

BRİSA GENEL  
MÜDÜRÜ  
HAKAN BAYMAN:  
"Yolculuğunuzun  
geleceğini  
tasarlamak"  
için çalışıyoruz



DR. YILMAZ  
ARGÜDEN:  
UN Global  
Compact  
ve Türkiye'deki  
çalışmalarını  
anlatıyor



TAKASBANK  
GENEL MÜDÜRÜ  
MURAT ULLUS:  
Türkiye  
Elektronik Fon  
Alım Satım  
Platformu



# Hissedar



YATIRIMCI İLİŞKİLERİ DERNEĞİ'NİN YAYINIDIR

[www.tuyid.org](http://www.tuyid.org)

2015/2 - SAYI 18

**Atlantik ve  
Pasifik'te büyük  
dönüşüm:  
TPP ve TTIP**

**Örneklerle  
Yönetim Kurulu  
üyelerinin  
sorumlulukları**

**Mobil teknolojiler ve  
yatırımcı ilişkileri**

**B20 Türkiye: İş dünyası G20 için çalışıyor  
Doğrudan Yurt Dışı Yatırımlar ve Türkiye**

INVESTOR ARE MOBILE  
*SO SHOULD BE INVESTOR RELATIONS*

# SmartIRApp

INVESTOR RELATIONS MOBILE APP



# İÇİNDEKİLER

- 05 **BAŞKANDAN**
- 06 **YENİ PİYASA UYGULAMALARI**  
Takasbank'tan piyasaları derinleştirecek elektronik hizmet: TEFAS
- 10 **YÖNETİM KATI**  
Brisa Genel Müdürü Hakan Bayman, şirketin hedeflerini ve yatırımcı ilişkileri uygulamalarını anlattı
- 18 **YATIRIM İKLİMİ**  
Türkiye'ye doğrudan yurt dışı yatırımlar'ın seyri
- 24 **MEVZUAT**  
Örtülü kazanç aktarımı yasağına aykırılık halinde Yönetim Kurulu üyelerinin sorumlulukları
- 30 **KÜRESEL EKONOMİ**  
Atlantik ve Pasifik'te mega ticaret paktları doğuyor
- 36 **KÜRESEL EKONOMİ**  
G20 için çalışan B20 Türkiye'nin ajandası
- 40 **SİVİL TOPLUM**  
Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden UN Global Compact ve Türkiye'deki faaliyetlerini anlatıyor
- 47 **YATIRIMCI İLİŞKİLERİ**
  - En iyi Uygulama Örnekleri
  - İletişim Teknolojileri



## İmtiyaz sahibi:

Yeni Yatırımcı İlişkileri Derneği adına  
ÖZGE BULUT MARAŞLI

## Yayın Çalışma Grubu:

ASLI SELÇUK (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

Ferhat Gedik

## Editörler

Nezahat Solmaz Yiğit  
Elif İzgi Uluyüz



# 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

Gazeteciler Mah. Dergiler Sok. Deal Plaza  
No: 25/2 Esentepe/İstanbul  
Tel: (212) 306 38 08 • Fax: (212) 306 38 09  
E-mail: info@tuyid.org • www.tuyid.org





**Özge Bulut Maraşlı**  
Yönetim Kurulu Başkanı  
TÜYİD

# Küresel değişim rüzgârları

## Sevgili Okurlarımız,

2015 yılı uluslararası piyasalarda dalgalanmalar ve ülkemizde genel seçimlerin etkisiyle oldukça yoğun bir gündemle başladı. Bu gündemde piyasaların ve beklentilerin nabzını tutmak adına Hissedar sizlerle pek çok önemli konuyu ve konuyu buluşturuyor.

2015 yılının ilk çeyreğinin halka arzlar açısından yavaş başladığını söyleyebiliriz. Yabancı yatırımcıların sahip olduğu portföy değerleri Mart ayında yıl sonuna göre BIST Sınai ve BIST Teknoloji'de aynı kalırken, diğer tüm endekslerde azaldı. Aynı dönemde TL'nin ABD doları karşısında değer kaybının hızlanmasıyla birlikte piyasa değerleri olumsuz etkilendi. Değer odaklı yatırımcıların birinci çeyrekte alım yaparken, büyüme odaklı yatırımcılar satışa geçtiğini söylemek mümkün. İkinci çeyreğe ilişkin değerlendirmelerimiz Temmuz ayında yayınlanacak Borsa Trendleri Raporu ile sizlere ulaşacak. Özellikle seçimlerin de etkisiyle Türkiye için beklenti oluşturmak zorlaşırken, kurulacak yeni ekonomi yönetimi piyasalar için belirleyici olacaktır diye düşünüyorum.

Bu dönemi TÜYİD olarak paydaşlarımızla iş birliklerimizi artırdığımız ve sermaye piyasaları için müşterek faydalar doğrultusunda çalıştığımız bir dönem olarak geçirmek hedefindeyiz. Ortak görüş oluşturma, birlikte üretme kültürünün ve oluşturulacak iş birlikleriyle ortaklıkların, piyasalarımızın ihtiyacı olacak çalışmaların üretiminde kolaylaştırıcı olacağı kanısındayız. Özellikle ekonomik kaynaklara erişimin kısıtlı olduğu dönemlerde iş birlikleri bir o kadar önemini artırıyor.

2015 yılında seçilmiş yeni TÜYİD yönetimi olarak Borsa'mıza bir ziyaret düzenleyerek Sayın Genel Müdür'e, piyasalarımıza yönelik bu ortak çalışma isteğimizi iletme fırsatını yakaladık. Halka arzlardan endekslere ve yatırımcı bilgilendirme faaliyetlerine kadar pek çok alanda iş birliği imkanları yaratmak istediğimize. İzlenimimiz, piyasaların nabzını tutabilen, sorunları konusunda farkındalığı olan ve iş birliğiyle görüş alışverişine açık bir Borsa İstanbul'un bizi karşıladığı. Önümüzdeki dönemde bu bakış açısıyla piyasalarımıza yön verecek önemli adımların atılacağına inanıyoruz.

Eş zamanlı olarak her yıl Kasım ayında yaptığımız zirve çalışmalarımız başladı. Yatırımcı ilişkileri profesyonellerinin yoğun katılım gösterdiği bu konferans için küresel pek çok trendi tartışacağız. En iyi uygulamaları ödüllendirmeyi ve şirketlerimize günlük çalışmalarında yol gösterici olmayı hedeflediğimiz skor kart sürecimiz üzerinde de çalışmaya başladık. Bu yıl yine sizlerin görüşlerinizle şekillenecek skor kartlar üzerinden KPMG'nin değerlendirmesiyle yatırımcı ilişkileri en iyi uygulama ödülleri sahipleri belirlenecek.

Küresel gündemde sermaye akışlarında, ticaret rotalarında ve doğrudan yatırımlarda önemli tartışmalar ve değişim devam ediyor. Hissedar dergimizde, 'Ülkemizin liderliğindeki G20 kapsamında B20'nin rolü nedir ve çalışma başlıkları nelerdir?' sorusunun cevabını dikkatinize sunuyoruz. Doğrudan yatırımlar ve uluslararası yatırımcıların perspektifi DEİK'in bakışıyla sizlerle olacak.

Peki şirketlerimiz tüm bu süreçte kendi stratejileri için ne adımlar atıyor? Önümüzdeki dönem beklentileri neler dediğimizde Yönetim Katı'nda Brisa Genel Müdürü Hakan Bayman bizlerle.

Şirketlerde yönetim katında tutulan nabız, yatırımcı ilişkilerinde stratejiler olarak işleniyor. Hissedar'ın bu sayısında yatırımcı ilişkilerinde son trendlere de bakıyoruz. Arneca'nın görüşleriyle yatırımcı ilişkilerinde mobil teknolojileri ve tüm paydaşlara erişim açısından getirdiği avantajları dergimizde bulabilirsiniz. Piyasalarımızda yatırımcıları cezbedecek, operasyonel yükleri azaltacak ve esneklik kazandıracak çalışmalar devam ediyor. Bu bakış açısıyla TEFAŞ ve elektronik fon dağıtım sistemine de yer vermek istedik.

Tüm bu gelişmelerle birlikte, şirketler mevzuat yükümlülüklerini yerine getirmeye devam ediyorlar. Bizler de bu sayıdan itibaren vaka analizleri ile mevzuat uygulamalarına yer veriyor olacağız. Av. Erkan Tercan'ın kaleminden örtülü kazanç aktarımı yasağına aykırılık halinde, halka açık şirket Yönetim Kurulu üyelerinin cezai ve hukuki sorumlulukları boyutu işleniyor.

Yatırımcı ilişkileri birimleri tüm bu gündeme ayak uydururken pek çok en iyi uygulamaya imza atıyorlar. Daha önce bahsettiğim ve 2015 Kasım ayında sahipleriyle buluşacak yatırımcı ilişkileri ödülleri için çalışmalarımız başlamışken geçen yıl ödül alan bazı şirketlerin hangi alanlarda fark yarattıkları konusunu bilginize sunuyoruz.

Son olarak tüm şirketlerimizi ve kurumlarımızı ilgilendiren ve bizim de 2015 yılı içerisinde imzacısı olma mutluluğu yaşadığımız UN Global Compact dergimizin sayfalarında yerini aldı. Uluslararası düzeyde, özel sektör ve diğer sosyal paydaşlar ile iş birlikleri yaparak, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel ekonominin sağlanmasına destek olma amacını güden UN Global Compact hakkında detaylı bilgileri bu sayfalardan izleyerek tüm şirketlerimiz bu sürece dahil olacağını umuyor ve bu çalışmalarını destekliyoruz.

Dergimizin yeni sayısı için hepimize keyifli okumalar ve başarılı bir çalışma dönemi dilerim...





**Murat Ulus**

Takasbank

Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi



# TÜRKİYE ELEKTRONİK FON ALIM SATIM PLATFORMU

Rekabeti ve kazancı arttıran bir uygulama

Türkiye Elektronik Fon Alım Satım Platformu (TEFAS), Takasbank tarafından 9 Ocak 2015 tarihinde hizmet sunmaya başladı. TEFAS ile beraber, başarılı portföy yönetim şirketleri piyasada çok daha aktif hale gelecek. Artan rekabetle birlikte fon performanslarının önem kazanması ve yatırımcıların tasarruflarını fon sektörüne yönlendirmesi sektörün gelişmesine büyük katkı sağlayacak.

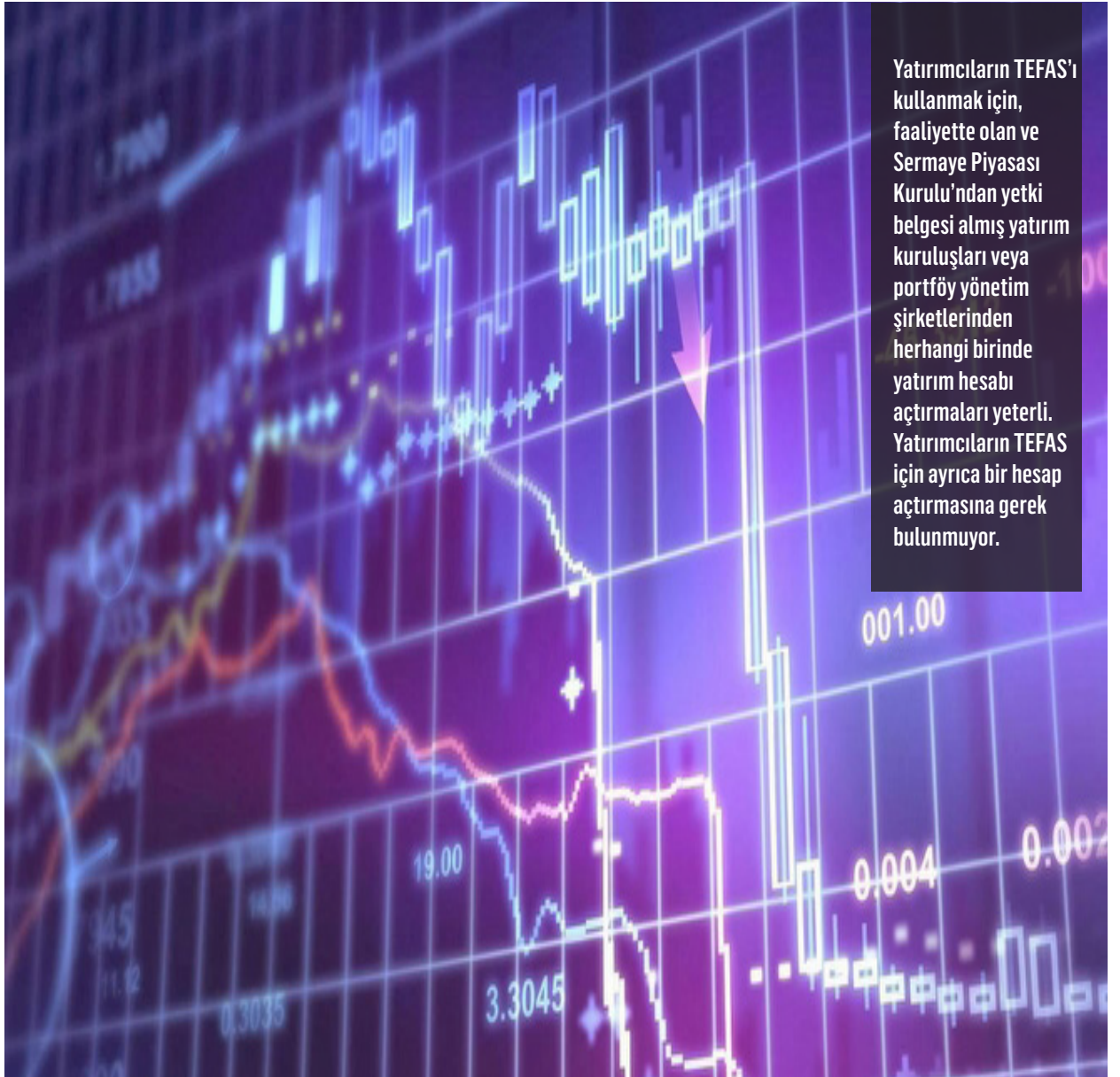
Ülkemiz fon sektörünün gelişimine ilişkin önemli sorunların başında rekabet eksikliği gelmekteydi. Büyük kurucular haricindeki başarılı fon kurucularının önlerindeki en önemli engellerden biri, dağıtım ağlarındaki kısıtlar nedeniyle yatırımcılara ulaşmakta zorluk çekmeleri ve rekabet güçlerinin bulunmamasıydı. Sermaye Piyasası Kurulu'nun düzenlemeleriyle yenilenen ve sektörün gelişiminde önemli bir sorun olan rekabet eksikliğinin giderilmesi konusunda çözüm olabilecek Türkiye Elektronik Fon Alım Satım Platformu (TEFAS), Takasbank tarafından 9 Ocak 2015 tarihinde hizmet sunmaya başladı. TEFAS ile beraber başarılı portföy yönetim şirketleri piyasada çok daha aktif hale gelecek. Artan rekabette birlikte fon performanslarının önem kazanması ve yatırımcıların tasarruflarını fon sektörüne yönlendirmesi sektörün gelişmesine büyük katkı sağlayacak.

#### **TEFAS NEDİR?**

Türkiye Elektronik Fon Alım Satım Platformu, fon kurucuları tarafından yatırım fonu katılma belgelerinin elektronik bir merkezi platformda ve platformda yer alacak olan dağıtım kuruluşları vasıtasıyla satılmasına ve geri alınmasına imkân veren, takasının ve saklamasının tam otomasyona dayalı olarak gerçekleştirilmesini sağlayan bir platform.

#### **YATIRIMCILAR TEFAS'I NASIL KULLANACAK?**

Yatırımcıların TEFAS'ı kullanmak için, faaliyette olan ve Sermaye Piyasası Kurulu'ndan yetki belgesi almış yatırım kuruluşları veya portföy yönetim şirketlerinden herhangi birinde yatırım hesabı açtırmaları yeterli. Hali hazırda yatırım hesabı olan yatırımcıların TEFAS için ayrıca bir hesap açtırmasına gerek bulunmuyor. Müşterisi oldukları kurumların şubeleri veya internet şubeleri aracılığıyla kolaylıkla alım satım işlemlerini gerçekleştirmeleri mümkün oluyor.



### TEFAS'IN GETİRDİKLERİ NELERDİR?

TEFAS ile birlikte;

- ❑ Fon sektörü, fon işlemlerini etkin ve hızlı bir şekilde, tam elektronik bir yapıda gerçekleştirebilecekleri merkezi bir platforma kavuştu.
- ❑ Getirileri yüksek olduğu halde yeterli ve yaygın dağıtım kanallarına sahip bulunmayan başarılı fon yöneticilerine daha geniş kitlelere ulaşma olanağı sağlandı.

- ❑ Yatırımcılara, bir kurum nezdindeki hesabını kullanarak çok sayıda alternatif arasından performansa dayalı seçim yaparak yatırım yapma olanağı sunuldu. Böylece yatırımcılara, fon katılma belgelerini tercih ettikleri kurum nezdinde saklayabilme fırsatı verildi.
- ❑ Yatırımcılar herhangi bir maliyete katlanmadan TEFAS'ta işlem yapma olanağına kavuştu.
- ❑ Dağıtım kanalında hizmet sunacak olan portföy yönetim şirketleri ve yatırım kuruluşları için yeni bir gelir kaynağı oluştu.



TEFAS ile yatırımcılara, bir kurum nezdindeki hesabını kullanarak çok sayıda alternatif arasından performansa dayalı seçim yaparak yatırım yapma olanağı sunuluyor. Böylece yatırımcılar, fon katılma belgelerini tercih ettikleri kurum nezdinde saklayabilme fırsatına kavuşuyor.



## Performansa dayalı yatırımlar için tek adres!

TEFAS zamandan tasarruf etmek isteyenlere benzersiz avantajlar sunuyor:

Tüm fonlara ilişkin bilgilere tek bir yerden ulaşma imkânı

Hesabın bulunduğu kuruma verilecek talimat ile Platformdaki tüm fonlar arasından seçim yapma imkânı

Tercih edilen fonu alırken fonu pazarlayan her kurum nezdinde yeni bir hesap açma gereksiniminin ortadan kalkması

Kurumlararası transfer maliyetlerinden kurtulma imkânı

Fon katılma belgelerini tercih edilen kurum nezdinde saklayabilme fırsatı

## Hız, erişim kolaylığı ve esneklik

Yatırımcıların TEFAS'ta işlem yapmaları için, Platform üyesi bir kuruma talimat vermeleri yeterli oluyor. İşlemler için herhangi bir ek maliyet gerekmiyor. Platform üyesi kurumlar ve daha fazla bilgi için [www.takasbank.com.tr](http://www.takasbank.com.tr) adresini ziyaret edebilirsiniz.

### FON BİLGİLENDİRME PLATFORMU NEDİR?

Takasbank tarafından, fonlara ilişkin bilgilere tek bir noktadan ve herhangi bir maliyete katlanmaksızın ulaşılabilmesinin sağlanması amacıyla yeni bir internet sitesi (fon portal) oluşturuldu. Portala <http://www.fonturkey.com.tr> ve <http://www.fundturkey.com.tr> adreslerinden ücretsiz olarak erişim sağlanabiliyor. Yatırımcılar yatırım kararlarını vermeden önce, portaldan yatırım fonlarına ilişkin genel ve performans bilgilerine ulaşabilecek, diğer yatırım araçlarıyla karşılaştırma yaparak çok sayıda alternatif arasından seçim yapabi-

lecekler. Portal, yatırım fonlarının yanı sıra emeklilik fonlarına ait bilgileri de içeriyor. Ayrıca portal üzerinden Kamuyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) yönlendirme yapılarak istenilen fona ait detaylı bilgileri içeren formlara erişim sağlanabiliyor.

### FON SEKTÖRÜNE İVME KAZANDIRACAK

TEFAS'ın fon sektörünün gelişiminde önemli bir rol üstleneceği açık. Bu nedenle gelişimde aktif rol oynayacak sektör katılımcılarının önerileri ve görüşlerinin değerlendirilerek ihtiyaçlarının karşılanması ve TEFAS'ın yatırımcılara tanıtılarak farkındalıklarının artırılması büyük önem arz ediyor. Bu çerçevede Takasbank tarafından geliştirme çalışmalarına hızla devam ediliyor.



# “Yolculuğunuzun geleceğini tasarlamak” için çalışıyoruz

“Yatırımcılarımızın bizlere duyduğu güvenin bilincindeyiz. Tüm yönetim sistemlerimizi de bu doğrultuda mükemmelleştirmeye gayret ediyoruz” diyen Brisa Genel Müdürü Hakan Bayman, Türk ekonomisinin zaman zaman karşılaşılabildiği kur dalgalanmalarını ve ekonomik gelişmeleri göz önünde tutarak şirketin aksiyonlarına yön verdiklerini ve gerçeğe en uyumlu olacak şekilde bir tahmin sistemi yürüttüklerini belirtiyor.

Brisa, dünyanın tek çatı altındaki en büyük lastik fabrikalarından biri ve Avrupa'nın yedinci büyük lastik üreticisi konumunda. Bridgestone ve Lassa markalarıyla otomobil, hafif ticari araç, otobüs, kamyon, tarım ve iş makinelerine yönelik emniyet ve kalite kriterleri açısından uluslararası standart-

larda lastik üretimi gerçekleştiriyor. Brisa, Türkiye lastik sektörünün pazar lideri. Lassa, Bridgestone, Bandag, Dayton, Kinesis lastik markaları, Energizer akü markası, OtoPratik, ProPratik, Lastiğim, Lastik.com.tr, Probox, Bridgestone Box yenilikçi satış kanalları ve Profleet, Mobilfix, Filofix gibi pazarda fark oluşturan hizmetleriyle, hem bireysel, hem kurumsal müşterilerin yolculukları boyunca tüm ihtiyaçlarını



karşılamaı amaçlıyor. Şu anda yurt içinde bin 200'ün üzerinde satış ve hizmet noktasıyla, uluslararası pazarlarda ise Lassa markasıyla 60'ın üzerinde ũlkede yaklaşık 80 iş ortağıyla ve 120'nin üzerinde tabelalı mağazayla, araç sahiplerine ũrũn ve hizmetleri ulaştırıyor. Brisa Genel Mũdũrũ Hakan Bayman, "Mũřterilerimizi, işimizin merkezine alarak sunduğumuz çũzũmlerle farklılaşıyoruz. İnovasyon işimizin can damarlarından biri. İnovasyon sũrecini ve girişimciliği Şirket olarak DNA'mıza yerleştirmek için bir takım olarak çalışıyoruz" diyor. Hep daha iyiyi arayarak, mũřteri deneyimini zenginleştirecek yenilikçi yaklaşımlar getiren Brisa'yı Genel Mũdũrũ'nden dinledik.

