

Hüseyin Erkan:
**AVRASYA
PİYASALARININ
YILDIZI İMKB**



Ergun Özen:
**GÜVEN DOĞRU
İLETİŞİMLE
SAĞLANIR**



Ian Matheson:
**YATIRIMCI
SÜREKLİLİK
BEKLER**

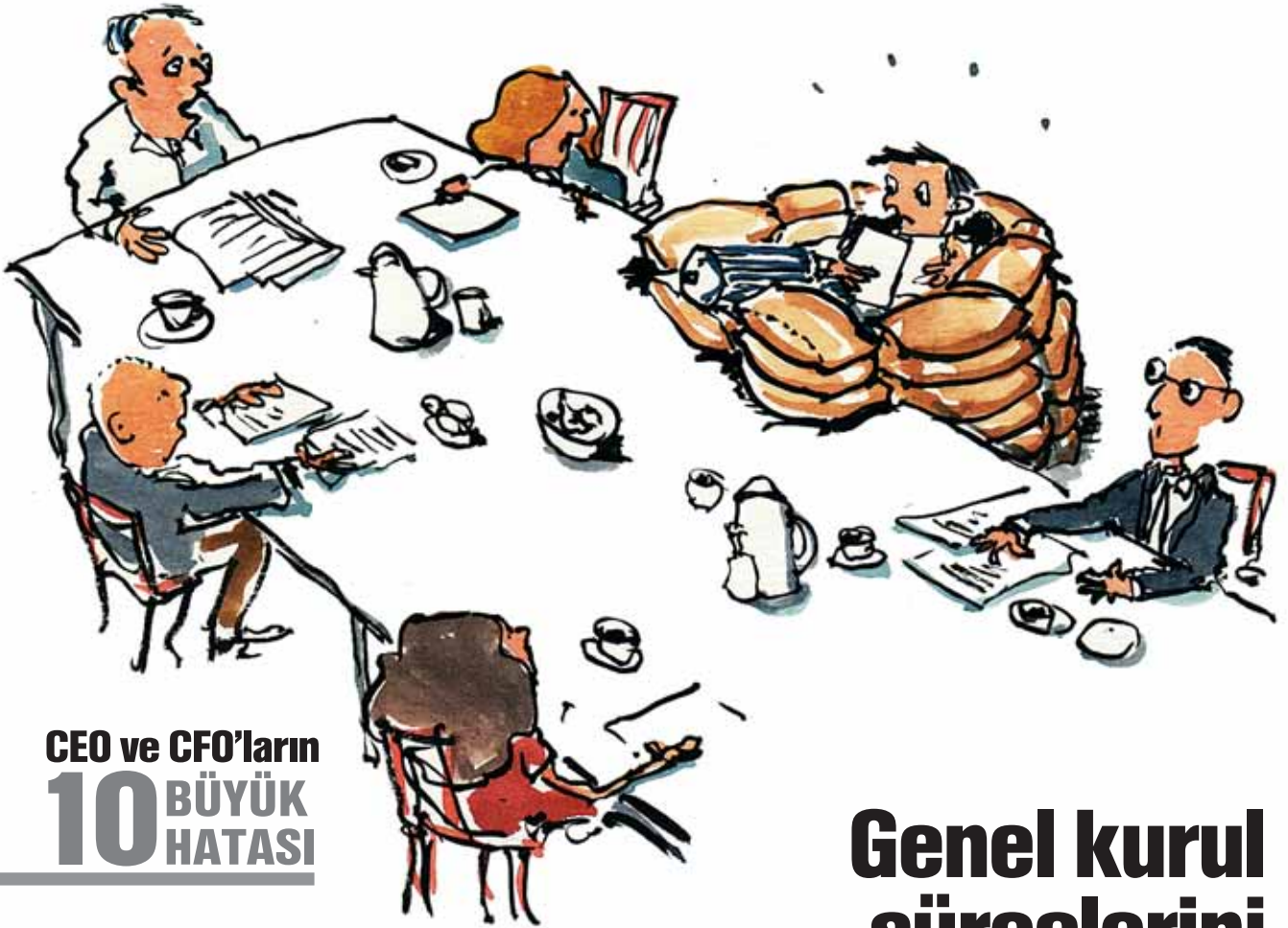


Hissedar



YATIRIMCI İLİŞKİLERİ DERNEĞİ'NİN YAYINIDIR www.tuyid.org

■ OCAK-MART 2010 - SAYI 2



CEO ve CFO'ların
10 BÜYÜK
HATASI

**Genel kurul
süreçlerini
'halka açmak'**

**İnternette
neredesiniz?**



DÜNYA GÖZÜYLE YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

İÇİNDEKİLER

OCAK- MART
2010

YIL: 1 SAYI:2



KAPAK KONUSU

Halka açık şirketlerin genel kurul süreçlerini 'halka açmak'

12

Yuvarlak masanın gündeminde bu kez genel kurul süreçleri vardı. Toplantıda genel kurulların yatırımcı ilişkileri adına önemi konusunda altın değerinde tespitler paylaşıldı

BAŞKANIN MESAJI4

GÜNDEM6

İş dünyası TÜYİD'in kokteylinde buluştu

EĞİTİM8

Hikâyenizi duyurmak her zamankinden önemli!

RÖPORTAJ10

GIRN Başkanı Ian Matheson: "Bilgi akışı daha yoğun olmalı"

RÖPORTAJ18

İMKB Başkanı Hüseyin Erkan: "İstanbul geleceğin finans merkezi olma yolunda en büyük aday"

ÜST YÖNETİM.....22

Garanti Bankası Genel Müdürü Ergun Özen: "Yatırımcının güveni iletişimle artar"

VİZYON.....26

Yatırımcı ilişkileri konusunda CEO ve CFO'ların 10 hatası

MEDYA30

'Dünya' gözüyle yatırımcı ilişkileri

REFERANS34

İnternet sitenizi son trendlere göre tekrar gözden geçirin

PROFİL.....38

Ata Yatırım'dan Nergis Kasabalı ve Akbank'tan Cenk Göksan ile yatırımcı ilişkileri üzerine

ANALİZ.....40

Yatırımcı ilişkileri anketi ve küresel karşılaştırmalar

DOSYA.....42

'Saklama sertifikası' nedir?

DOSYA.....46

Özel durumların kamuya açıklanmasına dair esaslar

KİTAPLIK48

ENGLISH SUMMARY.....49



TÜYİD Adına İmtiyaz Sahibi:
Tamer Haşimoğlu

Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)
Funda Güngör

Danışma Kurulu
Özge Bulut Maraşlı, Haluk Özdemir,
Hale Tunaboylu, Orhun Köstem, Nihat Narin

Yapım
kesişim
yayıncılık ve tasarım hizmetleri

Yayın Koordinatörü
Cengiz Cemri cengiz.cemri@kesisim.com.tr

Redaktör
Süleyman Karan suleyman.karan@kesisim.com.tr

Editör
Ahmet Yavuz ahmet.yavuz@kesisim.com.tr

Kreatif Yönetmen
Doğa Özkan dogaz.ozkan@kesisim.com.tr

Düzeltili
Şöhret Baltaş

Fotoğraf
Sevdiye Kahrman, Batuhan Kıran

Reklam Satış ve Pazarlama
Nilüfer Şentürk nilufer.senturk@kesisim.com.tr
0212 337 51 73
0554 280 72 65 / 0530 931 15 74

Kesişim Yayıncılık ve Tasarım Hizmetleri A.Ş.
Kasap Sokak, Hilmi Hak Han, No: 22 Kat: 6
80280 Esentepe / İstanbul
Tel: 0212 337 51 99 (pbx) / Faks: 0212 275 41 83

Baskı-Cilt / Printing-Binding
Elma Bilgisayar ve Basım
Halkalı Caddesi No: 164 B4 Blok Sefaköy / İstanbul
Tel: 0212 697 30 30

Hissedar
Yerel süreli yayın
Hissedar Dergisi TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği'nin üyelerine ücretsiz armağandır. TÜYİD tarafından üç ayda bir yayımlanmaktadır.

Reklamlar, reklam veren şirketlerin sorumluluğundadır.
Dergimizde yayımlanan yazı ve fotoğraflar, yayıncının izni alınarak, kaynak belirtilmek suretiyle, tam veya özet alıntı yapılarak kullanılabilir.



Haber izlerken para kazandıran LCD.

Arçelik'ten ekoteknoloji sayesinde
%45 daha az elektrik harcayan
Ekopanel LCD. İyi seyirler, iyi kazançlar.

arçelik

2010 hedefimiz daha iyiye ulaşmak

TÜYİD olarak geçtiğimiz yıl ocak ayında Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarından temsilcilerin bir araya gelmesiyle kurulan bir dernek kimliğiyle ve belirlediğimiz hedeflerimizle yola çıkmıştık. Geldiğimiz noktada derneğe üye olan kurum ve kişilerin desteğiyle, yönetimdeki arkadaşlarımızın gösterdikleri üstün performansla az zamanda çok işler başararak pek çok önemli projeyi hayata geçirdik.

2009 yılında İMKB ile birlikte iki önemli yatırımcı ilişkileri semineri düzenledik: İki ayda bir ekonomi sohbetleri düzenleyerek ülkemizin önde gelen ekonomistlerini dinleyicilerle interaktif ve samimi bir ortamda buluşturduk; yatırımcı ilişkileri uygulamalarında standartları yükseltmek amacı doğrultusunda ülkemizden ve yurtdışından gelen uzmanların katılımıyla çalıştaylar gerçekleştirdik; elinizdeki 'Hissedar' dergisi halka açık şirketler için önemli bir referans kaynağı oldu. Son olarak halka açılma, yükümlülükler ve yatırımcı ilişkileri konusunda ülkemizde büyük bir boşluğu dolduracak rehber kitap niteliği taşıyan 'Sermaye Piyasaları-na Açılan Pencere' kitabının yayımlanmasını destekledik.

Sizlerin de desteğiyle 2010 yılında daha fazla çalışmaya, üretmeye devam ederek yeni projeler gerçekleştirmek için çalışacağız. Zengin ve yeni içeriği ile lansmanını yapacağımız internet sitemiz halka açık şirketler için önemli bir referans kaynağı, üyelerimiz içinse etkin bir bilgi paylaşımı platformu olacak. İki ayda bir düzenlenecek olan ekonomi sohbetlerimiz ülkemizin önde gelen ekonomistlerinin yanı sıra global piyasalardan konuk edeceğimiz katılımcılarla devam edecek. Altı ayda bir strateji ve yönetime ilişkin deneyimlerini paylaşmak üzere davet edeceğimiz lider yöneticilerin katılımıyla üst yönetim sohbetlerimiz başlayacak. Ülkemizdeki yatırımcı ilişkileri standartlarının yükselmesine katkıda bulunmak amacıyla eğitimlerimiz, çalıştaylarımız, seminerlerimiz ve zirvelerimiz sürecek. Düzenleyeceğimiz eğitici çalıştaylarla halka açık şirketlerimizle yatırımcılarımızın buluşması için platformlar oluşturacağız.

Tüm bu çalışmalarımız sizlerin değerli üyelikleri ve katkılarıyla gerçekleşiyor. Bu yıl da sizleri çalışma gruplarımızda ve dernek faaliyetlerimizde aramızda görmeyi arzuluyor, genişleyen üye tabanımızla daha etkin ve daha başarılı projeler geliştirerek sermaye piyasalarına olan katkılarımızın her geçen gün artacağına gönülden inanıyorum.

Bu vesileyle bir kez daha yeni yılınızı kutlar, sağlık, başarı ve mutluluklar dilerim.



Tamer HAŞIMOĞLU
TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

Eğitim ve etkinliklerimiz devam ediyor...

TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği, yatırımcı ilişkileri profesyonellerinin mesleki gelişimini desteklemek misyonuna uygun olarak eğitim faaliyetlerine yön veriyor; dernek bünyesinde sertifika programları, seminer ve çalıştaylar düzenlemeye devam ediyor. Ayrıca piyasaları daha yakından takip etmek ve farklı iş alanlarındaki uzmanların tecrübelerinden yararlanabilmek amacıyla ekonomi ve üst yönetim sohbet programları düzenleniyor. Aşağıda şubat ayının etkinlik takvimini bulabilirsiniz. İlerleyen aylardaki eğitim ve organizasyonlarımızla ilgili daha detaylı bilgi için lütfen www.tuyid.org adresini ziyaret ediniz.

YATIRIMCI İLİŞKİLERİ İÇİN SERMAYE PİYASASI MEVZUATI VE KURUMSAL YÖNETİM EĞİTİMİ

**Tarih: 18-20 Şubat 2010 /
09:30-18:30**

**Konu: Sermaye Piyasası
Mevzuatı ve Kurumsal Yönetim**

Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) ve Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği (TSPAKB) 18-19-20 Şubat 2010 tarihlerinde üç günlük 'Yatırımcı İlişkileri İçin Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Kurumsal Yönetim Sertifikasyon Eğitimi' düzenleyecek. TSPAKB eğitim salonlarında gerçekleştirilecek eğitimin sonunda katılmak isteyenler için bir sınav yapılarak sınavı başarıyla geçene TSPAKB ve TÜYİD tarafından bir sertifika verilecek. Üç günlük eğitim programı ücretli olup TÜYİD üyeleri için 950 TL+KDV'dir. Eğitime ait detaylı programa www.tuyid.org adresinden ulaşabilirsiniz.

EKONOMİ SOHBETLERİ

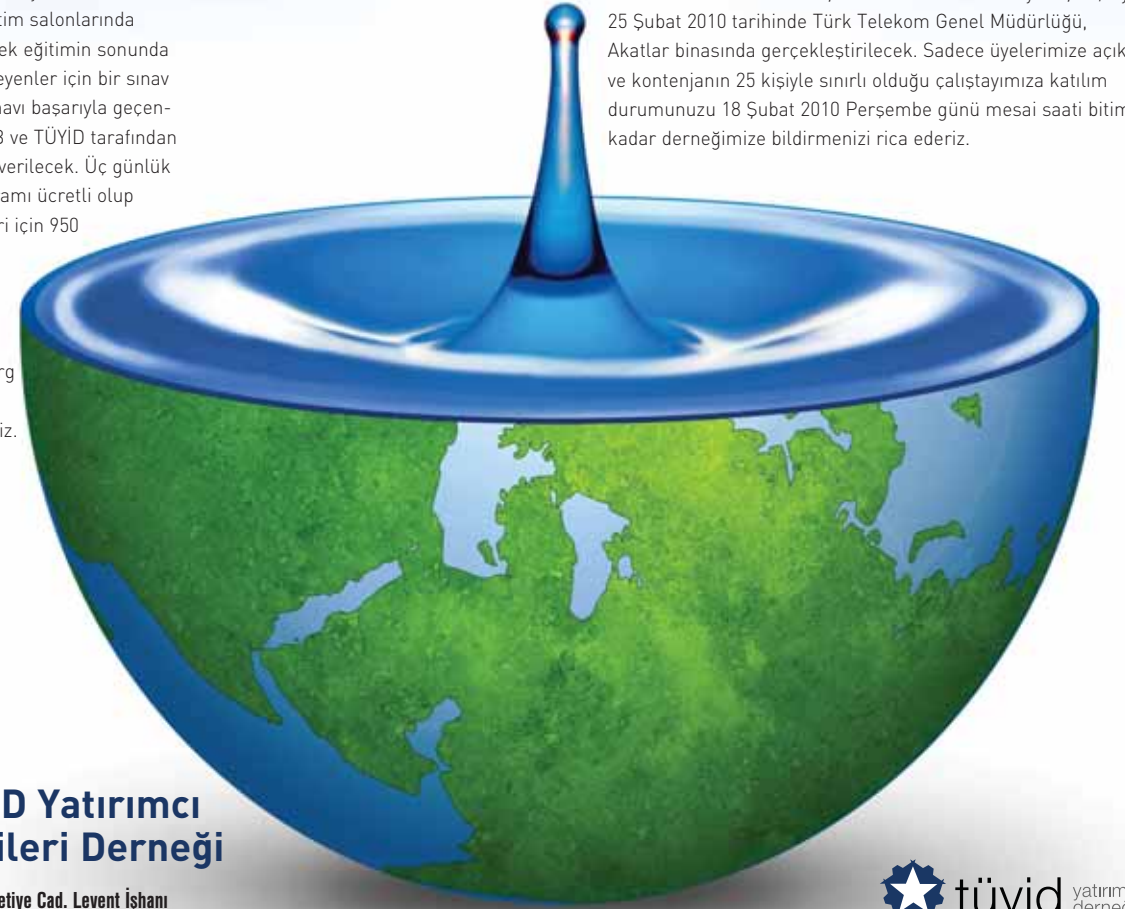
Tarih: 22 Şubat 2010 / 17:00 - 18:30 **Konu: Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye**
Konuk: Reinhard Cluse, UBS Investment Bank

TÜYİD tarafından düzenlenen Ekonomi Sohbetleri'nin üçüncüsü 22 Şubat 2010 saat 17:00'de UBS Investment Bank, London'ın Gelişmekte Olan Ülkeler Ekonomik Araştırmalar Bölümü başkanlarından Reinhard Cluse'in katılımıyla gerçekleştirilecek. Etkinlikte 'Outlook for Emerging Markets and Turkey' başlığı altında dünya piyasalarında ve Türkiye'deki eğilimler ve gelişmeler tartışılacak. Cluse'in sunumu sonrasında her zamanki gibi soru-cevap ve interaktif katılım programıyla gerçekleştirilecek toplantımıza ilgili herkes davetlidir.

SPK İLE 'GELECEĞE YÖNELİK BEKLENTİ VE HEDEFLERİN AÇIKLANMASI'NA İLİŞKİN ÇALIŞTAY

Tarih: 25 Şubat 2010 Perşembe / 14:00 - 17:00
Konu: Geleceğe Yönelik Beklenti ve Hedeflerin Açıklanması
Konuk: Şakir Yılmaz (SPK Ortaklıklar Finansmanı Dairesi Uzmanı)

TÜYİD, Sermaye Piyasası Meslek Personeli Derneği ile birlikte düzenlediği çalıştaylar serisinde bu kez SPK Ortaklıklar Finansmanı Dairesi'nden Şakir Yılmaz'ı konuk ediyor. Çalıştay 25 Şubat 2010 tarihinde Türk Telekom Genel Müdürlüğü, Akatlar binasında gerçekleştirilecek. Sadece üyelerimize açık olan ve kontenjanın 25 kişiyle sınırlı olduğu çalıştayımıza katılım durumunuzu 18 Şubat 2010 Perşembe günü mesai saatine kadar derneğimize bildirirsenizi rica ederiz.



TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği

Adres: Nispetiye Cad. Levent İşhanı

No: 6/2 Levent-İstanbul

Telefon: (212) 278 30 88

Fax: (212) 282 91 11

E-mail: info@tuyid.org

 **tüyid** yatırımcı ilişkileri
derneği

www.tuyid.org

İş dünyasından yöneticilerin Sakıp Sabancı Müzesi'nde bir araya geldiği gecede 'Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere' isimli kitap da tanıtıldı.



İş dünyası TÜYİD'in kokteylinde buluştu



Türkiye'de yatırımcı ilişkileri uygulamalarının uluslararası standartlara kavuşmasını sağlamayı hedefleyen TÜYİD, eğitim ve yayın faaliyetlerine verdiği desteğini sürdürüyor. Son olarak derneğin organizatörlüğünde 4 Kasım'da Sakıp Sabancı Müzesi'nde gerçekleştirilen kokteylde Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkanı Vedat Akgiray, IMKB Başkan Yardımcıları İbrahim Kurban ve Aydın Seyman, TÜYİD Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Haşimoğlu, Grayling Yönetim Kurulu Başkanı Anne McBride ve iş dünyasından yöneticiler hazır bulundu. Amerikalı danışmanlık şirketi

ti Grayling ve TÜYİD sponsorluğunda TÜYİD Yönetim Kurulu Üyesi ve Yayın Çalışma Grubu Başkanı Funda Güngör, Orhun Köstem ve Haluk Özdemir'in kaleme aldığı 'Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere' isimli kitap kokteylde iş dünyasına tanıtıldı. Gecede söz alan SPK Başkanı Vedat Akgiray şunları dile getirdi: "Yatırımcı ilişkileri ülkemizde giderek önemi artan konuların başında geliyor. Bu bağlamda TÜYİD'in halka açık ve açılmayı düşünen şirketlere önyak olacağına inanıyorum. 'Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere' isimli kitabın da halka arz seferberliğinde yatırımcı ilişkileri alanında çalışan uzmanlara son derece faydalı olacağını düşünüyorum."

Yatırımcı ilişkileri Funds World'ün gündeminde

13-14 Ekim 2009 tarihleri arasında gerçekleşen ve Türkiye'de düzenlenen tek fon zirvesi olma özelliği taşıyan Funds World Turkey konferansının programında 'Yatırımcı İlişkilerinde Temel Stratejiler' isimli bir panel de vardı. TÜYİD Yedek Yönetim Kurulu Üyesi ve Yapı Kredi Yatırımcı İlişkileri ve Strateji Planlama Bölüm Başkanı Hale Tunaboğlu'nun moderatörlüğünde düzenlenen panelde Silk Invest şirketinden Baldwin Berges'in yanı sıra TÜYİD Yönetim Kurulu Üyesi ve Koç Holding Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü Funda Güngör ve Doğan Yayın Holding Sermaye Piyasaları ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü Murat Doğu da yer aldı. Panelde yatırımcı ilişkilerinin artan önemine, Türkiye'de sermaye piyasalarında konsantrasyon oranının henüz yüksek olmadığına ve daha iyi ve etkin uygulamalar sonucu piyasaların derinleşmesi ve çeşitlendirilmesi konusunda yatırımcı ilişkileri birimlerinin önemli rol oynayabileceğine dikkat çekilirken şirket uygulamaları bazında örneklerle de yer verildi.

TÜYİD'in web sitesi yenilendi



Yatırımcı İlişkileri Derneği'nin (TÜYİD) resmi internet sitesi www.tuyid.org kurumsal internet sitesi trendleri ışığında Tayburn Kurumsal tarafından hazırlanan yeni arayüzüyle yayına girdi. Renk kullanımlarından tipografisine ve kısayol kullanımlarına kadar çok daha işlevsel bir tasarıma kavuşan sitede; dernekten haberlere, etkinlik takvimine ve yatırımcı ilişkileriyle ilgili bilgi bankasına ulaşmak mümkün.

"Türkiye, parlayan yıldız"

TÜYİD, 'Ekonomi Sohbetleri'nin ikincisini gerçekleştirdi. Bersay İletişim Enstitüsü Konferans Salonu'nda yapılan etkinliğin konukları Koç Holding Başekonomisti Dr. Ahmet Çimenoglu ve BGC Partners Başekonomisti Özgür Altuğ oldu. Dünya ve Türkiye'deki son ekonomik gelişmelerin yanı sıra 2010 yılına ait beklentileri değerlendiren Çimenoglu ve Altuğ, konukların sorularını da yanıtladı. Çimenoglu, son altı aya göre dünya ekonomisinde büyüme beklentisinin



Özgür Altuğ ve Dr. Ahmet Çimenoglu, TÜYİD'in düzenlediği 'Ekonomi Sohbetleri'nin ikincisinin konukları oldular.

yükseldiğini söylerken iyimserlikte temkinli olunması gerektiğini belirtti ve 2010 yılının reel sektör adına zor bir yıl olabileceği tahmininde bulundu. Altuğ ise dünyanın Türkiye'deki ekonomik gelişmeleri olumlu karşıladığını anlatırken henüz IMF ile anlaşma yapılmamasına rağmen Türkiye'nin parlayan bir yıldız olarak değerlendirildiğini söyledi.

