer verilen bazı önemli ipuçlarını Türkçe hazırlanmış olan kutucukta bulabilirsiniz.



Raj Kumar

Step Consulting –Turkey

The art of eloquent speaking

Speaking at a presentation, a meeting, a conference call, a business dinner or simply at a cocktail, is not an insurmountable task, by any means. But speaking to impress, speaking to be remembered, to be visible, speaking to convince, speaking with confidence, speaking to be diplomatic is certainly a very different ballgame altogether. Success in speaking, as in everything else is not accidental. Nobody is born a good orator. It requires planning, combining powerful expressions, practice and careful follow-through.





Standing on the podium, onstage, looking out at the sea of faces before me. I am about to deliver a presentation on a subject I know well. Very well in-fact. I mean come-on, I have been in this business for so many years. I know absolutely and thoroughly what I am talking about. Some even regard me as a Guru in this field. Yes, sure my powers of expression in English may not be as immaculate as in my mother-tongue, but I didn't study abroad for nothing! Yet, my palms are sweating, my heartbeat is racing. I can feel that lump in my dry throat. I am not sure if my voice will tremble in the first few minutes. Speaking at a presentation, a meeting, a conference call, a business dinner or simply at a cocktail, is not an insurmountable task, by any means. But speaking to impress, speaking to be remembered, to be visible, speaking to convince, speaking with confidence, speaking to be diplomatic is certainly a very different ballgame altogether. Success in speaking, as in everything else is not accidental.



Nobody is born a good orator. It requires planning, combining powerful expressions, practice and careful follow-through. These can be developed, cultivated and nurtured. In today's highly competitive world, often people are judged by perception. They are judged, not always by WHAT they know or the depth of their knowledge, but HOW they deliver their message. How they sound, how they look, their body language. This is the unfortunate truth. Today's audiences are stimulation junkies. And as Patricia Fripp very aptly puts it, "All speaking outside our home is public speaking, there is no such thing as private speaking".

"WOW" FACTOR

So, what is the essence of it all? What are that ingredients that distinguish one speaker from another? I am a firm believer that in every talk on whatever platform one might be, there has to be the "WOW" factor. The "WOW" factor is when your audience says "WOW, she/he is just wonderful, impressive, breath-taking". I am not referring to knowledge on a subject or knowhow or intelligence. These are assumed, they are a given, basic even. After all, you wouldn't be speaking up there if you didn't have these fundamental qualities. I am referring to a state where they just cannot get enough of you, akin to a performer in a concert. Not only do you start with a bang but you grab the audience's attention right from the outset and until you deliver your final words. And when you

finish and depart, you leave them wanting more of you. This does not have to be in speeches and presentations to large audiences, the same applies to your meetings, office motivational talks to your people, basically in all speaking. In sales talks or pitches, it is clear that people buy from people they like, connect to, and who engage them in a talk or presentation.

What would be our one biggest challenge when speaking to an audience, any audience? The answer is simple. We know that, while we are saying such smart, intelligent things, the problem is the audience is not always listening. They tend to get distracted constantly. So how do we 'hook' them onto us, so that at the very least we have 80% of their attention?

Let us then consider some of the essentials in speaking, and let us examine some pointers on this "WOW" factor. Let us explore some proven techniques of hooking one's audience and on engaging them in a talk.

Decide how to begin. First impressions are the most crucial. Be precise with your beginning. This should be planned, memorized to perfection, so the delivery will be natural. Just as an actor or actress would deliver their lines in a movie. Hook your audience right from the start using techniques such as stories, analogies, jokes, or simply tell them something amazing. Design your sentences to create interest, to create anticipation.

When talking about graphs, charts, tables and numbers, make it interesting for your audience. Avoid cliché words such as "increase", "decrease", "important" and "approximately". One of the greatest gifts of the English language is its vocabulary. Learn to select words that everybody knows, but are not often used. Learn to select words that enrich your voice and make you sound impressive. A simple counterpoint would be the words "important" and "essential". Just say these two words aloud and you will easily see that "essential" is far richer than "important". With an electronic device such as a microphone or telephone, the effect is even further enhanced. And this is just one example.

Following on from the 2 above, learn the art of selecting "wet" rather than "dry" words. Compare "around" and "in the region of". Both words mean the same, but the second sounds far richer. In fact "around" sounds as dry as a desert!