**26 yıllık deneyimiyle, Brisa Tũrkiye lastik sektũrũnũn pazar lideri konumuna ulaştı. Kısaca Şirketin dũnden bugũne yolculuğunu anlatır mısınız?**

Brisa, Sabancı Holding ve ortakları tarafından tamamen Tũrk sermayeli olarak, Lassa Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ő. adı altında 1974 yılında kuruldu. Şirketimiz ũretime 1977'de başladı ve 1988'e kadar Lassa markası altında lastik ũretimine devam etti. Bu tarihten sonra da Japon Bridgestone Corporation

ile Sabancı Holding arasında kurulan ortaklıkla Şirketimizin adı, Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ő. olarak değişti.

İlk yıllarımız olan 1990'larda, önemli bir bũyũme ivmesi yakalayarak Tũrk sanayisinin ũncũ kuruluşları arasına girmeyi başardık. 1993 yılında ilk Ulusal Kalite Ődũlũ'nũ ve 1996 yılında ise iş mũkemmelliđi konusunda gösterdiği ũstũn performans sayesinde Avrupa Kalite Bũyũk Ődũlũ'nũ kazanan ilk Tũrk Şirketi olduk.

2010 yılında Amerika merkezli lastik kaplama Şirketi Bandag'ın Tũrkiye operasyonlarını Bridgestone Avrupa'nın iştiraki Bandag AG'den satın alarak, ailemizi genişlettik ve eşitlendirdiğimiz hizmet portfũyũmũzle, taşımacılık sektũrũne maliyet avantajı sağlarken, hem lastik Őmrũnũn uzamasına hem de evre korumasına katkıda bulunmaya başladık.

**Yeni bir yatırımınız söz konusu olacak mı?**

Tũrkiye'nin ekonomik gelişimiyle birlikte, Brisa'nın kuruluşundan bu yana yapmış olduğu toplam yatırım miktarı 1 milyar ABD dolarına yaklaştı. Yakın gelecekte artması beklenen lastik talebini karşılamak amacıyla, İzmit'teki ũretim tesislerimize ek olarak, yaklaşık 300 milyon ABD doları yatırımla ikinci fabrikamızı Aksaray İli Organize Sanayi BÖlgesi'nde kurma hazırlıkları içindeyiz. BÖylece, toplam ũretim kapasitemiz yũzde 30 artacak. Şimdiden bizi heyecanlandıran yeni fabrikamızın devreye girmesini planladığımız 2018 yılı, benim ki tarihimizde önemli bir kilometre taşı olarak anılacak.



**"Brisa, özellikle son yıllarda gösterdiği başarılı performansla, hissedarlarına yũksek seviyede değer katmaya devam etti. Artan hisse değerinin yanında, yũksek temettũ verimiyle de pek çok BIST Şirketinin arasından sıyrılmayı başardı."**





“Yakın gelecekte artması beklenen lastik talebini karşılamak amacıyla, İzmit'teki üretim tesislerimize ek olarak, yaklaşık 300 milyon ABD doları yatırımla ikinci fabrikamızı Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi'nde kurma hazırlıkları içindeyiz. Böylece toplam üretim kapasitemiz yüzde 30 artacak.”

#### 2014 yılı performansınızı değerlendirebilir misiniz? 2015 hedefleriniz nelerdir?

2014 yılında, 2013'e oranla satış gelirlerimizi yüzde 14, net kârımızı ise yüzde 29 artırdık. 2014 yılsonu itibarıyla, Brisa'nın toplam satış gelirleri 1 milyar 693 milyon TL, net kârı ise 186 milyon TL olarak gerçekleşti. Şirketimizin ihracat gelirleri 2014 yılında yüzde 24'lük artışla göstererek 347 milyon TL'den 430 milyon TL'ye yükseldi. Tüm kanallardaki toplam satış performansımıza baktığımızda, 2014 sonunda önceki yılın aynı dönemine göre satış adetlerinde yüzde 6,7 toplam satış gelirlerinde ise yaklaşık yüzde 10,7 oranında artış sağlamayı başardık.

2015 yılında ise tüm kanallardaki satış adetlerimizi, bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 5,3 artırdık. Brisa olarak binek ve hafif ticari araç lastikleri satış adetlerinde pazarın üzerinde bir büyüme kaydettik. Yenileme pazarı satış adetlerinde yüzde 21 oranında

bir büyüme yakaladık. Lassa markamızın ihracat performansı da geçtiğimiz yılın aynı dönemine göre, Avrupa pazarlarında yüzde 14 oranında bir artış kaydetti. Yılın ilk çeyreğinde, geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 50,4'lük bir artış yaşayan yurtiçi otomotiv satışlarıyla birlikte orijinal ekipman satış adetlerinde 2014 yılının aynı dönemine göre yüzde 23 oranında bir artış yakaladık.

Mevcut performansımızla Brisa olarak 2015 yılsonu itibarıyla, yüzde 8-10 bandında bir ciro artışı sağlamayı ve 100-110 milyon dolar düzeyinde yatırım yapmış olmayı hedefliyoruz. Bu yatırımlar arasında en önemli odak noktamız Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi'ndeki ikinci fabrikamız. Fabrikamız, İzmit'teki kapasiteye ek olarak, binek ve hafif ticari segmentinde yıllık 4,2 milyon adet üretim kapasitesi sağlayacak.

#### Brisa, BIST 50 içerisinde yer alan halka açık bir şirket.

#### Şirketinizin sermaye piyasalarındaki performansı nasıl?

Hisseleri 1986 yılından bu yana Borsa'da işlem gören ve BIST 50 endeksi içerisinde yer alan şirketimizin halka açıklık oranı yüzde 10 civarındadır. Sınırlı halka açıklık oranına rağmen, işlem hacminde üst sıralarda yer alan hissemiz, 2014 yılı

“2014 yılında 2013’e oranla satış gelirlerimizi yüzde 14, net kârımızı ise yüzde 29 artırdık. 2014 yılsonu itibarıyla Brisa'nın toplam satış gelirleri 1 milyar 693 milyon TL, net kârı ise 186 milyon TL olarak gerçekleşti. Şirketimizin ihracat gelirleri 2014 yılında yüzde 24'lük artışla göstererek 347 milyon TL'den 430 milyon TL'ye yükseldi.”



başlarından bu yana oldukça olumlu bir performans göstermiştir. O tarihten bu yana, şirket piyasa değeri TL bazında yüzde 70'in üzerinde artarak, 2,5 milyar TL civarında oluşmuştur. Hissemizdeki yabancı payı ise yüzde 40 civarındadır. Brisa özellikle son yıllarda gösterdiği başarılı performansla hissedarlarına yüksek seviyede değer katmaya devam etti. Artan hisse değerinin yanında, yüksek temettü verimiyle de pek çok BIST şirketinin arasından sıyrılmayı başardı. Şimdiye kadar birkaç istisna dışında dağıtılabilir kârının tamamını temettü olarak ödeyen şirketimiz, özellikle son beş yıldır gösterdiği parlak finansal performansla hissedarlarına önemli kazanç sağladı.

#### **Yatırımcı ilişkileri alanında ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?**

Şirketimiz, yatırımcı hakları ve çıkarları konusundaki tüm hassasiyetleri dikkate alarak yönetilmekte, bilgilendirmeler açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmektedir. KAP duyuruları, internet sayfamız, yatırımcı bültenleri, yazılı ve

sözlü olarak kurulan iletişimin yanında, yatırımcılarla bir araya gelinen toplantılarla mevzuata uygun şekilde gerekli bilgilendirmeler ve açıklamalar yapılmaktadır. Özellikle geçtiğimiz yılın başlarından itibaren yatırımcı ilişkileri faaliyetlerimizi oldukça yoğunlaştırdık. Geçen sene ikisi yurt içi, yedisi yurt dışı olmak üzere toplam dokuz konferansa ve roadshow'a iştirak ettik. Bunların pek çoğu CEO ve CFO düzeyinde gerçekleşti. Hissemizle ilgili beş analist raporu ve pek çok bilgilendirme raporu yayımlandı. Yine sadece geçen sene 300 civarı yatırımcı ve analistle yüz yüze ya da telefonda görüşme fırsatımız oldu.

#### **Gerek küresel ekonomide gerekse yurt içindeki dalgalanmalara karşı yatırımcı ilişkilerinde proaktif bir yaklaşım geliştirebildiniz mi?**

Yatırımcılarımızın bizlere duyduğu güvenin bilincindeyiz. Tüm yönetim sistemlerimizi de bu doğrultuda mükemmelleştirmeye gayret ediyoruz. Türk ekonomisinin zaman zaman karşılaşılabildiği kur dalgalanmalarını ve ekonomik gelişmeleri göz önünde tutarak şirketimizin aksiyonlarına yön veriyor ve gerçekle en uyumlu olacak şekilde bir tahmin sistemi yürütüyoruz. Bütçe planlarımızı büyük titizlikle takip edip, yatırım fizibilite çalışmalarını özenle yapıyor ve paydaşlarımızı gözeterek kararlarımızı alarak ekonomik sürdürülebilirlik için çalışıyoruz. Günümüzün küresel ekonomik dünyasında, ekonomik sürdürü-

lebilirliği sağlayabilmek için orta ve uzun vadeli şirket stratejilerini hazırlarken, fırsatlar kadar riskleri de öngörebilmek ve zamanında önlem alabilmek hayati önem taşıyor. Bu bilinçle, risk yönetimini kurum kültürümüze entegre ettik ve bu alanda hayata geçirdiğimiz projelerle birçok platformda ödüle değer bulunmaktan mutluluk duyuyoruz.

**Sürdürülebilirlik, tüm dünyada en temel kriterlerden biri haline geldi. Brisa'nın bu alanda yaptığı çalışmalar ve şirket vizyonunda sürdürülebilirliğin yeri hakkında bilgi verebilir misiniz?**

Brisa olarak, attığımız her adımda, sürdürülebilirliğin bir tercih değil, gelecek nesillere karşı büyük bir sorumluluk olduğu yaklaşımla hareket ediyoruz. Sürdürülebilirliği, kurum kültürümüzün parçası haline getirmek ve bu alandaki yönetim sistemlerimizi iyileştirmek üzere, 2011 yılında geniş katılımlı çalıştaylar ve paydaş anketleri düzenledik. Sürdürülebilirlik yaklaşımımızı yeniden şekillendirdik.

Bu yaklaşımımızın en önemli çıktısı ise sürdürülebilirlik raporlarımız oldu. 2012 ve önceki beş yılı kapsayacak şekilde hazırladığımız ilk sürdürülebilirlik raporumuzu GRI A seviyesinde, 2013 yılındaki çalışmalarımızı

ise GRI A+ seviyesinde kamuoyuyla şeffaflıkla paylaştık. 'Yolculuğunuzun Geleceğini Tasarıyoruz' vizyonumuz doğrultusunda, çevresel, ekonomik ve toplumsal sürdürülebilirliğe, tüm operasyonel süreçlerimizin merkezinde yer veriyoruz. Tedarikçilerimizden iş ortaklarımıza ve müşterilerimize kadar uzanan zincir içerisinde tüm süreç, ürün ve hizmetlerimizin çevreye olan olumsuz etkilerini azaltmayı hedefliyor, bu amaçla tüm paydaşlarımızla işbirliği içinde çalışıyoruz.

**Üretimde verimlilik ve çevre koruma projelerine önemli yatırımlar yapıyorsunuz. Bu yatırımlar ve ayırdığınız bütçe nedir?**

Çevresel sürdürülebilirlik anlayışımız doğrultusunda üretim süreçlerimizin doğal kaynaklar, biyolojik çeşitlilik ve iklim değişikliği üzerindeki etkilerini kontrol altında tutmak amacıyla yoğun bir çaba sarf ediyoruz. Üretimde verimlilik ve çevre koruma projelerine son beş yılda yaklaşık 4,5 milyon ABD doları tutarında yatırım gerçekleştirdik. 2008 yılına göre enerji tasarrufumuz 12 kat arttı.

2020 yılına geldiğimizde, 2008 yılına göre kuyu suyu tüketimimizi yüzde 61 oranında azaltmayı hedefliyoruz. 2014 yılında ise 2008 yılına göre yüzde 53 oranında azalttık. Evsel atık miktarımızda ise yüzde 36 oranında düşüş sağladık.

Karbon dioksit emisyonlarının azaltılmasına yönelik çalışmalarımızı 2005 yılından bu yana sürdürüyoruz. 2020 yılında birim kauçuk tüketimi başına düşen karbon dioksit emisyonlarını 2005 yılına göre yüzde 25 azaltmayı hedefliyoruz ve 2014 yılı sonunda üretimden kaynaklanan karbon salımında 2005 yılına kıyasla yüzde 26 düşüş sağladık.

2014 yılında Brisa Akademi binamız için LEED sertifikasyon

### 'TURNALAR HEP UÇSUN'

İklim değişikliğiyle mücadele, sürdürülebilir enerji, doğal kaynakların verimli kullanımı, atıkların azaltılması, değerlendirilmesi ve bio-çeşitlilik alanlarında çevresel sürdürülebilirlik projelerine yatırım yapmanın, gelecek nesillere karşı en büyük sorumluluğumuz olduğuna inanıyoruz. Hem Türk hem de Japon kültüründe uzun ömür, iyi şans, refah ve umudu simgeleyen ve önemli bir yere sahip olan ancak Anadolu'da nesilleri tehlike altında olan turnaları korumak için bio-çeşitlilik alanında WWF-Türkiye ile işbirliğiyle içerisinde gerçekleştirdiğimiz 'Turnalar Hep Uçsun' projemizi ilk günkü kararlılıkla sürdürüyoruz.

Proje kapsamında bilimsel incelemelerle turnaların soyunu tehdit eden sebeplerin tespit edilmesi, önlenmesi, yerel halkın ve kamuoyunun bilgilendirilmesi için çalışmalar yürütüyoruz. 2014 yılında Çukurova Deltası'nda yürütülen saha çalışmaları sonucunda Türkiye'de bugüne kadar bir kışlama alanında yapılan en kapsamlı çalışmayla, nesli tükenmekte olan turnaların güncel durumları hakkında önemli bulgular elde edildi. Toplumsal sürdürülebilirlik alanında, ürünlerimizle eşleşen trafikte sürüş emniyeti konusunu öncelikli sorumluluğu olarak görüyor, ayrıca toplumun her kesimine ulaşmak için eğitim, kültür ve bilgi paylaşımından spora dek birçok alanda projeler yürütüyoruz.





"Brisa İnovasyon Takımı", düzenli eğitimler ve workshop'lar aracılığıyla yolculuğun geleceğini tasarlıyor, araç sahiplerinin hayatlarını kolaylaştıracak yenilikçi ürün ve hizmetler, kurumsal girişimcilik projeleri üretiyor. Örneğin, şimdiden 10 yıl sonraki araç kullanıcısı profilinin ihtiyaçlarının neler olabileceği üzerine fikir yürütüp, bu ihtiyaca cevap verebilecek tasarımlar üzerinde çalışıyoruz."



PSR TURANZA T001(T01Z)  
205/55R16 91V 11.11.ST



sürecini tamamladık ve Gold sertifikamızı aldık. Yeşil bina konseptiyle tasarladığımız binamızın enerji ihtiyacının yüzde 12'si güneş panelleriyle sağlanıyor. Yeni başladığımız 'Yeşil Ofis' programı doğrultusunda ise hem çalışan bilincini artırmak hem de kağıt, plastik gibi sarf malzemelerinin kullanımını azaltmak için çalışıyoruz.

#### **Atık lastik önemli bir çevre sorunu. Bu konuda herhangi bir çalışmanız var mı?**

LASDER (Lastik Sanayicileri Derneği) üyesi olarak, derneğin atık lastiklerin toplanması ve geri dönüşümüyle ilgili çalışmalarına destek veriyoruz. Brisa olarak, ürün geliştirme çalışmalarında yakıt verimliliğine katkı sağlayan bir yaklaşımı benimsiyoruz. Düşük yuvarlanma direncine sahip Lassa Greenways ve Bridgestone Ecopia lastikleri binek ürün portföyümüzün yaklaşık yüzde 30'unu oluşturuyor. Orta vadede ise bu portföyümüzün yarısını çevreci ürünlerin oluşturmasını planlıyoruz. Lastik kaplama markamız Bandag ile de geçtiğimiz yıl içerisinde yaklaşık 130 bin ticari lastik kaplayarak atıkların azalmasını sağladık.

#### **Pek çok sosyal sorumluluk projesine aktif destek veriyor ya da öncülük ediyorsunuz. Bunun yanı sıra bir dernek ve bir de müze kurmuşsunuz.**

Lassa markamızla yürüttüğümüz 'Yola Sağlam Çık' projesi kapsamında uzun yol ticari araç sürücülerine yönelik göz muayenesi, doğru beslenme ve fiziksel egzersiz konularında danışmanlık sunarak trafikte güvenli biçimde seyahat etmelerini sağlıyoruz. 'Tarım Sağlamsa Gelecek Sağlam' projesiyle de bir yandan çiftçilere sürdürülebilir tarım konusunda danışmanlık sağlarken, traktör römorklarına, reflektör montajı gerçekleştirerek trafik kazalarını önlemeyi hedefliyoruz. Bridgestone markamızla yürüttüğümüz 'Bridgestone Emniyetiniz için 2 Dakika' projesi kapsamında gerçekleştirdiğimiz lastik diş derinliği ve hava basıncı ölçümleri ile hem güvenli sürüş konusunda farkındalık yaratıyor; hem de doğru basınç uygulamaları sonucunda sağlanan yakıt tasarrufu ile çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunuyoruz. İki önemli sosyal sorumluluk projemiz daha var. İhtiyacı olan öğrencilere burs desteği veren 'Brisa Mensupları Öğrenimi Destekleme Derneği' ve Türkiye'nin ilk lastik ve güvenli sürüş müzesi olan 'Brisa Müze' de toplumsal sürdürülebilirlik konusunda ön plana çıkan çalışmalarımız arasında yer alıyor.

#### **Çevre dostu ürünler geliştirmek de bu söktörde önemli bir sürdürülebilirlik faaliyeti. Bu konuda yeni çalışmalarınız var mı?**

Brisa çatısı altında yürütülen sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yanı

sıra, bu alanda global arenada atılan adımları da yakından takip ediyoruz. Tek damla yakıt kullanmadan, sadece güneş enerjisiyle dünya turu atmak üzere yola çıkan Solar Impulse uçağına da bu vizyonla sponsor olduk. Solar Impulse, yenilenebilir enerji kaynaklarının ve temiz teknolojinin gücünü kitlelere göstermesi açısından büyük önem taşıyor. Yolculuğun geleceğini tasarlama vizyonumuz ışığında, Solar Impulse gibi tüm dünyada ses getiren bir sürdürülebilirlik ve inovasyon projesine Türkiye'den sponsor olan tek markayız.

**Sektörde inovasyon çalışmaları büyük önem taşıyor. Brisa'nın bu alandaki çalışmalarından söz eder misiniz?**

Lastik sektörü gibi teknolojik olarak inovasyonun çok hızlı olarak uygulamalara geçirilemediği bir sektörde bile inovasyonun büyük öneme sahip olduğunun bilincindeyiz. Brisa olarak 'Yolculuğunuzun Geleceğini Tasarıyoruz' vizyonumuzla, bir lastik üreticisinden, yarının koşullarına bugünden hazırlık yapan ve inovasyonu, tüm iş süreçlerimizin odağına almış 'mobilité ve servis sağlayıcı şirket' konumlamasına doğru büyük bir dönüşüm içindeyiz. Bu dönüşüm kapsamında, 'Değişim için Değişim!' sloganını

benimsiyoruz ve değişimin bir adım ötesinde olabilmeyi, böylece paydaşlarımıza ve Türkiye'ye kattığımız değerleri sürekli artırabilmeyi hedefliyoruz. İşimizin odak noktasına müşterilerimizi koyuyor, onların ihtiyaç ve görüşlerinden beslenerek, yenilikçi fikirlerimizle fark yaratmak için çalışıyoruz. 2009'dan bu yana inovasyon alanında Brisa İnovasyon Takımı (BİT) ile önemli bir ilerleme kaydettik ve bugün de inovasyon şirketine dönüşüm sürecimiz hızla devam ediyor. Brisa olarak, bu anlayışla hayata geçirdiğimiz ve şirketin tamamını temsil eden çalışanlarımızdan oluşan 'Brisa İnovasyon Takımı'mız bulunuyor. BİT adını verdiğimiz takım, düzenli eğitimler ve workshop'lar aracılığıyla yolculuğun geleceğini tasarlıyor, araç sahiplerinin hayatlarını kolaylaştıracak yenilikçi ürün ve hizmetler, kurumsal girişimcilik projeleri üretiyor. Örneğin, şimdiden 10 yıl sonraki araç kullanıcısı profiline ihtiyaçlarının neler olabileceği üzerine fikir yürütüp, bu ihtiyaca cevap verebilecek tasarımlar üzerinde çalışıyoruz.

Çalışanlarımızın inovatif fikirlerinden yola çıkarak hayata geçirdiğimiz ürün ve hizmetlerimiz; Bridgestone Box, Profleet, lastik.com.tr, Tripin, Filofix, Mobilfix, Propratik. Son beş yılda bu yaklaşımla otomotiv sektörüne kazandırdığımız yenilikçi çözümler şöyle:

**OtoPratik:** Binek ve hafif ticari araçların kullanım ömürleri boyunca ihtiyaç duyabilecekleri tüm ana ürünleri bir arada sunan hizmet noktaları olan OtoPratik'ler kaliteli ve hızlı bir şekilde hizmet veriyor.

**Lastik.com.tr:** Brisa'nın Türk lastik sektöründe hayata geçirdiği önemli ilklerden biri olan 'lastik.com.tr'; lastik değişimi için satış noktalarına gitmeyi tercih etmeyenlere internet üzerinden ran-

"Brisa, özellikle son yıllarda gösterdiği başarılı performansla hissedarlarına yüksek seviyede değer katmaya devam etti. Artan hisse değerinin yanında, yüksek temettü verimiyle de pek çok BIST şirketinin arasından sıyrılmayı başardı."





## Sivil toplum kuruluşlarında etkin görevler üstleniyor

1966 doğumlu Hakan Bayman, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi İktisat Bölümü'ndeki lisans eğitimin ardından, San Diego National University'de pazarlama alanında MBA eğitimini tamamladı.