ODTÜ'de yatırımcı ilişkileri sunumu

Finans sektörüne ilgi duyan üniversite gençleri ve bu konuda alanlarında uzman isimleri bir araya getiren ODTÜ Finans Kongresi'nin konuşmacı konuklarından biri de Hissedar Danışma Kurulu Üyesi ve Coca Cola İçecek CFO'su Orhun Köstem oldu. Köstem, eğitim seminerinde yaptığı sunumda, yatırımcı ilişkilerinin tanımı ve kapsamıyla ilgili bilgi verirken dünya karşılaştırmalarıyla Türkiye'deki gelişmeler hakkında veriler paylaştı. Orhun Köstem ayrıca yatırımcı ilişkileri birimlerinin şirket içindeki konumları ve sorumlulukları konusunda bilgi verdi.





Hikâyenizi duyurmak her zamankinden önemli!

**TÜYİD Eğitim Çalışma Grubu'nun
İMKB ve Bank of New York Mellon
ortaklığıyla gerçekleştirdiği
ikinci seminerin gündeminde
'yatırımcılara hikâyeyi anlatmanın
en etkin yolları' vardı.**

İlk seminerini temmuz ayında Deutsche Bank ve İMKB işbirliğiyle gerçekleştiren TÜYİD Eğitim Çalışma Grubu, çalışmalarına ara vermeden devam ediyor. Bu eğitim çalışmaları kapsamında İMKB Konferans Salonu, yine pek çok şirketi ve yatırımcı ilişkileri yetkilisini ağırladı. TÜYİD, Bank of New York Mellon (BNY Mellon) ve İMKB ortaklığında 9 Kasım'da gerçekleştirilen 'Hikâyenizi Duyurmak Her Zamankinden Önemli' başlıklı seminerde konuşmacılar, 'Yatırım Kararı Alma Sürecinde Yatırımcı İlişkilerinin Rolü', 'Yatırımcı İlişkileri Tekniklerinde En İyi Uygulamalar', 'Yatırımcılara Hikâyeyi En

Etkin Anlatım Yolları', 'Uluslararası Sermaye Piyasalarında Şeffaflığı ve Etkinliği Sağlamak' başlıklı sunumları katılımcılarla paylaştılar. Seminerde 70 kuruluştan 120 katılımcı hazır bulundu.

"Güvenilir ilişkiler esas"

Açılışını İMKB Başkanı Hüseyin Erkan ve BoNY Mellon Batı Avrupa ve Ortadoğu Sorumlusu Marianne Erlandsen'in yaptığı seminerde ilk sunumu Newton Investment Management'ın Araştırma Direktörü Stephen O'Connell gerçekleştirdi. O'Connell, 'Kurumsal Yatırımcılar ve Fonların Bakış Açısı: Yatırım Kararı Alma Sürecinde Yatırımcı İlişkilerinin Rolü' başlıklı sunumunda, yatırımcı ilişkileri yetkililerine üst yönetimi doğru anlama, zamanlama, müşterilerin beklentilerini analiz etme, tüm bunlar arasında dengeli bir yaklaşım geliştirme ve güvenilir ilişkiler kurma yönünde tavsiyelerinde bulundu. O'Connell'in sunumunun ardından TÜYİD Yönetim Kurulu Üyesi Funda Güngör'ün moderatörlüğünde 'Yatırımcı İlişkileri Tekniklerinde En İyi Uygulamalar' başlıklı sunumda Taylor Rafferty Yönetici Direktörü Rob Newman, yatırımcı ilişkileri stratejilerindeki en iyi uygulamaları paylaşıırken Thomson Reuters Yönetici Direktörü Linda Jackson, verimli bir yatırımcı ilişkileri programı için araçlar ve teknikler konusunda bilgi verdi. IR Society UK Direktörü Keith Russel da yatırımcı ilişkileri yetkilisi perspektifinden yatırımcı ilişkileri uygulamaları konusunda bir sunum paylaştı. Seminerin son bölümünde Uluslararası Sermaye Piyasaları Uzmanı Yusuf Muğaloğlu, 'Uluslararası Sermaye Piyasalarında Şeffaflığı ve Etkinliği Sağlamak' başlıklı bir sunum gerçekleştirdi.

Faaliyet raporlarında son trendler

TÜYİD'in kasım ayındaki bir diğer etkinliği de 'Faaliyet Raporlarında Son Trendler' başlıklı çalıştay oldu. Çalıştayda Grayling Yönetim Kurulu Başkanı Anne McBride, faaliyet raporunun önemi üzerinde durdu ve en iyi uygulamalarla birlikte trendler hakkında bilgi verdi. TÜYİD Yönetim Kurulu Üyesi Özge Bulut Maraşlı ise yeni Türk Ticaret Kanunu tasarısında ve Sermaye Piyasası Mevzuatı'nda tanımlanan faaliyet raporu konusunda katılımcıları bilgilendirdi. Toplantıda katılımcılarla TÜYİD tarafından oluşturulan 'Faaliyet Raporu Hazırlama Rehberi' de paylaşıldı. Koç Holding yatırımcı ilişkileri biriminden Aslı Selçuk ve Neslihan Aycıl tarafından en iyi faaliyet raporu uygulamalarının tanıtıldığı bir sunum gerçekleştirildi.

Özel durum açıklama esasları

TÜYİD, Meslek Personeli Derneği ile birlikte organize ettiği ilk çalıştayında SPK Ortaklıklar Finansman Dairesi'nden Grup Başkanı Murat Haholu'yu konuk etti. 7 Aralık'ta gerçekleşen toplantıda Haholu, 'Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar' konusunda bir sunum yaptı. Esasların amacı ve kapsamı hakkında bilgi veren Haholu, katılımcıların sorularını da yanıtladı.



Soldan sağa: BNY Mellon Batı Avrupa ve Ortadoğu Sorumlusu Marianne Erlandsen, Newton Investment Management Araştırma Direktörü Stephen O'Connell, Taylor Rafferty Yönetici Direktörü Rob Newman



“Bilgi akışı daha yoğun olmalı”

Dünya çapında yatırımcı ilişkileri ağı kurma hedefiyle faaliyet gösteren Global IR Network'ün (www.girnet.org) ve Avustralya Yatırımcı İlişkileri Derneği'nin Başkanı Ian Matheson'a, 2009'un uluslararası yatırımcı ilişkileri trendlerini ve gelişmekte olan ülkelerin yatırımcı ilişkilerinde geldiği noktayı sorduk.



Ian Matheson

Öncelikle kuruluşundan bu yana GIRN'in faaliyetlerinden bahsedebilir misiniz?

GIRN'in amacı kendi üyelik sistemini inşa etmek ve aynı zamanda, daha fazla ülkede yeni ulusal yatırımcı ilişkileri derneklerinin kurulmasına yardımcı olmak. Şu anda GIRN'in toplam 26 üye derneği mevcut. Bunlara ilave olarak, üyelerin organizasyon tarihlerini, makaleleri ve yönergelerini yayımlayabilecekleri bir internet sitemiz de var. GIRN'in amaçlarına uygun olarak, bu siteye yatırımcı ilişkileri konusunda en iyi uygulamaları da ekledik. Yakın zamanda ayrıca bir standart yatırımcı ilişkileri iş tanımı ve üye derneklerin kendi kullanımları için kişiselleştirebilecekleri bir yatırımcı ilişkileri eğitim taslağı da oluşturacağız. Yatırımcı ilişkilerinin tüm dünyada karşılaştığı mevcut problemleri masaya yatırmak amacıyla 2010 yılında daha düzenli internet seminerleri organize etmeyi umuyoruz.

Küresel ve ortak bir yatırımcı ilişkileri platformunun katılımcı ülkelere sağladığı katma değer nedir?

Ortak bir küresel yatırımcı ilişkileri platformunun temel avantajı, bir dizi uygulama çevresinde en iyi uygulama örneklerini teşvik etmek. Bunun yanı sıra böyle bir platform yatırımcı ilişkilerinin ayrı bir meslek olarak gelişmesine yardımcı oluyor.

Sizce yatırımcı ilişkileri uygulamaları anlamında hangi ülkeler örnek gösterilebilir? En iyi uygulamalardan çıkarabileceğiniz özel ipuçları veya örnekler var mı?

Pek çok gelişmiş piyasada iyi yatırımcı ilişkileri uygulamaları gözlemleniyor. Bunlar genelde kamuoyu bilgilendirme gereklilikleri, sıkı piyasa denetimleri ve kanuni çerçevelerle giderek büyüyen kurumsal yatırım piyasası sayesinde ortaya çıktı. İngiltere, ABD, Kanada, Almanya ve Avustralya'nın oldukça gelişmiş yatırımcı ilişkileri uygulamaları mevcut.

Kendi ülkeniz Avustralya'daki yatırımcı ilişkileri uygulamalarını nasıl değerlendirirsiniz?

Avustralya'da şu anda dünya piyasalarında bu-

İngiltere, ABD, Kanada, Almanya ve Avustralya'nın yatırımcı ilişkileri piyasaları oldukça gelişmiş durumda.

“Yatırımcı ilişkilerinde kararlılık şart”

“Global IR Networks Küresel finansal krizin, borsada işlem gören şirketlerin, finansal piyasa ürünleri ve bunları satan veya bunlara sahip olan araçların daha şeffaf olması gerektiği yönündeki çağrılarını arttırdığına dair şüphe yok. 2009 yılında gözlemlenen diğer trendler, yatırımcıların ve analistlerin, çevresel, sosyal ve yönetsel gündemlere giderek fazla ilgi göstermesi ve bu alanlarda daha fazla bilgilendirilmeleri yönündeki talepler oldu. Şüphesiz, yatırımcı ilişkileri sadece iyi zamanlarda yürütülecek bir faaliyet değil. Yönetim, hem iyi hem de kötü zamanlarda yatırımcı ilişkilerine önem verip devam etmek zorunda. Yatırımcı ilişkileri firmanın kalıcı bağlılıkla ve kararlılıkla sürdürmesi gereken bir sorumluluk.

yüklük anlamında dördüncü sırada olan emeklilik fonu sektörünün hızlı gelişimi sonucunda, geçtiğimiz on yıl içerisinde yatırımcı ilişkilerinin önemi ciddi oranda arttı. Ülke aynı zamanda borsaya kote olan firmalar için düzenli yatırımcı bildirimleri yapılmasını zorunlu kılan bir kanuni çerçeveye sahip. Bu durum yönetim kurullarını ve yönetsel kadroları, yatırımcıları bilgilendirmeye odaklanmaya ve yatırımcı ilişkilerinin ana fonksiyonu olan piyasa beklentilerini yönetmenin önemini kavramaya zorluyor.

Özellikle gelişmekte olan piyasalarda, yatırımcı ilişkilerinde geliştirilmesi gerekenler neler?

Genelleştirme yapmak zor, ama üzerinde odaklanılması gerekli alanlar arasında büyük-küçük, yerli-yabancı yatırımcılara ulaşma anlamında teknolojinin daha fazla kullanılması, finansal olmayan bilgilendirmelerin miktarının artırılması ve yatırımcı ilişkileri ile ilgili olarak yönetim kurullarına bilgi akışının sağlanması bulunuyor. Bazı gelişmekte olan piyasalarda, pek çok firmada bazen aileler bazen de hükümetler çoğunluk hisselerine sahipler. Bu durumlarda, yatırımcı ilişkileri daha zor olabiliyor. Çoğunluk hissesi sahibinin piyasaya ve tüm hissedarlara yapılacak bildirimlerin önemini farkında olması gerekiyor.

Halka açık şirketlerin genel kurullarını ‘halka açmak’

Eryürekli Hukuk Bürosu'ndan Av. Murat Eryürekli moderatörlüğünde; Sümen Hukuk Bürosu'ndan Av. Hikmet Vuslat Sümen, Aygaz A.Ş. Finansman Müdürü Mehmet Özkan ve SPK Hukuk İşleri Dairesi Başkanı Ahmet Kerem Özşahin'in katılımıyla gerçekleşen Hissedar'ın ikinci yuvarlak masa toplantısının gündeminde genel kurul süreçleri vardı.



Hissedar'ın ikinci yuvarlak masa toplantısının gündeminde, yatırımcılarla ilişkilerde modern anlayışların yerleşmesi ve buna paralel olarak yeni mevzuat taslaklarının yasalaşması durumunda önümüzdeki dönemde daha da etkin hale gelmesi beklenen genel kurul süreçleri vardı. Toplantıda, genel kurulların yatırımcı ilişkileri açısından önemi konusunda altın değerinde tespitler paylaşıldı.

Genel kurulların yatırımcı ilişkileri adına yarattığı fırsatlar, şirketler ve yatırımcı ilişkileri birimleri tarafından son dönemde hızla benimseniyor. Özellikle yabancı kurumsal yatırımcıların dikkatle takip ettiği genel kurullar, halka açık şirkete içeriden ayna tutuyor; yatırımcı ilişkileri birimleri içinse şirketin ifadesi için yatırımcılarla bir araya gelme şansı veriyor. Peki şirketlerin bu fırsatı nasıl değerlendirmesi gerekiyor? SPK bununla ilgili nasıl bir tutum sergiliyor? Yatırımcılar şirketlerin yaklaşımları hakkında ne düşünüyor? Ve yeni Türk Ticaret Kanunu tasarısı genel kurul süreçleri için hangi müeyyideleri içeriyor? Eryürekli Hukuk Bürosu'ndan Av. Murat Eryürekli moderatörlüğünde; Sümen Hukuk Bürosu'ndan Av. Hikmet Vuslat Sümen, Aygaz A.Ş. Finansman Müdürü Mehmet Özkan ve SPK Hukuk İşleri Dairesi Başkanı Ahmet Kerem Özşahin'in katılımıyla gerçekleşen Hissedar dergisinin ikinci yuvarlak masa toplantısı tüm bu soruların cevaplarını arıyor.

Genel kurul öncesi hazırlıklar

■ **Murat Eryürekli:** Öncelikle tüm katılımcılara toplantıya iştiraklerinden dolayı teşekkür ederim. Hepimizin bildiği üzere genel kurullar, şirketlerin ortaklarıyla bulunduğu, ortakların şirket yönetiminde en doğrudan söz sahibi olduğu, şirketin dününü ve bugününü sorguladığı ve yarını için karar alma sürecinde yer aldığı çok önemli bir mekanizma... İlk olarak, halka açık şirketlerin genel kurullar öncesi hazırlık çalışmaları konusunda bizlere bilgi vermek üzere, sözü Aygaz'dan Mehmet Bey'e bırakalım. Mehmet Bey, Aygaz gibi yatırımcı ilişkilerini kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda uygulayan bir şirketin temsilcisi olarak genel kurul için ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz, kısaca bahseder misiniz lütfen?

■ **Mehmet Özkan:** Genel kurullar tüm hissedarlara bir faaliyet dönemiyle ilgili bilgi verilmesi, onların onayının alınması ve gelecek döneme ait yol haritasının çizilmesi açısından önemli bir etkiye sahip. Genel kurula hazırlığın da bir kısmı idari olmak üzere iyi tanımlanmış bir süreci var. Bu olaya yatırımcı ilişkileri ve kurumsal yönetim perspektifinden baktığımızda bazı konuların eskisine göre biraz farklılaştığını görüyoruz. Öncelikle, genel kurul öncesinde hazırlanan ve hissedarların bilgisine sunulan faaliyet raporlarının içeriği değişti. Hem genel kurula katılan hem de katılamayan değişik niteliklerdeki pay sahiplerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere daha detaylı hale geldi. Bu raporları ve diğer dokümanları mümkün olan en erken sürede ortaklarımızın bilgisine sunmaya ve kendilerine merak ettikleri konularda detaylı bilgi vermeye çalışıyoruz.

Yatırımcının karşılaştığı sorunlar

■ **Murat Eryürekli:** Halka açık şirketlerin genel kurullarında pay sahiplerinin temsil edilmesi süreçleri Türkiye'de hâlâ büyük bir sorun olarak sürüyor. Vuslat Hanım, siz uzun yıllardır uluslararası yatırımcıların temsilcisi olarak çeşitli genel kurulları takip ediyorsunuz. Genel kurulların gündemiyle yurtdışında yerleşik yatırımcıların temsil kabiliyetinde ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz ya da ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz? Örneğin genel kurul gündeminde yönetim kurulunun seçimi varsa elimizde başka hiçbir bilgi olmayabiliyor. Kimler aday, adayların programları nedir, farklılıkları nedir, bunları bilmiyoruz. Bazı hallerde de yabancı bir fon size genel kurula ilişkin olarak vekaleti verirken şirket hakkında hiçbir bilgiye sahip olmaya bilmiyor. Çalışmalarınız ve karşılaştığınız sorunlar hakkında bizleri aydınlatabilir misiniz lütfen?

■ **Vuslat Sümen:** Geçmiş yıllarda genel kurulun gündemini, gününü, saatini, yerini öğrenebilmek için tek tek şirketlerin listesini, telefonlarını bulmaya çalışırdık. Bazıları telefonu yüzümüze kapatır, neden geliyorsunuz, diye sorarlardı. Pek çok aile şirketi hallerinden memnundu ve bizi orada istemiyorlardı.

“ Bir şeyin üstü kapalı olduğu zaman daima tereddüt uyandırır. Ben yatırım yaptığım şirketin içini iyi göremiyorsam bundan endişe duyarım. Ama bir şirket şeffaf, açık, bilgileri ulaşılabilir olduğu sürece tereddütler de azalır.



Beni genel kurula sokmamak için birçok şirket önüme engeller koydu. Tabii aralarında kolaylık gösterenlerin de hakkını yememek lazım. Zaman geçtikçe genel kurula girme yolunu bulduk. Önceden pay defterine kaydolmadığımız için takas mektubunu almış olsak bile genel kurula giremeyeceğimiz söylenirdi. Bir kısım şirketler, borsaya kote olmuş hisselerin bile 'nama yazılı hisse diyerek' pay defterine işlenmesini' isterlerdi. Bu sorunu aşabilmek için pay defterine de kaydolmaya başladık ve genel kuruldaki yerimizi aldık. Ama tabii yine sorunlar vardı. İlanla giriş müracaatı arasındaki zaman konusunda sıkıntılar ortaya çıktı. Yurt dışından gelecek vekaleti yetiştirmek oldukça zordu. Ayrıca senede bir kez genel kurula girmek için vekalet alırken tercüme ve noter tasdiki için yüklü miktarda paralar harcamanız gerekiyordu. Daha sonra ABD yıllık vekaletnameler verdi. De-

lege etme yetkisiyle bir formül bulduk ve yıllık vekaletnameler almaya başladık. Ticaret siciline gittim, bu bizi aşar dediler. SPK bu konuda yol gösterici oldu ve sıkıntıyı böylece aştık. Tabii hâlâ şirketin yatırımcısına genel kurul bilgilerini iletmesi konusunda sıkıntılar var. Şirketin gündemi ve genel kurulun hangi gazetede ilan edildiğini İMKB ve KAP'ın elektronik ortamında duyurması gerekiyor. Büyük şirketlerde sorun yok. Ama yeni açılmış ya da ilk defa yatırım yapacağımız bir şirketin iletişim bilgilerine ulaşmak çok zor. Önemli bir husus da aynı gün zaman zaman 20'den fazla şirketin Türkiye'nin farklı şehirlerin-

de genel kurul yapmaları. Bu durum bireysel ve kurumsal yatırımcıların genel kurullara girmesini zorluyor.

Yatırımcı ilişkileri için bulunmaz fırsat

■ **Murat Eryürekli:** Elbette Sermaye Piyasası Kanunu SPK'ya pek çok düzenleme yetkisi tanımış. SPK da genel kurullara ilişkin olarak Türk Ticaret Kanunu'na ek ve özellikle vekaletnameler gibi prosedürel konularda düzenlemeler yapmış durumda. Ancak diğer yandan Vuslat Hanım'ın da kısaca bahsettiği ve uygulamada şahit olduğumuz sorunlar da devam etmekte. Bir bakış açısı olarak, konunun daha çok şirketlerin kurumsal yönetim kültürüyle ilişkilendirilmesi mümkün. Bu halde, zaman içerisinde kurumsal kültürdeki gelişmelere paralel olarak şirketler, "Yatırımcı nasıl gelir, soru sorar" anlayışından "Madem ben halka açık bir şirketim, bilgiyi yatırımcıya en iyi nasıl ulaştırırım, nasıl en iyi ilişkiyi kurarım" anlayışına geçtiklerinde genel kurullara katılım, yatırımcının gerektiği şekilde bilgiye makul süre öncesinden ulaşabilmesi, toplantılarda karar alma süreçlerine aslen veya vekili aracılığıyla etkin şekilde katılımı konusundaki sorunların çözüleceği beklenebilir. Bu bakış açısı, belli oranda doğru. Ancak benim de savunduğum diğer bir görüş, konunun daha çok usule ilişkin çözümlere ihtiyaç duyduğu ve yapılacak düzenlemelerle daha hızlı şekilde sorunların azaltılabileceği yönünde. Kerem Bey, yapılacak düzenlemelerle sorunlar çözülebilir mi? Bu konudaki çözümleri nihai olarak şirketlerin ve piyasanın kurumsal kültür anlayışındaki gelişmelerin kaderine ve hızına mı bırakmalı?

Hikmet Vuslat Sümen 1971 Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi mezunu Av. Vuslat Sümen, İstanbul Barosu'na kayıtlı. 1972 yılında Turizm Bankası avukatlığıyla başlayan kariyerini 1974 yılından bu yana İstanbul'da serbest avukatlık yaparak devam ettiriyor. 35 yıl içinde birçok banka, otel, şirket ve özel şahısların hukuki sorunlarının çözümünde avukatlık, müşavirlik, murakıplık, iflas idare memurluğu ve yabancı fonların borsa şirketlerindeki genel kurullara katılım vekillik hizmetleri veren Sümen halen İstanbul Barosu Dış İlişkiler merkezi yürütme kurulu, Türk Ceza Hukuku Derneği, AİDP Uluslararası Ceza Hukuku Derneği ve Türk Ekonomik Hukuk Araştırmaları Vakfı Yönetim Kurulu üyelerini sürdürüyor.



Mehmet Özkan Bilkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Mehmet Özkan, aynı bölümden yüksek lisans derecesini de aldı. İş hayatına 1993 yılında Yapı Kredi Bankası'nda başladı. Genel Müdürlük'te ve şubelerde kurumsal bankacılık alanında çalıştıktan sonra Vestel Elektronik'te Finansman Müdürü olarak görev yaptı. 2003 yılında yatırımcı ilişkileri, hazine ve nakit yönetimi alanlarından sorumlu olduğu Aygaz A.Ş.'ye katıldı. 2007 yılında Koç Üniversitesi Executive MBA programını tamamladı. Çeşitli mesleki kuruluşlara üyelikleri yanında TÜYİD Denetim Kurulu üyesidir.

■ **Kerem Özşahin:** Pay sahipleri tarafından verilecek vekaletnamelere ilişkin olarak SPK tarafından yapılacak bir düzenlemeyle mevcut sistemin daha işler hale getirilmesi mümkün görünüyor. Gerektiği noktalarda bu tür düzenlemeleri hızla yürürlüğe girmeli ve kanımca bu noktada bir sorun yok. Ancak genel olarak böyle düzenleme odaklı çözüm yolunun ne derece etkin olacağı önemli bir sorun olarak beliriyor. Konuyu biraz daha açmak gerekirse, düzenlemenin sonra gelen, yani sorun başka şekilde çözülemeyince başvuru bir yöntem olduğunu belirtmek gerekli. Öte yandan düzenleyici ve denetleyici kurum olan SPK nihayetinde bir idari kurumdur ve bu niteliğinden kaynaklanan kimi zaman çabuk ve etkin harekete geçememesine neden olan kısıtları vardır. Bu açıdan bakıldığında, düzenlemelerin zamanlaması ve içeriği açısından beklentileri karşılayamaması her zaman ciddi bir ihtimal olarak beliriyor. Kısacası düzenleme sıkıntılarının aşılması konusunda kısıtları olan bir ter- cih olarak kabul edilmeli. Bunun başka unsurlarla da desteklenmesi gerekiyor.