Use articulation, clustering, pausing when spe-

I am a firm believer that in every talk on whatever platform one might be, there has to be the "WOW" factor. The "WOW" factor is when your audience says "WOW, she/he is just wonderful, impressive, breath-taking". I am not referring to knowledge on a subject or knowhow or intelligence. These are assumed, they are a given, basic even.

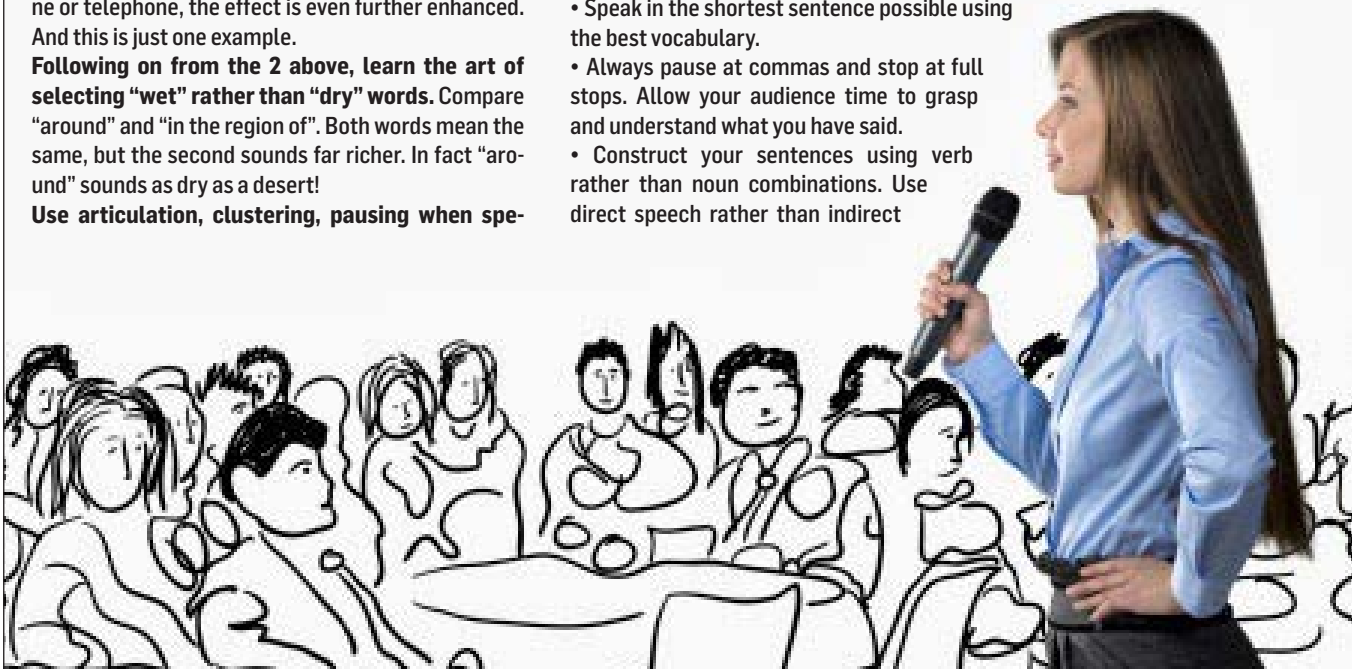
aking. This will make your talk more entertaining, more understandable, more memorable and consequently less boring. Pausing at the right places for example, helps get your message across wherein the audience is able to conceptualize and digest what you are saying with ease. Using more adjectives (enormous, substantial, etc.) helps you articulate better (Compare British English vs. American English).

Hook your audience with various techniques of creating anticipation, cluster in 3s, construct sentences in such a way that your audience will focus on what you are about to say, then say it. Use rhetorical questions to connect with your audience. Use repetition techniques and opposites as they always attract attention and appeal to audiences. **Use intensifiers and softeners.** Depending on your objectives, intensifiers tend to make you sound confident and convincing. Examples of Intensifiers are: "It certainly was a pleasure to meet you yesterday", instead of "It was a pleasure to meet you yesterday". "It is NOT cost effective" rather than "It isn't cost effective".

Softeners on the other hand, serve to make you sound diplomatic, non-committal. Softeners leave room for different interpretations and are sometimes useful in Q&A sessions. Softeners are words such as "more or less", "quite", "pretty", all in all, etc.