Çalışma hayatına 1993 yılında Henkel Turyağ'da Toz Deterjanlar ve Margarin Marka Müdürü olarak başlayan Bayman, daha sonra 1996 yılında Henkel KgAa Düsseldorf Kategorî Müdürlüğü görevini üstlendi. 1997 yılının Ocak ayında Coca-Cola Kafkasya ve Orta Asya Temsilciliği Bölge Marka Müdürü olarak görev alan Bayman, aynı yılın aralık ayında Kraft, Sıvı Yağlar ve Margarinler Pazarlama Müdürü görevine getirildi. 2002 yılında Brisa Pazarlama ve Satış Başkan Yardımcısı görevini üstlenmiştir. 2007-2008 yılları arasında BMW Genel Müdürü olarak çalışan Bayman, 2009 yılından bu yana Brisa Genel Müdürlük görevini yürütüyor.

Hakan Bayman, Brisa Genel Müdürlük görevinin yanında Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD), Lastik Sanayicileri Derneği (LASDER) ve Lastik Sanayicileri ve İthalatçıları Derneği'nin (LASİD) yönetim kurullarına başkanlık yapıyor. Bayman, aynı zamanda Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ve Temsa Global Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu üyeliği görevlerini yürütüyor.



deuyla adreste lastik değişim hizmeti sağlıyor.

**Profleet:** Filo müşterilerinin ihtiyaçlarına 360 derece çözüm getirmeyi hedefleyen 'Profleet filo yönetim çözümleri' kapsamında, filo müşterilerinin operasyonel maliyetlerinde maksimum tasarruf sağlanmasına yönelik sürdürülebilir çözümler sunuyoruz.

**Mobilfix:** Brisa'nın sınır tanımayan hizmet anlayışını ve müşterisine verdiği değeri kanıtlayan eşsiz bir proje olan Mobilfix, ağır ticari araçlara sahip filolara yerlerinde, kendi araç parklarında, servis hizmeti sunarak, araç sahiplerinin zaman ve maliyetten tasarruf etmelerini ve iş sürekliliklerini korumalarını sağlıyor.

**Probox:** Müşteri odaklı hizmet anlayışı çerçevesinde, müşterilerinin tüm süreçlerde hayat-

larını kolaylaştırmak hedefinde olan Brisa, filo müşterilerinin ihtiyaçlarına çözümler sunuyor. Araçların lastik sökme-takma ihtiyaçlarına cevap verecek bir konsepti hayata geçiriyor. ProBox içinde lastik-sökme takma ekipmanlarının yanı sıra ofis alanı, yaşam alanı ve depo alanı bulunuyor. Satıştan çok servis amaçlı bir konsept olarak tasarlanan ProBox, filo araç parklarında ticari araç sürücülerine hizmet veriyor.

**Bridgestone Box:** Bridgestone Box aslında araç sahiplerinin özellikle lastikle ilgili sorunlarına profesyonel çözümler bulmakta zorlandıkları lokasyonlarda hizmete sunulan bir satış ve hizmet noktası. Bridgestone Box; lastik sökme takma, balans, nitrojen dolumu, akü değişimi, yağ değişimi, klima gazı dolumu gibi sürücülerin yolculuk anında en çok ihtiyaç duyduğu hizmetleri sağlıyor. Araç trafiğinin yoğun olduğu seyahat rotaları ve hafta sonunda kullanılan güzergâhları derinlemesine analiz ediyoruz ve aracımızı bu rotalarda uygun lokasyonlarda hizmete sunuyoruz.



**Volkan Kara**

DEİK-Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu  
Yurt Dışı Yatırımlar İş Konseyi Başkanı

# Doğrudan yabancı yatırımlar ve beklentiler

2004-2014 yılları arasında ülkeye çekilen doğrudan yatırımlar daha önceki 80 yıl boyunca gelen doğrudan yatırımların 9 katına ulaşmıştır. 1993-2003 yılları arası ortalama net yatırım girişi 1-2 milyar dolar seviyelerindeyken, 2004-2014 arasında 12 milyar dolar yıllık ortalama yatırım girişi gözlemlenmiştir.

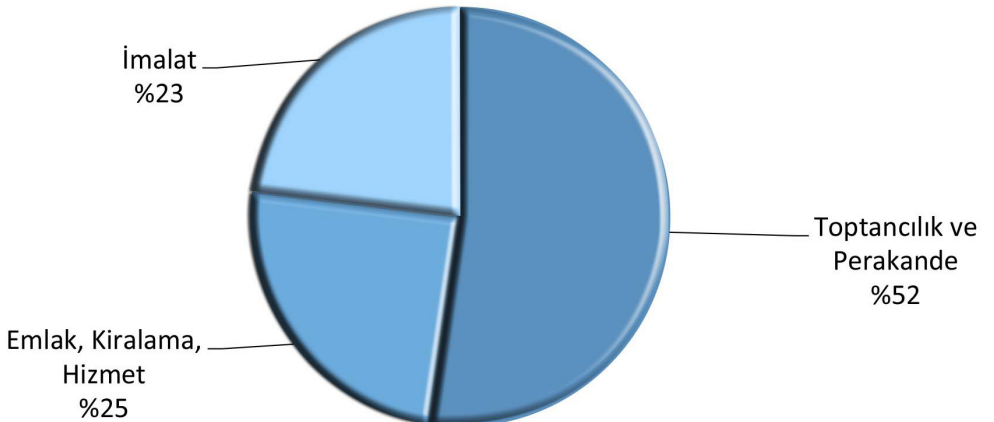
İş literatüründe 'Foreign Direct Investments' olarak geçen, 'Doğrudan Yurt Dışı Yatırımlar', genel anlamda kalıcı bir değer yaratma amacıyla, bir ülkede yerleşik şirketlerin başka bir ülkede sıfırdan bir şirket kurarak veya hâlihazırda bulunan bir şirketin öz sermayesine yüzde 10'dan fazla bir payla ortak olması yoluyla yaptığı uzun vadeli ve göreceli olarak daha az likit olan yatırımlardır. Diğer bir ifadeyle, portföy ve diğer finansal enstrümanlar aracılığıyla yapılan yatırımlardan farklı olarak, daha sürdürülebilir bir iş modeli dahilinde, şirketlerin yurt dışına genişlemesi olarak da tanımlanabilir. Tarihsel olarak yurt dışı doğrudan yatırımlar, 1980'lerde başlayan

neo-liberal ekonomik akımın etkisiyle dünya ticaretine paralel bir hızla artmış; gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere doğru gerçekleşmiştir. 2000'lerle birlikte gelişmekte olan ülkelerin firmaları da rekabet avantajı sağlamak, ilave pazarlara ulaşmak ve/veya ham madde, teknoloji veya insan kaynaklarına ulaşabilmek için yurt dışında ciddi yatırımlara başlamışlardır.

## 6 BİN 500 YABANCI ŞİRKETTEN 40 BİN ŞİRKETE

Türkiye'nin mevcut üretim ve ticari dinamikleri, cari dengeyi sağlamak ve arzu edilen büyüme seviyelerini yakalamak adına yatırımların devamlılığını sağlamak için dışarıdan gelecek

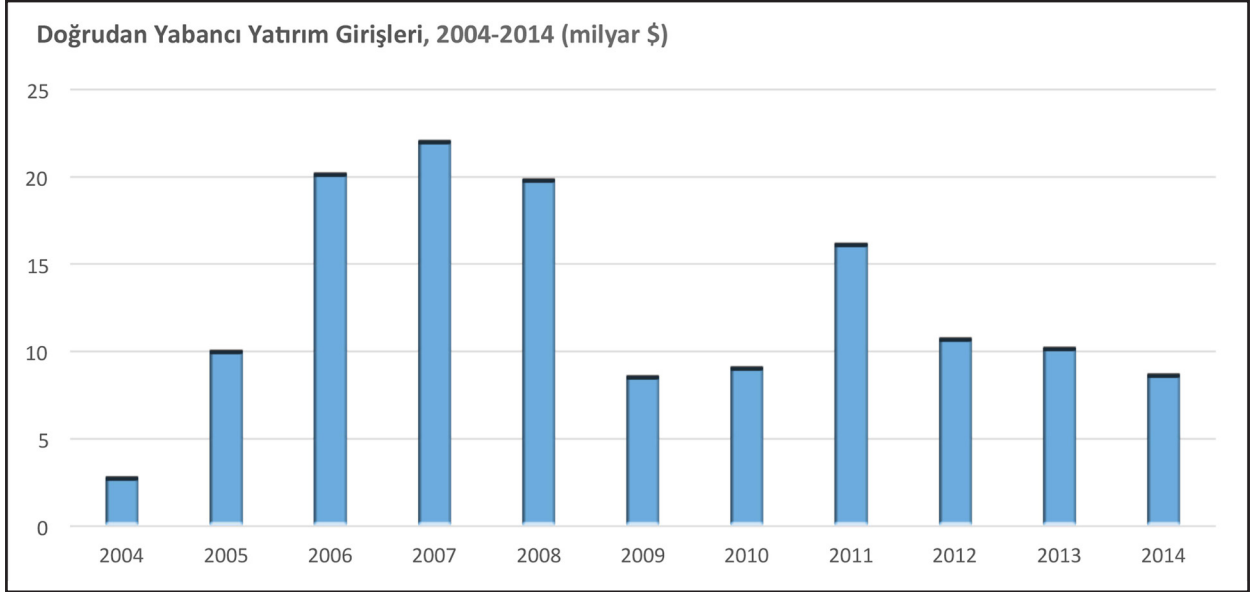
## 1954-2014 Doğrudan Yabancı Yatırım Sektörel Kırılımı





yatırımlara ihtiyaç duymaktadır. Türkiye Cumhuriyeti hükümetleri de uzunca bir süredir Doğrudan Yurt Dışı Yatırımlar'ı, çeşitli enstrümanlar ve teşvik mekanizmalarıyla desteklemektedir. Doğrudan yatırımlardaki artış ülkenin ara mal ithalatına dönük bağımlılığını azaltıp, imalat ve diğer sektörlerdeki ticaret açığını azaltmasına yardımcı olabilmektedir. Bu aynı zamanda, Türkiye'nin yüksek katma değerli ürünler geliştirmesini ve yerel ekonomiye know-how ve teknoloji transferi gerçekleştirmesini de sağlamaktadır. 2003 yılında yeni yabancı yatırım yasasının

yürürlüğe girmesiyle, TOBB'a kayıtlı olan yabancı şirket sayısı 6 bin 500'den, 2014 yılında 40 bine ulaşmıştır. Yabancı sermayeli şirket sayısındaki artışta da görüleceği üzere, Türkiye son 10 yılda önceki dönemlere nazaran yabancı yatırımlar için daha cazip bir ekonomi haline gelmiştir. 2004-2014 yılları arasında ülkeye çekilen doğrudan yatırımlar, daha önceki 80 yıl boyunca gelen doğrudan yatırımların dokuz katıdır. 1993-2003 yılları arası ortalama net yatırım girişi 1-2 milyar ABD doları seviyelerindeyken, 2004-2014 arasında yıllık ortalama 12 milyar ABD doları yatırım



**Türkiye, '2013 UNCTAD Dünya Yatırım Raporu'nda, ilk olarak 2013-2015 yılları arasında doğrudan yatırımlar için en çok umut vaat eden ülkelerden biri olarak gösterilmiştir. Son yıllarda hükümet daha fazla doğrudan yatırım almak için, hatırı sayılır oranda bir çaba göstermiştir.**

girişi gözlemlenmiştir. Küresel krizin hemen arifesinde, 2007 yılında 20 milyar ABD dolarıyla zirveye ulaşan yatırımlar, küresel trendle paralel biçimde yavaşça azalmaya başlamıştır.

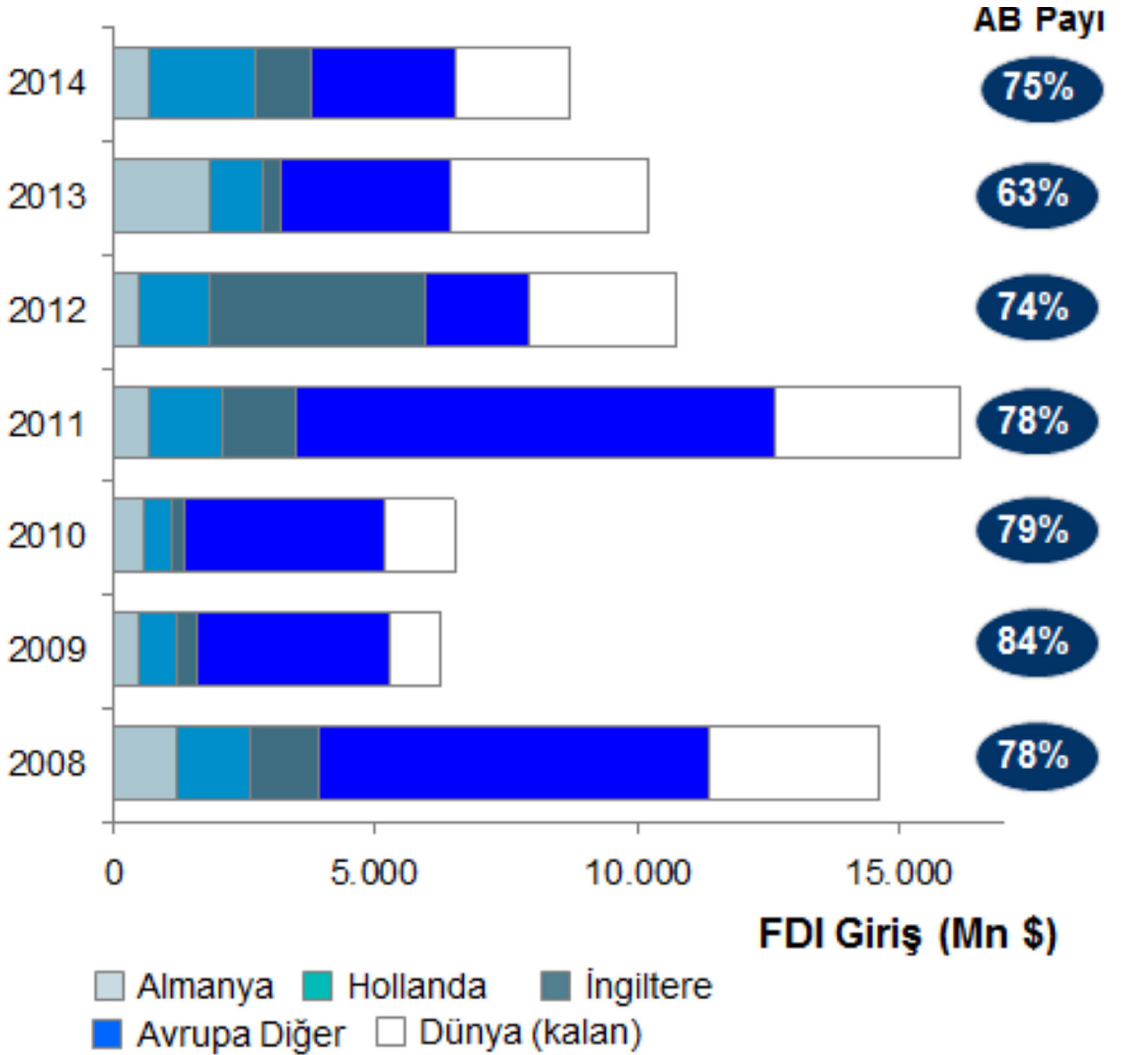
#### YABANCI YATIRIMLARI ARTTIRAN ÜÇÜNCÜ ÜLKE

Yine de Türkiye, 2008 krizinde öncesindeki döneme göre, Avrupa genelinde çektiği doğrudan yabancı yatırımları en fazla arttıran üçüncü ülke olmuştur. Merkez Bankası'nın verilerine göre, 2011'den sonra 10 milyar ABD doları seviyelerinde dengelenen yatırımların nispeten yavaşlaması, bir dereceye kadar son yıllardaki zayıf

ihracat performansına bağlanabilir. Avrupa'nın içinde bulunduğu uzun soluklu resesyondan kurtulmaya başlaması, Türkiye'nin ihracata yönelik doğrudan yatırım çekme potansiyelini de arttıracaktır. OECD tahminleri AB ekonomileri için 2016 yılından itibaren önceki beş yıllık döneme göre daha olumlu bir tablo çizmektedir.

#### YATIRIMCILAR İÇİN AVANTAJLAR

Türkiye, '2013 UNCTAD Dünya Yatırım Raporu'nda, ilk olarak 2013-2015 yılları arasında doğrudan yatırımlar için en çok umut vaat eden ülkelerden biri



Yabancı yatırımcıların hali hazırda bazı çekinceleri bulunmaktadır. Kurumlar vergisi oranları, yüzde 35'ten yüzde 20'ye çekilip, yabancı şirketler Türk şirketleriyle aynı yasalara tabi olsalar da birçok anket ve çalışmada yatırımcılar için vergilendirmenin hala büyük bir çekince kaynağı olduğu görülmektedir.

Bazı olumsuzluklara rağmen, Türkiye Doğrudan Yurt Dışı Yatırımlar için cazibesini koruyor. Kısa vadede, zayıf olan Türk Lirası kurulum maliyetleri ve ihracat potansiyeli açısından yabancılara imkânlar sağlasa da, lakin kurdaki dalgalanma yabancı yatırımcılar açısından öngörülebilirliği azaltma riski yaratıyor.



olarak gösterilmiştir. Son yıllarda, hükümet daha fazla doğrudan yatırım almak için hatırı sayılır oranda bir çaba göstermiştir. Örneğin, 2012 Nisanı'nda hükümet daha fazla yatırımı çekmek adına; ihracatta vergi muafiyeti, KDV muafiyeti, tekrar ödeme, işçi sigortaları ve faiz oranlarında destek gibi konuları içeren detaylı bir teşvik paketi açıklamıştır. Bunun yanı sıra teknolojik yatırımları arttırmaya yönelik olarak; Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarını ülke geneline yaymak amacıyla 59 teknopark, 289 organize sanayi bölgesi ve 20 serbest bölgeyle özel ekonomik bölgelerin sayılarını arttırdı. Tüm bu özel

mekanizmalar yatırımcılar için çok daha avantajlı muafiyetler ve teşvikler sağlamaktadır.

#### **VERGİLENDİRME ORANI HALA CAYDIRICI BİR UNSUR**

Yabancı yatırımcıların hali hazırda bazı çekinceleri bulunmaktadır. Kurumlar vergisi oranları, yüzde 35'ten yüzde 20'ye çekilip, yabancı şirketler Türk şirketleriyle aynı yasalara tabi olsalar da, birçok anket ve çalışmada yatırımcılar için vergilendirmenin hala büyük çekince kaynağı olduğu görülmektedir. '2015 Dünya Bankası İş Yapma Raporu'na göre, vergi ödeme sıralamasında Türkiye, 189 ekonomi



arasında 56'ncı ekonomidir. Vergi ödemeyi çevreleyen bürokrasi ve vergi oranları ülkenin daha yüksek sıralarda yer almasını engellemektedir. 2013 yılı Ağustos ayında, Gelir İdaresi yap-işlet-devret anlaşmalarına olan bakışını değiştirerek yap-işlet-devret (YİD) mekanizmalarıyla yapılan yatırımları vergiye tabi kılmıştır. Bu kuralla YİD modelinin vergi yükü hissedilir ölçüde artmıştır. Bu tip yatırımlardan alınacak verginin, kamu maliyesine hatırı sayılır bir etkisi olup olmadığı

tartışılı dursun, şirketlerin fiyatlandırma yaparken vergi yükünü de hesaba katacak olması, kamu açısından yatırımın maliyetini önemli ölçüde arttırmaktadır.

### YÜKSEK FAİZ SEBEBİYLE 'BEKLE GÖR' DÖNEMİ

2014 Ocak ayından beri yüksek faizlerin paranın maliyetini artırması, yabancı yatırımlar üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Bu durum, yatırımcıları uzaklaştırmasa da yatırımcıların 'bekle gör' politikası izlemesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda faiz oranlarının, YİD modeliyle yabancı sermaye tarafından ülkede devam





eden büyük ölçekli altyapı çalışmaları üzerinde önemli etkileri olacaktır. 2023 hedefleri kapsamında, planlanan büyük altyapı projelerini de hesaba katarak önümüzdeki dönemde bu konunun daha önem kazanması beklenebilir. Türkiye, genç nüfusundan kaynaklı dinamik tüketim piyasası, yüksek büyüme oranları ve liberal pazar ekonomisinin iyi bir örneği olması nedeniyle son yıllarda ciddi miktarda yurt dışı kaynaklı yatırım çekmiştir. Ülkenin büyüme oranlarının gelişmekte olan ülke ortalamalarının altına düşmeye başlaması durumunda ise yabancı yatırımcı iştahı genellikle bir düşme eğilimi göstermektedir.

### **TÜRKİYE'NİN CAZİBESİ SÜRÜYOR**

Bazı olumsuzluklara rağmen, önümüzdeki dö-

nemde, Türkiye için önemli bir yabancı sermaye çekme potansiyeli bulunmaktadır. Türkiye'nin konumu, yüksek tüketim potansiyeli olan genç nüfusu ülkeyi cazip hale getirmektedir. Kısa vadede, zayıf olan Türk Lirası kurulum maliyetleri ve ihracat potansiyeli açısından yabancılara imkânlar sağlamakta; lakin kurdaki dalgalanma yabancı yatırımcılar açısından öngörülebilirliği azaltma riski yaratmaktadır. 2013 yılına nazaran finans ve sigortacılık faaliyetlerinde yabancı yatırımlardaki düşüş seçimlerden sonra toparlanabilir. Özellikle, 2015'den itibaren, imalat yatırımları AB ekonomik bölgesindeki durgunluğun azalmasıyla doğru orantılı olarak canlanabilir. Ancak resesyon devam ettiği taktirde, pazar çeşitlenmesi geçtiğimiz yıllara nazaran beklenen seviyede gerçekleşmeyeceğinden yatırımlar ve ticari açıdan Türkiye'yi beklentilerin altında bırakabilir. Bu kapsamda, bu senenin en önemli parametresi, seçimler sonucu oluşacak yeni hükümet ve seçim sonrası izlenecek ekonomi politikaları olacaktır.



**Av. Erkan Tercan**

Tercan Hukuk Bürosu

# Örtülü kazanç aktarımı yasağına aykırılık halinde, Yönetim Kurulu üyelerinin sorumlulukları

Sermaye Piyasası Kanunu'nun 110. maddesi uyarınca örtülü kazanç aktarımı fiilinin işlenmesi, Türk Ceza Kanunu'nun 110. maddesinde düzenlenen 'Güveni Kötüye Kullanma' suçunun nitelikli halini oluşturmaktadır. Ancak örtülü kazanç aktarımı fiili bakımından TCK madde 155'in aksine, ceza alt limiti üç yıl olup (TCK'da beş yıldır), üst limit yedi yıldır. Hapis cezasına ek olarak 3 bin güne kadar da adli para cezasına hükmedilebilir.