Yatırımcı ilişkileri açısından genel kurulların önemi

■ **Murat Eryürekli:** Genel kurulları konuşurken hukuken şunun altını da çizmek gerekir ki, Türk Ticaret Kanunu'nun mevcut yapısında azınlık hakları genelde bilgi almaya yönelik olarak düzenlenmiş durumda. Kararlara etkisi son derece sınırlı halde ve çoğunluk oy haklarını elinde bulunduran ortak veya ortaklar, şirket yönetiminde azınlık baskısını he-

Murat Eryürekli İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 1992 yılında mezun olan Eryürekli, 1994'te SPK'da uzman yardımcısı olarak göreve başladı. 1997 yılında uzman olarak atanan ve SPK'da sermaye piyasası faaliyetleri ve sermaye piyasası hukuku üzerinde çalışmalar yapan Eryürekli, 1998'de Pekin&Pekin Hukuk Bürosu'nda danışman avukat olarak çalışmaya başladı. 2004'te halen görev yapmakta olduğu Eryürekli Hukuk Bürosu'na kurucu ortak olarak katıldı. Halen Eryürekli Hukuk Bürosu'nda Partner Avukat olarak, özellikle sermaye piyasası hukuku alanında banka ve finans kuruluşlarına danışmanlık hizmeti veriyor. Eryürekli, Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği'nin (TÜYİD), kurucu üyelerinden olup halen Yönetim Kurulu üyesidir.



Ahmet Kerem Özşahin 1994'te Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. 1995'te SPK'da uzman hukukçu yardımcısı olarak çalışmaya başladı ve 1999'da uzman hukukçu oldu. 2000'de Pensilvanya Üniversitesi SPK Finans Eğitimi programına katıldı. 2003'te Georgetown'da Sermaye Piyasası ve Finansal Düzenlemeler alanında master derecesi aldı. 2003-2005 yılları arasında SPK Uluslararası İlişkiler Birimi'nde görev yaptı ve SPK Hukuk İşleri Daire Başkan Yardımcısı oldu. Temmuz 2007-Mayıs 2008 döneminde Duke Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde asistan olarak görev yaptı. Halen Ankara Üniversitesi'nde Ticaret Hukuku Doktora Programı'na devam etmekte ve SPK'daki görevini sürdürmektedir.

“Sermaye piyasasına en geleneksel anlamında baktığımız zaman, fon arz edenlerle o fona ihtiyacı olanların bulunduğu bu piyasada, gerçek anlamda ve fiili olarak buluşmanın genel kurullarda gerçekleştiğini söylemek mümkün.

men hiç hissetmiyorlar. Bu nedenledir ki, halka açık şirketlerin daha fazla ‘halka açık’ olması, şeffaflaşması ve yatırımcı ilişkilerinde arzu edilen adımları atması, halka açık şirketlerin mevcut yönetimlerinde ciddi sıkıntılar yaratmayacaktır. En kötü ihtimalle, daha fazla bilen, daha fazla konuşan ve daha fazla fikir üreten ve paylaşan hissedarlar, üç saat sürececek bir genel kurul toplantısının sekiz saat sürmesine neden olabilecektir. Hatta hissedarın genel kurulda kendisini sözlü olarak ifade etme şansı bulması, yatırımcı ilişkileri anlamında halka açık şirketler için büyük bir şans. Sizler bu noktada yatırımcıların genel kurullara katılımının önünü açabilmek amacıyla ek önlemler alınması gerekliliğine inanıyor musunuz?

■ **Kerem Özşahin:** Paydaşları ile şeffaf ve etkin iletişimin yönetim kuruluna, menfaat sahiplerine, şirketin diğer birimlerine faydasının olduğu, üzerinde çok yazılıp çizilen bir konu. Ama bunun bizim piyasamız açısından açıkça ortaya konması, somutlaşması gerekiyor. Maalesef, bu tip etkin bir iletişime yapıtımla ulaşmak çok zor görünüyor. Bunu yapıtımla bir yere kadar sağlayabiliriz. Bu şeffaflığı, iletişim etkinliği belli bir noktanın üzerinde olan şirketlerin yabancılar için daha cazip olduğuna kanaat getirilirse şirketler de diyecekler ki: “Biz bu sistemleri yerleştirirsek yabancı sermayeden daha çok pay almamız mümkün olacak.”

■ **Mehmet Özkan:** Şirketlerin bir kısmı bunun farkında olsa da tek başına fazla bir şey yapmak mümkün değil. Bu bilinci yerleştirmek ve birlikteliği sağlamak için sivil toplum kuruluşlarına ihtiyacımız var. Bu sohbet için buluşmamıza aracılık eden TÜYİD de yatırımcı ilişkileri alanındaki ilk ve tek kuruluş olarak bu görevi üstlenmiş durumda. Çok yakın bir tarihte kurulmuş olmasına rağmen gerek eğitim gerekse bilgilendirme faaliyetleriyle şimdiden pozitif katkı yapmaya başladı.

SPK'nın yaklaşımı

■ **Murat Eryürekli:** Kerem Bey, halka açık şirketlere yönelik düzenleyici kuruluş olarak SPK'nın genel kurul konusuna bakışı ve bu konuda SPK'nın geleceğe dönük çalışmaları neler?

■ **Kerem Özşahin:** SPK, bir AB projesi olarak yürütülen Almanya ile eşleştirme projesi kapsamında kendi alanındaki AB müktesebatının Türk mevzuatına uyarlanması yolunda taslak bir Sermaye Piyasası Kanunu hazırlandı. Kanunun yasalaşması halihazırda gündemde olan bir konu. Özellikle piyasamızın ihtiyaçlarını da dikkate alarak, esnek ve etkin bir hukuki altyapı sağlamak yolunda taslak üzerindeki çalışmalarımız sürüyor. Bu kanunda yatırımcıların genel kurula ilişkin bazı beklentilerini karşılayan hükümler de bulunuyor. Diğer taraftan TTK tasarısı da gündemde.

■ **Murat Eryürekli:** Sermaye piyasasına en geleneksel anlamında baktığımız zaman, fon arz edenlerle o fona ihtiyacı olanların bulunduğu bu piyasada, gerçek anlamda ve fiili olarak buluşmanın genel kurullarda gerçekleştiğini söylemek mümkün. Eğer yatırımcı doğrudan veya vekili aracılığıyla genel kurula katılamıyorsa kanımca yapılan diğer tüm genel düzenlemeler bir anlamda eksik kalacaktır.

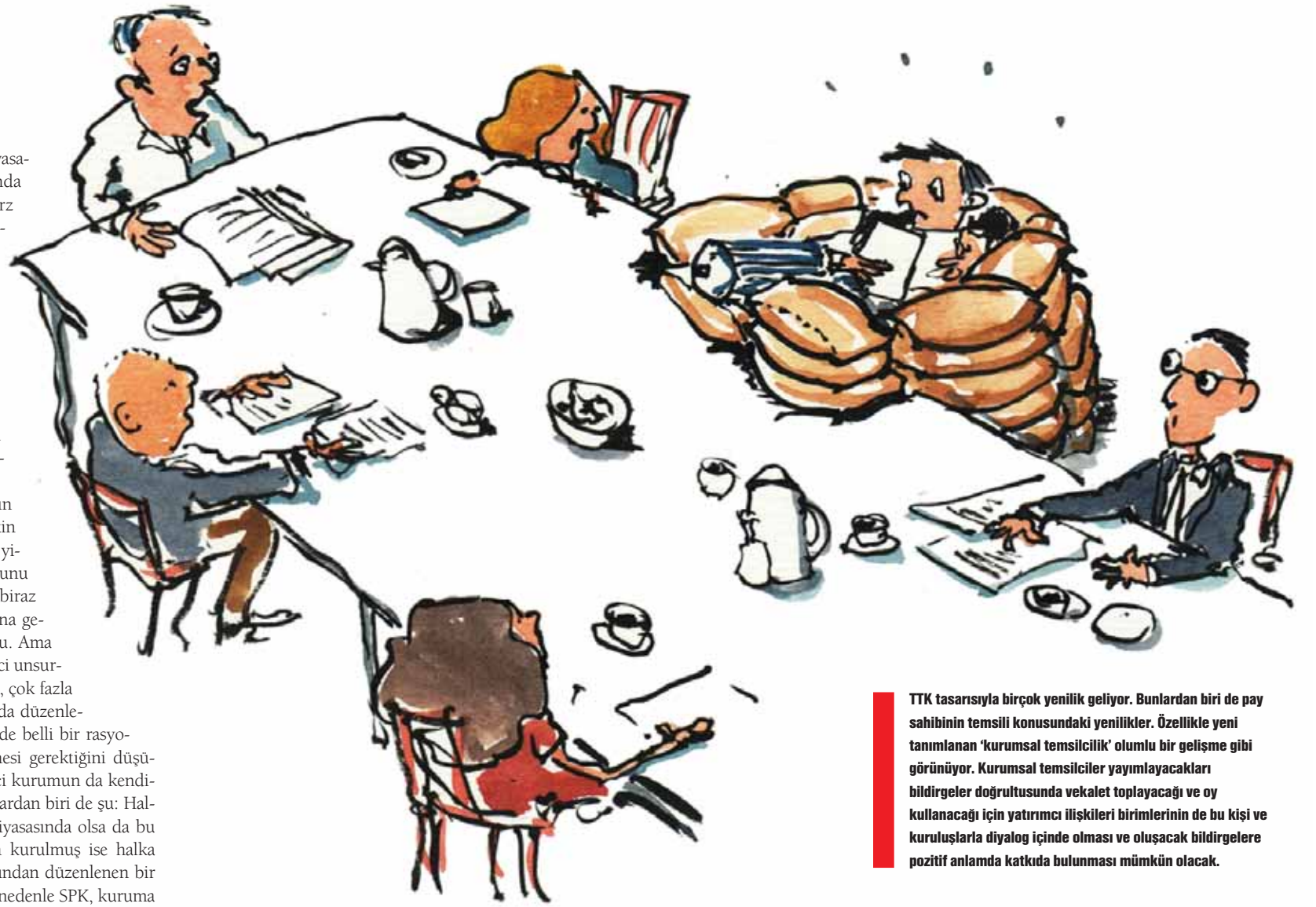
■ **Kerem Özşahin:** Ben piyasanın veya halka açık şirketlerin etkin işleyişinin temel dinamiğinin yine piyasanın kendisi olduğunu düşünüyorum. Yapıtımın biraz sert bir dikkat çekme anlamına gelen etkiye sahip olduğu doğru. Ama bence konuya ilişkin ikna edici unsurlar olmaksızın, sırf yapıtımla, çok fazla bir yere gelinebilir. Bu noktada düzenleyici kurumdaki beklentilerin de belli bir rasyonalite çerçevesinde şekillenmesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü, düzenleyici kurumun da kendine özgü kısıtları var. Bu kısıtlardan biri de şu: Halka açık bir şirket, sermaye piyasasında olsa da bu şirket başka birisi tarafından kurulmuş ise halka açılmış olması onu SPK tarafından düzenlenen bir kurum haline getirmiyor. Bu nedenle SPK, kuruma istediği gibi müdahale edemez. Türkiye'nin en büyük şirketleri konumundaki halka açık şirketlerin önünü açacak yorumların dahi yapılması her zaman mümkün değil.

Yeni TTK tasarısı

■ **Murat Eryürekli:** Son olarak sizlerden Türk Ticaret Kanunu değişikliği taslağı ile SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ışığında genel kurullara ilişkin düzenlemeler hakkındaki düşüncelerinizi alabilir miyim?

■ **Vuslat Sümen:** Yeni TTK tasarısı yasalarsa genel kurullara elektronik katılımı sağlayan bir düzenleme getirmekle, bizim katılımı ilgili tüm şikâyetlerimizi bir şekilde çöpe atacaktır. Kurumsal yönetim ilkeleri altında açıklık, şeffaflık, hız ve bilgilendirme anlamında artık herkesi elektronik ortamda işlem yapmaya zorlayacak. Ancak bu husustaki düzenlemede bilişim hukukundan doğabilecek sorunlar dikkate alınmalıdır. Bireysel yatırımcının teknoloji kullanımına da hazır olmadığına hesaba katılarak bunun için hazırlık ve eğitim sürecinin başlatılması gerekir. Ayrıca bileşik oylara işlerlik sağlanması ve bağımsız yönetim kurulu üyeliklerine de önem verilmesi gerekiyor.

■ **Murat Eryürekli:** O zaman bugünkü durumdan farklı olarak halka açık bir şirketin genel kuruluna



TTK tasarısıyla birçok yenilik geliyor. Bunlardan biri de pay sahibinin temsili konusundaki yenilikler. Özellikle yeni tanımlanan ‘kurumsal temsilcilik’ olumlu bir gelişme gibi görünüyor. Kurumsal temsilciler yayımlayacakları bildirgeler doğrultusunda vekalet toplayacağı ve oy kullanacağı için yatırımcı ilişkileri birimlerinin de bu kişi ve kuruluşlarla diyalog içinde olması ve oluşacak bildirgelere pozitif anlamda katkıda bulunması mümkün olacak.

ABD'deki bir fonun katılabilmesi sağlanmış olacak... Ama kurumsal yapı gelişmedikçe belki de ABD'deki temsilcinin genel kurulda ne söylediği çok anlamlı olmayacak. Genel kurul öncesi bilginin doğru akışını sağlamak zorundayız ki, gündemdeki konular doğru tartışılsın.

■ **Mehmet Özkan:** TTK tasarısıyla birçok yenilik geliyor. Bunlardan biri de pay sahibinin temsili konusundaki yenilikler. Özellikle yeni tanımlanan ‘kurumsal temsilcilik’ olumlu bir gelişme gibi görünüyor. Kurumsal temsilciler yayımlayacakları bildirgeler doğrultusunda vekalet toplayacağı ve oy kullanacağı için yatırımcı ilişkileri birimlerinin de bu kişi ve kuruluşlarla diyalog içinde olması ve oluşacak bildirgelere pozitif anlamda katkıda bulunması mümkün olacak. Böylece yatırımcılar, direkt temas kurmamış olsalar da pay sahibi olduğu şirket hakkında detaylı bilgi sahibi olan kişiler tarafından temsil edilebilecek. Son olarak vekiller açısından bakınca mevcut uygulamada her pay sahibinin talimatına göre ayrı ayrı oy kullanmak durumunda olduğundan onlar açısından da kolaylık sağlayacağını düşünüyorum.

TTK tasarısının genel kurul süreçlerine yansımaları

Yeni Türk Ticaret Kanunu tasarısında genel kurullara ilişkin olarak eskisine göre çok daha somut, anlaşılabilir hükümler bulunuyor. Örneğin:

- Yönetim kurulu üyelerinin genel kurula katılmaları zorunlu olacak. Hepsini katılmasa bile herhangi bir soru geldiğinde cevap verebilecekler. Böylece pay sahibi karşısında bir muhatap bulabilecek.
- Tasarının 407 ve 408'inci maddelerine göre artık genel kurulun devredilemez yetkileri bulunacak. Pay sahiplerinin iradelerine şiddetle ihtiyaç gösteren hususlar açıkça belirlenmiş durumda.
- 421'inci maddede bir kısım kararlara karşı olan ve bunu kayda geçiren pay sahipleri için bir nevi şirketten ayrılma hakkı sağlama alınıyor. Madde; “Bir kısım önemli kararlara karşı oy verip bunu tutanağa geçiren kişi, varsa, altı ay için bağlam hükümlerine bağlı olmaksızın payını devredebilir” ibaresini içeriyor.

Not: Ahmet Kerem Özşahin tarafından metinde ileri sürülen görüşler tamamen kendisine ait olup, herhangi bir şekilde Sermaye Piyasası Kurulu'nun resmi görüşleri olarak kabul edilmemelidir.

İMKB Başkanı Hüseyin Erkan

“İstanbul en büyük aday, yeter ki yasal düzenlemeler yapılsın”



İMKB Başkanı Hüseyin Erkan, yasal düzenlemelerin yapılması halinde bölgenin finans merkezi olma yolundaki en büyük adayın İstanbul olduğunu söylüyor. Çünkü ona göre 2010 Kültür Başkenti İstanbul, jeopolitik konumuyla Moskova ve Dubai'den bir adım önde.

Geride bıraktığımız yıl, 2008 yılının ikinci yarısında başlayan ve dünya finans piyasalarını olumsuz etkileyen küresel finansal krizin etkilerinin yavaş yavaş bertaraf edildiği bir dönem olarak aldı tarihteki yerini. Türkiye'de ve dünyada faiz oranları düşerken, başta altın olmak üzere emtia fiyatları yükseldi ve hisse senetleri bir yatırım aracı olarak tekrar önem kazandı. Bu gelişmeler paralelinde İMKB Ulusal-100 Endeksi 2009 yılında TL bazında yüzde 87, ABD Doları bazında yüzde 88 oranında yükselerek dünya borsaları arasında en iyi performans gösteren üçüncü borsa oldu. Aynı dönemde, hisse senetleri piyasası günlük ortalama işlem hacmi de 1,04 milyar dolardan 1,25 milyar dolara çıktı. Ve İMKB, gelişmekte olan borsalar arasında işlem hacmi en fazla artan borsalar arasında yer aldı. İMKB Başkanı Hüseyin Erkan'a yüksek performansın yorumunu sorduk. Erkan da, İMKB'nin gelecek projeksiyonlarını, projelerini ve yatırımcı ilişkileri konusundaki yaklaşımlarını anlattı.

2009'u dünya piyasalarını da işin içine katarak kurumsal yatırımcıların yatırım eğilimleri açısından değerlendirebilir misiniz? Yatırımcıların sermaye piyasasına olan ilgileri ve taşıdıkları portföy büyüklükleri açısından bakıldığında yatırımcıların yüzde 35'inin düşük bakiyeli ve aktif olmayan hesaplarda yoğunlaştığı, buna karşılık en büyük portföy büyüklüğüne sahip olan yatırımcı sayısının, toplam portföy büyüklüğü içinde yüzde 90 pay almasına karşın, toplam yatırımcı sayısının yüzde 0,4'ünü oluşturduğu görülüyor. Halka arzların artırılması ve ürün çeşitliliğinin sağlanarak riskten korunma imkânlarının fazlaştırılması bu tabloyu önümüzdeki dönemde daha dengeli hale getirecek.

Hüseyin Erkan kimdir?

1981 yılında New York Üniversitesi İktisat ve Uluslararası İşletme Bölümü'nden mezun olan Erkan, aynı üniversitedeki yüksek lisansını 1984 yılında tamamladı. Özel sektörde çeşitli firmalarda çalışan Erkan, 1994-1996 yılları arasında İMKB Dış İlişkiler Araştırma ve Uluslararası Pazar Birimleri Müdürü olarak görev yaptı. Hüseyin Erkan, 1996-2006 yılları arasında Takasbank Yönetim Kurulu Üyeliği ve İMKB Başkan Yardımcılığı görevlerini sürdürdü. Erkan, 2 Kasım 2007 tarihinden bu yana İMKB Başkanlığı görevini yürütüyor.



İMKB'de piyasanın derinleşmesi ve işlem gören şirket sayısı ile halka açıklık oranlarının artması için neler yapılabilir?

Elbette 2008 yılında yaşanan küresel kriz ve bu krizin etkilerinin 2009 yılına sarkması nedeniyle halka arzlarda ciddi bir yavaşlama görüldü. Biz bu kriz dönemini Halka Arz Seferberliği projesine hazırlanmak için kullandık ve ekim ayında 'Sermaye Piyasası Kurumları-TOBB İşbirliği Protokolü'ne imza atan tüm ilgili kurumlarla birlikte, 33 ticaret ve sanayi odası ve borsası üst düzey yöneticilerinin iştirakiyle düzenlediğimiz geniş katımlı bir toplantıda projenin startını verdik. Bu seferberlikle, Türkiye'de kurulu binlerce şirkete ulaşabilmeyi, onlara halka arzın ve sermaye piyasasının getireceği avantajları anlatmayı hedefliyoruz. Ayrıca, 2010 yılı mayıs ayında İstanbul'da, şirketler, özel sermaye şirketleri, bağımsız denetim, danışmanlık ve hukuk şirketleri, kurumsal yatırım örgütlerinin de katılımıyla bir 'halka arz zirvesi' gerçekleştireceğiz. İMKB alım-satım sistemini geliştirmek, sanayi ve ticaret oda ve borsalarıyla halka arz seminerleri düzenlemek de çalışmalarımız arasında. 2009'da İMKB Başkanı olarak sadece benim ziyaret ettiğim şirket sayısı 15. İMKB yönetimi olarak önümüzdeki dönemde de doğrudan şirketlerin ayağına gitmeyi, sermaye piyasasını onlara anlatmayı kendimize hedef olarak belirledik. Yine halka arzları özendir-mek amacıyla, dokuz il için şehir endeksi oluşturduk. Önümüzdeki yıllarda bu endekslere yenilerini eklemeyi hedefliyoruz.

KOBİ'ler için yaratılacak açılımdan beklentileriniz ve hedefleriniz neler? Bu kapsamda Anadolu'da yaptığınız tanıtım çalışmalarında ne tür geri dönüşler alıyorsunuz? 2010 programınızda hangi şehirlerimiz var?

İMKB'de işlem gören 315 şirketten sadece 138 tanesi büyük ölçekli ve ISO-1000 içinde yer alıyor. Geriye kalan şirketler orta veya küçük ölçekli. Aslında KOBİ'lerin İMKB'ye gelmesi gayet kolay, çünkü ikinci ulusal pazarımızda hiçbir sayısal kriterimiz yok. Yeter ki şirket, SPK'dan halka arz izni alabilsin. Diğer taraftan sizin de takip ettiğiniz gibi, KOBİ'lere yönelik olarak 'Gelişen İşletmeler Piyasası' (GIP) adıyla yeni bir piyasa oluşturuyoruz. Bu piyasanın mevzuat çalışmaları tamamlandı. GIP'in işlem sistemi de farklı olacak. Piyasa yapıcılarla çalışılacak; yeterli likiditesi olmayan şirketlerin hisse senetleri, günlük ya da seans başına tek bir müzayedeye belirlenecek olan fiyattan işlem görecektir. Böylece her şirketin az bir maliyetle ve kolaylıkla işlem göreceği bir piyasa olacak. GIP'in, 2010 yılının ilk çeyreğinde faaliyete geçeceğini tahmin ediyorum. Öte yandan, Yatırımcı Danışma Merkezi'mizin Anadolu'nun çeşitli illerinde yaptığı toplantılara da hız kazandıracğız. Yatırımcıların haklarının neler olduğunu bilmesi bizim için çok önemli. Bilgilendirme ve eğitimin, tanıtımla paralel bir şekilde yapılması gerektiğini düşünüyoruz. Tanıtım çalışmaları çerçevesinde, yatırımcılara borsamızda işlem gören ürünler, teknik altyapımız ve diğer hizmetlerimiz konusunda da bilgiler aktarmayı planlıyoruz.

İMKB'nin özelleştirilmesi konusundaki yaklaşımınız nedir? Özelleştirme İMKB'ye nasıl bir vizyon kazandıracak? Bu konudaki çalışmalarınız hangi aşamada?