9 PEARLS OF SPEAKING IN ANY BUSINESS ENVIRONMENT

- Speak slowly and with purpose. Be crystal clear at all times. Every word should be pronounced to the end of the word. Pronounced to perfection. Do not swallow any part of the word. Remember: People who are stressed, nervous or unsure, speak fast.
- Speak in the shortest sentence possible using the best vocabulary.
- Always pause at commas and stop at full stops. Allow your audience time to grasp and understand what you have said.
- Construct your sentences using verb rather than noun combinations. Use direct speech rather than indirect





speech. Avoid passive sentences at all costs.

- Use adjectives to articulate when speaking. Use powerful word combinations to sound confident.
- Select words that make your voice sound rich. Avoid cliché words or phrases. Ensure that all words used are understood by everyone in the audience.
- Practice, practice, practice. Do not leave anything to chance. Success comes with proper planning. Luck is just a bonus.
- Just as you plan your beginning, plan your ending as well. Leave your audience on a high, wanting more of you.
- Watch great speakers and observe the above. Watch some movie clips of great movies and political speeches.

Body Language, or the non-verbals, has without a doubt become more and more crucial in recent years. In fact, it is suggested that it is not always the mind that controls the body, but that the body also has the ability to control one's mind.

So,

Be aware of your body language, from your eye contact, mimics, posture, gestures and position of your legs.

5 TIPS ON BODY LANGUAGE

- Maintain eye contact at all times with your audience. Pay special attention to hostiles/potential hostiles.
- And my hands, what do I do with these very vital limbs, but only vital until I find myself in front of an audience! Hands never in pockets or folded in front. Gesture as one speaks, and hands are dropped to the sides when the point is made. The pyramid pose is acceptable now and then.
- Stand with feet the same width apart as the width of your shoulders, like a block of cement. Do not lock your knee or elbows joints.
- Do not pace too much during the presentation. Make deliberate 'big' movements instead.
- Manage your stress by first discovering what happens to your body when you are stressed and then research on how to control it. Stress is always good as it ensures we will peak in our performance. But it requires control so it does not become all consuming or embarrassing.

Her türlü iş ortamında konuşma yapmanın 10 püf noktası:

1- Belirli bir amaç çerçevesinde ve tane tane konuşun. Her zaman açık ve net olun. Sözcüklerin son hecelerini vurgulayın. Telaffuzunuz hatasız olsun. Sözcüklerin hiçbir kısmını yutmayın. Unutmayın ki stresli, gergin veya tereddütlü kişiler hızlı konuşur.

2- Söylemek istediğinizi en iyi şekilde ifade edecek sözcükleri seçerek mümkün olduğunca kısa cümleler kurun.

3- Mutlaka virgüllerde kısa boşluklar verin, noktalarda duraklayın. Dinleyicilerinize, söylediğinizi anlamaları ve kavramaları için zaman tanıyın.

4- Cümlelerinizde isimlere değil, fiillere ağırlık verin. Dolaylı yerine doğrudan anlatımı tercih edin. Edilgen cümlelerden kaçının.

5- Tonlama, vurgulama, tempo ayarlama gibi tekniklere yer verin ve cümlelerinizi kümeleyin. Dinleyicilerinizi kendinize bağlamak için yanıt beklenmeyen sorular sorun, üçlü kombinasyonlar, zıtlıklar, tekrarlar kullanın.

6- Konuşmanızda niteleme sıfatlarından faydalanın. Güven telkin etmek için etkili tamlamaları ihmal etmeyin. Betimlemelerinizde pekiştirici ve yumuşatıcı kelimeleri gerekli yerlerde kullanmaya özen gösterin.

7- Fonetik açıdan tok ses yapısına sahip sözcükler seçin. Klşe sözcük ve deyimleri bırakın. Kullandığınız tüm sözcüklerin izleyicilerin her biri tarafından anlaşıldığına emin olun.

8- Prova, prova, yine prova. İşinizi asla şansa bırakmayın. Başarı doğru planlamayla gelecektir. Şansa bel bağlamayın, şans sadece "bonus" olarak görün.

9- Giriş kısmınızı planladığınız gibi, sonuç bölümünüzü de planlayın. Konuşmanızı izleyicinin sizden daha fazlasını isteyeceği zirve noktasında bitirin.