## A) ÖRNEK OLAY

### İlişkili şahsa gayrimenkul satışı

Halka açık ABC şirketinin ('Şirket') yüzde 60'ı ve dolayısıyla 'Şirket'in kontrolü Ahmet Bey'e aittir. Ahmet Bey Şirket'in aktifinde bulunan ve piyasa değeri 30 milyon TL olan bir gayrimenkulü, kendisiyle olan ilişkisini gizlediği XYZ şirketine piyasa değerinin önemli derecede altındaki bir fiyattan, 15 milyon TL'ye satmıştır. Önemlilik kriterini sağlamadığı ve Türk Ticaret Kanunu ('TTK') madde 408 kapsamına girmediği düşünüldüğünden, söz konusu satış işlemi için bir Genel Kurul kararı alınmamış, Yönetim Kurulu kararı alınması yeterli görülmüştür.

Yönetim Kurulu'ndaki iki bağımsız üyeden biri olan Zaffer Bey, Yönetim Kurulu toplantısında gayrimenkule ilişkin bir değerlendirme raporu olup olmadığını sormuş, ancak Ahmet Bey'in ilgili bölgedeki emlakçılarla görüşüldüğü ve gayrimenkulün değerinin piyasa fiyatına uygun olduğu beyanını yeterli görmüştür. Diğer bağımsız üye Özkan Bey ise, Ahmet Bey ile XYZ şirketi arasında bir ilişki olduğunu bilmekte, ancak gayrimenkulün piyasa değerine uygun bir fiyattan satıldığını zannetmektedir.

Yedi üyeli Yönetim Kurulu'ndaki diğer dört üye Ahmet

Bey'in yakınlarıdır. Bu üyelerden Demir Bey'in konu hakkında bir bilgisi bulunmamakta olup, herhangi bir mazereti olmadan toplantıya katılmamıştır. Diğer üç üyeden biri olan Semih Bey, gizlenen hususlarda bilgi sahibi olmamakla birlikte, herhangi bir inceleme yapma, soru sorma gereği de duymamıştır. Kalan iki üye olan Kerem Bey ve Doğan Bey ise tüm olup bitenleri bilmektedirler. Yönetim Kurulu kararı, toplantıya katılanların tamamının olumlu oyuyla alınmış ve karar çerçevesinde gayrimenkulün satışı gerçekleştirilmiştir. Bu satış işleminden sonra düzenlenen Genel Kurul'da, Yönetim Kurulu üyeleri ilgili hesap dönemine ilişkin iş ve işlemleri için ibra edilmişlerdir. Sermaye Piyasası Kurulu ('SPK' veya 'Kurul') kendisine gönderilen bir şikayet dilekçesi çerçevesinde, Şirket nezdinde denetim faaliyeti yürütmüştür. Yapılan denetim sonucunda XYZ şirketinin Ahmet Bey'in dolaylı olarak kontrolünde olduğu, gayrimenkulün piyasa değerine göre daha düşük fiyatla satıldığı ve Yönetim Kurulu kararında imzası olan Kerem ve Doğan Beylerin konunun tüm detaylarını bildikleri güçlü delillerle tespit edilmiştir. SPK'nın bu tespitleri çerçevesinde halka açık ABC şirketinin Yönetim Kurulu üyeleri hangi idari veya adli süreçlerle karşılaşabilirler?

## B) SPK'NIN MUHTEMEL TEDBİR VE YAPTIRIMLARI İLE ÜYELERİN CEZAI SORUMLUKLARI

1) Örtülü kazanç aktarımı fiilini kasten işleyen Yönetim Kurulu üyeleri hakkında suç duyurusunda bulunulması

Sermaye Piyasası Kanunu'nun ('Kanun') 110. maddesi uyarınca örtülü kazanç aktarımı fiilinin işlenmesi, Türk Ceza Kanunu'nun ('TCK') 110. Maddesi'nde



**110. madde uyarınca, güveni kötüye kullanma suçunu işleyen failin, aktarılan kazanç tutarını ortaklığa iade etmenin yanı sıra, bu tutarın iki katı kadar bir meblağı belirli zaman aralıklarında Hazine'ye ödemesi halinde cezadan tamamen kurtulması veya ceza indiriminden faydalanması mümkündür.**

düzenlenen 'Güveni Kötüye Kullanma' suçunun nitelikli halini oluşturmaktadır. Ancak örtülü kazanç aktarımı fiili bakımından TCK madde 155'in aksine, ceza alt limiti üç yıl olup (TCK'da beş yıldır), üst limit yedi yıldır. Hapis cezasına ek olarak 3 bin güne kadar da adli para cezasına hükmedilebilir.

Yukarıda yer verilen örnekte örtülü kazanç aktarımı yasağının ihlal edildiğini bütün unsurlarıyla bilen sadece üç üye bulunmaktadır. Bunlar Ahmet Bey, Kerem Bey ve Doğan Bey'dir. Bağımsız üye Özkan Bey ilişkiyi bilmekle birlikte, fiyatın piyasa değerine paralel olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla, sadece suçun unsurları kendileri bakımından tanımlanan söz konusu üç Yönetim Kurulu üyesi hakkında suç duyurusunda bulunulacaktır. Haklarında suç duyurusunda bulunulmayan, dolayısıyla cezai sorumluluğu doğmayan diğer dört üyenin hukuki sorumlulukları ise (şirketin uğradığı zarar nedeniyle tazminat yükümlülükleri) aşağıda açıklanacaktır.

2) *Ceza almamak veya daha az ceza almak mümkün müdür?*

110. madde uyarınca, güveni kötüye kullanma suçunu işleyen failin, aktarılan kazanç tutarını ortaklığa iade etmenin yanı sıra, bu tutarın iki katı kadar bir meblağı aşağıdaki zaman aralıklarında Hazine'ye ödemesi halinde cezadan tamamen kurtulması veya ceza indiriminden faydalanması mümkündür.

- i) Henüz soruşturma başlamadan önce ödediği takdirde, hakkında cezaya hükümlenmez.
- ii) Soruşturma evresinde ödediği takdirde, verilecek ceza yarısı oranında indirilir.
- iii) Kovuşturma evresinde hüküm verinceye kadar ödediği

takdirde, verilecek ceza üçte biri oranında indirilir.

Bu çerçevede bahsi geçen üç Yönetim Kurulu üyesi, henüz Cumhuriyet Başsavcılığı soruşturması başlamadan önce belirtilen tutardaki ödemelerin yapılmasını temin ederlerse haklarında cezaya hükümlenmeyecektir.

3) *Şüpheli Yönetim Kurulu üyelerinin mal varlığı unsurlarına el konulması*

5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu'nun 128. maddesi, maddede sayılan suçların işlendiğine ve bu suçların işlenmesi suretiyle edinildiğine ilişkin şüphelerin bulunması halinde şüpheli veya sanığa ait ve suçtan elde edildiğine ilişkin güçlü delillerin bulunduğu bazı mal varlığı unsurlarına el konulabileceğini düzenlemektedir. Güveni kötüye kullanma suçu maddede sayılan suçlar arasında olup, SPK örtülü olarak aktarılan kazancın bu üç yönetim kurulu üyesinden birine aktarıldığını düşünüyor ise, bu madde çerçevesinde söz konusu şahsın mal varlığı unsurlarına el konulmasını talep edebilir.

4) *Örtülü olarak aktarılan tutarın iadesini talep zorunluluğu* Kanun'un 21. maddesinde düzenlenen örtülü kazanç aktarımı yasağının ihlal edildiğinin Kurulca tespiti halinde, halka açık ortaklıklar Kurulca belirlenecek süre içinde kendilerine kazanç aktarımı yapılan taraflardan, aktarılan tutarın kanuni faiziyle birlikte iadesini talep etmek zorundadırlar. Kendilerine kazanç aktarımı yapılan taraf da Kurulca belirlenecek süre içinde aktarılan tutarı kanuni faiziyle birlikte iade etmek zorundadır.

Bu çerçevede, örtülü kazanç aktarımı yapıldığını tespit eden SPK, alacağı kararda ABC ve XYZ şirketlerine örtülü olarak aktarılan tutarın iadesini talep etme ve iade etme yükümlülüklerini hatırlatabilir.

5) Örtülü olarak aktarılan tutarın iadesi için bizzat SPK'nın dava açması

Kanun'un 94. Maddesi uyarınca, SPK dilerse örtülü olarak aktarılan tutarın ABC şirketine iadesi için bizzat kendisi dava açabilir.

6) Satış işleminin iptali için dava açılması

Duruma göre, satılan gayrimenkul iyi niyetli bir üçüncü kişiye satılmamış ise, Kanun'un 92. maddesi çerçevesinde SPK dilerse satış işleminin iptali için kendisi dava açabileceği gibi, bu davanın açılmasını ABC şirketten de isteyebilir.

7) Satış işleminde sorumluluğu olanların imza yetkilerinin kaldırılması veya görevden alınmaları

Kanun'un 92. maddesi uyarınca SPK, örtülü kazanç aktarımının mevcudiyetinin ilk derece mahkeme kararıyla tespit edilmesi veya bu karar beklenmeksizin Kurul'un talebi üzerine mahkeme tarafından karar verilmesi halinde bu işlemlerde sorumluluğu bulunanların imza yetkilerini kaldırabilir.

Aynı madde uyarınca ilgililer hakkında suç duyurusunda bulunulması halinde, yargılama sonuçlanıncaya kadar ilgilileri görevden alabilir ve yapılacak ilk Genel Kurul toplantısına kadar görevden alınan Yönetim Kurulu üyelerinin yerine yenilerini atayabilir.

Söz konusu yetkiler çerçevesinde, SPK haklarında suç duyurusunda bulunulması muhtemel olan Yönetim Kurulu üyeleri Ahmet Bey, Kerem Bey ve Doğan Bey'in imza yetkilerinin kaldırılmasını mahkemeden isteyebilir veya görevden alarak, yerlerine yeni üyeler atayabilir.

8) İdari para cezası uygulanması

Kanun'un 103. Maddesi çerçevesinde, Kanun'un verdiği

yetkiyle yapılan düzenlemelere (Kurul Tebliği), belirlenen standart formlara ve Kurulca alınan genel ve özel nitelikteki kararlara aykırılık halinde idari para cezası uygulanması mümkündür. 2015 yılı için para cezasının alt limiti 24.672 TL, üst limiti ise 308.408 TL'dir. Satış yapılan kişinin ilişkili taraf olması ve ilişkili taraf işlemlerine ilişkin Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yer alan gerekliliklere uyulmaması nedeniyle ilişkiyi bilen Yönetim Kurulu üyeleri hakkında belirlenen alt ve üst limitler dahilinde para cezası verilebilir.

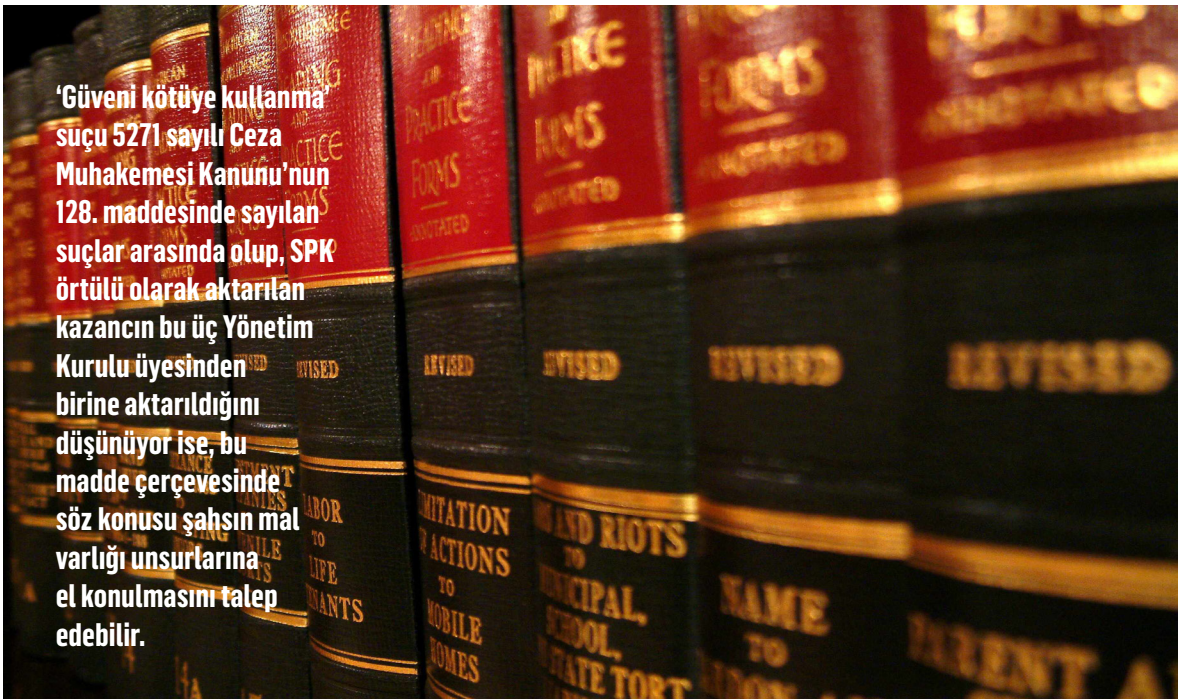
9) Şirket ortaklarının denetim sonuçları ve Yönetim Kurulu üyeleri hakkında dava açabilecekleri yönünde bilgilendirilmeleri Kanun'un 94. maddesi uyarınca, SPK denetleme sonuçlarının kendisi tarafından belirlenecek usul ve esaslar dahilinde ortaklara duyurulmasını istemeye yetkilidir. Bu hüküm çerçevesinde SPK denetim sonuçlarını kendisi Haftalık Bülten ile ilan edecektir. Ayrıca ABC şirketten bu tespitler çerçevesinde şirket ortaklarının Yönetim Kurulu üyeleri aleyhine hukuki sorumluluk (tazminat) davası açma hakları bulunduğu hususunda bilgilendirilmelerini teminen Genel Kurul gündemine madde konulmasını isteyebilir.

### C) Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumlulukları

1) Sorumluluğun kaynağı nedir?

Çoğunlukla yazılı olarak düzenlenmesi de, Yönetim Kurulu üyesiyle şirket arasında bir sözleşme mevcuttur. Bu sözleşme vekalet veya hizmet sözleşmesi olarak değerlendirilebilir. Yönetim Kurulu üyelerinin kanun ve esas sözleşmeyle kendilerine yüklenen görevleri kusurlarıyla ihlal etmeleri halinde bu sözleşmeye aykırılık teşkil edecek ve aykırılık nedeniyle şirket zarar etti ise Yönetim Kurulu üyesi bu zarardan sorumlu tutulabilecektir. Bu durum, yönetim kurulunun genel sorumluluk hali olup, Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") özel olarak düzenlediği sorumluluk halleri de bulunmaktadır (sermaye artırım, birleşme gibi durumlarda düzenlenen belgelerin ve yapılan beyanların yanlış olması, sermaye hakkında

'Güveni kötüye kullanma' suçu 5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu'nun 128. maddesinde sayılan suçlar arasında olup, SPK örtülü olarak aktarılan kazancın bu üç Yönetim Kurulu üyesinden birine aktarıldığını düşünüyor ise, bu madde çerçevesinde söz konusu şahsın mal varlığı unsurlarına el konulmasını talep edebilir.







**Kanun'un 21. maddesinde düzenlenen örtülü kazanç aktarımı yasağının ihlal edildiğinin Kurulca tespiti halinde, halka açık ortaklıklar Kurulca belirlenecek süreçte kendilerine kazanç aktarımı yapılan taraflardan, aktarılan tutarın kanuni faiziyle birlikte iadesini talep etmek zorundadırlar.**

yanlış beyanlarda bulunulması, değer biçmede yolsuzluk yapılması gibi).

Yönetim Kurulu üyelerinin hukuki sorumluluklarının yaygın kaynağı özen ve bağlılık yükümlülüğünün ihlalidir. TTK madde 369 bu yükümlülüğü şu şekilde tanımlamıştır: "Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özenine yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar." Bir Yönetim Kurulu üyesinin şirket zararı nedeniyle tazminat davasıyla muhatap olması için, şirkete 'kasıtlı olarak' zarar vermiş olması gerekmez. 'Hafif bile olsa' 'kusurlu' davranması yeterlidir. Yönetim Kurulu üyesi işini yeterince iyi yapmadı ve kararlarını bilgiye dayalı almadı ise, 'ihmalî' davrandı ve bu ihmal şirketin zararıyla sonuçlandı ise dava edilebilir. Üyenin hafif kusurlu olması ancak mahkum olunacak tazminat miktarını etkileyebilir, sorumluluğu ortadan kaldırmaz.

Bu çerçevede, örtülü kazanç aktarımı gerçekleştirildiğini bilip bilmediklerine bakılmaksızın, yukarıdaki örnekte adı geçen Yönetim Kurulu üyelerinin tamamı aleyhine tazminat davası açılabilir. Zira örtülü kazanç aktarımı durumunu bilmeyen üyeler de, kendilerinden beklenen dikkat ve özeni göstermedikleri için sorumlu tutulabilirler.

2) Açılacak davaya ilişkin özel durumlar nelerdir?

a) Kimler bu davayı açabilir?

TTK madde 549 ve devamı maddelerinde sorumluluk davasına özel konular düzenlenmiştir. TTK madde 553 uyarınca, örnek olay bakımından Yönetim Kurulu üyeleri Şirket'e, pay sahiplerine ve Şirket alacaklılarına karşı sorumludurlar.

Pay sahipleri ve Şirket alacaklıları açtıkları davada hükmedilecek tazminatın ancak Şirket'e ödenmesini talep edebilirler. Yeni TTK düzenlemesi uyarınca Şirket alacaklıları dava haklarını ancak zarara uğrayan şirketin iflası halinde kullanabilirler. Bu halde dahi dava açılması talebinin önce iflas idaresine iletilmesi gerekir. İflas idaresi dava açmadığı takdirde alacaklılar bizzat kendileri

dava açabilirler. Pay sahiplerinin doğrudan zararları halinde, hükmedilecek zararın kendilerine ödenmesi talebiyle Yönetim Kurulu üyeleri aleyhine dava açma hakları olmakla birlikte, örnek olayda pay sahiplerinin veya alacaklıların doğrudan zararları bulunmamaktadır. Şirket zararı nedeniyle zarar söz konusudur. Eski TTK uyarınca Şirket'in Yönetim Kurulu aleyhine dava açabilmesi için Genel Kurul kararı alınması gerekmekteydi. Yeni TTK'da Yönetim Kurulu üyeleri hakkında açılacak davalarda bir Genel Kurul kararı gerekeceğine ilişkin hüküm bulunmamaktadır. Doktrinde, bu sessizliğin bilinçli olduğu ve Yönetim Kurulu üyeleri aleyhine Yönetim Kurulu kararı çerçevesinde dava açılmasının yeterli olduğu görüşü öne çıkmaktadır. Şirket'in zarara uğratıldığına ilişkin bir SPK inceleme sonucu ortada iken, Şirket'in Yönetim Kurulu üyelerinin ilgili Yönetim Kurulu üyeleri aleyhine dava açılması için herhangi bir aksiyon almamaları, hareketsiz kalan Yönetim Kurulu üyeleri için ayrıca bir sorumluluk nedeni olacaktır.

b) Davadaki zamanaşımı süresi nedir?

TTK madde 560 uyarınca tazminat istemek hakkı, davacının zararı ve sorumluyu öğrendiği tarihten itibaren iki yıl ve her halükarda zararı doğuran fiilin meydana geldiği günden itibaren beş yıl geçmekle zamanaşımına uğrar. Ancak, fiil cezayı gerektirip de, Türk Ceza Kanunu'na göre daha uzun dava zamanaşımına tabi bulunuyorsa, tazminat davasına da bu zamanaşımı uygulanır.

Bu çerçevede, TCK madde 66 bent 1 (b) uyarınca örnek olay bakımından tazminat davasına uygulanacak zamanaşımı süresi 15 yıldır.

c) Görevli ve yetki mahkeme hangisidir?

Davacı dilerse TTK madde 561 uyarınca davalı Yönetim Kurulu üyelerine Şirket merkezinin bulunduğu yer mahkemesinde, dilerse de Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun 9 ve 10. maddeleri uyarınca her bir Yönetim Kurulu üyesinin ikametgah adresi mahkemesinde dava açabilir.

Bu dava TTK madde 4 uyarınca mutlak bir ticari dava olduğu için, Asliye Ticaret Mahkemesi'nin görev alanına girecektir.

d) Dava hangi Yönetim Kurulu üyeleri aleyhine açılacaktır?

Yeni TTK'nın 557. maddesi mutlak teselsül yaklaşımı terk ederek, farklılaştırılmış teselsül ilkesini benimsemiştir. Bu ilke uyarınca her bir üye kusuruna ve zararın oluşumundaki katkısına göre sorumlu olacaktır. TTK madde 557 fıkra 1'in tam hükmü şu şekildedir:

"Birden çok kişinin aynı zararı tazminle yükümlü olmaları hâlinde, bunlardan her biri, kusuruna ve durumun gereklerine göre, zarar şahsen kendisine yükletilebildiği ölçüde, bu zarardan diğerleriyle birlikte müteselsilen sorumlu olur." Bu çerçevede, davacı dilerse bir tek Yönetim Kurulu üyesi, dilerse bütün üyeler



aleyhine dava açabilir. Bütün üyeler aleyhine dava açılması halinde hangi üyenin zararın ne kadarından sorumlu olduğuna hakim karar verecektir. Davada hakim aynı zarardan sorumlu olan Yönetim Kurulu üyelerinin kendi aralarındaki rücu ilişkisi hakkında da karar verecektir.

818 sayılı mülga Borçlar Kanunu'nun 51. maddesi rücu ilişkisi bakımından bir sıra öngörmüştü. Bu sıraya göre haksız fiil sorumlusu en önce, daha sonra sözleşmeye aykırı hareket eden ve kusursuz sorumlu olan da en son tazmin yükümlüsü olmakta idi. Bu sıralamadaki temel prensip zararın kusur sorumlusu üzerinde kalmasıydı. 6098 sayılı Borçlar Kanunu bu şekilde bir sıralama öngörmemiş ancak kusurun ağırlığı kavramını kullanmıştır. Doktrinde, mülga Borçlar Kanunu'nda yer alan bu hükmün mevcut uygulamanın şekillenmesi açısından da yol gösterici nitelikte olması gerektiği görüşü savunulmaktadır. Bu çerçevede, emniyeti suistimal suçunu işleyen üyelerin, suç teşkil eden fiilden haberdar olmayan, ancak Şirket ile aralarındaki sözleşme uyarınca gerekli dikkat ve özeni göstermeyen üyeler rücu edemeyecekleri düşünülmektedir. Suça iştirak etmeyip, sözleşmeye aykırı davranan üyelerin aleyhine bir tazminata hükmedilirse de, bu üyelerin tazminatın tamamı için suç işleyen şahıslara başvurabilmesi beklenir.

e) Toplantıya mazeretsiz katılmayan üye sorumluluktan kurtulacak mıdır?