Öncelikle özelleştirmenin hangi amaca yönelik olarak yapılacağını iyi düşünmek lazım. Özelleştirme-ler genellikle rekabete uyum sağlayacak esnek bir yapıya kavuşabilmek amacıyla yapılıyor. Dünya Bankası tarafından hazırlanan bir raporda, İMKB için yapılacak özelleştirme çalışmasının kaynak ihtiyacına bağlanmaması gerektiği, İMKB'nin kendi kaynağını yaratabilecek bir kurum olduğu, mevzuatta netlik sağlanması ve İMKB'nin rekabet edebilecek bir güce ulaşması için esnek bir mevzuatın geliştirilmesi gerektiği ifade ediliyor. Biz de bu görüş-tüyoruz. İMKB, kamu kaynağı kullanmayan, meslek



TÜYİD, düzenlediği konferanslar ve eğitim seminerleriyle sermaye piyasalarımızda yatırımcı ilişkilerinin öneminin hem yatırımcılar hem de şirketlerimiz tarafından daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacak. Bu kapsamda, borsada işlem gören şirketler de yatırımcı ilişkileri konusunda bilinçlenecek ve yatırımcı ilişkileri birimleri daha etkin hale gelecek.

kuruluşu gibi faaliyet gösteren, kendi özerk bütçesi olan bir kuruluş. Bizim hedefimiz, İMKB'nin bir anonim şirket olarak faaliyet göstermesi. Öte yandan İMKB'nin özelleştirilmesi konusunda yetkinin kimde olduğu da belirsiz. Bu konuda yetki tam olarak ne tek başına Özel-leştirme İdaresi'nde, ne SPK'da, ne de İMKB'de. Dolayısıyla, bir yetki kanunu gerekiyor. Bu konuda çalışmalara başladık. İMKB bir anonim şirket olduğunda hisselerin nasıl paylaşılabileceği da önem taşıyor. Özelleştirmenin ancak tüm bu konular açığa kavuşturulduktan sonra yapılması anlamlı olur.

Geçtiğimiz günlerde duyurulan ve Atina Borsası işbirliğiyle hayata geçirilen GT-30 endeksi, 'İstanbul'u bir finans merkezi haline getirme' yolunda nasıl değerlendirilebilir? Bu işbirliğinden beklentileriniz neler?

İstanbul ve Atina borsalarından 15'er şirketin dahil olduğu ve 28 Eylül 2009 tarihinden itibaren hesaplanmaya başlanan Greece-Turkey 30 Endeksi, Atina Borsası ile birlikte yürüttüğümüz uzun dönemli bir işbirliği sonucunda oluşturuldu. GT-30'a bağlı olarak çıkarılacak borsa yatırım fonları ile diğer finansal araçlar, hiç şüphesiz bölgeye olan ilgiyi artıracak. GT-30 endeksi hem bireysel hem de kurumsal portföy yatırımcılarının Türk ve Yunan borsalarında işlem gören en büyük ve likit şirketlere daha düşük maliyetlerle erişimini sağlayacağından, yatırımcıların dikkatini de İstanbul'a ve Atina'ya çekecek, yatırımları artıracaktır. Diğer taraftan başka borsalarla da benzer ortak endeksler oluşturmak konusunda çalışmalar yapıyoruz.

Yine bölgenin finans merkezi olma yolunda, İstanbul'u bölgedeki diğer borsalarla kıyasladığınızda artıları veya eksileri neler?

İstanbul, şu anda zaten bölgenin en büyük finans merkezlerinden biri. İstanbul ile birlikte bölgede öne çıkan iki merkez daha var: Moskova ve Dubai. Üç merkezin de kendine göre avantajları var. Ama İstanbul ilk bakışta, jeopolitik konumu ve bir kültür başkenti olması ile daha da öne çıkıyor. Bununla birlikte, başta yasal mevzuat olmak üzere pek çok konuda yatırımcılara kolaylıklar sağlayacak düzenlemelerin yapılması, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve vergisel teşviklerin sağlanması gerekli. Bunlar yapılır-sa İstanbul, Dubai ve Moskova'yı geride bırakarak bölgenin finans merkezi olabilir. Bu hedefe ulaşmanın en önemli ayaklarından biri de sermaye piyasasını geliştirmektir. Nitekim bu husus, Ekim ayı başında açıklanan 'İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Stratejisi ve Eylem Planı' belgesinde de ifade edildi. Biz İMKB olarak, bu konudaki tüm çalışmalarda yer alıyoruz ve elimizden gelen her türlü desteği veriyoruz.

Yatırımcı ilişkileriyle piyasa da derinleşecek

"Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: IV No: 41 sayılı tebliği ile İMKB'de işlem gören şirketlerde; pay sahipleri ile şirketler arasındaki iletişimin artırılması, pay sahiplerinin zamanında ve doğru şekilde bilgilendirilmesini teminen, payları borsada işlem gören şirketlerde pay sahipleri ile ilişkilerin yürütülmesinden sorumlu bir pay sahipleri biriminin oluşturulması zorunlu kılındı. Ancak şirketlerimizde yatırımcı ilişkileri konusunda uluslararası standartlara ulaştırılmaları gerekiyor. Yatırımcı ilişkileri birimlerinin daha etkin çalışıyor olması, öncelikle şirketlerimizin yerli ve yabancı yatırımcılara daha iyi şekilde tanıtılmalarını ve şirket değerlerinin artmasını sağlayacak. Dolaylı olarak, artan şeffaflık ve güven ortamı sayesinde sermaye piyasalarımız daha da gelişecek ve derinleşecek."



2009'da İMKB Başkanı olarak sadece benim ziyaret ettiğim şirket sayısı 15'ti. İMKB yönetimi olarak önümüzdeki dönemde de doğrudan şirketlerin ayağına gitmeyi, sermaye piyasasını onlara anlatmayı kendimize hedef olarak belirledik.

TÜYİD hakkında ne düşünüyorsunuz? Sizce bu dernek borsada işlem gören şirketlere nasıl kazanımlar sağlar?

Yatırımcı İlişkileri Derneği'nin ülkemizdeki şirketlerin yatırımcı ilişkileri faaliyetlerini uluslararası düzeye taşıyarak, bu mesleğin standartlarının geliştirilmesi yönünde çok önemli bir işlevi olan bir sivil toplum kuruluşu olduğunu düşünüyorum. Dernek yeni kurulmuş olmasına rağmen profesyonel bir bakış açısıyla hareket ediyor. Borsamızda işlem gören şirketler de bu konuda bilinçlenecek ve böylece yatırımcı ilişkileri birimleri daha etkin hale gelecektir.

Garanti Bankası Genel Müdürü Ergun Özen

“Yatırımcının güveni iletişimle artar”



Garanti Bankası Genel Müdürü Ergun Özen, yatırımcıların güven, şeffaflık ve interaktif iletişime her zamankinden daha çok önem verdiklerini söylüyor. Özen'e göre CEO'lar, 'zamansızlığı' bahane etmeden yatırımcılarla yüz yüze görüşmek için fırsatlar yaratmalı.

Garanti Bankası, yılda yaklaşık 20 konferansa katılırken 800'e yakın toplantıda yatırımcılarıyla bir araya geliyor. Bankada üst yönetimden yatırımcı ilişkileri birimine kadar kararlılıkla uygulanan iletişim yaklaşımı, Garanti'yi yatırımcı ilişkilerinin en iyi uygulayıcılarından biri yapıyor. Genel Müdür Ergun Özen'in Türkiye'de düzenlenen ilk 'Yatırımcı İlişkileri Ödülleri'nde 'En İyi CEO' seçilmiş olması da bunun ispatlarından birisi... Özen, bu başarının 'her zaman ulaşılabilir olmaya ve yatırımcıların tüm sorularını hızla cevaplamaya büyük önem vermeye' bağlı olduğunu söylüyor. Çünkü CEO'ların gerek yüz yüze görüşmelerle gerek farklı iletişim kanallarını kullanarak yatırımcılara ulaşmasının güveni önemli ölçüde artırdığına inanıyor.

Yatırımcı ilişkileri konusunda geline nokta artık Türkiye'de Yatırımcı İlişkileri Ödülleri dağıtılıyor ve bu kavram etrafında TÜYİD gibi bir dernek faaliyet gösteriyor. Çeşitli uluslararası mecralar, bazı şirketlerimizin yatırımcı ilişkileri uygulamalarından övgüyle söz ediyor. Ama bir yandan da bu kalitenin henüz tabana yayılmadığını görüyoruz. Siz Türkiye'de gelinen noktayı nasıl değerlendiriyorsunuz?

Yatırımcı ilişkileri faaliyetlerinin önemi ve gerekliliğine bugün dünyanın her yerinde gerek yatırımcılar gerekse şirketler çok daha fazla inanmakta. Yatırımcıların yatırımcı ilişkilerinden beklentilerinde güven, şeffaflık ve interaktif iletişim daha fazla ön plana çıkıyor. Yatırımcılar, strateji ve planlamaya daha fazla önem veriyorlar, şirketin büyüme öyküsünü duymak istiyorlar ve kısa vadeli performans yerine uzun vadeli değerlere odaklanıyorlar. Kurumsal yönetim, etik değerler ve sürdürülebilirlik, giderek daha fazla yatırımcının gündeminde yer alıyor. Bugün, etkin olarak yapılandırılmış bir yatırımcı ilişkileri bölümü ve bu bölümün izleyeceği etkin bir yatırımcı ilişkileri stratejisi, şirketin sermaye piyasalarından daha fazla yararlanmasında ve şirket değerinin olması gereken seviyede tutulmasında çok önemli bir işleve sahip. Türk şirketleri de

bunu tecrübe edecekler. Yatırımcılarla artan iletişimin katkılarını görecektir. Daha etkin iletişim için en iyi uygulamaları örnek alıp daha geniş bir coğrafyada yatırımcılara ulaşacaklar. Bu faaliyetler sonucunun hisse değerine yansıdığı görüldükçe yatırımcılarla ilişkileri geliştirmek üzere gösterilen çabalar da artacaktır.

'Yatırımcı İlişkileri Ödülleri 2009 - En İyi Yatırımcı İlişkileri CEO' kategorisinde ödül almış bir yönetici olarak size göre üst yönetimin yatırımcı ilişkilerindeki rolü nasıl olmalı? Bu konuda Türkiye'deki durum nedir? Yeterli önemin verildiğini düşünüyor musunuz?

Sermaye piyasalarının derinleştiği, sermaye piyasası enstrümanlarının çeşitlendiği ve dolayısıyla yatırımcıların yatırım seçeneklerinin çoğaldığı bu dönemde, yatırımcıların karar mekanizmalarında önem taşıyan unsurları belirlemek ve şirketin yatırımcılar nezdinde diğer yatırım araçlarından farklılaşmasını sağlamak için yatırımcı ilişkileri faaliyetleri önem kazanmaya devam ediyor. Üst yönetim olarak yatırımcılarla iletişimdeki yeriniz, kurmuş olduğunuz yatırımcı ilişkileri stratejisinin bir parçası. Türkiye'de bu noktada atılacak hâlâ çok adımımızın olduğunu düşünüyorum. Garanti'de üst yönetimde yer alan tüm arkadaşlarım, yatırımcı ilişkilerinden gelen istek ve sorulara öncelikle ve hassasiyetle yaklaşırlar. Yatırımcıların toplantı taleplerini mümkün oldukça karşılamaya çalışırlar. Bankanın finansal bilgilerini ve stratejisini yılda dört kez, tüm finansal raporlama dönemlerinde telekonferans aracılığı ile paylaşıyor ve yatırımcıların sorularını yanıtlıyoruz. Başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışma arkadaşlarımız yatırımcılarla iletişime önem veriyoruz, sorularını cevaplıyoruz ve fırsat buldukça bir araya gelerek hem kendimizi anlatıyor hem de yatırımcıları dinliyoruz. Ben şahsen, yatırımcı toplantılarına programımda yer açmak için özen gösteriyor ve mümkün olduğunca yatırımcılarla iletişimde aktif olarak kendi payıma düşen sorumluluğu yerine getirmeye çalışıyorum.

Yatırımcı ilişkileri konusunda sizin ödül de almanıza vesile olan yaklaşımınızı tanımlayabilir misiniz? Bu ödülün anlamı sizce nedir? Garanti Bankası'nın yatırımcı ilişkileri anlayışı, Garanti'nin yarattığı değeri, düzenli, şeffaf, proaktif ve tutarlı bir şekilde yatırımcılarımızla paylaşmak üzerine kurulu. Bu doğrultuda yatırımcılarımızla yoğun iletişimi web sitemiz, kapsamlı ve analitik sunumlarımız, yüz yüze yaptığımız toplantılar, telefon görüşme-



“Üst yönetim olarak yatırımcılarla iletişimdeki yeriniz, kurmuş olduğunuz yatırımcı ilişkileri stratejisinin bir parçası. Türkiye'de bu noktada atılacak hâlâ çok adımımızın olduğunu düşünüyorum.”

“Yatırımcılar öncelikle şirketini, çok güçlü bir şekilde belirlenmiş uzun vadeli hedeflerine kararlı bir şekilde götüren, uzun vadeli dinamiklerin yanı sıra kısa vadeli ekonomik gereklilikleri de göz ardı etmeyen, oluşan fırsat ve tehditleri zamanında farkedebilen, kısacası işini iyi yapan, güven veren bir CEO görmek istiyorlar.

leri ve telekonferanslar aracılığıyla sürdürüyoruz. Her zaman ulaşılabilir olmaya ve yatırımcıların tüm sorularını hızla cevaplamaya büyük önem veriyoruz. Mevcut yatırımcıların yanında potansiyel yatırımcıları da bankamızın yarattığı değer ve gelişmelerle ilgili düzenli olarak bilgilendiriyoruz. Yatırımcı ilişkilerindeki arkadaşlarımız yılın neredeyse üçte birini yurtdışında yatırım şirketleriyle yüz yüze geçiriyor ve bankamız hissesine ilgilerini tepede tutmaya çalışıyor. CEO olarak benim ve bankanın üst yönetimindeki tüm arkadaşlarımızın destek olduğu ve büyük önem verdiği yatırımcı ilişkileri alanında Garanti'ye verilen bu ödül, doğru yolda olduğumuzu teyit etmiş oldu ve bizleri bu alanda daha da etkin olmak için motive etti. Bankamızı en doğru şekilde tüm paydaşlarımıza anlatmaya devam edeceğiz.

Bir üst düzey yönetici için başarılı bir yatırımcı ilişkileri yönetiminin püf noktaları neler?

Yatırımcı ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetmenin püf noktası, yatırımcılarımızın beklentilerinin çok iyi şekilde anlaşılmasında ve yönetilmesinde yatıyor. Biz de tüm yapılanmamızı, sorumluluklarımızı, hedeflerimizi ve iletişim anlayışımızı bu çerçevede oluşturduk. Bu bağlamda yurtdışına hisse ihracını gerçekleştiren ilk kurum olan Garanti Bankası, Türkiye'de yatırımcı ilişkileri birimini de kuran ilk kurumlardan biri oldu. Garanti Bankası üst yönetimi, yatırımcı ilişkilerinin önemini ilk günden itibaren özümsemiştir ve tüm faaliyetlerinde

destekleyici rol üstlendi. Bu desteği fırsat buldukça toplantılara şahsen katılarak da gerek ben gerekse üst yönetimdeki diğer arkadaşlarımız göstermeye çalışıyoruz. Yatırımcı soru ve taleplerinde her zaman duyarlı davrandık ve hızlı geri dönüşlerle Garanti'yi daha yakından tanımaları için yatırımcılara tüm şeffaflığıyla kapılarımızı açtık.

CEO'lar yatırımcının gözünde nasıl bir imaja sahip olmalı? Yeri geldiğinde tahmin veya yorum yapmalı mı? Kolay ulaşılır mı, yoksa zor ulaşılır mı olmalı? Siz kendi adınıza nasıl bir yol izliyorsunuz?

Bankalar gibi karmaşık ve çok büyük kuruluşların CEO'ları, özellikle 2008 ve 2009 yılları gibi piyasa koşullarının son derece zorlu olduğu dönemlerde yatırımcılarla görüşmek için zaman bulmakta zorlanır. Ancak kaygıların en üst düzeye çıktığı bu gibi dönemlerde CEO'ların gerek yüz yüze görüşmelerle gerekse çeşitli iletişim kanallarını kullanarak yatırımcılara ulaşması, yatırımcı güvenini önemli ölçüde artırıyor. Yatırımcılar öncelikle şirketini, çok güçlü bir şekilde belirlenmiş uzun vadeli hedeflerine kararlı bir şekilde götüren, uzun vadeli dinamiklerin yanı sıra kısa vadeli ekonomik gereklilikleri de göz ardı etmeyen, oluşan fırsat ve tehditleri zamanında fark edebilen, kısacası işini iyi yapan, güven veren bir CEO görmek istiyorlar. Yatırımcıları dikkate alan, ulaşılır, şirketinin bugünü ve yarını hakkında şeffaf ve gerçekçi bilgiler veren bir üst yönetim, şirketin küçük hissedarlarının beğenisini kazanacaktır. Garanti Bankası gibi hisselerinin yüzde 49'u halka açık, uluslararası standartlarda iş yapan bir bankanın CEO'su olarak, yatırımcı camiasıyla olabildiğince sık bir araya gelmeye gayret ediyorum. Ayrıca, yazılı ve görsel medyanın taleplerine fırsat buldukça cevap verip, görüşlerimi ilgili kesimlerle paylaşıyorum. Üst düzey yöneticilerimizi de yatırımcı ilişkileri faaliyetlerine tam destek vermeye teşvik ediyorum.

Türkiye'deki şirketleri görece derinlikli yabancı piyasalardaki şirketlerle karşılaştırdığımızda medya aracılığıyla kamuoyunu bilgilendirme

Ergun Özen'den kriz stratejileri

"Küresel kriz sırasında özellikle gelişmiş ekonomilerde faaliyet gösteren bankalar, gerek bilanço içinde taşıdıkları kredilerden gerekse bilanço dışında taşıdıkları türev ürünlerden önemli zararlar yazdı. Basel II kriterlerine göre yeterli sermayeye sahip olmalarına karşın, yazılan büyük zararlar ve hızla kaybolan güven ortamı, bankaları derin bir likidite sıkıntısıyla karşı karşıya bıraktı. Birbirini tetikleyerek hızla ilerleyen gelişmeler, şirketlerin piyasa değerlerinin ciddi ölçüde erimesine neden oldu. Kriz sonrası dönemde yatırımcıların, şirketlerdeki şeffaflığa çok daha önem vereceğini düşünüyorum. Bilanço içi ve bilanço dışı pozisyonlar ve olası riskler konusunda daha çok bilgilendirme talep edecekler, yatırım yaptıkları bankaların olası dalgalanmalara karşı kendilerini iyi derece korudukları konusunda ikna edilmeyi bekleyeceklerdir. Bankalar bu beklentileri karşılayacak şekilde yatırımcı ilişkileri faaliyetlerini açık ve daha proaktif iletişimle yeniden biçimlendirecekler, daha sık, güvene dayalı ve uzun vadeli bir ilişki kurmaya yoğunlaşacaklardır. İş kollarına ek olarak, Hazine, Risk Yönetimi, Aktif/Pasif Yönetimi gibi diğer birimleri de artan bir şekilde yatırımcı ilişkileri faaliyetlerine destek vermeye yönelten bankalar, bu süreçte yatırımcılar nezdinde bir adım önde olacaklardır."

“Bir kriz zamanında alınan kararlar, şirketin pazardaki konumu açısından normal koşullar altında alınan kararlara göre daha büyük öneme sahip olabiliyor. Bu nedenle görünürde bir tehlike olmasa dahi CEO'lar her an kriz olabilecekmiş gibi hazırlıklarını yapmak durumundalar.

konusunda daha çekimser olduklarını görüyorsunuz. Sizce bunun nedeni nedir? Siz bu anlamda medyayı nasıl bir araç olarak görüyorsunuz?

Garanti'nin bu konuda iyi bir örnek olduğunu gönül rahatlığıyla söyleyebilirim. Bizim tüm paydaşlarımızla kurduğumuz iletişimin ana omurgasını şeffaflık, tutarlılık ve sorumluluk bilinci oluşturuyor. Çağdaş kurumsal yönetim ilkelerimiz çerçevesinde, tüm paydaşlarımızla ilişkilerimiz, her zaman uzun vadeli, sürekli ve proaktif bir anlayış üzerine kurulu. Bankamızla ilgili tüm bilgileri açık, net ve şeffaf bir biçimde paylaşıyoruz. Elbette medya, etkisi ve ulaştığı geniş kitle nedeniyle, tüm paydaşlarımıza bilgi aktarmak için kullandığımız en önemli araç.

Bir CEO, krize karşı nasıl bir yaklaşım geliştirmeli? Sizin çeşitli felaket senaryolarına karşı bir aksiyon planınız var mı?

Başarılı kriz yönetiminin temel ilkesi, kriz zamanlarında hızlı ve çevik hareket etmektir. Bir kriz anında karar almak için kısıtlı zaman olur. Öte yandan alınan kararların da hızla uygulamaya geçirilmesi gerekir, çünkü kriz zamanında alınan kararlar şirketin pazardaki konumu açısından, normal koşullar altında alınan kararlara göre daha büyük öneme sahip olabilmektedir. Bu nedenle görünürde bir tehlike olmasa dahi CEO'lar her an kriz olabilecekmiş gibi hazırlıklarını yapmak durumundadırlar. Krizler aniden ortaya çıksalar da, aslında her kriz çeşitli yapısal bozukluklar ve dengesizliklerin neticesinde oluşur. Bir CEO, ekonominin genelindeki ve kendi sektöründeki öncü göstergeleri yakından takip ederek, krizin çıkma riskinin arttığı dönemleri tespit edebilir ve gerekli önlemleri alabilir.



Thomson Reuters direktörlerinden Arzu Çevik'in medyada yer alan örneklerden ve yöneticilerle yaptığı görüşmelerden yola çıkarak oluşturduğu hatalar listesi, üst yönetimler için rehber niteliğinde!

CEO ve CFO'ların 10 HATASI

CEO ve CFO'lar şirketin ölçeği ne olursa olsun, pek çok sorumlulukla boğuşur ve bu hengame içinde üst düzey yöneticilerin çoğu, yönetimle ilgili kritik noktaları gözden kaçırmazlar. Böylece yönettikleri şirket adına küçüklü büyüklü birçok soruna yol açabilirler. İşte CEO ve CFO'ların gözden kaçırdıkları bu kritik konular ve sıkça tekrarladığı hatalar...

1 Bir firmayı neyin çekici kıldığını anlamamak

Bazı CFO ve CEO'lar firmalarını, analistlerin ve/veya ortalama yatırımcının gözünde gerçek anlamda çekici kılan unsurlar hakkında ya çok az fikre sahiplerdir ya da bu konuda hiçbir görüşleri yoktur. Veya bir fikirleri vardır, ancak bu fikri içselleştirememişler ya da firmanın mesajı içerisine entegre edememişlerdir. CFO ve CEO'nun firmalarının en çekici özelliklerini anlayıp içselleştirebilmeleri, böylece bu bilgileri ortaklarıyla paylaşabilmeleri ve tercihen yeni ortaklar çekebilmeleri büyük önem taşır.

Yöneticiler firmalarının hangi yönlerini vurgulayabilirler?