10- Başarılı konuşmacıları izleyin ve yukarıdaki hususları gözlemleyin. Filmlerdeki ve siyasetteki belli başlı konuşma örneklerinin videolarını seyredin.

Şüphesiz, son yıllarda, yazılı-sözlü iletişimin dışında, vücut dili de giderek önem kazanıyor. Hatta, zaman zaman beynin bedeni değil, bedenin beyni kontrol ettiği öne sürülmekte.

Dolayısıyla,

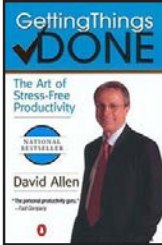
Göz teması, mimikler, duruş, el-kol hareketleri ve bacaklarınızın pozisyonu dahil olmak üzere, beden dilinize dikkat edin.

Küresel finans çevreleri bu kitapları konuşuyor

Daha önce bültenlerimizde yayınladığımız kitap önerilerimiz konusunda sizlerden çok olumlu geri dönüşler aldık. Kaçıranlar için yeni kitap önerilerimizle birlikte tekrar yayınlıyoruz. Bundan sonra da düzenli olarak yer vermeyi planlıyoruz. Seçtiğimiz kitaplar arasında yatırımcı ilişkilerini konu alanlar yanında finans sektöründen örnek

vakaları işleyenler, yatırım dünyasındaki gelişmeleri analiz edenler de yer alıyor. Türkçe yeterince yaygın olmadığı özeld yatırımcı ilişkileri genelde finans sektörü üzerine bilgi birikiminizi artırmak amacıyla bu önerilerimiz her sayımızda devam edecek. Bilginin en büyük özsermaye olduğunu unutmadan iyi okumalar dileriz!

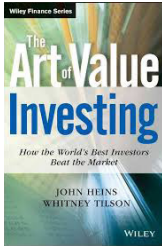
YENİ ÖNERİLENLER



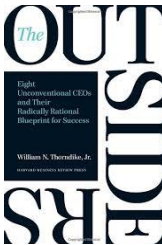
Getting Things Done
The Art of Stress-Free Productivity, David Allen



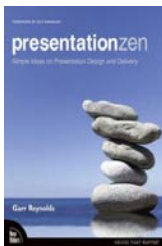
Berkshire Hathaway
Letters to Shareholders 1965-2012, Warren Buffet



The Art Value Investing
How the World Best Investors Beat the Market (Wiley Finance), John Heins



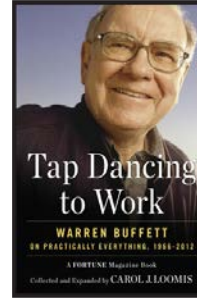
The Outsiders
Eight Unconventional CEOs and Their Radically Rational Blueprint for Success, William N. Thorndike



Presentation Zen
Simple Ideas on Presentation Design and Delivery, (Voice That Matter), Garr Reynolds

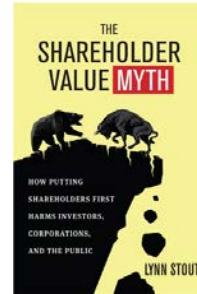


Kurumsal Yönetim:
Nasıl Yönetilmeli
Prof. Dr. Ali Alp & Do. Dr. Saim Kılıç

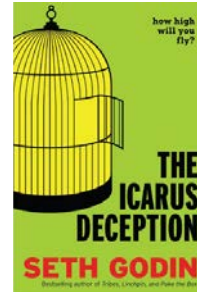


DAHA ÖNCE ÖNERİLENLER

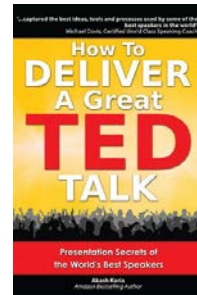
Tap Dancing to Work
Warren Buffett on Practically Everything, 1966-2012
Fortune Magazine Book
Carol J. Loomis



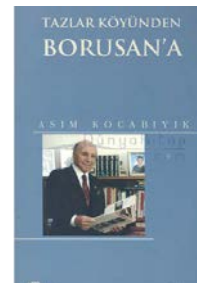
The Shareholder Value Myth
How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public
Lynn Stout



The Icarus Deception
How High Will You Fly?
Seth Godin



How to Deliver a Great TED Talk
Presentation Secrets of the World's Best Speakers Akash Karia



Tazlar Köyünden Borusan'a
Asım Kocabıyık