Yeni TTK'da açık bir sorumluluktan kurtulma hükmü bulunmamaktadır. Ancak Yönetim Kurulu toplantısında mazeretsiz olarak katılmayan üyenin doğabilecek hukuki sorumluluktan kurtulması mümkün değildir.

Hukuki sorumluluktan ancak toplantıda alınan karara red oyu vererek, muhalefet şerhi düşülmesiyle kurtulabilir.

f) İbranın sorumluluğa etkisi nedir?

Öğretideki hakim görüşe ve Yargıtay'ın emsal kararlarına göre ibra, sadece Genel Kurul'un bilgisine sunulan işlemleri içerir, açıklanmamış, belgeye dayandırılmamış ve vasat yetenekli bir ortağın anlayamayacağı konularda ibra yok sayılır. Dolayısıyla, ibra kararının gayrimenkul satış işlemi kapsamadığı kabul edilmelidir.

g) Bağımsız üyelerin durumu nedir?

SPK düzenlemelerinde bağımsız üyelerin diğer üyelere nazaran daha özenli davranmaları gerektiğine ilişkin bir hüküm olmadığı gibi, bu üyelerin sorumluluktan kurtaracak bir ayrıcalık da bulunmamaktadır. Üyelerin farklılaşan tek yükümlülüğü bağımsızlıklarını kaybetmeleri halinde bunu derhal Yönetim Kurulu'na bildirmektir. Ayrıca Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin başkanlarının, Denetim Komitesinin ise tamamının bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinden oluşması gerekmektedir. Bağımsız üyeler hukuki ve cezai sorumluluk da dahil her bakımdan diğer Yönetim Kurulu üyelerinin tabi olduğu aynı hukuki rejime tabi olup, bağımsızlığa ilişkin bildirim ve komitelerdeki görevleri nedeniyle sorumluluk risklerinin daha da yüksek olduğu söylenebilir. Bağımsız üye görevlerini, diğer Yönetim Kurulu üyeleri gibi tekbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyararak gözetmek durumundadır. Özen ve bağlılık yükümlülüğü olarak tanımlanan bu yükümlülüğe ve TTK ile esas sözleşmede yer alan diğer yükümlülüklerle aykırı davrandığında, diğer üyelerle aynı şekilde hukuki ve cezai sorumlulukları doğabilecektir. Sorumluluktan ari tutulmayan bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri için herhangi bir avantaj, bağımsızlık teminatı vs. de öngörülmemiştir.

Bu çerçevede örnek olay incelendiğinde, suç kastı olmayan bağımsız üyelerin cezai sorumluluklarının olmadığı açıktır. Ancak kendilerine yüklenen özen yükümlülüklerini ihlal ettikleri de açıktır. Şirket'in uğ-

**Çoğunlukla yazılı olarak düzenlenirse de, Yönetim Kurulu üyesiyle şirket arasında bir sözleşme mevcuttur. Bu sözleşme vekalet veya hizmet sözleşmesi olarak değerlendirilebilir. Yönetim Kurulu üyelerinin kanun ve esas sözleşmeyle kendilerine yüklenen görevleri kusurlarıyla ihlal etmeleri bu sözleşmeye aykırılık teşkil edecek ve aykırılık nedeniyle şirket zarar etti ise Yönetim Kurulu üyesi bu zarardan sorumlu tutulabilecektir.**





**Yönetim kurulu üyeleri sorumluluktan iki şekilde kaçınabilirler. Birincisi ve zor olanı görevlerin tedbirli bir yönetici özeniyle yerine getirilmesidir. Kolay ancak bir şirket ortağının şüphesiyle yaklaşabileceği ikinci çözüm ise devri mümkün olan görevlerin devredilmesidir. TTK Madde 367 bu durumu 'yönetimin devri' olarak tanımlamıştır.**

radığı zarardan ne kadar sorumlu olduklarına açılacak davada mahkeme tarafından karar verilecektir.

h) Sorumluluktan kaçınmak mümkün müdür?

Yönetim Kurulu üyeleri sorumluluktan iki şekilde kaçınabilirler. Birincisi ve zor olanı görevlerin tedbirli bir yönetici özeniyle yerine getirilmesidir. Kolay ancak bir şirket ortağının şüphesiyle yaklaşabileceği ikinci çözüm ise devri mümkün olan görevlerin devredilmesidir. TTK madde 367 bu durumu 'yönetimin devri' olarak tanımlamıştır. Görev olmayınca sorumluluk da olmayacak, ancak devredilen alanlarda Yönetim Kurulu üyesi karar alma yetkilerini kullanamayacaktır.

TTK madde 367 uyarınca Yönetim Kurulu; (i) esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle, (ii) düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, (iii) yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç Yönetim Kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Ancak unutulmalıdır ki, yönetim devri ancak devrine müsaade edilen görev ve yetkiler bakımından mümkündür. Devredilmez görev ve yetkiler şirketin üst düzey gözetim ve yönetimi, yönetim teşkilatının belirlenmesi, üst düzey yöneticilerin atanmasıyla muhasebe, finans denetimi ve finansal planlama için altyapının kurulması gibi görevlerdir. Bunun dışındaki konularda, mesela üretim veya pazarlama konularında yönetim yetkisi yönetim kurulu üyelerinden birine veya bir üçüncü kişiye devredilebilir. Bu şekilde bir devir halinde, yönetimin devredildiği şahsın seçiminde özen gösterilmemesi hali hariç olmak üzere, devredilen konularda diğer Yönetim Kurulu üyelerinin herhangi bir hukuki sorumlulukları olmayacaktır. Henüz tartışılıyor olmakla birlikte, genel kanı devredilen konularda Yönetim Kurulu üyelerinin gözetim yükümlülüklerinin de olmadığıdır.

i) Tedbirli bir yöneticinin özeniyle nasıl hareket edilir?

Yeni TTK ile hukukumuzda giren bu kavrama ilişkin sadece maddenin gerekçesinde ve doktrinde yer alan bazı sınırlı açıklamalar bulunmaktadır. Bu açıklamalarda öncelikle vurgulanan özen standardının 'objektif', 'nesnel' bir standart olduğudur. Yani Yönetim Kurulu üyesi 'kendi işlerinde gösterdiği özeni' veya 'kendi koşullarında göstermesi beklenen' özeni değil 'tedbirli bir yöneticinin' göstermesi gereken özeni göstermelidir. Vurgulanan diğer husus yöneticilik vasfının 'işin uzmanı' olmayı gerektirmediğidir.

Yönetim Kurulu üyesinin karar aldığı konunun uzmanı olması gerekmez. Ancak, yöneticilik vasıflarını taşımalı ve yönetici gibi hareket etmelidir.

Vurgulanan son husus 'tedbirli' olma gereğidir. Herhangi bir yönetici gibi değil, tedbirli bir yönetici gibi hareket etmelidir.

Yurtdışı uygulamalar ve yabancı mahkeme kararları çerçevesinde tedbirli bir yöneticinin nasıl davranması gerektiğine ilişkin olarak şu somut öneriler sunulabilir:

- 1) Şirketin faaliyet alanı, işleyişi ve finansal durumu hakkındaki temel bilgilere sahip olunmalıdır.
- 2) İç kontrol ve iç denetim sistemlerinin kurulmuş ve etkin bir şekilde işliyor olduklarından emin olunmalıdır.
  - a. Bu sistemler ilgili mevzuata uyum konusunu da içermelidir.
  - b. İç kontrol ve denetim sistemleriyle mevzuata uyum konusunda çalışanların yeterince bilgilendirilmeleri ve bu süreçlere katılımları sağlanmalıdır.
- 3) Üst düzey yöneticilerin atanmalarında, görevlerinin gerektirdiği bilgi ve deneyime sahip olmaları konusunda gereken dikkat ve özen gösterilmelidir.
- 4) Önemli bir alım/satım işlemi yapılacaksa yeterli sayıda ve objektif tekliflerin alınması sağlanmalıdır.
- 5) Mümkünse önemli alım/satım işlemleri için değerlendirme raporları veya fiyatın adilliğine ilişkin görüşler alınmalıdır.
- 6) Kararlar alınırken konuya ilişkin yeterince bilgilendirilmiş olmaya dikkat edilmelidir.
- 7) Hukukçu ve uzman görüşlerine danışılmasına özen gösterilmelidir.
- 8) Tartışılacak konuya ilişkin bilgilendirme notu, rapor gibi belgelerin toplantıdan önce veya toplantı sırasında dağıtılması sağlanmalıdır.
- 9) Alınacak kararın toplantıda tartışılması ve bu tartışmaların tutanak altına alınması sağlanmalıdır.





**Bozkurt Aran**

TEPAV

Ticaret Çalışmaları Merkezi Direktörü


# Mega anlaşmalar küresel ticareti değiştiriyor mu?

## Yeni arayışlar: TTIP - TPP ve Türkiye

ABD'nin Atlantik'te ve Pasifik'te başlattığı iki girişim dikkat çekmektedir. İlk önce Pasifik'te Trans-Pasifik Ortaklığı (Trans-Pacific Partnership- TPP), ardından Atlantik'te Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı (Trans-Atlantic Trade and Investment Partnership - TTIP). Bu iki girişimin birbirinden kopuk olduğunu düşünmek hatalı olacaktır.







**Gelişmiş ekonomilerin standart ve düzenlemeler bakımından iddia ettikleri uyumu sağlamaları halinde, küresel ticaretin tabi olacağı kurallar da değişmiş olacaktır. Gerçekten de TTIP olarak küresel ticaretin yüzde 33'ünü, diğer taraftan küresel hasılanın yüzde 46'sını temsil eden bu gelişmiş ülkelerin, üzerinde anlaşmışları kuralların genel uygulamaya dönüşmesi doğaldır.**

Üretim süreçlerinin giderek karmaşık bir hal almasının, küresel değer zincirlerinin önem kazanmasının bir diğer sonucu da, ülkelerin tabi olduğu küresel ticaretin kurallarının da çağın gereklerini karşılayacak şekilde değiştirilmesi gereğidir. Bu amaçla küresel ticaretin kurallarını belirleyen Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) ile başlayan daha sonra Dünya Ticaret Örgütü'ne (DTÖ) dönüşen sürecin, belirginleşen bu gereksinimi karşılaması ve yeni kuralları oluşturması beklenirdi. Böylece, ticaretin kuralları, bunların düzenlenmesi için oluşturulan çok taraflı sistem içinde yanıtlanmış olacaktı.

Ancak, bu amaçla 2001 yılında ilan edilen DTÖ'nün son kapsamlı ve iddialı 'serbestleşme paketi' olarak da nitelendirilebilecek 'Doha Kalkınma Gündemi', 14 yıldır kesintisiz yapılan müzakerelere karşın sistemin gereksinim duyduğu yeni kuralları ve serbestleşmeyi sağlayamamıştır. DTÖ süreci içinde son yapılan serbestleşme 1996 yılında kabul edilen Uruguay Turu'dur.

### **YÜKSELEN EKONOMİLERİN 'YÜKSELİŞİ'**

Bir görüşe göre, Uruguay Turu geneli itibarıyla, 'gelişmiş

ülkeler'in (GÜ) gündemini içermektedir ve 'gelişme yolundaki ülkeler' (GYÜ) bakımından asimetriktir. Özellikle, 'dörtlü' olarak nitelenen ABD, AB, Kanada ve Japonya'nın yarattığı sinerji, konuların tamamlanması ve yeni serbestleşme kurallarının küresel uygulamalara dönüşmesi için yeterli oluyordu. Böylece oluşan Uruguay Turu'nda, GÜ'lerin lehine şekillenen asimetrik durumu gidermek için GYÜ'ler 2000'li yıllarda 'kalkınma' boyutunu öne çıkarmaya başlamışlardır. Müzakerelerde GYÜ'lerin güçlü ve ısrarlı şekilde tutumlarını korumalarının bir nedeninin de bu olduğu ileri sürülmektedir.

2008 yılında başlayan finans krizinin küresel boyutta bir ekonomik krize dönüşmesi, şüphesiz bu sürecin hızlanmasında önemli bir etken olmuştur.

DTÖ'nün mevcudiyetinin sorgulanmaya başlandığı ve tükenmiş bir örgüt olarak tarihte yerini alması gerektiği şeklinde iddialı ifadelerin tartışıldığı bir devirde yapılan DTÖ Bali Bakanlar Toplantısı (2013), 'Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması' ile 'en az gelişmiş ülkeler'in ihracatlarının iyileştirilmesi vaadiyle sonuçlanmıştır. Sağlanan bu mutabakat, küresel ticaretin 'çok taraflı' serbestleştirilmesi yolunda adımlar olarak kabul edilmekle beraber, DTÖ sistemin etkinliği üzerindeki tereddütleri ortadan kaldırmaya yetmemiştir.

Dikkate alınması gereken bir diğer husus, küresel ekonomik ve ticarete görülen ve GYÜ'lere ilaveten 'yükselen ekonomiler'in, giderek daha güçlü oranlarda büyümeleri ve GÜ'lerle GYÜ'ler arasındaki farkın kapanmaya başlamasıdır. Örneğin, yükselen ekonomilerin ve GYÜ'lerin dünya ticaretindeki payı süreç içerisinde yüzde 40'tan günümüzde yüzde 50'ye çıkarken, gelişmiş ülke payı ise yüzde 60'lardan yüzde 50'ye gerilemiş bulunmaktadır. Brezilya, Çin, Hindistan, Rusya, Güney Kore ve Endonezya'nın dünya üretimindeki toplam paylarının 2025 yılında yüzde 45'e yükselmesi beklenmektedir. Yükselen ekonomilerin toplam küresel doğrudan sermaye yatırımlarındaki paylarındaki artışın da GÜ'lerin paylarındaki artışın önüne geçtiğini unutmamak gerekir. Diğer taraftan, bu husus GÜ'lerin küresel refahtan aldıkları payların azalmakla beraber henüz ciddi bir kayıp içinde olmadıkları, ancak geleceğe dönük önlemleri de almaları gerektiği şeklinde algılanmaktadır. Başka bir ifadeyle, GYÜ'lerin güçlü performans göstermelerinin ve bunun sonucunda meydan okumalarının oluşturduğu baskı sanayileşmiş toplumlar tarafından daha büyük oranlarda hissedilmeye başlamıştır.

Özellikle finans krizi şeklinde başlayan, daha sonra küresel ekonomik krize dönüşen 2008 krizi; bu sürecin hızlanması ve algılanması sonucunu doğurmuştur. Bu konuda IMF'nin, OECD'nin ve UNCTAD'ın çalışmaları ikna edici bulguları ortaya koymaktadır.

### GELİŞMİŞ EKONOMİLERİN KARŞI HAMLESİ

Gerçekten de küresel ticaretin serbestleştirilmesi amacıyla sağlanan kapsamlı son paket 1996 yılında yürürlüğe girmiştir. 15 yıla yaklaşan bir süredir müzakereleri devam eden DOHA Kalkınma Turu'nun tamamlanamaması, diğer taraftan beklentileri karşılamayan Bali Paketi'nin, çağın gerekleri doğrultusunda karmaşık hale gelen küresel ticaret sisteminin gereksinim duyduğu dönüşümü gerçekleştirmek amacıyla yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olduğu görülmektedir. Bu durumu, GÜ'lerin bir nevi kader olarak kabul etmeleri ve hareketsiz kalmaları beklenmiyordu. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nin Atlantik'te ve Pasifik'te başlattığı iki girişim dikkat çekmektedir. İlk önce Pasifik'te Trans-Pasifik Ortaklığı (Trans-Pacific Partnership- TPP), ardından Atlantik'te Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı (Trans-Atlantic Trade and Investment Partnership – TTIP). Bu iki girişimin birbirinden kopuk olduğunu düşünmek hatalı olacaktır. Gerek TPP'yi, gerek TTIP'yi birbirinin tamamlayıcısı ve tutarlı bir stratejinin temel bileşenleri olarak kabul etmek gerekir. Gerçekten de gelişmiş ekonomilerin tamamı, İsviçre ve Norveç hariç, TTIP veya TPP'de yer almaktadır.







**Türkiye 1980'li yıllarda 'tek taraflı' aldığı önlemlerle bir serbestleşme sürecinden geçmiştir. Daha sonra Gümrük Birliği dolayısıyla ikinci serbestleşme hamlesini gerçekleştirmiştir. Her iki hamle de başarılı olmuş ve ekonomimizi bugünkü rekabet gücüne ulaştırmıştır. Gelenen aşamada, belki de gereksinim duyulan üçüncü serbestleşme hamlesi için TTIP'yi bir olanak olarak değerlendirmek olasıdır.**

### **TTIP VE TPP'İN ÖNERMELERİ**

Bu girişimlerin tamamlanması halinde, küresel ticaret ortamının gerek pazarlara erişim, gerek uluslararası ticareti yöneten kurallar bakımından bir tür 'oyun değiştirici' (game changer) olması beklenmektedir. Bu yaklaşımdan sağlanacak gerçek yararın, 'kural' değişiklikleri olduğu ısrarla ileri sürülmektedir. Esasen GÜ'lerin gümrük tarifeleri düşük seviyelerdedir.

Mega anlaşmalar yoluyla ulusal standartların ve bağımsız kural koyucu kurumların uyumlaştırılması, koruma önlemlerinin uygulanmasında yeni kısıtlamaların

getirilmesi, menşe kurallarının belirlenmesi, yatırımcı devlet anlaşmazlıklarının çözülmesinde yatırımcı lehine kurallar sağlanması, rekabet politikasının ve fikri mülkiyet haklarının güçlendirilmesi, küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik kamu-sal önlemlerin uyumlaştırılması, işgücü, çevre ve sağlık standartlarıyla politikalarının ahenleştirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece gelişmiş ekonomilerin standart ve düzenlemeler bakımından iddia ettikleri uyumu sağlamaları halinde, küresel ticaretin tabi olacağı kurallar da değişmiş olacaktır. Gerçekten de TTIP olarak küresel ticaretin yüzde 33'ünü, diğer taraftan küresel hasılanın yüzde 46'sını temsil eden bu gelişmiş ülkelerin



üzerinde anlaştıkları kuralların genel uygulamaya dönüşmesi doğaldır. TPP görüşmelerinin olgunlaştığı ve bu yılın sonucunda imzalanmaya hazır hale geleceği anlaşılmaktadır. TTIP'de ise dokuzuncu tur görüşmelerin tamamlandığı ve artık kapsamlı bir şekilde metin üzerinden görüşmelere başlanıldığı belirtilmektedir. Bu durum, GYÜ'ler ve yükselen ekonomiler bakımından müzakerelerine katılmadıkları ve oluşmasına katkıda bulunmadıkları kuralları uygulamak zorunda kalmaları sonucunu doğurabilir. Egemenlik haklarını da kapsadığı iddiasıyla sürecin gelişmiş ülkelerde direnme-

le karşılaştığı görülmektedir. AB kamuoyunda sağlık, tarım, gıda, çevre, yatırımcı güvencesi ve işçi hakları bakımından tereddütler görülmektedir. Aynı şekilde özellikle istihdam konularında ABD kongresinde bir direnç ortaya çıkmıştır.

#### TÜRKİYE: GÜMRÜK BİRLİĞİ BİR OLANAK MI?

Türkiye, tabiiyle bu kapsamlı oyun değiştirici arayışları yakından izlemek zorundadır. Ayrıca AB ile 1996 yılında tesis edilen Gümrük Birliği'nin, Türkiye'yi bu arayışların ortağı konumuna getirdiği dahi düşünülebilir. Bununla ilgili olarak üst düzey yetkililerin, tereddüt ifade eden hatta Gümrük Birliği'ni feshederek bir serbest ticaret anlaşmasına gitmek konusunda adeta tehdit ifade eden demeçleri hatırlardadır. Bu olumsuz çıkışların bir politika

**TPP görüşmelerinin olgunlaştığı ve bu yılın sonucunda imzalanmaya hazır hale geleceği anlaşılmaktadır. TTIP'de ise dokuzuncu tur görüşmelerin tamamlandığı ve artık kapsamlı bir şekilde metin üzerinden görüşmelere başlanıldığı belirtilmektedir.**





önermesi olarak değil de AB ile ilişkilerde duyulan 'sükutu hayal'in bir yansıması olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır.

Türkiye'nin, NATO ve AB dolayısıyla Atlantik ilişkilerine getirilecek her türlü arayışın ve boyutun içinde olmayı arzu etmesi doğal olarak uygun olacaktır. Ayrıca yarım yüzyılı aşkın bir süredir bu ilişkilerin önemli bir unsuru olan Türkiye'nin, yeni dönemde de oluşacak düzende yerini almasının beklenmesi de çok doğal olacaktır. Türkiye 1980'li yıllarda 'tek taraflı' aldığı önlemlerle bir serbestleşme sürecinden geçmiştir.

Daha sonra Gümrük Birliği dolayısıyla ikinci serbestleşme hamlesi gerçekleştirmiştir. Her iki hamle de başarılı olmuş ve ekonomimizi bugünkü rekabet gücüne ulaştırmıştır. Geline aşamada, belki de gereksinim duyulan üçüncü serbestleşme hamlesi için TTIP'yi bir olanak olarak değerlendirmek olasıdır. Bu amaçla, sadece sanayi mallarını kapsayan Gümrük Birliği'nin derinleştirilerek hizmetler, tarım, kamu alımları, bağımsız kural koyucu kurumlar konusunda da kapsamlı bir bütünleşme hamlesi yapılması yoluyla, daha rekabetçi ekonomiye ulaşarak çağın gereklerini de yerine getirmiş olabiliriz .





B20 Sekreteryası

# G20'nin iş dünyasındaki destekçisi B20

İş Dünyası 20 (Business 20), G20 ülkelerinin iş dünyası liderlerini bir araya getirerek işletmeler için kritik konuların ve atılması gereken adımların gündeme getirildiği en etkili platformlardan biridir. B20 özellikle, hükümetler ve uluslararası kuruluşlar gibi politika yapımcılarla küresel iş dünyası arasında bağlantı kuran önemli bir araç görevi görmektedir.