Tabii ki, her firma için, yöneticilerin detaylı olarak vurgulamak istedikleri veya bilinmesini istedikleri farklı özellikler olabilmektedir. Ancak, unutulmamalıdır ki, diğer özelliklerin ya-

nında, kapıda yatırım yapmak için bekleyen yatırımcıları daha fazla cezbeden bazı değişmez özellikler mevcuttur. Bir CEO veya CFO'nun bir ürünü gözden geçirmesi ve detaylandırması ve bu sayede yatırımcıların bu ürünü ve ürünün firma gelirlerine yapacağı katkısı daha iyi anlaması önemlidir. Buna ilave olarak, geleceğe yönelik bir vizyon ortaya koymak da bir o kadar önemlidir. Tüketiciler ve yatırımcılar firmanın ne yöne gitmekte olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Ancak bu yöneticiler, aynı zamanda belirli ölçütleri de detaylı olarak paylaşmayı unutmamalıdır. Bunların arasında özellikle yatırımcı topluluğuyla paylaşılanlar vardır. Çünkü, yeni yatırımcıları cezbetme anlamındaki bu ölçütler (tabii ki gerçekten cazipse) çok etkili olmaktadır.

2 Yüksek riskli yatırım fonları ve eylemlerle nasıl başa çıkılacağını bilmemek

Yıllar önce CFO ve CEO'lar perakende yatırımcılardan ve yatırım ortaklıkları gibi diğer kuruluşlardan gelen agresif sorular ile başa çıkmak durumunda kalmaktaydı. Bugünlerdeyse, agresif yüksek riskli yatırım fonlarından ve zaman zaman aralarından bazıları eylemci eğilime sahip olan özel sermaye kuruluşlarından gelen sorulara yanıt vermek zorundalar. Daha da kötüsü bu oyuncularla olan iletişime bakıldığında bu yatırımcıların firma hisselerini uzun süre mi, yoksa kısa süre mi ellerinde tutacaklarını söylemek zor olmaktadır. Burada önemli nokta, bazı yöneticilerin bu tür kuruluşlar ile olan ilişkilerine bir şekil vermemiş olmalarıdır. Yani bu kuruluşlarla nasıl başa çıkacaklarını bilmezler. Ancak bu sık yapılan bir hatadır. Unutulmamalıdır ki, CFO ve CEO'nun şirket mesajını iletim biçimi, yüksek riskli yatırım fonlarında ve diğer yatırımcıların firma hisselerini almak için adım atmalarında büyük rol oynar. Buna ilave olarak yine bu yöneticilerin, şirketin sahip olduğu fırsatları ne kadar düzgün şekilde tanıttığı da bu tür fonların firma hisselerini uzun vadeli elde tutmasında önemli bir işleve sahiptir.

CEO ve CFOlar yüksek riskli yatırım fonları ile olan ilişkilerinde ne kadar spesifik olmalıdırlar?

Kesinleşmiş bir yaklaşım yoktur. Ancak, bu kuruluşlar ile iletişim içinde olmak mantıklıdır, çünkü doğrudan iletişim olmadığı zaman, firma hakkındaki fikirlerini, üçüncü şahısların görüşlerine göre veya dedikoduları dinleyerek oluştururlar ve böylece kendileri de dedikodu yaratırlar. Aynı, konferans ve/veya ciro çağrıları için de geçerlidir. Yüksek Riskli Yatırım Fonu yöneticilerini böyle bir toplantıya çağırılmamak, yöneticiye zorlu soruların sorulma olasılığını azaltacaktır. Ancak bu tür kişi ve kuruluşların engellenmeleri, onların üçüncü şahıslardan yanlış veya önyargılı bilgi almalarına sebep olabilecektir.

3 Yatırımcılarla ilişkilerde karışık mesajlar vermek

Hem müşteriler hem de satış tarafıyla konuşurken verdiğiniz mesajın tutarlı olması, şirket itibarını yükseltebilir veya bu itibara zarar verebilir. Pek çok CFO söylediği şeyi, karşılaştığı duruma göre değiştirmektedir ve bu da problemlere yol açabilmektedir. Bu durum özellikle birebir toplantılarda geçerlidir. Eğer bir CFO, yüksek riskli yatırım fonunda bir yatırımcı ile görüşüyorsa, ki bu yatırımcı, bir yatırım ortaklığında bulunan bir yatırımcıdan daha agresif olacaktır, yatırımcı ile iletişim şekli farklı olabilecektir. Bu kişi daha savunmacı olabilir, kaba davranabilir, sinirlenebilir ve sorulara yanıt vermeyi reddedebilir. CFO, pek çok müşteri-yatırımcının birbirleriyle konuşup notlarını karşılaştıracaklarını bilmelidir. Eğer bir yatırımcıya pembe bir tablo çiziyorken diğerine daha az olumlu bir tablo çiziyorsanız, o zaman tutarlı olmuyorsunuz demektir ki, bu da firma itibarınızı tehlikeye atabilir. Yatırımcıların gözünde itibar kaybı önemli hissedarları kaybetmeniz anlamına gelebilir ve hisse değerinizde çalkantılara yol açabilir.

Makroekonomik trendleri öngörmek kolay bir iş değildir. Ama makroekonomik tahminler, CEO ve CFO'ların, faaliyette bulundukları sektörün nasıl bir performans sergileyeceği konusunda daha iyi bir fikre sahip olmalarına yardımcı olabilir.

4 Diğer yatırımcılardan çok önemli kurumsal yatırımcılara odaklanmak

Pek çok yönetici, hisselerin büyük kısmına sahip olan yatırımcıların, özellikle de en büyük birkaç yatırımcının üzerine odaklanmayı tercih eder. Ancak diğer yatırımcılara odaklanmak da sağlam bir yatırımcı tabanı oluşturmak için önemli olabilir. Bazı sektörlerde en önemli ilk 10 ila 20 yatırımcı, hisselerini satma konusunda diğer yatırımcılar (ilk 20 ila 40) kadar fazla bir eğilim sergilemezler ve genelde yönetime zamanında erişebilirler. Diğer yatırımcı grubu ile yeterince vakit geçirmemek, hisse senedi fiyatınızda çalkalanmaya yol açabilir. Bu yatırımcılar, yönetime kolay ve zamanında ulaşamazlar, bu da onları hayal kırıklığına uğratar. Bu, aynı zamanda henüz hisseye sahip olmayan yatırımcılar için de geçerlidir. Hisse piyasalarında dalgalanmalar, özellikle diğer yatırımcılara kıyasla daha düşük hisse geliri elde eden fiyat yatırımcıları olmak üzere, pek çok yatırımcı için satın alma fırsatları sunar.

5 Beklentiler

• Beklentileri manipüle etmek

Yıllık veya üç aylık bazda beklenti yayınlayan bazı şirketler, yatırımcıları ve analistleri manipüle ediyor olabilirler. Bunu, hissenin yukarı hareket potansiyeli için boşluk bırakarak ve/veya tek seferlik kazanımlara yönelik göstergeleri değiştirerek yaparlar. Şirketler, kendileri hakkında yazılanların hisse senedini aşağı veya yukarı yönde etkileyebileceğini bilirler. Ancak şirketler beklenti oluşturmazlarsa, yatırımcıları kısa vadeye odaklandırılmazlar.

• Beklenti yayınlamamak

Bazı CEO ve CFO'lar Wall Street'e üç aylık yönerge sağlamazlar. Bazıları, yatırımcıların şirketlerin beklentilere ulaşıp ulaşamayacağı ile ilgili spekülasyonları sonucu oluşan dalgalanmanın önlenebileceğine inanmaktadırlar. Yine de diğerleri üç aylık beklentiler hazırlama ve yayınlamanın vakit kaybı olduğunu düşünmektedirler.

• Beklenti yayınlamak, ancak gerçekçi olmayan beklentiler sunmak

Verdiğiniz söze dikkat edin. Pek çok yönetici büyük vaatler verirler ve de özellikle kâr payı anlamında beklentilerin altında sonuçlar sunarlar. Bu durum sadece hissedarlar için değil, aynı zamanda CEO'ların kendileri için de maliyetli olabilir.

6 CEO'nun kâr payı bildirim toplantısına katılmaması

İlginçtir, ancak bazı CEO'lar firmalarının yatırımcıları için düzenledikleri kâr payı toplantısına katılmamayı tercih etmektedirler. Bunun en iyi uygulama olmadığını iddia edebiliriz. CEO'nun bu toplantıya katılması borsaya olumsuz bir mesaj gönderebilir ve şüpheli görülebilir. Bir firmanın her söylediğinin analiz edildiği ve detaylı olarak gözden geçirildiği bir durumda, bu bir alarm sebebi olabilir. CEO neden katılmasın? CEO'nun firmada hissesi vardır ve bu toplantılar senede sadece dört defa gerçekleşmektedir. Yani seyahat bir mazeret olamaz. CEO, CFO'nun cevap veremeyeceği sorulara cevap vermek için toplantıda olmalıdır. İletişim çok önemlidir ve yatırımcılar özellikle zor koşullarda doğru bir yatırım kararı verdiklerinden emin olmak isteyeceklerdir.

7 Krize nasıl tepki verilmesi gerektiğini bilmemek

CEO ve CFO'lar meşgul insanlardır. Kendilerini bütçe oluşturma çalışmaları arasında boğulmuş bulabilirler. Diğer yandan, ekiplerinde çalışanların arasındaki problemleri çözmeye çalışıyor veya bir kontratın içerdiği ifadeleri düzeltiyor olabilirler. Aslında bunda yanlış bir şey yoktur. Ancak bu yöneticilerin bazılarının hata yaptıkları nokta, saldırıya çok fazla vakit ayırıp savunmaya çok az vakit bırakmalarıdır. Yani bir kriz durumu ile başa

çıkacak planları yoksa bunun sonucunda şirketlerini ve hissedarlarını tehlikeye açık bırakmış olurlar.

8 Performansla ücretlendirmeyi bağlantılandırmamak

'Forbes' dergisine göre, 2007 yılında ABD'deki en büyük 500 firmanın CEO'larının ortalama yıllık gelirleri 15.2 milyon dolar seviyesinde ve listedeki ilk sekiz firmanın CEO'larının her biri ortalama 100 milyon doların üzerinde gelire sahip. Pek çok yatırımcı da yöneticilerin maaşlarının çok yüksek olduğunu düşünüyor. Aslında hisse fiyatlarının düşüşte olduğu ve yöneticilerin gelirlerinin ise yükselmeye devam ettiği bu ortamda, CEO maaşlarının azaltılmasına yönelik sesler yükseliyor. Ancak ortak görüş, yöneticilerin performanslarına göre ücretlendirilmesi durumunda bütün bu tartışmaların sona erebileceği yönünde. Yönetici maaşları bazı eylemci hissedarlar için de önemli bir konu olmuştur.

9 Doğru tahminde bulunamamak

Makroekonomik trendleri öngörmek kolay bir iş değildir. Aslında pek çok ekonomist ve analistin de hemfikir olacağı gibi, bu zaman alan ve zihinsel olarak yorucu bir süreçtir. Ancak yine de bu, CFO ve CEO'ların bu tür öngörülerde bulunmaması ve bunları paylaşmaması anlamına gelmemektedir. Makroekonomik tahminler CEO ve CFO'ların, faaliyette bulundukları sektörün nasıl bir performans sergileyeceği konusunda daha iyi bir fikre sahip olmalarına yardımcı olabilir. Yatırımcılara, firmayı potansiyel olarak etkileyebilecek gelişmeleri anlama fırsatı vermek, onlara ciro tahmini yapmanın ne kadar zor olduğunu anlatılmasına yardımcı olacaktır.

10 Bilançoyla ilgili agresif riskler almak

Finans sektöründe yakın zamanda tecrübe edildiği gibi riskli bahislere girmek bir firmanın yok olmasına sebep olabilir. Bazı firmalar için, operasyonel ihtiyaçlarını karşılamak için çok fazla borca ve yetersiz nakde sahip olmak firmanın sonunu getirebilir. Bazen de kâr payının düşürülmesi veya tamamen kaldırılması riskiyle karşılaşılabilir. Maalesef, riskli krediler vermiş olan pek çok firma için, risk beklenen getiriyi sağlamamıştır. Bu belirsiz ortamda faaliyet göstermenin firmalar için ne kadar zor olduğu düşünüldüğünde görülmektedir ki, bilanço ile ilgili riskler almak CEO ve CFO'ların sık yaptıkları bir hatadır.



CFO'lar için yatırımcıyla ilişkide 10 temel strateji

- 1 Yönetim ekibiniz ile temel konuları hazırlayıp gözden geçirin.
- 2 Kendinize zor sorular sorun ve etkili cevaplar hazırlayın.
- 3 Ekibinizle bir araya gelip hazırladığınız cevapları gözden geçirin.

- 4 Araştırma yapın, hazırlanın, ayna önünde ya da ekibinizin sizin verdiğiniz cevapları videoya kaydetmesini sağlayarak sorulara en iyi nasıl cevap verebileceğinizi görün.

- 5 Yatırımcılarla bir araya geldiğinizde ses tonunuza ve soğukkanlılığınıza dikkat edin.

- 6 Odağınızı kaybetmeyin. Günün sonunda, CFO olmaktan mutluluk duyacaksınız. Yatırımcılarla olan ilişkilerinizdeki iyimserliği ve aldığınız hazıyı unutmayın.

- 7 Kibirli olmayın. Pek çok yönetici, yatırımcılarla muhatap olurken savunmacı ve/veya küstah bir tavır sergilerler. Adınızın 'agresif'e çıkmaması için bundan kaçının.

- 8 Hisse alma veya satma kararlarında, yönetim ekibinin kalitesi pek çok yatırımcı için önemli bir faktördür. Bütünlüğünüzü muhafaza edin ve önceden hazırladığınız açıklamalarınıza bağlı kalın.

- 9 Cevabını bilmediğiniz bir soruyu veya cevapladığınız takdirde kamuya açıklanmamış önemli bilgileri açığa çıkartabilecek bir soruyu cevaplamanız konusunda baskı yapılırsa, uygun bir tepki belirlemek için toplantı öncesinde ekibinizle bir çalışma yapın.

- 10 Basınla yaptığınız röportajlarınızda yatırımcılara karışık mesajlar vermeyin. Farklı yatırımcılara farklı şeyler söylemek sadece kafa karışıklığı yaratır, itibarınızı zedeler ve yatırımcının, sizin firmanıza ait hisselerini elden çıkartmasına veya sizin firmanıza yatırım yapmasına sebep olabilir.

“Yatırımcı ilişkileri birimleri özerkleşmeli”

29 yılı geride bırakan ‘Dünya’, Anadolu’daki sanayi devlerini kamuoyuyla tanıştıran, o dünyanın kapılarını ardına kadar açan bir mecra. Yatırımcı ilişkilerinin medya cephesinin başrol oyuncularından biri olan gazetenin yazı işleri ekibiyle, ekonomi haberciliğini ve yatırımcı ilişkilerini konuştuk.

1981, reel faizlerin gündeme geldiği, boranın harekete geçtiği ve bankerler skandallarının gündemden düşmediği, kısacası Türkiye’de sokaktaki insanın ekonomiyi hiç olmadığı kadar muhatap olduğu bir dönem olarak geçti tarihe. İşte Nezih Demirkent, ‘Hürriyet’ bünyesinde yayımlanan ‘Dünya’yı bu hareketlilik içerisinde devraldı ve gazeteye ekonomi-politik içerik kazandırdı. Geride kalan 29 yılda Anadolu örgütlenmesiyle pek çok dev kamuoyuyla tanıştıran, Bülent Eczacıbaşı’nın deyimiyle “İstanbul dışında bir Türkiye olduğunu öğreten”, dünya ve Türkiye ekonomisinin nabzını tutan gazete, ülkenin en önemli basılı mecralarından biri haline geldi. Biz de ‘Hissedar’ olarak, gazetenin Başyazarı Osman

S. Arolat, Genel Yayın Yönetmeni Hakan GÜLDAĞ ve ekibini ziyaret ettik, ‘Dünya’yı daha yakından tanıdık, ‘anlaşılır ve çözüm odaklı bir mecra’ya dönüşme’ planlarını dinledik, yatırımcı ilişkileri uygulamalarının medya cephesinden nasıl göründüğünü sorduk.

Dünya’nın ekonomi haberciliğinde üstlendiği misyon ve ortaya koyduğu vizyon nedir?

■ **Osman S. Arolat:** ‘Dünya’ gazetesi bu yıl 30 yaşına giriyor. Gazetenin yayın hayatına başladığı dönem, borsanın harekete geçtiği bir süreçle denk geldiği için, oldukça önemli bir dönemdi. Zamanla Anadolu’ya yayılan bir mecra haline geldi. Kurucumuz Nezih Demirkent’in oluşturduğu modelle ‘Dünya’, Anadolu’daki sanayicilerin sesini Türkiye’ye duyurmayı görev edindi. Ağırlıklı olarak da küçük işletmelerin sesini duyurma hedefini taşıdı. Bugün içinde bulunduğu dönemde de dış dünyada ekonominin nasıl geliştiği konusunu gazetenin gündeminden takip etmek mümkün.

■ **Hakan GÜLDAĞ:** Gerçekten de KOBİ’lerin daha ağırlıklı olarak takip ettiği ama finans dünyasının da reel sektörü öğrenmek için izlediği bir mecra ‘Dünya’. Türkiye’nin en dinamik, en girişimci oyuncularının okuduğu bir gazete. Osman Bey’in de bahsettiği gibi Anadolu’da kök salmış bir yayın. Önemli bir Anadolu örgütlenmesi söz konusu. Bunun sayesinde Anadolu’nun en ücra köşelerinden bilgi toplanıyor ve kamuoyuna yansıtılıyor. Dünya, bugün 40 bin tirajıyla oldukça iyi bir konumda.

Ekonomi haberciliğinin Türkiye’de geldiği nokta hakkında ne düşünüyorsunuz? Okunurluğun böylesine düşük olduğu bir ülkede ilkelerden taviz vermeden ayakta durabilmek mümkün mü?

■ **Hakan GÜLDAĞ:** Türkiye’de tarafsız ve bağımsız olmak bazı şartlara bağlı. Bir gazete çıkarıyorsanız sizin o yayın dışında, düşünmeniz, kollamanız gereken başka koşulların olmaması gerekiyor. Arkada kollamanız gereken başka bir şirket ya da başka ilişkiler olduğu zaman, o yayının lekelenmesi kaçınılmaz oluyor. ‘Dünya’ gazetesinin bu konuda bağımsız olmak gibi bir avantajı var. Ama tabii gazetemizin de okur beklentileri, kanuni düzenlemeler gibi bazı kısıtları var. Yine de herhangi bir çıkar ilişkisini düşünerek hareket etmek gibi bir sıkıntımız yok.

Geride bırakılan 30 yılın ardından ‘Dünya’ önümüzdeki yıllarda nasıl bir anlayışla hareket edecek? Beklentileriniz neler?

■ **Hakan GÜLDAĞ:** ‘Dünya’, biraz daha uzmanlığa doğru giden bir gazete. Ekonomideki gelişmeleri seçip okuyucuya en anlaşılır şekilde aktarmanın

“Bir gazete çıkarıyorsanız sizin o yayın dışında, düşünmeniz ve kollamanız gereken başka koşulların olmaması gerekiyor. Arkada kollamanız gereken başka bir şirket ya da başka ilişkiler olduğu zaman, o yayının lekelenmesi kaçınılmaz oluyor.”

TALİP AKTAŞ / Genel Yayın Yönetmen Yardımcısı

“Şeffaflık bir sistem sorunu”



Şeffaflık konusunu sadece şirketin bir birimi üzerinden değerlendirmek lazım. O kurumun içinde bulunduğu kurumların şeffaflığına bakmak lazım. Eğer sizin sistematik olarak şeffaf bir kurum kültürünüz yoksa yatırımcı ilişkilerinde de şeffaf olamazsınız. O yüzden şeffaflığı sağlayabilmek için önce sistemlerin düzenlenmesi gerekiyor.

İBRAHİM EKİNCİ / Yazı İşleri Müdürü

“Bilgi, zamanında ve tutarlı ulaşmalı”



Türkiye’de yatırımcının bilgiye ulaşması noktasında hâlâ bir takım sıkıntılar var. Bilginin tüm yatırımcılara eşit bir şekilde, aynı zamanda bir tutarlılık içerisinde ulaşması çok önemli. Büyük şirketler bu konudaki sıkıntıları, kurdukları birimlerle aşma eğilimindedir. Ama KOBİ’ler bu ayrıcalığa sahip olamayabiliyor.



Halka açık şirketlerin yatırımcı ilişkileri birimleri şirketten olabildiğince özerk bir şekilde konumlanmalı. Hatta bu birimler, özel şirketler tarafından denetime tabi tutuluyor olmalı.

yanı sıra ötesine geçmek için yeni arayışlar içerisindeyiz. Çünkü okuyucular gündemi ancak anlayarak kavrayabilirler. Günümüzde hali hazırda bilgi kirliliği söz konusu. Çözüm odaklı olmak da uygulamaya çalıştığımız yaklaşımlardan bir diğeri. İş dünyası, doğası gereği sorunlarla ve çıkar çatışmalarıyla dolu. Örneğin bir hükümetin teşvik yasasında Osmaniye'yi seçmesi bir tercihtir, ama o tercihin arkasından bölgenin kaderini etkileyen gelişmeler gelir. İşte burada çıkar ilişkileri devreye girer. Bu yüzden tüm bu çıkar ilişkileri arasında bizim ortaya sadece sorunları koymamız yeterli olmuyor. Onlara çözüm önerilerini de göstermemiz lazım. Hem anlamaya hem de çözüm odaklı olmaya yönelik yaklaşımlarımız yeni bir olgudur. 30'uncu yılımıza böyle bir yönelimle girdik.

Bir yandan bilgi kirliliği gündemdeyken, bunu halka açık şirketlerin yatırımcılarıyla ilişkilerine indirgediğimizde zaman zaman bilgi akışında bazı sorunların ortaya çıktığını görebiliyoruz. Siz aracı bir mecra olarak bilgi akışı konusunda ne düşünüyorsunuz?

■ **Hakan Gündag:** Burada kısmi bir yeterlilik söz konusu. Şeffaflaşmaya dönük yaklaşım da, yatırımcıların haklarını korumaya yönelik yaklaşım da şirketlerin bir takım ilişkilerini şeffaf bir şekilde ortaya koymamalarından kaynaklanıyor. SPK'nın getirdiği düzenlemeler, bazı anlamlarda bu ilişkileri şeffaflaştırdı, ama bu hala yeterli seviye-

ECE CEYHUN / Borsa-Finans Editörü

“Üst yönetim dengeli bir yaklaşım sergilemeli”



Dünya gazetesi benim için bir okul gibi. 15 yıldır aralıksız olarak burada çalışıyorum ve bu süre içerisinde halka açık şirketlerden birçok isimle söyleşi yaptım. Medyayla iletişimde üst yönetimin bir plan ve program dahilinde verecekleri mesajları çok iyi seçmeleri gerekiyor. Kontrolçülükten uzak olurken bir yandan da çok fazla açılmamalıdır.

de değil. Ama bunun yüzde 100 yeterli olacağı bir noktanın da oluşacağını düşünüyorum açıkçası. Bu işi en ileri düzeyde gerçekleştiriyor dediğimiz ABD'de de bu işlerin çok şeffaf yürümediği durumlar meydana gelebiliyor. Bu da işin doğasında var.

Halka açık şirketlerin yatırımcı ilişkileri örgütlenmesi nasıl gerçekleşmeli?

■ **Hakan Gündag:** Bana göre bu şirketlerin yatırımcı ilişkileri birimleri şirketten olabildiğince özerk bir şekilde konumlanmalı. Hatta bu birimler, özel şirketlerce de denetime tabi tutuluyor olmalı. Gerçekte şirketin yönetimiyle bu birimleri arasında bir Çin Seddi çekmek pek mümkün olmaz. Mutlaka arada bir bağlılık olacaktır. Ama diğer taraftan şeffaflık ancak bu birimlere özerklik ve bağımsızlık tanınmasıyla sağlanabilir. Bu çerçevede kurumsal yönetim açısından profesyonellik de sağlanmış olur.