1999 yılında sadece G7 ülkelerinin maliye bakanlarının bulunduğu bir platform olarak kurulan G20, 2008-2009 küresel finansal kriziyle beraber, küresel büyümeyi tekrar sağlamak, küresel finansal sistemini ve uluslararası finansal kuruluşları güçlendirmek için, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin oluşturduğu G20 ülkelerinin liderlerinin bulunduğu bir platform haline gelmiştir. G20, hükümetlerin birlikte hareket etmesine ve ülkeler arası ekonomik iş birlikleri tesis edilmesine olanak sağladığından ötürü, küresel ekonomik büyümenin tekrar yüksek seviyelere getirilmesi ve küresel reformların inşa edilmesi bakımından kilit bir görev üstlenmektedir. G20'nin bu seneki başkanlığını Türkiye yürütmektedir.

### **G20'YE İŞ DÜNYASINDAN DESTEK**

G20 küresel ekonomiyi canlandırmak için politikalar geliştirirken, iş dünyası, emek piyasası, sosyal kuruluşlar, düşünce kuruluşları, gençler gibi toplumun çeşitli kesimini temsil eden birçok ayrı grubun da taleplerini dikkate almaktadır. İş Dünyası 20 (Business 20), G20 ülkelerinin iş dünyası liderlerini bir araya getirerek, işletmeler için kritik konuların ve atılması gereken adımların gündeme getirildiği en etkili platformlardan biridir.

B20 özellikle, hükümetler ve uluslararası kuruluşlar gibi politika yapımcılarla küresel iş dünyası arasında bağlantı kuran önemli bir araç görevi görmektedir. İlk olarak, 2010 yılında Güney Kore'nin başkanlığında kurulan B20, şimdiye kadar G20 ülkelerine 400'ü aşkın öneri sunmuştur.

### **EKONOMİK İŞ BİRLİKLERİ İÇİN KAPSAMLI ÖNERİLER**

B20 Türkiye bu sene küresel iş dünyasıyla politika yapımcılar arasındaki diyalogu sağlamaya devam ederek Güney Kore, Fransa, Meksika, Rusya ve Avustralya'da ön plana çıkan konuları da göz önünde bulundurarak, küresel büyümeyi canlandırmak, yeni iş sahaları yaratmak ve ülkeler arası ekonomik iş birliklerini sağlamak için kapsamlı ve somut öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

G20 Türkiye, bu yılın odak noktasını 'kollektif eylemlerle kapsayıcı ve güçlü büyüme' olarak belirlemiş ve buna kapsayıcılık, uygulama ve yatırım (inclusiveness, implementation, investment) ile ulaşılabileceğini beyan etmiştir. Bu kelimelerin İngilizce karşılıklarının hepsi de 'I' harfi ile başladığından ötürü, bu üç ana tema G20 Türkiye Başkanlığı'nın '3 I'sı' olarak anılmaktadır.

B20 Türkiye de, G20 Türkiye'nin açıkladığı bu hedefe ulaşabilmesi bakımından, önerilerini üç ana konuya göre sunmak yönünde bir yöntem izlemeyi uygun bulmaktadır. Bunlar; geçmiş senelerde ön plana çıkarılan önerilerin ve eylem planlarının devamlılığının sağlanması ve yeni önerilerle desteklenmesi, geliştirilen politikaların içerici olması için, az gelişmiş ülkeler gibi G20 dışındaki ülkelerin, üretiminde ve istihdamda büyük paya sahip KOBİ'lerin perspektifinin de göz önünde bulundurulması ve yükselen piyasa ekonomileriyle gelişmiş ülkeler arasındaki entegrasyonu artırarak G20 ülkeleri arasındaki bağlantının geliştirilmesinin tesis edilmesidir.



**B20 Türkiye, bu sene küresel iş dünyasıyla politika yapımcılar arasındaki diyalogu sağlamaya devam ederek Güney Kore, Fransa, Meksika, Rusya ve Avustralya'da ön plana çıkan konuları da göz önünde bulundurarak, küresel büyümeyi canlandırmak, yeni iş sahaları yaratmak ve ülkeler arası ekonomik iş birliklerini sağlamak için kapsamlı ve somut öneriler sunmayı amaçlamaktadır.**

## İŞ DÜNYASININ ÖNDE GELEN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

B20 Türkiye Yürütme Kurulu, Başbakan Yardımcısı Ali Babacan tarafından kurulmuştur ve kurulun başkanlığını Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Başkanı Rifat Hisarcıklıoğlu yürütmektedir. Kurulun üyeleri, Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı Mehmet Büyükekşi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği eski Başkanı Haluk Dinçer, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Başkanı Nail Olpak, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yönetim Kurulu Başkan Vekili Erol Kiresepi, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu Başkan Yardımcısı Tuncay Özilhan ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Sanayi Odaları Başkanı Erdal Bahçivan gibi Türk iş dünyasının önde gelen temsilcilerinden oluşmaktadır.

### ALTI ANA KONU VE ALTI 'GÖREV GÜCÜ'

B20 Türkiye, 2014 yılındaki Avustralya Başkanlığı'nın belirlediği beş öncelik alanı olan, büyümenin finansmanı, ticaret, altyapı ve yatırımlar, istihdam ve yolsuzlukla mücadele konuları altında çalışmalarını sürdürmekte, ek olarak G20 Türkiye Başkanlığı'nın vurguladığı kapsayıcılık ve KOBİ'lerin ekonomideki önemli payı sebebiyle KOBİ'ler ve girişimcilik konusu için öneriler sunmaktadır. Bahsedilen altı konu başlığının her biri için görev

güçleri (task force) oluşturulmuş, her bir görev gücünde, birçok ülkenin özel ve kamu sektör çalışanlarından ve uluslararası kuruluşların temsilcilerinden oluşan yüzü aşkın üye çalışmaktadır. Dünyanın önde gelen yönetim danışmanlığı firmalarının ve uluslararası kuruluşların destek verdiği görev gücü önerileri, Sabancı Holding Başkanı Güler Sabancı, Doğuş Holding Başkanı Ferit Şahenk, FİBA Holding Başkanı Hüsnü Özyeğin, Koç Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ali Koç, Afyon Enerji ve Gübre Üretim Ticaret Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Melih Yurter ve Kocaeli Sanayi Odası Başkanı Ayhan Zeytinoğlu gibi Türk iş dünyasının etkin isimlerinin başkanlığı dahilinde oluşturulmaktadır.

### HEDEF, KÜRESEL EKONOMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLERİ KALDIRMAK

'Büyümenin finansmanı görev gücü', üretimde ve istihdam sağlamada önemli bir paya sahip olan KOBİ'lerin finansmana erişimini güçlendirmek ve küresel finansal regülasyonları revize ederek ve daha tutarlı hale getirerek uygulanması üzerine çalışmalarını sürdürmektedir. Ticaret görev gücü, Ticareti Kolaylaştırma Anlaşması'nın onaylanması ve uygulanmasını, küresel ticareti engelleyici koruyucu politikaların azaltılmasını ve gelişen dijital ekonomi için küresel ticaret sisteminin





**B20 Türkiye, 2014 yılındaki Avustralya Başkanlığı'nın belirlediği beş öncelik alanı olan, büyümenin finansmanı, ticaret, altyapı ve yatırımlar, istihdam ve yolsuzlukla mücadele konuları altında çalışmalarını sürdürmekte, ek olarak G20 Türkiye Başkanlığı'nın vurguladığı kapsayıcılık ve KOBİ'lerin ekonomideki önemli payı sebebiyle KOBİ'ler ve girişimcilik konusu için öneriler sunmaktadır.**

2015  
Turkey  
G20

FINANCE MINISTERS AND CENTRAL BANK GOVERNORS MEETING

08 – 10 FEBRUARY 2015 İSTANBUL



geliştirilmesini ön plana çıkarmaktadır.

'İstihdam görev gücü', gençlerin ve kadınların iş gücü piyasalarındaki rolünün artırılması için yeni düzenlemelerin yapılması gerektiğinin ve hızlı gelişen teknolojiyle beraber büyük bir sorun haline gelen beceri uyumsuzluğunu giderecek özel programların geliştirilmesi ve finanse edilmesi gerektiğinin altını çizmektedir. 'Altyapı ve yatırımlar görev gücü' ise, doğrudan yabancı yatırımları için oluşturulan uluslararası yatırım prensiplerine uyulmasının, küresel bazda sürdürülebilir altyapı varlıkları için yapılacak yatırımların ve gelişmelerin oran ve verimliliğinin artırılmasının ve özel sektörün payını yükselterek, G20 büyüme ve yatırım stratejileriyle uyumlu olarak ülkelerin altyapı gerekliliklerinde ve gelecekteki yatırımlarda şeffaflığın ve kesinliğin artırılmasının önemini vurgulamaktadır.

#### **YOLSUZLUKLA MÜCADELE DE ÖNEMLİ BİR BAŞLIK**

'Yolsuzlukla mücadele görev gücü', şeffaflık ve mülkiyetle ilgili G8 prensiplerine uyulmasını, kamu-özel sektör ortaklığıyla gümrük ve sınır ötesi sistemlerinde kapsamlı bir dijital ortamın sağlanmasını ve yüksek seviye raporlama mekanizmaları ve işletmeler için uyumlu programları tesis ederek kamu satın alımlarında doğruluğun temin edilmesini önermektedir.

#### **DÜNYA KOBİ FORUMU**

Son olarak; B20 Türkiye önderliğinde yeni kurulan KOBİ'ler ve girişimcilik görev gücü, uluslararası standartlar, kapasite geliştirme ve girişimci vizesiyle KOBİ'lerin uluslararası pazarlara erişimin güçlendirilmesi, eğitim ve Ar-Ge alanında devlet, işletmeler ve paydaşlar arasındaki bağı güçlendirerek, KOBİ'lerin inovasyon ekosistemlerine ve dijital ekonomiye erişimin güçlendirilmesi, beceri geliştirme programlarını genişleterek KOBİ'lerin girişimcilik ve yöneticilik becerilerin güçlendirilmesi ve etki değerlendirmeleri yaparak ve düzenleyici süreçleri dijitalleştirerek, regülasyonların KOBİ'lerin de çıkarlarını gözetecek şekilde oluşturulmasını öncelikli konular olarak belirlemiştir. Ayrıca, G20 Türkiye'nin ana önceliklerinden olan kapsayıcılığı ve KOBİ'lerin ekonomik aktivitelerdeki büyük payına dikkat çekerek, B20 Türkiye, Mayıs ayında TOBB ve Uluslararası Ticaret Odası (ICC) ortaklığıyla kurulan Dünya KOBİ Forumu'nu tanıtmıştır. Bu forum, KOBİ'lere karar alıcı mekanizmalarda daha iyi temsil edilme, küresel değer zincirlerine entegrasyonları için danışmanlık ve teknik uzmanlık gibi destekler sağlanması gibi konularda yardımcı olacak ve KOBİ'lerin küresel sesi olacaktır.





Global Compact Network  
Türkiye

**Dr. Yılmaz Argüden**

Global Compact Türkiye  
Yönetim Kurulu Başkanı

# UN Global Compact ve Global Compact Türkiye üzerine

Global Compact, Türkiye'de resmi olarak BM Kalkınma Programı (UNDP) Türkiye Ofisi'nin, Türkiye İşverenler Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) ile iş birliği içinde, 2002 yılında oluşturuldu. UN Global Compact'ın Türkiye sekreteryası, 2012 yılından bu yana TÜSİAD ve TİSK ortaklığında yürütülüyor.



**UN Global Compact** (Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi), sürekli rekabet içindeki iş dünyasına ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak üzere evrensel ilkeler öneren yenilikçi bir kurumsal sorumluluk yaklaşımıdır. Vizyonu, 'sürdürülebilir ve kapsamlı küresel ekonomi' olan sözleşmeye taraf olmak, tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. 2000 yılında, New York'taki BM merkezinde başlayan çalışmalar, bugün dünyada 8 bini aşkın şirket ve 4 bini aşkın uluslararası ve ulusal sivil toplum örgütü, belediye, akademi ve mesleki örgütü olmak üzere 12 bin katılımcıya ulaştı. Bugün, dünyanın dört bir yanındaki Global Compact imzacıları insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularını kapsayan evrensel ilkeleri; iş stratejilerinin, operasyonlarının ve kültürlerinin bir parçası haline getirme yolunda çalışmaktadır.

#### **DÖRT EVRENSEL BİLDİRGE DEN YOLA ÇIKILDI**

UN Global Compact'in 10 ilkesi, 'insan hakları', 'çalışma standartları', 'çevre' ve 'yolsuzlukla mücadele' şeklinde belir-

lenmiş dört ana başlıkta, evrensel olarak kabul görmüş dört bildirdeden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Bu bildirgeler Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) Çalışma Yaşamında Temel İlke ve Haklar Bildirgesi, Rio Çevre ve Kalkınma Bildirgesi ve BM Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'dir. Global Compact, birbirini tamamlayan iki temel hedefe odaklanmıştır: İş faaliyetlerinde 10 ilkenin hayata geçirilmesi ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDGs) dahil olmak üzere, BM'nin daha geniş kapsamlı hedeflere yönelik faaliyetlerinin desteklenmesi.

#### **GLOBAL COMPACT TÜRKİYE HAKKINDA**

Global Compact, Türkiye'de resmi olarak BM Kalkınma Programı (UNDP) Türkiye Ofisi'nin, Türkiye İşverenler Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) ile işbirliği kapsamında 2002 yılında oluşturulmuştur. UN Global Compact'i özel sektörden ilk imzalayan ARGE Danışmanlık, sivil toplum kuruluşlarından ise KalDer oldu.



**Global Compact Türkiye, son 10 yılda, kurumsal sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik raporlaması alanında önemli yol kat etti. Oluşturduğu çalışma grupları ve medya güçleri (Bankacılık ve Finans Çalışma Grubu, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Çalışma Grubu, Kadının Güçlenmesi Çalışma Grubu, Medya Görev Gücü, Raporlama Görev Gücü) sayesinde, ilgili alanlardaki çalışmaları devam ediyor.**





UN Global Compact'in Türkiye sekreteryası, 2012 yılından bu yana TÜSİAD ve TİSK ortaklığında yürütülüyor. Türkiye Ulusal Ağı'nın başkanlığı ise Dr. Yılmaz Argüden tarafından sürdürülüyor. Dr. Argüden, aynı zamanda Global Compact Ulusal Ağlar Danışma Kurulu Başkanlığı'na seçilmiştir, bu vesileyle UN Global Compact'in Küresel Yönetim Kurulu'nda da yer almaktadır.

#### MİSYON VE VİZYON

Global Compact Türkiye olarak misyonumuz Türkiye'de ve uluslararası düzeyde, özel sektör ve diğer sosyal paydaşlarla işbirlikleri yaparak, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel ekonominin sağlanmasına destek olmak; vizyonumuz ise 'So-

rumlu kurumsal vatandaşlık ve sürdürülebilir kurumlar' kavramının Türkiye'de yaygınlaşmasını sağlamak üzere geliştirdiği strateji ve yaklaşımlarla, dünyada öncü ve örnek olmak şeklindedir. Global Compact Türkiye, bugün dünyanın önde gelen ulusal ağlarından biri konumunda ve bunda Türkiye'den gelen başarılı vakaların ve kapsamlı çalışmaların büyük rolü var. 2015 itibarıyla, Global Compact Türkiye, Global Compact sistemi içerisinde 304 aktif imzacıyla dünyanın onbirinci, Avrupa'nın altıncı en büyük Ulusal Ağı konumundadır. 2015 yılı için hedefimiz, bu kurumsal vatandaşlık vizyonunu, ülkemizde daha fazla yaygınlaştırarak katılım sağlayan kurumların sayısı bakımından Avrupa'da ilk beş, dünyada da ilk sekiz içerisinde yer almak.

#### 2014, ETKİN VE BAŞARILI BİR YIL

Geride bıraktığımız 2014 yılı, Global Compact Türkiye'nin en



fazla paydaşa dokunduğu ve en yoğun yılı olmuştur. 2014 yılında düzenlediğimiz '2015 Sonrası Kalkınma Gündemi Özel Sektör Katılımı Ulusal İstişareleri' başta olmak üzere, bütün faaliyetlerimizde hem şimdiye kadar bizlerle birlikte yol alan paydaşlarımız hem de bu vesilelerle ilk defa çalışma fırsatı yakaladığımız paydaşlarımızla ailemizi büyütme şansını bulduk.

Stratejilerimiz ve uygulamalarımız sayesinde 2014 yılında gerçekleştirilen Global Compact Yıllık Ulusal Ağlar Forumu'nda 'iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımı' alanlarında dünyanın diğer Global Compact Ulusal Ağları'nca yılın en başarılı ulusal ağı gösterildik. Bu ödülü kazanmamızda sürdürülebilirliği inançla faaliyetlerinin odak noktası haline getiren imzacılarımızın ve UN Global Compact'ı yaygınlaştırmak için bizimle birlikte çalışan kuruluşların payı büyük...

### GLOBAL COMPACT'IN TÜRKİYE STRATEJİLERİ

Global Compact Türkiye olarak dünyaca kabul görmüş ve örnek gösterilen 'doğal paydaşlarla çarpan etkisi yaratma' ve 'sektörel yayılım' stratejilerinin öncülüğünü yapmaktayız. 'Doğal paydaşlarla çarpan etkisi yaratma' yaklaşımıyla

kurumsal sürdürülebilirlik olgusu ve dolayısıyla UN Global Compact'in daha geniş kitlelere yayılması için, bu çalışmalarda 'doğal paydaşlarımız' olarak adlandırdığımız aktörleri tanımlayarak, bu aktörlerin desteği ve sözcülüğüyle UN Global Compact'in en geniş kitlelere yayılmasını hedefliyoruz. Doğal paydaşlarımız olarak gördüğümüz bankacılık ve finans sektörü mensubu kurumlar, geniş tedarik zincirlerine sahip büyük satın alım yapan şirketler ve medya, UN Global Compact'in yaygınlaştırılması için kilit aktörlerdir. Özel sektöre sağladığı kaynaklarla ekonominin itici gücü olan finansman kuruluşları, fonlama kriterlerini sürdürülebilirlik felsefesiyle kurguladıkları takdirde, birçok şirket ve sektörde dönüşümün başlangıcını sağlayacaktır. Aynı şekilde büyük tedarik zincirlerine sahip şirketlerin satın alım kriterlerini sürdürülebilirliği gözeterek kurgulamaları, başta KOBİ'ler olmak üzere birçok şirkette UN Global Compact ve sürdürülebilirlik olgusunun yaygınlaşmasına ön ayak olacaktır. Son olarak, UN Global Compact ve sürdürülebilirlik mesajlarının geniş kitlelere ulaşması için medyanın rolü büyük. Zira medya verdiği doğru mesajlarla iş dünyasında ve toplumda bilincin artmasına katkı sağlayacak ve bu



doğrultuda, dönüşüm için ihtiyaç duyulan talep oluşacaktır.

**2015: HEDEF SEKTÖRLER; İNŞAAT VE KİMYA**

Daha geniş kitlelere ulaşabilmek adına, Global Compact Türkiye, geçtiğimiz dönemde öncü ve örnek olarak oluşturulan sektörel yayılım stratejisi doğrultusunda başta sektör dernekleriyle olmak üzere, yayılımı destekleyecek kuruluşlarla işbirlikleri geliştirmiş, Global Compact ilkelerinin farklı sektörlerce daha iyi anlaşılmasını sağlayacak girişimlerde bulunmuştur. İlk kez 2009 yılında tanıttığımız ve 2010 yılından itibaren ilaç, otomotiv, turizm ve bankacılık sektörlerinde uyguladığımız sektörel yayılım yaklaşımını 2015 yılında da inşaat ve kimya başta olmak üzere yeni sektörlerde sürdürmeye devam ediyoruz. 2015-2016 dönemi hedeflerimizi ise şu başlıklar oluşturuyor: İmzacı sayısını en fazla arttıran Ulusal Ağ olmak... Raporlama

yapmama nedeniyle en az imzacı kaybeden ülke olmak... Ulusal ve Uluslararası Girişim ve Platformlar'da söz sahibi olmak... Diğer ulusal ağlarla işbirliğini artırmak.

**UN GLOBAL COMPACT VE TÜRKİYE'DEN BAŞARILAR**

Ülkemizdeki kurumların her geçen gün UN Global Compact ve destekleyici diğer kurumsal sürdürülebilirlik platformlarında artan temsil gücünü ve başarılarını gözlemlemekten memnuniyet duyuyoruz:

- Ulusal Ağlar Danışma Konseyi Başkanı olarak Dr. Yılmaz Argüden, Güler Sabancı ile birlikte UN Global Compact Yönetim Kurulu'na seçildi.
- Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, Avrupa Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ağı'nın Yönetim Kurulu'na seçildi.
- Borsa İstanbul, 2013'te oluşturulan BM Sürdürülebilir Borsalar Girişimi'nin kurucu üyeleri arasında yer almakta.
- Global Compact Türkiye olarak BM Genel Sekreteri'nin Barış için İş Dünyası Liderlik Platformu'nda Endonezya ve Kolombiya ile birlikte yer alıyoruz. Aynı zamanda imzacı şirket sayısı bakımından bu platforma Kolombiya'dan sonra

**Global Compact Türkiye'nin misyonu, Türkiye'de ve uluslararası düzeyde, özel sektör ve diğer sosyal paydaşlarla iş birlikleri yaparak sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel ekonominin sağlanmasına destek olmak; vizyonu ise 'sorumlu kurumsal vatandaşlık ve sürdürülebilir kurumlar' kavramının Türkiye'de yaygınlaşmasını sağlamak üzere geliştirdiği strateji ve yaklaşımlarla dünyada öncü ve örnek olmak.**







## GLOBAL COMPACT'IN 10 İLKESİ

### İnsan Hakları

İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı.

İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı.

### Çalışma Standartları

İlke 3: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli.

İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli.

İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.

İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli.

### Çevre

İlke 7: İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli.

İlke 8: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.

İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli.

### Yolsuzlukla Mücadele

İlke 10: İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı.

en fazla destek veren ülke konumundayız.

○ Üyelerimiz arasında öncelikle Boyner Holding, Global Compact Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Danışma Kurulu'na atandı. Bunu takiben Borusan Holding, 2014 yılında WEPs Danışma Kurulu'na atandı ve çok yakın bir zamanda UN Global Compact'ın İnsan Hakları ve Çalışma Standartları Danışma Kurulu'nda Global Compact Türkiye temsil edilecek.

○ 2014 yılı Kadının Güçlenmesi CEO Liderlik Ödülleri'ni kazanan beş CEO'dan biri Türkiye'den oldu (Cem Boyner). Kazanan bir diğer CEO da uluslararası bir şirket olan Coca-Cola adına da olsa yine Türk bir isimdi: Muhtar Kent.

○ Türkiye, önümüzdeki üç yıl için ILO Yönetim Kurulu Asil Üyeliği'ne seçildi.

○ Doğu Otomotiv, yakın zamanda Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Yönetim Kurulu üyeliğine seçildi ve burada Özlem Denizmen tarafından temsil edilecek.

○ ARGE Danışmanlık, B20 Yönetişim ve Sürdürülebilirlik Bilgi Ortağı (Knowledge Partner) seçilerek, B20 danışmanları arasındaki tek Türk şirketi oldu.

### KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Global Compact Türkiye olarak, son 10 yılda kurumsal

sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik raporlaması alanında önemli yol kat ettik. Oluşturduğumuz çalışma grupları ve medya güçleri (Bankacılık ve Finans Çalışma Grubu, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Çalışma Grubu, Kadının Güçlenmesi Çalışma Grubu, Medya Görev Gücü, Raporlama Görev Gücü) sayesinde, ilgili alanlardaki çalışmalarımıza devam ediyoruz. Global Compact Türkiye, imzacılarının desteği ve inancıyla hedeflerini gerçekleştirmiş ve gerçekleştirmeye devam ediyor. Üyelerimizin desteği sayesinde, önümüzdeki yıllarda da dünyanın ve Türkiye'nin sürdürülebilirlik gündeminin belirlenmesine öncülük etmeye ve katkı sağlamaya devam edeceğiz. 2015 yılında aramıza katılan Yeni Yatırımcı İlişkileri Derneği'ni (TÜYİD), sürdürülebilirlik yolculuğu kapsamında attığı bu önemli adım için kutluyoruz. Türkiye'de yatırımcı ilişkileriyle bağlantılı farklı hedef kitleleri kurumsal ve bireysel platformda bir araya getirerek, mesleki bilgi üretmek ve yatırımcı ilişkileri uygulamalarında dünya standartlarına ulaşmak amacıyla kurulmuş olan TÜYİD'in Global Compact Türkiye ailesine katılmış olması bizim için mutluluktur. Şimdiye kadar bizlerle beraber çalışan, maddi manevi katkı veren tüm imzacılarımıza ve paydaşlarımıza teşekkür ederiz.



## TÜZEL KİŞİ ÜYELİK BAŞVURU FORMU

KURULUŞUN  
LOGOSU

### KURULUŞUN

UNVANI :..... 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 Yatırımçı İlişkileri Derneği'nin Tüzüğünü okudum,kabul ediyorum.Bu hükümlere kurum olarak uyacağımızı,Dernek için çalışacağımızı,taahhüt ettiğimiz aidatı 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 İkametgah Senedi
- 6-Temsilcilerin 4'er adet vesikalık fotoğrafları

*Bu bölüm Dernek yetkililerince doldurulacaktır.*

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

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

# Ödüllerle tescillenmiş yatırımcı ilişkileri uygulamaları



Geçen yıl üçüncüsü düzenlenen 'TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Zirvesi', yatırımcı ilişkileri yöneticileri ve yatırımcı ilişkileri alanında hizmet veren firma yöneticileriyle danışmanların, yatırımcı ilişkilerinin güncel sorularına cevap bulduğu bir organizasyon. Her zirvede, uzman konuşmacılar ve katılımcılar, deneyimlerini paylaşıyor, yatırımcı ilişkilerindeki yeni uygulamalar hakkında bilgi ediniyor.

Zirvenin en önemli amaçlarından biri, yatırımcı ilişkilerinin şirketlerin sermaye piyasalarıyla buluşmasına ve doğru piyasa değerlerinin oluşmasına yaptığı katkıya vurgu yapmak.

Zirvelerin bir parçası haline gelen 'Türkiye Yatırımcı İlişkileri Ödülleri' ise bu alanda başarılarına imza atan, yeni uygulamalar ve örnek çalışmalar gerçekleştiren şirketlerin yatırımcı ilişkileri departmanlarını motive etmeyi ve bu deneyimlerin yayınlamasını amaçlıyor. 2014 yılından beri yapmakta olduğumuz skor kart çalışması halka açık şirketlerimize yatırımcı ilişkileri uygulamalarında bir yol haritası çizmeyi amaçlıyor. Bu sebeple geçmiş dönemde en iyi uygulamalarla ödül almış üyelerimizin görüş ve deneyimlerini bu sayımızda sizlerle paylaşıyoruz.



ANADOLU GROUP

**Ayşe Dirik**

Anadolu Efes

Yatırımcı İlişkileri Müdürü

# Faaliyet raporlarımız şirket kartvizitimizdir

**Faaliyet raporlarımız bizim her zaman en fazla önem verdiğimiz ürünlerimizden biri oldu. Bu raporlar sadece kanuni zorunluluk nedeniyle her yıl hazırlanan bir doküman olmaktan çok, tasarımından içeriğinin zenginliğine kadar azami özen gösterilen bir şirket kartviziti gibi düşünüldü hep.**

Anadolu Efes olarak 'TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Zirvesi 2014' sırasında gerçekleşen ve yatırımcı ilişkileri uzmanlarınca hazırlanan skor kartlarla KPMG tarafından yapılan objektif değerlendirmeye göre, en iyi uygulamaların ödüllendirildiği organizasyonda 'Yılın Faaliyet Raporu' kategorisinde 'İkincilik Ödülü' almaktan gurur duyduk. Bu tür organizasyonlar yatırımcı ilişkileri alanındaki en iyi uygulamalar konusunda farkındalığımızı artırmamıza önemli katkıda bulunuyor, sektörümüzde çitayı gün geçtikçe yükseltiyor. Buna bizim de bir katkımız olması ümidiyle, şirketimizin faaliyet raporlarına bakışı konusunda birkaç noktayı aşağıda özetlemeye çalışacağım. Faaliyet raporlarımız bizim her zaman en fazla önem verdiğimiz ürünlerimizden biri oldu. Bu raporlar sadece kanuni zorunluluk nedeniyle her yıl hazırlanan bir doküman olmaktan çok, tasarımından içeriğinin zenginliğine kadar azami özen gösterilen bir şirket kartviziti gibi düşünüldü hep.

Pay sahipleriyle aktif ve şeffaf bir iletişim yaklaşımını benimseyen şirketimiz için faaliyet raporumuzun en önemli iletişim platformla-

rından birini oluşturduğunu düşünüyoruz. Örneğin yeni halka açılan şirketler için de faaliyet raporlarının yükümlülükleri sağlamaya yönelik bir doküman gibi değil de, bu gözle değerlendirilmesi son derece faydalı olacaktır. Zira gerek yatırımcı gerekse analistler için bir şirketi tanımak için başvurulacak ilk doküman genellikle faaliyet raporudur.

## GEREKİLİK ÖTESİNDE FAYDALI HER TÜRLÜ BİLGİ

Kanuni düzenlemelerin gereklerini içeren bu dokümanlarda gerekliliklerin ötesine geçip hissedarlarımıza faydalı olabilecek tüm bilgileri sunmaya çalışıyoruz. Diğer yandan raporun misyonu olan "Bu yılı nasıl geçirdik?" sorusunu da en yalın dille yatırımcılarımıza anlatmayı hedefledik her zaman. Dolayısıyla, raporun en önemli bölümlerinden biri 'Faaliyet Sonuçlarına İlişkin Değerlendirme ve Beklentiler Bölümü' yken, bu bölüm altında yer alan gelecek yıla ilişkin beklentiler yatırımcılar açısından en ilgi çeken bilgileri içeriyor. Önümüzdeki yılda pazarlarımızda bizi bekleyen gelişmeler, gelecek yıla ilişkin planlarımız ve hedeflerimizle operasyonel ve finansal sonuçlarımıza ilişkin beklentilerimizi yatırımcılarımıza sunarak yatırım kararlarını verirken, gereken bilgilere ilk ağızdan sahip olmalarını hedefliyoruz.

Raporun önemli diğer bir kısmını oluşturan 'Kurumsal Yönetim Uyum Raporu' ise yıl boyunca bu konuda şirketimizin yaptığı





**Tasarım ve sunuş anlamında dikkat edilmesi gereken bir nokta, faaliyet raporunu tamamiyla okumaya vakti olmayan yatırımcılar için sunulan küçük özetler ve çarpıcı notlar. Görsellikle de desteklenerek kritik bilgilere yatırımcının dikkatini çekmek raporun okunurluğunu arttıracaktır.**

çalışmaları, gelişim alanlarımızı ve bunlara ilişkin planlarımızı içeriyor. Çeyrek bazda hazırladığımız ara dönem faaliyet raporlarımız içinde yıl boyunca kurumsal yönetim konusunda sadece değişiklik olan konularda bilgiler sunarken, yıllık faaliyet raporunun içinde yer alan Kurumsal Yönetim Uyum Raporu, tüm yılın bir özetini sunmak ve her başlık altında yapılan çalışmalar detaylı şekilde anlatmak için kullanılıyor. Dolayısıyla yıllık faaliyet raporlarımız kurumsal yönetim konusundaki çalışmalarımızın iletişimini yapmak için de en iyi platform. Şirket olarak yaklaşımımız hem zorunlu hem de zorunlu olmayan tüm ilkelere ilişkin bulunduğumuz noktayı, atılan adımları, sağlanan gelişmeleri mümkün olduğunca detaylı paylaşmak.

#### **KÜÇÜK ÖZETLER, ÇARPICI NOTLAR**

Tasarım ve sunuş anlamında dikkat edilebilecek bir nokta ise raporun tamamını okumaya vakti olmayan yatırımcılar için sunulan küçük özetler ve çarpıcı notlar. Görsellikle de desteklenerek kritik bilgilere yatırımcının dikkatini çekmek raporun okunurluğunu arttıracaktır. Raporun hedef kitlesinin şirketi çok

yakından tanıyan yatırımcılardan ilk defa ilgilenenlere kadar değişen bir çizgide olacağını düşünerek biz kimiz, ne yaparız, yöneticilerimiz kimler gibi en temel bilgileri de içermesine, diğer yandan da mevcut yatırımcıların aradıkları belirli bilgileri kolayca bulabilecekleri bir akışta olmasına dikkat etmek gerekiyor. Bu bağlamda özellikle bu konuda uzmanlaşmış ajanslardan destek almak önemli oranda fayda sağlayabiliyor.

#### **TEKNOLOJİK İMKANLARLA ERİŞİMİ ARTIRMAK**

Son olarak da dijital çağın bir gereği olarak artık faaliyet raporları daha çok elektronik ortamda talep görüyor, hatta bazı şirketler artık raporlarını hiç basmıyor. Biz de bastığımız rapor sayısını yıllar içinde çok büyük oranda azalttık. Bunda çağa ayak uydurma yanında sürdürülebilirlik konusundaki hassasiyetimiz de etkili oldu. Dolayısıyla, yine yatırımcı ilişkileri olarak önümüzdeki dönemlerde bizlere düşen teknolojiye gelişmeleri yakından takip edip uygulamalarımızı bunlara göre dönüştürerek raporlarımızın ulaştığı kitleyi mümkün olduğunca büyütmek.

TÜYİD'e sektör uygulamalarına yaptığı katkılar nedeniyle bir kez daha teşekkürler.



**Funda Güngör Akpınar**

Koç Holding

Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü

## “En iyi standartlarda yatırımcı ilişkileri uygulamaları bizim misyonumuz...”

**Koç Topluluğu olarak yaptığımız her işi en iyi standartlarda ve örnek uygulamalarla yerine getirmek gibi bir misyonumuz söz konusu. Dolayısıyla, yatırımcı ilişkilerine de büyük önem veriyoruz. Sadece şirketlerimiz özelinde değil; aynı zamanda Türkiye'nin potansiyelinin dünyaca tanınması ve değer verilmesinde çok etkin olduğuna inandığımızdan bu görev bizim için farklı bir anlam taşıyor.**

Ülkemizdeki yatırımcı tabanının yaklaşık yüzde 65'inin yabancı yatırımcılardan oluştuğu ve Türkiye ekonomisinin istikrarlı büyümesi açısından yabancı sermaye girişlerinin önemi göz önüne alındığında yatırımcı ilişkileri uygulamalarının dünya standartlarında yapılma ihtiyacı oldukça açık olarak gözleniyor. Yatırımcı ilişkileri uzmanları, halka açık şirketlerimizin yatırımcılara doğru tanıtılması ve sürekli, şeffaf ve istikrarlı bir iletişim platformunun oluşturulması açısından çok önemli bir rol üstleniyorlar. TÜYİD, bu açıdan oluşturduğu skor kart uygulaması ve ödül programıyla, bir yandan halka açık şirketlerimiz için yatırımcı ilişkileri uygulamalarında bir yol haritası çizerken, bir yandan da bu konudaki en iyi uygulamaları takdir etmek açısından oldukça prestijli bir ödül programı uyguluyor. Koç Holding olarak gerek bu programda yer almaktan gerekse ödüle layık görülmemekten gurur duyuyoruz.

### **TÜM PAYDAŞLARLA ŞEFFAF VE DÜZENLİ İLETİŞİM**

TÜYİD tarafından geçtiğimiz sene düzenlenen ödül programında, Koç Holding her üç kategoride ödüle layık görüldü. Koç Topluluğu olarak

yaptığımız her işi en iyi standartlarda ve örnek uygulamalarla yerine getirmek gibi bir misyonumuz söz konusu. Dolayısıyla, yatırımcı ilişkilerine de büyük önem veriyoruz. Sadece şirketlerimiz özelinde değil; aynı zamanda Türkiye'nin potansiyelinin dünyaca tanınması ve değer verilmesinde çok etkin olduğuna inandığımızdan bu görev bizim için farklı bir anlam taşıyor. Finansal iletişim, faaliyet raporları ve internet siteleri halka açık bir şirketlerin tüm paydaşlarına şeffaf ve sürekli iletişimde en önemli rolü oynayan araçlar olarak karşımıza çıkıyor. Dolayısıyla, biz de bu alanlarda çalışmalar yaparken, belli ilkelerle hareket ediyoruz. Aşağıda bu ödüllere layık görülmemizi sağlayan bazı temel ilke ve çalışma esaslarımızdan örnekler bulabilirsiniz:

**1-** Öncelikle pay sahipleri ve tüm potansiyel yatırımcılarımızla ilişkilerimizde şeffaflık, eşitlik, süreklilik ve istikrarlı olmak ödün vermeyeceğimiz ilkelerimizi oluşturmaktadır.

**2-** Yaptığımız her işte mutlaka dünya standartlarıyla ilgili çalışmalar yaparız. Örnek uygulamalar nelerdir, ne gibi detaylarla fark yaratılmıştır; nelere öncelik verilmiştir; hangi programlarda ne tür uygulamalar ödüllendirilmiş ve takdir görmüştür; son dönemdeki değişen trend ve eğilimler ne yöndedir gibi soruların yanıtlarını düzenli olarak araştırırız. (Benchmarking çalışmaları)

**3-** Yapılan örnek uygulama çalışmalarının sonuçlarından gerek fonksiyonelliği, gerek fark yaratması gerekse uygulanabilirliğiyle şirketimiz bazında içselleştirebileceğimiz uygulamaları seçer; ayrıca yatırımcılarımızın ve düzenleyici kurumların bizlerden beklentileri doğrultusunda





**Halka açık şirketlerimizin pay sahipleriyle ilişkili üst düzey yöneticileri ve yatırımcı ilişkileri uzmanlarının hedef kartlarında yatırımcı ilişkileriyle ilgili önemli unsurlar yer alır. Amaç, en üst düzeyde hissedar değeri yaratabilmektir.**

da ne tür yenilikler yapabileceğimizi düşünürüz.

**4-** Uygulamalarımızda teknolojiyi en iyi ne şekilde kullanabileceğimizi ve en yenilikçi yaklaşımları ne şekilde yansıtabileceğimizi planlarız.

**5-** İletişim araçlarımızı oluştururken dinamik, sürekli güncellenen, gerekli tüm bilgileri içerecek şekilde zengin ve donanımlı bir altyapısı olmasına özen gösteririz.

**6-** Yatırımcı ilişkileri platformumuz proaktif olarak tasarlanmıştır ve bilgilendirmenin zamanında olmasına büyük önem veririz. Örneğin, iletişimde olduğumuz tüm yatırımcı ve analistlere finansallarımızı açıkladığımız gün finansal sonuçlarımızı, yatırımcı sunumumuzu, hisse performansımızı, halka açık olmayan şirketlerimizin özet finansalları gibi bilgileri içeren kapsamlı bir e-bülten yollar ve yine herkesin erişimi için bülteni aynı gün internet sitemize koyarız. Aynı kapsamda, finansallarımızı açıkladığımız gün web-cast ya da telekonferanslarımızı yaparız ki, analistler raporlarını yazmadan önce ya da yatırımcılarımız yatırım kararlarını vermeden önce aynı gün içerisinde akıllarındaki tüm soruları sorma fırsatı bulabilsinler. Arama konferanslarına katılamayanlar için bu konferansların yeniden dinlenebilmesini mümkün kılarak; deşifrelerini yayınlarız.

**7-** Yatırımcı ilişkileri iletişim programını tasarlarken; her zaman potansiyeli ve fırsatları açık olarak konuşurken, riskleri ve bu risklere karşı ne şekilde önlemler aldığımızın da açık ve net bir şekilde iletişimini sağlarız.

**8-** Bir holding şirketi olarak en önemli fonksiyonlarımızdan

biri etkin ve zamanlı koordinasyondur. Şirket ve birimlerimizden bilginin doğru ve zamanında aktarılmasının sağlanmasına ve koordineli bilgi paylaşımına büyük önem veririz.

**9-** TÜYİD skor kart uygulamaları benzeri uygulamaları kendi şirketlerimiz için düzenli olarak yaparak gelişim alanlarını tespit eder, gerekli düzeltmeler üzerinde sürekli olarak çalışmalar yürütürüz. Belli dönemlerde algı ve anket çalışmalarıyla bu gelişim alanlarını genişletmeyi hedefleriz.

**10-** Koç Topluluğu'nda performans sistemi büyük önem arz etmektedir. Koç Holding'in bugün şirket değeri olarak Türkiye'deki en değerli ilk üç şirketten birisi olmasının yanı sıra, Koç Topluluğu'ndaki halka açık şirketlerimizin Borsa İstanbul'daki payı yüzde 17 seviyelerinde bulunmaktadır. Bu kapsamda halka açık şirketlerimizin pay sahipleriyle ilişkili üst düzey yöneticileri ve yatırımcı ilişkileri uzmanlarının hedef kartlarında yatırımcı ilişkileriyle ilgili önemli unsurlar yer alır. Amaç, en üst düzeyde hissedar değeri yaratabilmektir. Örneğin, şirket hisselerinin Borsa İstanbul'a ve emsal gruplarına göre relatif hisse performansları, TÜYİD skor kartlarındaki başarıları, yatırımcı ilişkileri araçlarının güncellemelerindeki sıklıkları ve zamanlamalarıyla yatırımcı ilişkileri uygulamalarındaki proaktif yaklaşımları hedef kartlardaki önemli kriterler arasında sayılabilir.

Kısaca; hedef kitlemize en iyi, en gerçekçi ve en güncel şekilde bilgilendirme amacıyla çalışarak; tüm bu çalışmalarımızda kurumsal yönetim ilkeleri ışığında ve dünya standartlarında bir iş çıkarmak vizyonuyla çalışmalarımızı gerçekleştiriyoruz. Bu çabalarımızın karşılığının hem hisse performansımız hem de aldığımız ödüllerle taçlandırılması da bizim için en önemli kazanım.



Tepe Akfen  
**TAV**  
Havalimanları

Live, Smile and Fly!

**Nursel İlgen**

TAV Havalimanları

Yatırımcı İlişkileri Direktörü

# TÜYİD Ödülleri ve TAV tecrübesiyle şirketlere öneriler

Yatırımcı ilişkileri alanındaki çalışmalarını destekleyen ve katılımcı bir yönetim takımı, başarı için çok önemli bir faktör.







23 Şubat 2007 tarihinde işlem görmeye başlayan TAV Havalimanları Holding hisselerinin halka arzından önceki dönemde de aktif olarak yatırımcı ilişkileri faaliyetlerine başladık. Yatırımcı ilişkileri faaliyetlerini ve iletişim araçlarını hiç bir zaman kanuni bir zorunluluk olarak görmedik ve hep proaktif bir strateji izledik.

Türkiye'de yatırımcı ilişkileri için çok önemli bir rol üstlenen ve sektörün ilerlemesinde ve gelişmesinde yüksek katkısı olan Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TUYİD), tüm halka açık veya halka açılmayı düşünen şirketler ve yatırımcı ilişkileri profesyonelleri için bir referans noktası. Geçtiğimiz yıl yapılan Yatırımcı İlişkileri Zirvesi'nde açıklanan en iyi uygulamalar ve verilen Yatırımcı İlişkileri Ödülleri, KPMG tarafından 'gerçekleşmelere odaklı' yüzlerce objektif kriter baz alınarak yapılan kapsamlı bir değerlendirme sonucu belirlendi. 2012, 2013 ve 2014 yılında TAV Havalimanları olarak, analist ve fon yöneticilerinin verdikleri oylara göre sonuçlanan Extel'de Türkiye'de yatırımcı ilişkileri alanında en iyi şirket olarak seçilip, TUYİD ödülleri de 'En İyi Faaliyet Raporu', 'En İyi Finansal Sonuç Açıklama', 'En İyi İnternet Sitesi' olarak belirlenmiş olan üç ayrı kategoride ödül almış olmak bizim için gurur verici.

#### **YATIRIMCI İLİŞKİLERİNDE PROAKTİF STRATEJİ**

23 Şubat 2007 tarihinde işlem görmeye başlayan TAV Havalimanları Holding hisselerinin halka arzından önceki dönemde de aktif olarak yatırımcı ilişkileri faaliyetlerine başladık. Yatırımcı ilişkileri faaliyetlerini ve iletişim araçlarını hiç bir zaman kanuni bir zorunluluk olarak görmedik. Dinamik, zengin ve interaktif bir internet sitesi, inovatif bir yaklaşımla her yıl farklı bir konseptle ve keyifle hazırladığımız faaliyet raporları, finansal sonuçlarla ilgili en detaylı bilginin yer aldığı kapsamlı sunumlar, sosyal medya gibi tüm iletişim araçlarından faydalanıyoruz. Proaktif bir yatırımcı ilişkileri stratejisi izlerken yatırımcılardan aldığımız geri bildirimler çalışmalarımıza önemli ölçüde yön veriyor.