Yatırımcı ilişkileri birimlerinin aktif olarak şirketi temsil etmeleri ne kadar önemli sizce?

Bizim için içerisinde haber olan, aktarılma değeri olan her bilgi çok önemli. Bunun için üst yönetim ya da yatırımcı ilişkileri birimi ayrımımız yok. Ama yatırımcı ilişkileri birimleri bu konuda maalesef çok aktif değil. Özerk oldukları kendine özgü yapılarının bulunduğuyla ilişkin bir mesaj alamıyoruz. ABD'de basın organları bir şirket hakkında bilgi almak için doğrudan yatırımcı ilişkileri birimiyle görüşüyorlar. Bu henüz Türkiye'de yeterince sağlanabilmiş değil.

Son finansal krizin yatırımcı ilişkilerine ne gibi etkileri oldu?

■ **Hakan Gündag:** Bazı şirketler çok içine kapandı, duvarlar ördü. Bazılarıysa küçüldüklerini saklamayarak ifade ettiler. Örneğin geçtiğimiz günlerde bir şirket yetkilisiyle bir araya geldik ve bu yetkili, şirketinin küçüldüğünü, bunun normal olduğunu söyledi ve yeni planlarından bahsetti. O yönetici benim gözümde çok samimi, işini bilen, gerçekçi bir profil çizdi. Bizi bir şekilde etkilediği gibi yatırımcılarını etkileyeceği de beklenebilir. Zaten büyümenin somut göstergesi yokken, olumlu imajlar çizmenin hiçbir anlamı yok. Diğer taraftan gerçekten büyüyenler de var. Bunlar arasında ballandırarak anlatanlar da var, daha mütevazı olanlar da var.

Sizce hangisi makbul?

Bana göre mütevazı olmak daha faydalı. Türkiye'de son dönemde iyi performans sergileyen bazı bankalar bunu mütevazı bir şekilde karşıladılar. Bazılarıysa bunu iştahla anlattılar. Ama biz tecrübelerimize dayanarak başarılarını ballandırarak anlatanlarda bir sorun mu var diye kendi kendimize düşündük doğrusu.

İletişimde Mükemmellik Programı-2

Geleceği Tasarlamak

Ali TARAN | 05 - 01 - 2010
Geleceği Akıl Etmek

Prof. Dr. Tosun TERZİOĞLU | 07 - 01 - 2010
İletişim, Bilim ve Gelecek

Sinan ÇETİN | 14 - 01 - 2010
Sinemacının Tanıklığında İnsan Öyküleri

Prof. Önder KÜÇÜKERMEN | 20 - 01 - 2010
Bir İletişim Aracı Olarak Tasarım Mirasımız ve Geleceği Biçimlendirmek

Reşit SOLEY | 28 - 01 - 2010
İnancın Büyüttüğü Bir Marka... CORVUS... ve Benim Olan Yarın

Elif ŞAFAK | 04 - 02 - 2010
Kelimelerle Köprüler Kurmak

Prof. Dr. Tarık YILMAZ | 10 - 02 - 2010
Psikolojide Rasyonelliğin Sınırları ve Bukalemun Etkisi

Faruk MALHAN | 18 - 02 - 2010
Geleceğin Tasarımında Bir Tasarımcı Olmak

Muzaffer YILDIRIM | 25 - 02 - 2010
“Lifestyle Engineering”

Ufuk TARHAN | 03 - 03 - 2010
Gelecek ve Başarının Tarifleri Değişti

Acun İLICALI | 11 - 03 - 2010
Medyada Bir Başarı Öyküsü Yaratmak

Enis BATUR | 18 - 03 - 2010
Yoksa İletişim Artık En Önemli Mesajlara Ulaşmamızın Engeli mi?

Mehmet GÜRS | 25 - 03 - 2010
Yerel Küreseli Kapsadığında

Hülya AVŞAR | 01 - 04 - 2010
Eğlence Dünyasında Yol ve Hedef

Ayşe ARMAN | (Kesin tarihi daha sonra tespit edilecektir.)
Kariyerini Keyifle Tasarlamak

Ali AĞAOĞLU | (Kesin tarihi daha sonra tespit edilecektir.)
Geleceğini Tasarla, İnşa Et, Yaşa!

Konferans saatleri: 18.00 - 20.00

BİLGİ VE REZERVASYON İÇİN;
Yeşim Aksu, 0212 337 52 91
yesim.aksu@bersayenstitu.com.tr
www.bieplatform.com

Ağaoğlu
Yaşam Mimarı

Bİ'E
Bersay İletişim Enstitüsü

İnternette neredesiniz?

Gelişen teknoloji ve internetin sınırsız olanakları, şirket ve kuruluşlara hedef kitleleriyle iletişimde etkinliği her geçen gün hızla artan bir dünyanın kapılarını ardına kadar açıyor.

Hazırlayan: Tayburn Kurumsal

İletişimin yeni boyutları, interneti ve dolayısıyla web sitelerini, şirketlerin müşterilerinden yatırımcılarına kadar çeşitlilik gösteren geniş paydaş kitlelerine ulaşmalarını sağlayan birinci kanal olarak konumlandırıyor. Yeni iş alanlarının yanı sıra geleneksel işkol-ları da internette büyümeye devam ediyor. İnternetin sürekli gelişen dünyasında, en güçlü markalarla en yenilikçi ve esnek iş modellerine sahip şirketler kazanıyor. Web sitelerinin giderek zenginleşen içeriği, hem kitlesel pazarlama fırsatlarının daha yoğun kullanılmasına hem de hedef kitleyle ilişkilerin derinleştirilmesine imkân sunuyor. Her durumda, başarının odağında çevrimiçi hedef kitleyle yalın, doğru-dan ve güçlü ilişkilerin olduğu, şüphe götürmeyen bir gerçek olarak karşımızda duruyor.

Doğru çözüm için doğru sorular sorulmalı

İngiltere'nin kurumsal iletişim ve müşteri optimi-zasyonu konularında önde gelen şirketlerinden Black Sun Plc., bir web sitesinin başarısını dört aşamada sorguluyor.

- 1 - Web sitesinin hedef kitleyle iletişim kurma ve ilişkileri geliştirip derinleştirme gücü, bu analizde irdelenmesi önerilen ilk konuyu oluşturuyor.
- 2 - Sorgulamanın ikinci konusunu, web sitesinin süreçlere katkısı ve maliyetlere olumlu etkisi oluşturuyor.
- 3 - Web sitesinde doğru çözümü ararken incelen-mesi gereken diğer önemli konu, yapılandırılan

sitenin kullanıcıların farklı ihtiyaçlarına cevap verme derecesi.

4 - Son olarak ele alınması gereken husus, kalı-cı/tutarlı bir marka konumu sağlamada elde edi-len etki.

İnternette nerede yer aldığımızı sorgularken bu ve benzeri sorulara olumlu cevap alabilmek ku-sursuz planlanmış bir proje sürecini kaçınılmaz kılıyor. Şirketi içinde ölçülebilir sonuçlara ulaştı-racak, amaca ve hedef kitleye uygun bir site için öncelikle iyi bir web stratejisinin belirlenmesi gerekiyor. Bu süreç, tasarım, içerik ve program-lamanın mükemmel uyumunun sergilendiği site inşasıyla devam ediyor ve bizi sonuca ulaştırıyor.

Web site tasarımlarında son trendler

Renk kullanımları Kurum kimliği ve belirlenmiş kullanım kuralları ile uyum-lu olması gerekiyor. Pastel, doğadan dokular içeren sıcak renkler artan bir trend olarak göze çarpıyor. Menü butonlarında ve kutularda yer bu-lan güçlü renkler, dikkat çekilmek istenen noktalarla paralellik kuruyor.

Fotoğraf yerine illüstrasyon Giderek daha fazla tercih ediliyor, iyi bir çizirle derdini anlatmak kolaylaşıyor. Fotoğrafta, birçok iletişiminin korktuğu 'yanlış anlaşılma-ya açık' konular biraz daha kolay çözüm buluyor. İllüstras-yonda ise sade, net çizgiler kargaşadan uzak anlatımlar tercih ediliyor.

İnternet standartları sınırlı sayıda fontu destekliyor Bunları kuzguni siyah yerine yüzde 80 oranında tram olarak kullanmak uzun zamandır sü-re-gelen bir trende işaret ediyor. Bu trend artık bir gereksinime dönüşmüş durumda: Parlak ekranlar ve küçük boyutlu taşınabilir bilgisayarlarda kolay okuma açısından siyahın trami en uygun çözümü oluşturuyor.

Tipografi Slogan, mesaj, kampanya gibi tipografik yanı güçlü anla-tımlarda tırnaklı karakterler, eskiye öykünme gibi ön plana çıkı-yor. Tipografi, ziyaretçiyle etkileşimli ve sıcak bir ilişkinin ku-rulmasında olduğu kadar sitenin özel tasarım ürünü oldu-ğunu hissettirmede de önem kazanıyor.

Siteye özel tasarım Açık kaynak (open source) ya da ha-zır şablon siteler yerine özel tasarım siteler (işlevselliğini kaybetmeden) tercih ediliyor.

Beyaz alanlar Tam sayfa görsel kullanımı ve şeffaf alanlar-da tipografik anlatım tasarımda tercih ediliyor. Kurumsal web sitelerinde, dünyanın en büyük şirketleri ile web ta-sarımına öncülük eden İngiltere ve Avrupa kökenli reklam ajansları, beyaz alan korkusu konusundaki uyarıların yineli-yor, tasarımlara nefes aldırma-ı öneriyor.

Sezgisel tasarımlar Yine minimalizm ve 90'lı yılların sonları-n-da başlayan ziyaretçi oyunu içine katma eğilimi, bugün-lerde sezgisel tasarımlar olarak karşımıza çıkıyor. Web kulları-cısının hoşlandığı şekilde, kolay erişerek keşfedebileceği küçük alanlar web sitelerinde yer buluyor.

Model kutucuklar Hem şeffaf ara yüzleri hem de 'pop-up çekincesinden' dolayı çok kullanışlı ve her sisteme uyumlu.

Mobil cihazlara uyumluluk Tasarımların mobil iletişim cihazlarına uyarılana-bilirliği günümüzde giderek öncelik kazanan bir konu haline geliyor.

Kolay navigasyon sağlayan menüler Yakın zamana kadar çokça kullanılan ana menülerin alta doğru kırılımları, diğer deyişle 'drop down menüler', yerini daha yalın ve daha kolay navigasyon sağlayan bir menü yapısına bırakıyor.

Kısayol kullanımı İçerik ile birlikte bilgi kutuları, kolay erişim linkleri ve ha-berler ile şirketlerin finansal verileri ve diğer bilgilerine ulaştıran kısayol-lar giderek önem kazanıyor.

Grafik anlatım Verilerin grafik anlatımları giderek çoğalıyor. Yeni program-lamalar, kullanıcılara grafik verilerini kendi isteği doğrultusunda kıyasla-ma ve yapılandırma şansı sunuyor.

Mikro siteler Yatırımcı ilişkileri, sosyal sorumluluk, faaliyet raporları ve ku-rumsal sosyal sorumluluk raporlaması için mikro siteler tercih ediliyor.

Facebook, RSS ve Twitter Bu uzantılar, bir sitenin kullanıcı dostu kimliğini ortaya koymak için birer fırsat oluşturuyor.

Ana sayfamız nasıl olmalı?

American Institute of Graphic Art rehberliğinde, Tayburn ve Tayburn Kurumsal tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda elde edilen bulgular, web sitelerinin ana sayfaları ve tasarımlarını şekillendiren trendler hakkında bilgiler sunuyor.

■ Bir web sitesinin ana sayfası, kurum kimliğini açıkça yansıtmalı. Yergiye ve övgüye fazlasıyla açık olan bir mecrada iletişimcinin çok dikkatli olması gerekir. Ana sayfa, kurumsal öğeler ile ziyaretçinin beklentilerini dengelemek gibi zorlu bir işleve sahip.

■ Ana sayfa, iyi kurgulanmış bir senaryoda, tutarlı görsel bir dille sunulmalı. Gereksiz (özellikle de farklı sunuculardan veri transfer eden) bilgilerden kaçınılmalı.

■ Çağımızda gönüllü bir kurumsal yükümlülüğe dönüşen sosyal sorumluluk, çalışanlar, toplum ve çevre eksenlerinde gerçekleştirilen çalışmalardan kısa haberler ve görselli linklerle ana sayfada verilmeli.

■ Web sitesinin menü yapısı sitenin tümünü ilgilendirmekle beraber, ziyaretçiyi karşılayan ana sayfa, navigasyonun ne kadar kolay işlediğini ve samimi olduğunu hissettirmeli.

■ Kısayollar çok önemli işlevlere sahiptir. İçerikte önemli olduğu düşünülen başlıklar, ana sayfadan iç bölümlere kısaca hatırlatılmalı. Tüketici ürünlerine odaklı siteler ve kampanya duyuruları bu noktada büyük önem kazanıyor.

■ Çok bölgesel/ülkeli bir hizmet/üretim ağına sahip şirketler web sitelerini yapılandırırken ana sayfalarına bölge/ülke seçimi eklemeli.

■ Marka çok tanınmıyorsa ve ne iş yaptığı bilinmiyorsa, ziyaretçiye en kısa yoldan ve ana sayfada ürünler/hizmetler hakkında bilgi verilmeli.

■ Uzun giriş animasyonlarından vazgeçmenin zamanı geldi. Bağlantıları ağırlaştıran yüklü animasyonların yerine, ana sayfada tipografinin ve görselliğin birleştiği bir tasarımda ana mesajların verilmesi tercih edilmeli.

■ Renkler, illüstrasyonlar ve fotoğraflar ferah olmalı. Ana sayfada, ziyaretçiyi web sitesini detaylı olarak gezmeye ikna edecek sıcakkanlı bir görsellik gözetilmeli.

Web sitelerinin kullanıcı dostu, anlaşılabilir ve özgün bir içeriği yansıtması ‘nasıl bir web sitesi’ sorusunun cevabını oluşturuyor.



Nasıl bir web sitesi?

İngiltere'nin kurumsal iletişim alanında önemli isimlerinden Radley Yeldar'ın araştırmaları gündelik hayatımızın alışkanlıklarından biri haline gelen web sitelerinin okunma oranlarının ortalama olarak yüzde 20'lerde seyrettiğini ve en fazla yüzde 28 seviyesine çıktığını gösteriyor. İskoçya'nın lider şirketi Tayburn'un geliştirdiği web siteleri metodolojisinde, kendi ilgi alanına uygun bilgiye ulaşmak ortalama web sitesi ziyaretçisinin öncelikli hedefi olarak dikkate alınıyor. Tayburn, web sitesinde tasarımı doğru şekilde desteklenen iyi bir içeriğin öne çıkarılmasını; metinlerin akıcılığı kadar etkinliğini, kısa ve öz olmalarını potansiyel müşteri ve/veya hedef kitlenin dikkatini çekmesi ve ilginin sürekliliği açısından önemli ve öncelikli konular olarak değerlendiriyor. Ortalama web sitesi ziyaretçisinin siteyi gezme isteğinin aradığı bilgiye hızlı ve

Ödüllü şirketlerden tavsiyeler

Yatırımcı İlişkileri Ödülleri'nde En İyi Yatırımcı İlişkileri Web Sitesi kategorisinde ilk üç sırayı paylaşan TAV Havalimanları, Garanti Bankası ve Koç Holding'e başarılarının sırlarını sorduk.

Funda Güngör/Koç Holding

Stratejik Planlama ve Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü

“Zengin içerik, kullanıcı dostu ve güncel olmalı”



İnternet sitesi yatırımcı ilişkilerinin hedef kitlesindeki anlık olarak şirketi izleyebilecekleri yegâne iletişim aracı. Sitemizin kolay kullanılabilir olması, zengin içeriği, mevzuatın gerekli gördüğü ve hedef kitlelerin her türlü analizde kullanabilecekleri önemli bilgilerin her an güncel olarak barındırması ve kurumsal kültürümüzü yansıtması Koç Holding yatırımcı ilişkileri sitesinin ödül almasını sağladı. Mevzuatın belirlediği özelliklerin ötesine geçip fark yaratmak için hisse senedi grafikleri, yatırımcılar tarafından kullanılacak hesap makine-leri, rasyo analizi ve grafik imkânları, takvim, uyarı sistemleri, yatırımcı setleri ve interaktif kullanımı mümkün kılarak kullanıcıya özel olarak yaratılabilen çözümler ekledik. Sitemiz üzerinden tüm telekonferans ve webcast kayıtlarına, sunumlara, sık sorulan soru ve cevaplara ulaşmak mümkün.

Nursel İğen / TAV Havalimanları

Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü

“Bilgiye kestirme yoldan ulaşmak esas”

Yatırımcı ilişkileri sitesi, şirketin aynası niteliğinde olup, tüm kamuoyuna bilgiyi, ayırım gözetmeksiz sunma özelliğinden ötürü adil ve şeffaf bir iletişim köprüsü olarak adlandırılabilir. Şirketimizin kazandığı ödüldeki temel etkenler; sitede şirketle ilgili ticari sır niteliğindeki bilgiler dışında, hissedarları ve menfaat sahiplerini etkileyebilecek her tür bilgi, durum ve gelişmeye tüm şeffaflığı, doğruluğu ve açıklığı ile gecikmeksizin yer vermesi, titizlikle güncellenmesi, sitenin görsel açıdan özgün bir dizayna sahip olması ve içeriğinin sadeliği sayılabilir. TAV Havalimanları ile ilgilenen bir yatırımcı veya kurumun aradığı her türlü bilgi ve veriye sitenin içerisinde fazla vakit kaybetmeden, en kestirme yoldan ulaşabilmesi, TAV için önemli bir kriter olarak ön plana çıkıyor.



Handan Saygın / Garanti Bankası

Yatırımcı İlişkileri Birim Müdürü

“Başarımızın sırrı güncellik, tasarım ve detaylarda gizli”

İMKB'de yayınlanan özel durum açıklamalarını eşzamanlı olarak internet sitemizden duyuruyoruz. Tüm finansal tablolarımızı açıkladığımız dönemlerde Garanti üst yönetiminin katılımıyla düzenlediğimiz telekonferansları dinlemek isteyen yatırımcılarımız için de; yatırımcı ilişkileri internet sitemiz önemli bir araç. Web sitemiz üzerinden bu telekonferansların kayıtlarını dinleme olanaklarını sunuyoruz. İnternet sitemizin sürekli güncellenen altyapısı, tasarımı ve içerdiği detaylı finansal ve yönetsel bilgilerle Türkiye'de en iyi yatırımcı ilişkileri web sitelerinden biri olduk ve uluslararası arenada da en iyi yatırımcı ilişkileri web sitelerinin arasında yer almayı hedefliyoruz.



kolay ulaşmak üzerine kurulu olduğunu kabul edersek; web sitelerinin kullanıcı dostu, anlaşılabilir ve doğru navigasyona sahip bir yapıda yalın ve özgün bir içeriği yansıtması ‘nasıl bir web sitesi’ sorusunun cevabını oluşturuyor. İyi bir internet sitesi müşteri, tasarımcı, içerik sağlayıcı ve programcının senkronize ve sürekli işbirliğini gerektiriyor.

Kurumsal web sitelerinde trendler

1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren farklı kültürlerin interaktif ortamdaki tasarımlarını etkilemeye başlayan ve Bauhaus Ekolü'nün öncülüğünde gelişen minimalizm, dalgalanan bir grafik göstermekle beraber güncelliğini koruyor. Tasarımda sadeliğin, kolay anlaşılabilirliğin ve netliğin izleyici tarafında her zaman kabul gördüğü bir görsel dünya imkânsız. Buna rağmen, özellikle kurumsal iletişimde abartıdan uzak ve hedeflerini çok net belirleyen bir görsel kimlik yaratmak zorundayız.

“Yatırımcı ilişkilerinin temsil gücü ve şekli çok önemli”

Ata Yatırım Araştırma Müdürü Nergis Kasabalı, şirketin performansını en iyi şekilde aktarmada yatırımcı ilişkileri birimlerine önemli görevler düştüğünü söylüyor. Kasabalı'ya göre, Türkiye'de sırf bunun eksikliği nedeniyle adil piyasa değerine ulaşamayan birçok firma var.

Aracı bir kuruluş yetkilisi olarak edindiğiniz deneyimlere göre, yatırımcıların halka açık şirketlerden beklentileri neler? Yatırımcıların beklentilerini zamanında ve doğru bilgilendirme, azınlık hissedarlara adil bir yaklaşım ve şeffaflık olarak kısaca özetleyebiliriz. Tabii bu tanımları uzun uzun açabiliriz ancak önemli olan bunların sözde değil, özde yapılıyor olması.

Halka açık şirketlerin yatırımcı ilişkileri birimleri sizin için ne ifade ediyor?

Yatırımcı ilişkileri birimleri, şirketlerle yatırımcılar arasındaki en önemli bağ bence. Yatırımcı ilişkilerinin şirketi temsil gücü ve şekli çok önemli. Eksikliği veya zayıflığı yatırımcıların şirketleri algılamasında çok olumsuz sonuçlara yol açabilir. Çok iyi sonuçlar üretebildiği halde bunları yeterince etkin bir şekilde paylaşmadığı için borsada hak ettiği değeri bulamayan birçok şirket olabilir. Eğer şirketin borsa değeri ana ortak ve yöneticiler için bir önem arz ediyorsa, bu durumda yatırımcı ilişkileri de en az o kadar önemi hak ediyor.

Nergis Kasabalı kimdir?

İş hayatına Sınai Yatırım ve Kredi Bankası'nda uzun vadeli krediler için mali tahlil yaparak başladı. Daha sonra sermaye piyasalarında görev aldı. Bir süre broker ve dealer olarak çalıştı. İş hayatının önemli bir kısmını Ata Yatırım'da araştırma yaparak geçirdi. Kısa aralıklarla Amerika ve Londra'da değişik kurumlarda tecrübeleri oldu. Kariyerine Ata Yatırım'da Araştırma Müdürü olarak devam eden Kasabalı, 20 yıldır finans piyasalarında çalışıyor.

Türkiye'deki yatırımcı ilişkileri birimlerinde gözlemlediğiniz en önemli özellikler neler?

Türkiye'de yatırımcı ilişkilerinin önemini en üst seviyede benimsemiş kurumlar var ki, bu kurumlarda oluşan kadrolar, yöneticilerin bu işe ayırdığı zaman, yatırımcılara yaklaşım oldukça gelişmiş durumda. Ama maalesef bu tür kurumların borsada işlem gören 300 civarında şirket içinde sayısı oldukça az. Türkiye'de yatırımcı ilişkileri birimleri oldukça genç ve dinamik kadrolardan oluşuyor. Bunun getirdiği yeniliklere açık olma, günümüzün sunum tekniklerine daha hızlı adapte olabilmek gibi olumlu özellikler bulunuyor.

Yine Türkiye'de yatırımcı ilişkileriyle yaşadığınız sorunlardan bahsedebilir misiniz?

Kurumdan kuruma çok büyük farklılıklar var. Bu konuda sistemini oluşturmuş kurumlar arasında bile standart yok. Yatırımcı ilişkilerinden sorumlu kişilerin, şirketin planlama, pazarlama ve finans birimleri ile kurduğu iletişimin ve bilgi akışının düzeyi, yatırımcı ilişkilerinin etkinliğine de yansıyor. Yine daha önce de değindiğim gibi bu konuya üst yönetiminin ayırdığı zaman da önemli. Bir başka önemli sorun da yatırımcı ilişkileri birimlerinin, analistlerin öneri ve yorumlarına zaman zaman müdahil olma isteği.