#### **BIST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ'NDE HER YIL İLK ÜÇ İÇİNDE YER ALIYORUZ**

Küçük bireysel yatırımcıdan büyük global fonlara kadar oldukça geniş bir yelpazede buluşan hissedarlarımızın yanı sıra, tüm menfaat sahipleri ve potansiyel yatırımcılarla, analistler ve düzenleyici otoriteyle olan ilişkilerde güven temeli üzerine oturan sürekli, doğru ve zamanında iletişim yatırımcı ilişkileri biriminin başarısı için hayati nitelikte. Piyasa ve şirket dinamiklerinden bağımsız olarak her tür durumda, tüm hissedar ve menfaat sahipleriyle ayırım gözetmeksizin doğru ve eşit bilgi paylaşımı ve iletişim iyi bir yatırımcı ilişkileri programının özünü oluşturuyor. 2009 yılından bu yana kurumsal yönetim derecelendirmesi yapıyoruz. Her yıl bu alanda yaptığımız iyileştirme çalışmalarısıyla BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde en yüksek nota sahip ilk üç şirketten biri oluyoruz.

#### **DÜZENLİ VE EŞİT BİLGİ PAYLAŞIMI**

Tüm iletişim araçlarını en etkili şekilde kullanarak sürekli, düzenli ve eşit bilgi paylaşımını hedefliyoruz. Özetle, yatırımcı ilişkileri alanında en iyi uygulamaları şirketimize kazandırırken, etkin yatırımcı ilişkileri uygulamalarıyla birçok alanda Türkiye'de ilkleri başlattık. TAV Havalimanları üst yönetiminin yatırımcı ilişkilerinin önemini ve kilit rolünü benimseyerek bizlere verdiği sonsuz destek kuşkusuz göstermiş olduğumuz başarıların arkasındaki temel neden. Yatırımcı ilişkileri alanındaki çalışmalarını destekleyen ve katılımcı bir yönetim takımı başarı için çok önemli. Bugüne kadar gerek Türkiye'de gerekse uluslararası alanda aldığımız ödüller bizi her zaman motive etti. Sonuç olarak, şirketimiz, yöneticilerimiz ve iletişim araçlarımız sayısız ödüllere layık görüldüler.



**Süleyman Kısaç**

Türk Telekom

Sermaye Piyasaları ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü

# Dünya standartlarında yatırımcı ilişkileri uygulamaları

**Analist ve yatırımcılarla kurduğumuz çift taraflı iletişim, yaptırdığımız algı çalışmaları ve halka açılmanın hemen ertesinde ödül programlarına katılmaya başlamamız, yatırımcı ilişkileri uygulamalarımızın etkinliğinin objektif bir şekilde değerlendirilmesini ve en iyi örneklerle kıyaslanarak bir yol haritası edinmemizi sağladı.**

Borsada nispeten yeni sayılabilecek bir şirket olmamıza rağmen kısa sürede gerçekleştirdiğimiz yatırımcı ilişkileri uygulamalarıyla, bir yandan sektörel yayınlarda ön planda yer alırken, diğer yandan ulusal ve uluslararası birçok ödüle layık görülerek diğer şirketlere örnek teşkil eden önemli başarılarla imza attık. Bu başarıyı nasıl gerçekleştirdiğimize gelecek olursak, analist ve yatırımcılarla kurduğumuz çift taraflı iletişim, yaptırdığımız algı çalışmaları ve halka açılmanın hemen ertesinde ödül programlarına katılmaya başlamamız yatırımcı ilişkileri uygulamalarımızın etkinliğinin objektif bir şekilde değerlendirilmesini ve en iyi örneklerle kıyaslanarak bir yol haritası edinmemizi sağladı.

## OPTİMUM ŞEFFAFLIK VE ETKİN İLETİŞİM

Üst yönetimimizin verdiği destek ve sıkı çalışmayla bu yol haritasını kullanarak yatırımcı ilişkileri uygulamalarımızın kalitesini dünya standartlarına ulaştırdık. Bu başarının temelinde maksimum şeffaflığı sağlamak, bu şeffaflığı yatırımcılarımızın hayatını kolaylaştıracak formatta sağlamak ancak bunları yaparken de, şeffaflık düzeyini rakiplerimizle rekabetimizi olumsuz etkilemeyecek düzeyde belirlemek vardı. Yatırımcı ilişkileri uygulamalarımızı geliştirme yolculuğumuzda, karşılanması gereken öncelikli yatırımcı ihtiyacı, yatırımcıların şirketimize ve grup bünyesinde bulunan diğer şirketlere ilişkin finansal ve operasyonel bilgilere en hızlı ve en doğru kaynaktan erişimini sağlamaktı. Bunun için daha önce

şirketimizin kurumsal internet sitesinde bir bölüm olarak yer alan yatırımcı ilişkileri internet sitesini, bağımsız bir internet sitesi haline getirdik ve böylece yatırımcılarımız, yatırımcı ilişkileri bilgilerine çok daha pratik bir şekilde ulaşma imkânına sahip oldu. Bu adımı atarken eş zamanlı olarak mobil cihazlarla daha uyumlu çalışabilecek ek bir internet sitesi tasarlayarak yatırımcılarımıza her ortamda bizimle ilgili bilgilere rahatça ulaşabilmesine olanak sağladık.

## KULLANICI DOSTU ARAYÜZ

Siteye kolay erişimden sonra gelen ihtiyaç ise aranan veriye kolay ulaşabilmektir, bunun için kullanıcı dostu bir arayüz tasarlayarak, yatırımcıların ihtiyaç duydukları ana başlıklara erişimini kolaylaştırdık. Erişime ilişkin sorunların ardından gelen ihtiyaç ise, haklı olarak detaylı ve çalışılabilir formatta bilgiye erişmektir. Bunun için çeyrek finansal ve operasyonel sonuçlarımıza Excel formatında internet sitemizde yer verdik. Böylece analist ve yatırımcılarımız her çeyrek güncellenen bu verilerle analizlerini çok daha pratik şekilde gerçekleştirebilir hale geldi. Halka açık hisselerimizdeki yabancı yatırımcı payının yüksekliğiyle yabancı yatırımcı ve analistlerin şirketimize üst düzey ilgisini de dikkate alarak internet sitemizdeki tüm içerikleri hem Türkçe, hem İngilizce olarak eş anlamlı bir şekilde sağlamaya dikkat ediyoruz.

Bu çabalar analist ve yatırımcılar tarafından takdirle karşılandığı gibi, ulusal ve uluslararası yarışmalardan da ödüller getirmeye devam ediyor. Ancak bulunduğumuz noktayı bir adım yukarıya taşıma konusundaki motivasyonumuz sürekli devam ediyor. Bu bağlamda gelişen ve değişen yatırımcı ihtiyaçlarını takip edebilmek için algı çalışmalarına devam ediyoruz, yatırımcılarla sürekli çift taraflı iletişim kurarak geri bildirimlerini alıyoruz ve uygulamalarımızı geliştirmeye devam ediyoruz. Bu çabalarımızla sadece kendi uygulamalarımızı değil ulusal yatırımcı ilişkileri uygulamalarını da şekillendirdiğimizi ve çıtayı her gün daha yükseğe taşıdığımızı bilmek bize gurur veriyor.









## Alican Elgin

Arneca Danışmanlık  
Genel Müdür



# Mobil teknolojiler yatırımcı ilişkilerinde avantaj sağlıyor

Türkiye'deki halka açık şirketler, yatırımcı ilişkileri internet sitelerini yatırımcılarla iletişim için kullanıyor. İnternet sitesine harcanan bütçenin benzeriyle, şirkete özel yatırımcı ilişkileri uygulaması yayınlamak mümkün. Yatırımcı ilişkileri mobil uygulaması, internet sitesine kıyasla, şirketlere etkileşim, marka değeri ve anlık erişim avantajları sağlıyor.



Mobil, mobil, mobil... Tüm dünya mobil cihazlara geçiyor. Telefon ve tablet satışları, PC ve notebook satışlarını yediye katlamış durumda. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu'nun (BTK) verilerine göre, Aralık 2014 itibarıyla, Türkiye'de yüzde 92.5 penetrasyona karşılık gelen toplam 71 milyon mobil abone bulunuyor. Sayısı hızla artan bu mobil cihazları kullananlar, vakitlerinin büyük çoğunluğunu, internet siteleri yerine uygulamalarda geçiriyor. Mobil uygulama trendini doğru öngören halka açık şirketler, yatırımcılarına ulaşmak, duyurularla anlık bilgilendirme yapmak için yatırımcı ilişkileri alanında uygulamaları yayınlıyor. Türkiye'de de, yatırımcı ilişkileri alanında ödül almış öncü şirketlerden Garanti Bankası, Vakıfbank ve Turkcell'in mobil yatırımcı ilişkileri uygulamaları bulunuyor.

## ETKİLEŞİM, MARKA DEĞERİ VE ANLIK ERİŞİM AVANTAJLARI

Türkiye'deki halka açık şirketler, yatırımcı ilişkileri internet sitelerini yatırımcılarla iletişim için kullanıyor. Yatırımcı ilişkileri birimleri, bütçelerinin bir kısmını bu siteleri güncellemek ve iyileştirmek için harcıyor. İnternet sitesine harcanan bütçenin

benzeriyle, şirkete özel yatırımcı ilişkileri uygulaması yayınlamak mümkün. Yatırımcı ilişkileri mobil uygulaması, internet sitesine kıyasla, şirketlere etkileşim, marka değeri ve anlık erişim avantajları sağlıyor.

## UYGULAMA PEK ÇOK AVANTAJ SAĞLIYOR

### ◆ Etkileşim

- Etkinliklerini yatırımcıların takvimlerine ekleme
- Hisse hesap makinesi
- Doküman ve webcast'lerin kütüphaneye kaydedilmesi

### ◆ Marka Değeri

- Sektörde öncü olma fırsatı
- Yabancı yatırımcı kazanımına önemli bir artı
- Uygulama dükkânlarında şirket için yeni bir tanıtım fırsatı

### ◆ Anlık ve Offline Erişim

- Şirket hakkında özet bilgiler
- Şirket temsilcilerine tek tık ile erişim
- Push duyurularla gelişmeleri bildirim. Duyuruya tıklayınca, ilgili doküman veya webcast'in otomatik açılması





- ❑ Kütüphaneye kaydedilen dokümanlara offline erişim imkânı

### KULLANICI ALIŞKANLIKLARINA UYUMLU İÇERİK GELİŞTİRİLMELİ

Yatırımcı ilişkileri uygulaması içerikleri, internet sitesiyle benzer olmakla beraber, mobil dünyanın gereksinimlerine ve kullanıcı alışkanlıklarına uyumlu olmalıdır. Mobil uygulamada, internet sitesinde olan tüm içeriklerin yerine daha özet bilgiler, statik yazılar yerine görsel içerikler ve interaktif dokümanlar

paylaşılmalıdır. Apple ve Google uygulama marketlerindeki, yatırımcı ilişkileri uygulamaları içerikleri incelendiğinde, şu başlıklar ön plana çıkmaktadır:

#### ✓ Ana sayfa

Yatırımcı için yararlı ve özet bilgiler, hızlı erişim linkleri ana sayfada paylaşılmaktadır. Örneğin; şirket tanıtımı, görsel ve video slider, yatırımcı takvimi özeti, son duyurular, şirketin borsalardaki anlık değerleri ana sayfada olması gereken içeriklerdir.

#### ✓ Duyurular

Yıllara ve aylara göre ayrılmış duyuru listesi duyurular altında paylaşılmaktadır. KAP'a gönderilen duyuruların yanı sıra, şirket hakkında



genel duyurular da listelenebilir.

Her duyuru için detay bilgi, KAP ve doküman (pdf, excel) linkleri olmalıdır.

#### ✓ Kütüphane

Kategorilere (ör: faaliyet raporları) ayrılmış finansal ve operasyonel dokümanlar (pdf, excel) kütüphanede bulunmaktadır. Okunan dokümanlar, otomatik olarak kütüphaneye kaydedilmeli ve dokümanlara offline erişilebilmelidir.

#### ✓ Multimedya

Kurumsal tanıtım videoları, çeyreklere göre ayrılmış yatırımcı sunumları, webcast & podcast listesi multimedya mönüsünde

paylaşılabilir. Dinlenen sunumlar, ses dosyaları otomatik olarak kütüphaneye kaydedilmeli ve bunlara offline erişilebilmelidir.

#### ✓ Hisse bilgisi

Hisse profili ve interaktif hisse grafiği yatırımcılarla mutlaka paylaşılmalıdır. İnteraktif hisse grafiğine, göstere veya karşılaştırmalar (ör: BIST 100 ile) eklenebilir. Ayrıca, yatırımcılara hisseyi belli bir tarihte alsaydı, kazancını hesaplayan bir yatırımcı hesap makinesi sunulmalıdır.

#### ✓ Yatırımcı takvimi

Yatırımcıyı ilgilendiren, şirkete özel veya halka açık yatırımcı etkinlikleri bu takvimde gösterilir. Her etkinlik için detay, mekân ve tarih bilgisi



A screenshot of the adidas Group website. The top navigation bar includes "ADIDAS GROUP", "LEGAL NOTICE", "IMPRINT", "BLOG", and "MENU". Below the navigation bar is a menu with icons for "Home", "News", "Share Price", "Documents", "Multimedia", "Our Brands", "Management", and "Calendar". The main content area is split into two columns. The left column features a large image of a black and blue Adidas XTRA sneaker with a yellow "boost" logo, set against a background of glowing yellow wavy lines. Below the sneaker, there are three news items with dates and titles: "May 05, 2015 - adidas Group First Quarter 2015 Results", "April 20, 2015 - adidas Group announces new partnership with Parley for the Oceans and launches Sustainability Progress Report", and "March 26, 2015 - adidas Group to accelerate growth until 2020". The right column displays "SHARE DETAILS" for XETRA, showing a price of 72.82 with a decrease of -0.94 €. Below the share details is a "DOCUMENTS" section with a grid of document thumbnails and a "MULTIMEDIA" section with a grid of video thumbnails. At the bottom, there is a navigation bar with logos for adidas, Reebok, and J&amp;A.

olmalıdır. Yatırımcı, seçilen etkinliği cihazının takvimine ekleyebilmeli ve etkinlik öncesine hatırlatma alarmı kurabilmelidir.

✓ **Hakkında & İletişim**

Kurumsal yönetim ve politika bilgileriyle yatırımcının iletişime geçebileceği yatırımcı ilişkileri veya başka birimlerdeki kişilerin listesi bu sayfada paylaşılır. Her ilgili kişi için iletişim bilgisi paylaşılacak ve telefon veya e-posta tıklanıldığında otomatik arama, e-posta gönderme ekranı açılacaktır.

**İÇERİK YÖNETİMİ VE GÜNCELLEME**

Yatırımcı ilişkileri mobil uygulamaları içeriklerinde, bir başka önemli konu da içerik yönetimi ve güncellenmesidir. İçerik güncellemelelerinde, SPK tarafından belirlenen kurallara uymak zorunludur. İçerik güncellemeleri, şirketin yatırımcı ilişkileri internet sitesinden otomatik alınabilir. İnternet sitesinden otomatik içerik çekilmesi, internet sitesine uyum gerektirdiğinden, uygulama hazırlanması sürecini uzatacaktır. Ayrıca internet sitesindeki en ufak bir tasarım değişikliğinde uygulama için tekrar geliştirme yapılması gerekecektir. Bu nedenlerle, içerik yönetimi için önerilen yöntem, yatırımcı ilişkileri uygulamasına özel bir içerik yönetimi sitesi (CMS) kullanılmasıdır.

**Yatırımcı ilişkileri uygulaması içerikleri, internet sitesiyle benzer olmakla beraber, mobil dünyanın gereksinimlerine ve kullanıcı alışkanlıklarına uyumlu olmalıdır. Mobil uygulamada, internet sitesinde olan tüm içeriklerin yerine daha özet bilgiler, statik yazılar yerine görsel içerikler ve interaktif dokümanlar paylaşılmalıdır.**





İçerik güncellemeleri, şirketin yatırımcı ilişkileri internet sitesinden otomatik alınabilir.

İnternet sitesinden otomatik içerik çekilmesi, internet sitesine uyum gerektirdiğinden, uygulama hazırlanması sürecini uzatacaktır.

Ayrıca internet sitesindeki en ufak bir tasarım değişikliğinde uygulama için tekrar geliştirme yapılması gerekecektir.

Yatırımcı ilişkileri uygulamanızı hazırlatmaya karar verdiyseniz, mutlaka içerik yönetimi için de teklif almalısınız.

### **SÜRE VE MALİYETLERİ AZALTMAK İÇİN DOĞRU ÇÖZÜM ORTAĞI**

Mobil uygulama geliştirilmesi, internet sitesine kıyasla daha yüksek maliyet ve uzun süre gerektiren bir süreçtir. Farklı şirketlerin yatırımcı ilişkileri internet siteleri incelendiğinde, içerik kapsamı olarak benzer başlıklar olduğu gözlenmektedir. Bu nedenlerden dolayı, sıfırdan mobil uygulama geliştirmek yerine, yatırımcı ilişkileri mobil uygulaması geliştirme referansları olan yazılım şirketleri ile çalışmak ve hazır altyapılarından yararlanmak, süre ve maliyetleri

azaltacaktır. Hazır ve kanıtlanmış altyapı sayesinde, mobil uygulama süreçlerinde çıkan hatalar da en aza indirilecektir. Apple ve Google uygulama marketlerindeki yatırımcı ilişkileri mobil uygulamalarına bakılınca, çoğu büyük şirketin (ör: Novartis, Walmart, Porsche, Unilever, Adidas), TheRapp ve Investis gibi hazır yatırımcı ilişkileri uygulaması altyapısı sunan yazılım şirketleriyle çalışmaları gözlenmektedir. Türkiye'deki şirketlerin benzer bir yöntem izleyip, Türkiye pazarında yatırımcı ilişkileri uygulamaları geliştirmiş yazılım şirketleri ile çalışması, bütçe ve zaman avantajı sağlayacaktır. Ayrıca, Türkiye'deki bir şirketle çalışmak uygulama ortaya çıktıktan sonra hızlı ve verimli şekilde destek ve bakım hizmetleri almak açısından da faydalı olacaktır.



tüyid yatırımcı ilişkileri derneği

Hissedar, konusunda Türkiye'nin ilk ve tek dergisi olma özelliğini taşıyan bir yayındır. Sadece sermaye piyasaları ve yatırımcı ilişkileri üzerine yoğunlaşan dergimiz, Türkiye'nin en geniş dijital yayın platformu olan Dmags, Turkcell Dergilik ve TÜYİD internet sitemizden tüm takipçilerimize ulaşmaktadır.



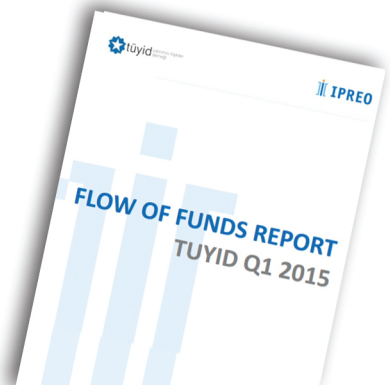
TÜYİD - YATIRIMCI İLİŞKİLERİ DERNEĞİ  
&  
MKK - MERKEZİ KAYIT KURULUŞU  
İŞBİRLİĞİYLE

BORSA TRENDLERİ RAPORU  
Sayı XII: Ocak – Mart 2015

14 Nisan 2015

**TÜYİD - MKK işbirliğiyle hazırlanan ve halka arzlar, endeks bazında piyasa değerleri, halka açıklık oranları, işlem hacimleri ile yatırımcı türleri bazında dağılım ve performansın detaylı olarak incelenmesine imkan tanıyan Borsa Trendleri Raporu'nun Türkçe ve İngilizce versiyonları, 3 aylık periyotlarda yayınlanmaktadır.**

TÜYİD ve IPREO işbirliğiyle IPREO'nun verileri kullanılarak hazırlanan "Flow of Funds" Raporu, İngilizce olarak yayınlanmaktadır. Türkiye ve bölgedeki fon hareketleri ve trendlere ilişkin önemli ipuçları içeren Rapor'a internet sitemizden de ulaşabilmektedir.





Yatırımcı ilişkilerini ilgilendiren temel konularda bilgi vermek amacıyla Beyaz Kitap serisini yayınlamaya başladık. İş yapma şekillerinizi kolaylaştırmak ve temel konularda referans sağlamak amacıyla 2014 yılında yayınlanmaya başlanan Beyaz Kitap çalışmasının ilki "Yatırımcı Toplantıları" ve ikincisi de "Yatırımcı Sunumları" konularını, 2015 yılının ilk sayısı ise "İnternet Sitesi" konusunu içermektedir.

Her sayısında Yatırımcı İlişkileri'ni yakından ilgilendiren farklı konular hakkında yazıların yer aldığı TÜYİD E-Bülteni, her ayın başında Yatırımcı İlişkileri profesyonellerine ulaşmaktadır. E-Bülten sayesinde üyelerimiz piyasalar ve derneğimizdeki son gelişmeleri takip edebilmektedir.

The screenshot shows the TÜYİD E-Bülteni website interface. It features a header with the TÜYİD logo and navigation links. The main content area includes several news articles with headlines and images. Below the articles, there is a table titled "En Fazla Etki Tutarları ve Akademi" which lists various financial indicators and their values. The table has multiple columns and rows, providing a detailed overview of market data.

Derneğimiz, TÜYİD Yönetim Kurulu üyesi Funda Güngör Akpınar, Orhun Köstem ve Haluk Özdemir'in birlikte yazdıkları "Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere" isimli kitabı hazırlayıp ilk baskısını Ağustos 2009, ikinci baskısını Nisan 2010 tarihlerinde bastırmıştır. A'dan Z'ye Halka Açılma ve Yatırımcı İlişkileri, konulu kitap "Halka Arz Seferberliği İstanbul Zirvesi" kapsamında 500'ün üzerinde katılımcıya ücretsiz olarak dağıtılmıştır. Kitabı, derneğimizden temin edebileceğiniz gibi kitaba birçok üniversite kütüphanesinden de ulaşabilirsiniz.



Kurumsal vizyonumuzu yansıtan internet sitemiz [www.tuyid.org](http://www.tuyid.org), derneğimizin kurulduğu ilk yıl yayına girmiştir. Derneğimiz ve işbirliği içinde olduğumuz kurumlar tarafından hazırlanan birçok araştırma, rapor, eğitim ve sektörel bilginin bulunduğu sitemiz önemli bir ziyaret oranına sahiptir. Sitemizin İngilizcesi de bulunmaktadır.





tüyid yatırımcı ilişkileri  
derneği

## BİREYSEL ÜYELİK BAŞVURU FORMU

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

4 ADET RESİM

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 ÜYELERİNİN İSİMLERİNİ 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 UYMAYI 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		

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