Akbank Yatırımcı İlişkileri Birimi (soldan sağa): Kemal Burak Songül (Akbank Yatırımcı İlişkileri Bölümü Yetkilisi), Arbil Öztözlü (Akbank Yatırımcı İlişkileri Bölümü Yöneticisi), Cenk Göksan (Akbank Yatırımcı İlişkileri Bölüm Başkanı), Övünç Gürsoy (Akbank Yatırımcı İlişkileri Bölümü Yönetici Yardımcısı), Merve Demet Gürpınar (Akbank Yatırımcı İlişkileri Bölümü Yönetici Yardımcısı).

“Hedefimiz hatasız ve şeffaf bir aracı olmak”

Akbank Yatırımcı İlişkileri Birimi Bölüm Başkanı Cenk Göksan, departman olarak yönetimle pay sahibi arasında şeffaf bir köprü oluşturmayı hedeflediklerini söylüyor.

Şirketinizin yatırımcı ilişkileri departmanını biraz daha yakından tanıyabilir miyiz? Kaç kişilik bir ekibiniz var?

Departman olarak yatırımcılara şirketin performansını ve stratejilerini hatasız ve şeffaf bir şekilde sunmak ve kurumsal yönetim uygulamalarına katkıda bulunmakla sorumluyuz. Toplam beş kişilik bir ekibimiz var. Kadromuzda bir bölüm başkanı, iki yönetici ve iki yönetici yardımcısı bulunuyor.

Departman olarak kurumunuzun üst yönetimiyle ilişkileriniz nasıl? Arada nasıl bir iletişim köprüsü bulunuyor?

Akbank'ta yatırımcı ilişkileri departmanı CFO'ya bağlı. Bununla birlikte yönetim kurulunda yatırımcı ilişkileri, kurumsal iletişim ve sosyal sorumluluk konularından sorumlu murahhas üye bulunuyor. Şirketimizde yatırımcı ilişkileri departmanı, yatırımcılarla yaptığı toplantı notlarını, yatırımcıların her türlü görüş, öneri ve eleştirilerini doğrudan yönetim kuruluna bildiriyor ve yönetim kurulu bu görüşlere büyük önem vererek değerlendiriyor. Örneğin Akbank'ın 2005 yılında kurucu hisselerini geri satın alması yatırımcıların önerileri sonucu gerçekleşti.

Yatırımcı ilişkileri stratejinizde odaklandığınız üç konu nedir?

- Yönetim ile pay sahibinin sürekli iletişimde olmasını sağlamak,
- Akbank'ın performansı ve stratejilerini hatasız ve şeffaf bir şekilde pay sahiplerine sunmak,
- Akbank'ın yurtiçi ve yurtdışında en iyi şekilde tanıtımını yapmak.

2009 yılında kaç roadshow ya da konferansa katıldınız? Üst yönetimle birlikte 11 yerli ve yabancı yatırımcı konferansına katıldık. Yıl içinde 300'ü aşkın uluslararası yatırımcı fonla görüştük.

Cenk Göksan kimdir?

1995 yılından beri Akbank'ta çalışmakta olan Cenk Göksan halen bu bankada Yatırımcı İlişkileri Bölüm Başkanlığı görevini yürütüyor. Daha önce stratejik planlama ve yatırımcı ilişkilerinden sorumlu müdür ve Ak Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'de yönetici olarak görev alan Cenk Göksan, 1993'te Sabancı Holding'de finansal analist, 1991'de Londra'da Carnegie International adlı yatırım şirketinde yatırım analisti olarak görev aldı. Bundan önce sırasıyla Chemical Bank ve TEB Yatırım Araştırmaları A.Ş. şirketlerinde olmak üzere bankacılık ve finans konusunda 20 yılı aşkın bir tecrübeye sahip.

Rakamlarla yatırımcı ilişkileri

58 halka açık şirketin katılımıyla gerçekleştirilen Türkiye'nin ilk yatırımcı ilişkileri anketinde yatırımcı ilişkileri uygulamalarının resmi ortaya konuyor. İşte 'Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere' isimli kitabın yazarları tarafından yapılan ankette göze çarpan sonuçlar...



Türkiye'de son yıllarda yatırımcı ilişkileri uygulamalarının hem halka açık şirketler hem de düzenleyici kurumlar nezdinde hızla önem kazandığı gözleniyor. Ancak şirketlerde yatırımcı ilişkilerinin konumlandırılması ve üstlendikleri sorumluluklar henüz önemli farklar arz ediyor. IMKB-100'de bile henüz her şirketin ayrı bir yatırımcı ilişkileri biriminin olmadığı dikkat çekiyor. 'Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere: A'dan Z'ye Halka Açılma ve Yatırımcı İlişkileri' kitabının yazarlarının TÜYİD ile birlikte yaptıkları anket çalışmasında 53'ü IMKB-100'den olmak üzere toplam 58 halka açık şirketten aldıkları yanıtlar, Türkiye'de yatırımcı ilişkilerinin seyri hakkında önemli veriler ortaya koyuyor.

Yatırımcı ilişkileri birimleri ve sorumlulukları

■ Şirketlerin yüzde 63'ünde yatırımcı ilişkileri ayrı yatırımcı ilişkileri birimleri tarafından üstleniliyor.

■ Aracı kurumlarla ilişkileri, katılımcıların yüzde 63'ünde yatırımcı ilişkileri birimleri üstlenirken düzenleyici kurumlarla ilişkilerde sorumluluğu şirketlerin sadece yüzde 33'ünde yatırımcı ilişkileri birimi yüzde 30'unda ise muhasebe ve mali işler birimi üstleniyor.

■ Yatırımcı ilişkileriyle ilgilenen birimlere bakıldığında yüzde 43'ünün sadece bir ya da iki kişiden oluştuğu gözleniyor.

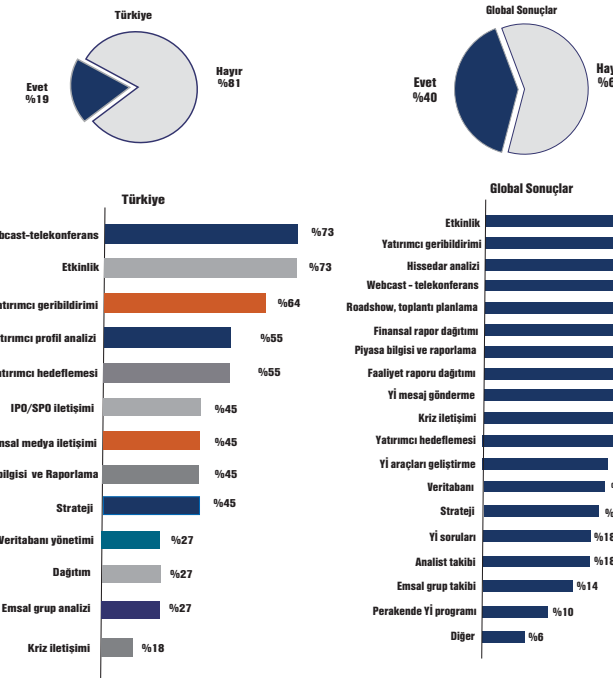
■ Birçok şirkette bu birimlerde sadece (spesifik olarak) yatırımcı ilişkileri yapılmıyor. Nitekim spesifik olarak yatırımcı ilişkileri yapanların sayısına bakıldığında şirketlerin yüzde 74'ünde sadece bir ya da iki kişi olduğu göze çarpıyor.

Yatırımcı ilişkileri uzmanlarında aranan nitelikler

Yatırımcı ilişkileri uzmanlarında aranan niteliklere bakıldığında finans bilgisi ve analitik düşünce kapasitesi, katılımcıların yüzde 70'i tarafından önemli olarak nitelendiriliyor. Ayrıca iyi İngilizce konuşmak, sunum ve iletişim becerisi de yüzde 50'nin üzerinde katılımcı tarafından önemli addediliyor. Yatırımcı ilişkileri birimlerinde çalışanların ağırlıklı olarak işletme ve ekonomi bölümlerinden mezun oldukları görülüyor. Yine uzmanların çoğunun geçmiş tecrübesinde muhasebe/finans, araştırma ve denetim konularında uzmanlıkları mevcut.

İnternet siteleri

Yatırımcı ilişkileri birimlerinin oluşturulmasının yanı sıra uygulamalarda da farklılıklar var. Yeni Türk Ticaret Kanunu'na göre her şirketin bir internet sitesinin olması gerekiyor. Bir diğer çalışmada IMKB-100 endeksinde yer alan tüm şirketlerin internet sitelerini mercek altına alınıyor. Araştırmaya göre, IMKB-100'de yer alan şirketlerin yüzde 92'sinin bir Türkçe yatırımcı ilişkileri sitesi varken İngilizce yatırımcı ilişkileri sitesi olanlar yüzde 78 oranında. Şirketlerin yüzde 64'ünde yatırımcı ilişkileri sunumuna ulaşmak mümkün. Şirketlerin yüzde 89'u özel durum açıklamalarını sitelerinde Türkçe olarak verirken, sadece yüzde 38'i açıklamaların İngilizce çevirilerine de yer veriyor. IMKB'de yabancı payının yüzde 65-70'ler seviyesinde olduğu düşünüldüğünde Türkçe ve İngilizce siteler arasındaki bu tür farklılıkların ortadan kalkması büyük önem taşıyor.



Şekil 1 - Yatırımcı ilişkileri danışmanlık hizmetlerinin kullanım alanları

Küresel karşılaştırmalar

TÜYİD desteğiyle ve 58 şirketin katılımıyla gerçekleşen ankette başka ilginç sonuçlara da rastlanıyor. Kitaptaki anket sonuçları, Bank of New York Mellon tarafından yapılan başka bir ankettten elde edilen global ortalamalarla karşılaştırılıyor. Karşılaştırmalardan çıkan bazı sonuçlar şöyle:

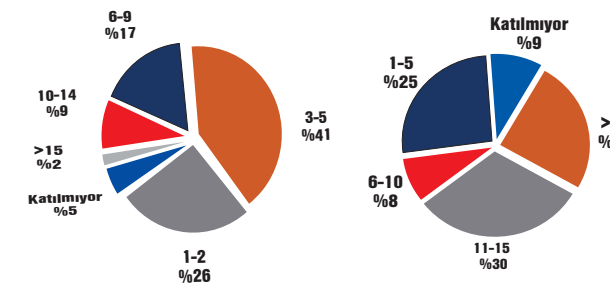
- Türkiye'de şirketlerin sadece yüzde 19'u yatırımcı ilişkilerinde danışmanlık kullanırken bu oran küresel piyasalarda yüzde 40 (Şekil 1)

- Türkiye'de üst düzeyin yüzde 26'sı sadece biriki; yüzde 41'i ise en fazla üç-beş yatırımcı konferansına katılırken küresel şirketlerin üst yönetimlerinin yüzde 33'ü 1 ile 10 arasında; yüzde 30'u 11 ile 15 arasında; yüzde 24'ü ise 15'in üzerinde konferansa katılıyor. Türkiye'deki şirketlerde yöneticilerin yatırımcı ilişkileri konusunda yeterince katılımcı olmamaları Türkiye'ye yatırım yapan yatırımcılardan ve aracı kurumlardan duyulan şikayetlerin başında geliyor. (Şekil2)

- Ülkemizdeki ve dünyadaki uygulamalarda farklılaşan önemli konulardan biri de telekonferans ve web-cast'ler. Türkiye'de bu araçları şirketlerin sadece yüzde 28'i düzenli olarak kullanırken küresel piyasalarda şirketlerin yüzde 62'si üç ayda bir, yüzde 19'u altı ayda bir, yüzde 2'si de yılda bir mutlaka telekonferans ya da web-cast yoluyla yatırımcılarıyla buluşuyorlar.

- Türkiye'deki en temel sorun olarak bazı büyük ölçekli şirketlerde küresel standartlara çok yakın ve çok nitelikli yatırımcı ilişkileri uygulamaları olduğu gözlenirken bu uygulamaların henüz tabana yayılmamış olması da dikkat çekiyor. Yapılan anketler eksiklikleri, farklılıkları ve gelişme noktalarını anlamak açısından önemli. Bu eksikliklerin ve farklılıkların giderilmesi yatırımcı açısından Türk şirketlerinin global piyasalardaki rekabet gücünü etkileyecek önemli etmenler. Anketin tüm sonuçları, TÜYİD'in internet sitesinde (www.tuyid.org); değerlendirmeleri ve küresel piyasalarla karşılaştırmalı örnekleri 'Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere' isimli kitapta bulunabilir.

Şekil 2 - Üst yönetimin yatırımcı toplantılarına ve konferanslara katılımı





Orhun Köstem
Coca Cola İçecek
CFO

Depository Receipts Saklama Sertifikaları

Saklama Sertifikaları (Depository Receipts - DR), işlem gördükleri ülkeye göre yabancı menşeli bir şirkette hisse senedi sahipliğini gösteren devredilebilir sertifikalardır.

Her bir DR, ihracının yerel piyasasında saklamaya alınmış belli sayıdaki hisseyi temsil eder. DR'ler işlem gördükleri piyasanın düzenleme ve kurallarına göre kote olup, takas edilir ve işlem görürler. Amerikan Saklama Sertifikaları (American Depository Receipts – ADR) Amerika'daki yatırımcılara yönelikken, Küresel Saklama Sertifikaları (Global Depository Receipts – GDR), ihracının yerel piyasası dışında iki ya da daha fazla sayıda piyasadaki yatırımcılara yöneliktir. En yaygın kullanıma sahip bu iki tür DR arasında, kullanıldıkları piyasalar dışında temel olarak hiçbir farklılık bulunmamaktadır. Uygulamada GDR'ler çoğunlukla Londra Borsası gibi Avrupa'daki pazarlara kote edilip işlem görürler. ABD'de yerleşik bazı kurumsal yatırımcılar mevzuat gereği yurtdışındaki menkul kıymetlere yatırım yapamazlar. Ayrıca, bazı gelişmekte olan ülkelerde yabancı yatırımcıların yerel piyasada işlem yapmasını kısıtlayan düzenlemeler de bulunabilmektedir. Bununla birlikte söz konusu yatırımcılar ABD piyasası ve borsalarında, ABD mevzuatı çerçevesinde işlem gören yabancı şirketlerin ADR'lerine ve böylece dolaylı olarak hisse senetlerine yatırım yapma imkânı bulurlar.

Şirket piyasa değerine olumlu etki

Şirketler, DR ihraç ederek yerel piyasaları dışındaki sermaye piyasalarına, böylece daha geniş bir yatırımcı bazına erişim sağlayabilirler. Aynı zamanda yurtdışında, gelişmiş bir piyasada kote olunur ise finans basını ve analistlerin şirkete olan ilgisinin artacağından hareketle, şirketin profilini ve bilinirliğini artırma imkânı ortaya çıkabilir. Şirketin DR'leri, ilgili pazara ve yatırımcı profiline yönelik iletişim ve yatırımcı ilişkileri programlarıyla da yeterince desteklendiği takdirde, şirketin hisse senetlerine olan talebin artmasına ve böylece genel bir likidite artışı sağlanmasına sebep olabilir. Bu unsurlar ışığında, şirketin ihraç ettiği DR'lerinin aktif işlem görmesi, şirketin hisse senedi fiyatına ve dolayısıyla piyasa değerine olumlu etki yaratabilir.

Faydayla birlikte yükümlülük de getiriyor

Halihazırda halka açık bir şirket DR programını mevcut hisseler üzerinden hissedar tabanını genişletmek için kullanabilir. Diğer yandan DR programı sermaye yaratmak için uluslararası bir arzda da kullanabilir. Aşağıda sayılan program seçimlerinde, her seviyede programın şirkete sağladığı ilave faydalarla şirkete getirilen ilave yükümlülükler değerlendirilmelidir.

Sponsorsuz DR'ler: DR'ler piyasadaki yatırımcı talebi doğrultusunda birden fazla banka tarafından oluşturulup ihraç edilirler ve şirketin herhangi bir banka ile yaptığı bir sözleşme bulunmaz. DR'ler tezgah üstü piyasada işlem görürler ve bunlarla ilgili herhangi bir raporlama yükümlülüğü de yoktur. Ancak DR'lerin tanıtımı ve desteklenmesi için yapılandırılmış bir destek programı da bulunmamaktadır.

Sınırlı DR Programları (Rule 144A / RegS): Şirketler '144A Maddesi' (Rule 144A) uyarınca DR'lerinin ABD'de yerleşik yatırımcılara özel arzını gerçekleştirebilirler. Buna göre özel arz edilen menkul kıymetler, herhangi bir saklama yükümlülüğü ya da diğer formalite doğurmadan 'Nitelikli Kurumsal Yatırımcılar' (Qualified Institutional Buyers – QIBs) tarafından kendi aralarında alınıp satılabilirler. 144A Maddesi kapsamında ihraççılar ABD'deki kurumsal sermaye piyasasına, menkul kıymetle-

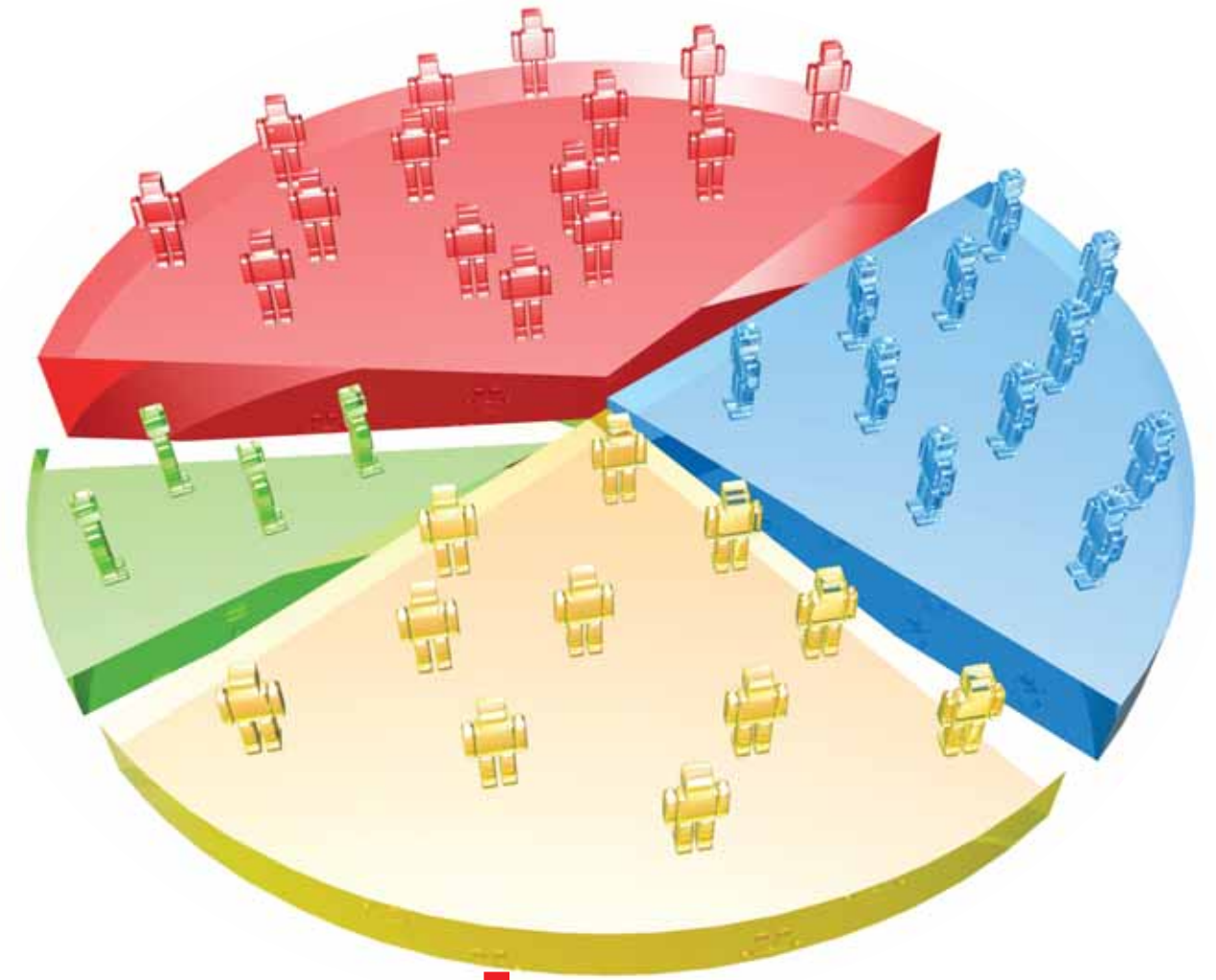
rin tescil ve kaydı gerekmeden erişebilmekte, bu sayede periyodik raporlama yükümlülüklerinden muafiyet sağlanmaktadır. Böylece ihracçıların kamuyu aydınlatma yükümlülükleri asgari düzeyde olur ve genel olarak hissedarlarına, kote oldukları yerel borsaya ve kamuya açıkladıkları bilgilerin, mali tabloların İngilizce çevirilerini SEC'ye vermeleri yeterlidir. Aynı şekilde ABD'de 'S Düzenlemesi' (Regulation S – RegS) ile de menkul kıymetlerin ABD dışındaki pazarlarda yatırımcılara, SEC düzenlemelerine tabi olmaksızın nasıl ihraç edileceği ele alınmıştır. ABD ve Avrupa'da gerçekleştirilecek özel arzlarda DR programının hem 144A Maddesi hem de RegS Düzenlemesi'ne uyumu gerekir. Bu şekilde özel arz yolu ile ihraç edilen DR'ler aynı zamanda şirketlere, herhangi bir kotasyon ya da halka arz öncesinde, yurtdışı piyasalarda menkul kıymetlere olan ilgiyi değerlendirme daha hızlı ve daha az maliyetli bir biçimde fon sağlama fırsatı da verir. Şirketler bu değerlendirmeyi takiben daha yüksek seviyeli programlara geçebilirler.

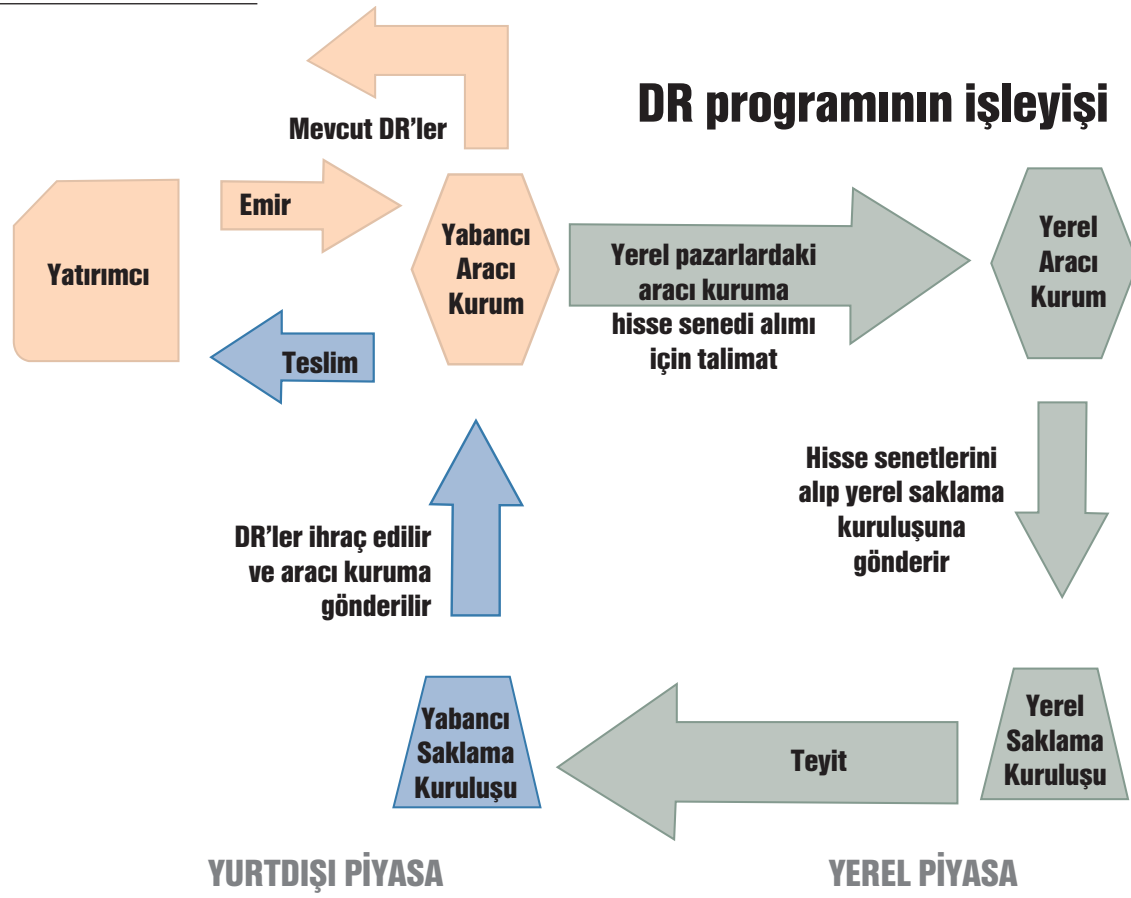
Seviye I DR Programı (Level I DR Program): Program bir sponsor saklama bankasının atanması ile oluşturulur. Seviye I DR'ler ABD'de herhangi bir borsaya kote olmadan tezgah üstü piyasada işlem görürler. Seviye I programı DR'lerin hem sponsor banka hem de şirket tarafından organize bir şekilde desteklenmesine

Şirketler, saklama sertifikası ihraç ederek yerel piyasaları dışındaki sermaye piyasalarına ve böylece daha geniş bir yatırımcı bazına erişim sağlayabilirler.

daha çok imkân verir. DR'lerin bilinirliği ve işlem hacmi ucuz ve basit bir biçimde yükseltilir ancak herhangi bir borsa kotasyonu olmadığı için etkisi yine de sınırlıdır.

Seviye II DR Programı (Level II DR Program): Seviye II'de şirketin mevcut DR'lerini bir borsaya kaydettirmesi ve işlem görmesi, Seviye I'e göre gerek finans medyası, gerekse analistler tarafından daha yakın takip edilmesine ve yatırımcılara şirket hakkında daha fazla bilgi akışı sağlanmasına yol açabilir. Bu da şirket için daha fazla işlem ve daha iyi bilinirlik sağlayabilir. Öte yandan Seviye II programlarında şirketin DR'lerini kayıt ettirdiği borsanın kurallarına uyma yükümlülüğü ortaya çıkar. Aynı zamanda ilgili ülkede geçerli sermaye piyasası düzenlemelerine de, sınırlı da olsa, uyum zorunluluğu vardır. Bu bakımdan finansal raporlama ile ilgili ABD'deki mevzuata dar kapsamda da olsa uymak gerekir.





Kaynak: The Bank of New York Mellon, "Amerikan Yatırma Senetleri (ADRs)"

Seviye III DR Programı (Level III DR Program): Seviye III kapsamında şirket DR programı üzerinden hisselerini yurtdışı pazarlardaki yatırımcılara arz ederek işlem görme imkânına sahip olur. Böylece yurtdışı pazarlardaki, bireysel yatırımcılar dahil, en geniş yatırımcı tabanına ulaşarak sermaye sağlanması mümkün olacaktır. Bu seviyede halka arz ile fon sağlanması imkânı da olduğundan, şirketin halka arz, yabancı borsada işlem görme ve ilgili tüm diğer sermaye piyasası düzenlemelerine uyma zorunluluğu vardır. Şirket bu seviyede en yüksek düzeyde fon sağlama, işlem hacmi ve bilinirlik imkânlarına kavuşurken aynı zamanda diğer programlara göre daha fazla bilgi verme ve açıklama yapma özelliği taşır.

Veritabanı sayesinde yatırımcı hedeflemesi

Saklama bankalarının DR programlarından sağladığı kazanç büyük ölçüde DR'lerin ihracı veya iptali sırasında elde ettikleri komisyonlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla bu bankalar, halka açık şirketleri DR programları oluşturmaya ve mevcutları geliştirmeye teşvik etmektedirler. Bu çerçevede de saklama bankaları şirketlere programların tanıtımı ve işlem hacimlerinin artırılması ile ilgili planların oluşturulup uygulanmasında destek olmaktadır. Bankaların sağladığı veritabanı bilgileri sayesinde portföyünde şirketin DR'lerini bulunduran hissedarların bilgisine ulaşılabilir. Bunun yanı sıra şirketler, söz konusu veritabanlarıyla program performansını detaylı biçimde takip ederken; yatırımcı hedeflemesi yapabilmekte ve yatırımcılar ile ilgili diğer detaylı bilgilere de erişebilir.

mektedirler. Ayrıca programların oluşturulması esnasında ortaya çıkan hukuki ve diğer olağan giderler çoğu zaman saklama bankaları tarafından karşılandığı gibi programların desteklenmesi amacı ile yatırımcı ilişkileri programları ve roadshowlar için de şirketlere, maddi imkânlar da dahil, destek verilmektedir.

Hisse senetlerine oranla hacimler düşük

DR programlarının çoğunlukla karşılaştığı ortak sorun, işlem hacimlerinde, borsada işlem gören hisse senetlerinin hacimlerine oranla görülen zayıflıktır. Bunun sebeplerinden biri, 144A ve RegS programlarında sadece nitelikli kurumsal yatırımcıların işlem yapabilmesinin mümkün olması ve dolayısı ile bireysel yatırımcıların işlem hacmi yaratma imkânının olmamasıdır. Diğer bir neden ise şirketlerin sadece DR yatırımcılarına yönelik plan ve programlar oluşturmamalarıdır. Oysa DR programından beklenen faydaların önemli bir kısmı programın yatırımcılar tarafından daha fazla bilinmesi ve işlem yapılması durumunda elde edilebilecektir.

Müşterilerimiz, başarımızın anahtarıdır.

Deutsche Bank'da öncelik müşterilerimizindir. Onların başarısı bizim de başarımızdır. Yeni hedeflere ve zirvelere sadece müşterilerimizin desteği ile ulaşabiliriz. Dolayısıyla, tutkumuzu paylaştığınız için sizlere teşekkür ederiz.

A Passion to Perform.

Deutsche Bank



Bu ilan metni, Deutsche Bank AG Londra tarafından onaylanmış ve/veya nakledilmiştir. Bu ilan metninde yer alan hizmetler, Deutsche Bank AG veya onun iştirakleri ve/veya bağlı şirketleri tarafından, yerel hukuk ve mevzuata uygun olarak sunulmaktadır. Deutsche Bank AG Alman Bankacılık Kanunu ile yetkilendirilmiştir. (Yetkili düzenleyici kurum BaFin) Telif hakkı ©2009.

www.db.com



Murat Haholu
SPK Ortaklıklar
Finansman Dairesi
Grup Başkanı

Özel durumların kamuya açıklanmasına dair esaslar

Kamuyu aydınlatma, sermaye piyasalarının temel taşlarından biri ve vazgeçilmez unsurudur. Kamunun zamanında, tam ve doğru bilgilendirilerek sermaye piyasasının açıklık ve dürüstlük içinde işleyişini sağlamak amacıyla SPK tarafından hazırlanan en önemli kamuyu aydınlatma araçlarından birisi de özel durumların açıklanmasına ilişkin düzenlemelerdir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri:VIII, No:54 sayılı tebliği ile sermaye piyasası aracının değerini ve yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyebilecek henüz kamuya açıklanmamış bilgilerin açıklanması zorunlu tutulmuş ve bir olayın içsel bilgiyi oluşturup oluşturmadığı kararı ortaklığa bırakılmıştır. İçsel bilgi tanımı dışında kalan ve tebliğ uyarınca açıklanması gerekli tüm bilgiler ise sürekli bilgiler olarak düzenlenmiştir.

Bilgi, tam ve doğru olmalı

İçsel bilgiler somut bir olaya ilişkin, makul bir yatırımcı açısından yatırım kararı alırken anlamlı kabul edilebilecek, kamuya açıklanmamış durumlarla ilgili sermaye piyasası araçlarının alım satımında kullanılması durumunda kullanıcısına bu bilgiden haberi olmayan diğer yatırımcılara nazaran avantaj sağlayabilecek olan kamuya açıklandığı takdirde söz konusu sermaye piyasası aracının değerinde veya yatırımcıların yatırım kararları üzerinde etki yaratabilecek bilgilerdir. Açıklanacak içsel bilgilerin tam ve doğru olması ve zamanında açıklanması en önemli noktalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamuya açıklanacak olgunluğa erişmemiş bilgilerin açıklanmaması daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

İdari sorumluluğu bulunan kişilerin işlemleri

Son on iki ay içinde 10.000 TL'lik sınır aşıldığında, ortaklık içinde idari sorumluluğu bulunan kişiler ve bunlarla yakından ilişkili kişiler tarafından gerçekleştirilen tüm işlemlerin, işlemi yapanlar tarafından en seri haberleşme vasıtasıyla ilgili borsaya bildirilmesi gerekmektedir. 10.000 TL'lik tutar hesaplanırken birlikte hareket edenlerin yaptıkları tüm işlemler dikkate alınmaktadır. Ortaklık içinde idari sorumluluğu bulunan kişiler ve bunlarla yakından ilişkili kişiler tarafından işlem yapılmasının tebliğde içsel bilgi başlığı altında düzenlendiğini tekrar hatırlatmak istiyorum.

Diğer yatırımcılar için bildirim zorunluluğu ise tebliğin 5'inci maddesinde sayılan oranların aşılması ya da altına düşülmesi durumunda T+3 günde gerçekleştirilebilecek şekilde düzenlenmiştir.

İçsel bilgilerin açıklanmasının ertelenmesi

Tebliğ ile getirilen yeniliklerden biri içsel bilgilerin açıklanmasının ertelenmesidir. Burada, henüz açıklanma olgunluğuna erişmemiş bilgilerin kamuya açıklanması suretiyle ortaklıkların meşru çıkarlarının zarar görmesinin önlenmesi amaçlanmaktadır. Ertelemeye ilişkin ortaklığın meşru bir çıkarının bulunmasından başka erteleme için temel iki şart daha bulunmaktadır. Bir ortaklık içsel bilgi açıklamasını erteleyebilmek için bilginin mutlak gizliliğini sağlayabilmeli ve elbette kamunun yanıtılmasına neden olunmamalıdır. Bu üç şartın birlikte sağlanması ile ortaklıklarca erteleme müessesesinin kullanılabilceği düşünülmektedir. Rehber'de de yer aldığı üzere, ertelenen bir konuya ilişkin olarak basın yayın organlarında bir açıklama yer almış ise ancak saydığımız üç şart da mutlak olarak mevcut ise ortaklıklarca bir 'yorum yok' politikası benimsenebilir. Burada bir hususu daha belirtmekte fayda olduğunu düşünüyorum. Ortaklıklarca ertelenmiş bilgilerden yalnızca sonuçlananların yani ortaklık için önem taşıyan ve somut olarak açıklanabilecek olgunluğa erişmiş olan bilgilerin kamuya açıklanması uygun olacaktır. Diğer bir ifadeyle, ortaklıkça ertelemeye konu edilmiş ancak sonucu ulaşmamış, görüşme, ön inceleme, değerlendirme gibi aşamalarda kalmış bir durumun kamuya açıklanmasına gerek bulunmamaktadır. İçsel bilgi açıklamasının ertelenebilmesi ile uyumlu olarak Seri: VIII, No:39 sayılı tebliğde yer alan özel durum açıklaması güncelleme yapılması zorunluluğu yeni tebliğ ile kaldırılmıştır.

İçsel bilgiye erişimi olanların listesi

Yeni tebliğ ile ayrıca içsel bilgiye erişim imkanı olanların ortaklıklar tarafından tespit edilerek bunları içeren listenin talep üzerine kurula ve borsaya gönderilmesi zorunluluğu getirilmiştir. Temel olarak, ortaklıklar ya da ortaklık nam ve ya hesabına hareket eden gerçek veya tüzel kişiler, iş akdi ile veya başka şekilde kendilerine bağlı çalışan ve içsel bilgilere düzenli erişimi olan kişilerin bir listesini hazırlamakla yükümlüdür. Listede yer alan isimlerde değişiklikler olur ise bu durumda listenin de güncellenmesi gerekmektedir. Listede yer alacak kişilerin tespitinde, tebliğin genel sistematigi ile uyumlu olarak, ortaklıkların takdir hakkı bulunmaktadır. Bununla birlikte, tebliğ uyarınca hazırlanan rehberde yer alan hususlara dikkat edilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Listenin hazırlanmasında temel ilke ortaklığın takdiri olmakla birlikte, bir kişinin listeye dahil edilmemesinin gerekçelerinin açıklanabilir olması önemlidir. Bir kredi ilişkisinde, kredi veren kuruluşa sadece bir mali tablo verilmesi bu kuruluşun içsel bilgiye erişim listesinde yer almasına gerektirmeyebilir. Ancak, bu kredi ilişkisi uzun dönemli bir ilişki ise ve or-

Bilgilendirme esasları ve basın

Yeni tebliğ ile ortaklıklarca kamunun etkin şekilde bilgilendirilmesine yönelik bir bilgilendirme politikası oluşturulması zorunluluğu getirildi.

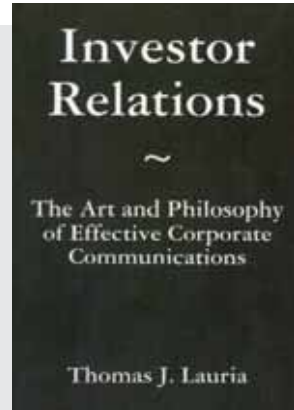
Bilgilendirme politikasının hazırlanmasında standart bir metin bulunmamaktadır. Bu konuda rehberde bazı örnekler sayılmıştır. Ancak uygulamada öne çıkan en önemli konu, basın yayın organlarının nasıl takip edileceği konusudur. Pay fiyatını etkilemesi muhtemel çok çeşitli açıklamaların Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yer almadan basın yayın organlarında yer alması sıklıkla karşılaşılan bir durum olarak göze çarpmaktadır. Ortaklıklarca basın yayın organlarının takibinin nasıl yapılacağını bilgilendirme politikasında yer alması önem taşımaktadır. Son olarak yine uygulamada sıkıntı yaratan, ortaklığı temsile yetkili kişilerce basın yayın organlarına verilen röportajlarda kamuya henüz açıklanmamış içsel bilgi niteliğinde bilgilerin verilmemesi gerekmektedir.

Rehber ve güncellenebilirlik

Tebliğ ile içsel bilgilerin tespitine yönelik olarak tavsiye niteliğinde bir rehber hazırlanmıştır. Rehber ile kamuyu aydınlatmada karşılaşılan çeşitli sorunların tebliğ değişikliğine gerek kalmadan çözülmesine imkan tanınmaktadır. Rehberde yer alan hususlar kurul kararı hükmündedir.

Not: Bu makalede yer alan hususlar yazarın kişisel görüşleridir. Bu görüşler, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) görüşlerini yansıtmadığı gibi SPK'yı bağlayıcı da değildir. Makalede yer alan bilgilerin doğruluğu, bütünlüğü ve güncelliği SPK tarafından garanti edilmemektedir.

taklık tarafından kredi veren kuruluşa düzenli olarak içsel bilgi sağlanması söz konusu ise, bu kuruluşun bu durumda listede yer alacağı tabiidir. Benzer şekilde, belli bir proje dönemi için bir ortaklığın içsel bilgilerine ulaşım söz konusu ise -bağımsız denetim, derecelendirme vb. gibi- bu durumda da içsel bilgi listesinin bunları dikkate alacak şekilde hazırlanması önem taşımaktadır. Burada bir noktayı belirtmenin faydalı olacağını düşünüyorum. Bir kişinin içsel bilgilere erişimi olanların listesinde yer almasının o kişi için kamuyu aydınlatma esasları açısından mutlak bir sorumluluk hali yarattığı söylenemeyeceği gibi, tam tersi olarak listede yer almamak da mutlak bir sorumsuzluk durumu yaratmayacaktır.



Investor Relations: The Art and Philosophy of Effective Corporate Communications

Yatırımcı ilişkileri, alıcı ve satıcı taraflarını anlamak, perakende yatırım çevreleri, yatırımcı ilişkilerinin stratejik ve lojistik bileşenleri gibi konuları ele alan kitap yatırımcı ilişkilerini anlamak üzerine başarıyla ilgili sözlerle de yer veriyor. ING Baring's LLC'nin telekom ekipman şirket müdürlüğünü de yapan Lauria, yatırımcı ilişkilerini sanat ve etkili kurumsal iletişim felsefesi çerçevesinde ele alıyor.

Yazar: Thomas J. Lauria

Yayıncı: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2008

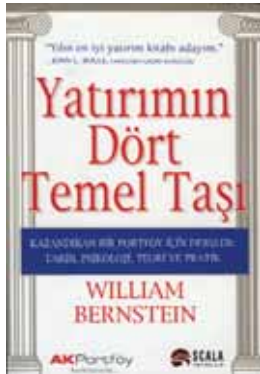
Yatırımın Dört Temel Taşı

Tıp doktoru olmakla birlikte, dünyanın her yerindeki bağımsız yatırımcıların kahramanı olan William Bernstein'in 'The Intelligent Asset Allocator'den sonra yayınladığı kitabı Türkçe'ye 'Yatırımın Dört Temel Taşı' adıyla çevrildi. Vanguard Grubu Kurucusu John C. Bogle'nin 'yılın en iyi yatırım kitabı adayım' dediği 'Yatırımın Dört Temel Taşı', yatırımcılara kazandıran yatırım portföyünü oluşturmaları konusunda ipuçları veriyor. Yalın anlatımla okuyucuya sunulan kitap, yatırımın teorisi, tarihi, psikolojisi ve pratiğini gerçek yaşamdan zengin örneklerle anlatıyor.

Yazar: William Bernstein

Yayıncı: Scala Yayıncılık, 2005

Çevirmen: Neşenur Domanıç, Nusret Avhan



İtibar Yönetimi

Yazar: Salim Kadıbeşegil

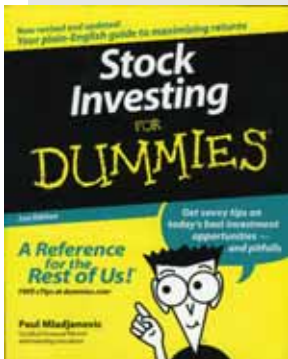
Yayıncı: MediaCat Kitapları İş Kitapları Dizisi, 2006

35 yıldır profesyonel iş yaşamının içinde ve stratejik iletişim yönetimi alanında akademik ve profesyonel birikimi ve yüksek referansları olan Salim Kadıbeşegil'in 'Halkla İlişkilerin Temel İlkeleri', 'Halkla İlişkiler Reçeteleri', 'Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı?', 'Kriz Geliyorum Der' ve 'Şimdi Stratejik İletişim Zamanı' kitapları da bulunuyor. TISK ve MESS Başkanı Tuğrul Kudatgobilik'in "itibar yönetimini yalnız ulusal delil ve olaylarla değil, uluslararası ve çok boyutlu bir bakış açısı ile ele alıp sevk ve idarenin merkezine yerleştiriyor" diye tanımladığı 'İtibar Yönetimi', Kadıbeşegil'in "İtibarınızı yönetmekten daha önemli işiniz var mı?" sorusunu sormakla işe başlıyor.

Stock Investing for Dummies

Vitrinde gördüğünüzde 'Stock Investor' yazısı dikkatinizi çekmezse İngilizce gramer kitabı olarak algılayabileceğiniz 'Stock Investing for Dummies', renkli kapak tasarımı ve 'chapter' mantığıyla okumayı komik ve eğlenceli bir hâle getiriyor. Certified Financial Planner'da 25 yılı aşkın süre danışmanlık yapan Paul Mladjenovic, iyi bir komisyoncu bulmayı, şirket belgelerini çözümlemeyi, doğru yatırım stratejisini belirlemeyi, yeni yatırım fırsatlarını keşfetmeyi keyifli bir dille anlatıyor.

Yazar: Paul Mladjenovic **Yayıncı:** Wiley Publishing, 2006



Hüseyin Erkan:

“İstanbul is the foremost candidate to become a regional financial center”

Hüseyin Erkan, Chairman and CEO of the Istanbul Stock Exchange (ISE) stated that Istanbul is the strongest candidate to become a regional financial center and is a step ahead of Moscow and Dubai with its geopolitical standing. Mr. Erkan said that the global financial crisis strongly impacted the IPOs but they used the crisis period to develop a project for the revival of the IPO market that targets reaching out to companies throughout Turkey to explain the benefits of capital markets and public offering. Mr. Erkan commented on the importance of IR and said “our companies need to bring their IR practices up to speed with global standards. More effective IR departments will mean that our companies are better promoted to local and international investors and increase their market value. Our capital markets will further deepen and develop in an environment of increased transparency and confidence.”

Where do you stand vis-a-vis internet?

The new dimensions of communication have made web-based applications the primary channel through which companies can reach a wide array of stakeholders. Tayburn Kurumsal has provided a detailed article on internet solutions and the latest trends in corporate websites. Accordingly, websites should offer strong content supported by robust design and simple but effective texts that capture the interest of the visitors. As the average duration of the stay depends on the visitor's ability to locate the information, websites should offer user-friendly and easy navigation with a simple and distinct content.

Ian Matheson:

“Information flow should be higher”

Ian Matheson, Chairman of GIRN, which aims to support further development and practice of global IR requirements, has shared his views on international IR trends and IR practices in emerging countries. Here are some highlights from this interview:

- The global financial crisis (GFC) has led to greater calls for more transparency by listed companies and by financial market products and intermediaries who sell or own them. For IROs in many jurisdictions, one of the biggest regulatory challenges is to get greater transparency of share ownership. Other major trends in 2009 have been the growing interest by investors and analysts in environmental, social and governance issues and for calls for greater disclosure in these areas.
- IR is something that cannot just be done during the good times. Management must make a commitment to IR during the good and bad times. .
- The CEO must be committed to IR, for without that commitment it is almost impossible for the IRO to fulfill the role. Fund managers and analysts want to be able to meet with the CEO and CFO during the year, apart from just at reporting times, and if they [management] are not prepared to commit the time to an IR program through the year, the market will very quickly lose interest.
- It is hard to generalize on the main areas of improvement in IR, especially for emerging markets, but areas to focus on could include, the greater use of technology for reaching out to investors large and small, domestic and foreign, increasing the level of non-financial disclosure and also to increase the information flow about IR to boards.



Tüzel Kişi Üyelik Başvuru Formu (Halka Açık Şirketler)

KURULUŞUN
Ünvanı : _____ Telefonu : _____
Adresi : _____ Faks Numarası : _____
: _____ Internet Sitesi : _____
Posta Kodu : _____ E-Posta Adresi : _____

1. TEMSİLCİNİN
Adı Soyadı : _____ İş Telefonu : _____
T.C. Kimlik Numarası : _____ E-Posta Adresi : _____
Doğum Yeri : _____ Asistanın Adı ve : _____
Doğum Tarihi : _____ E-Posta Adresi : _____
Görevi : _____ Üye Olduğu Dernekler : _____
TÜYİD'de görev almak istediği çalışma grubu: Mevzuat ☐ İletişim ☐ Eğitim ☐ Yayın Diğer (Öneriniz)

2. TEMSİLCİNİN
Adı Soyadı : _____ İş Telefonu : _____
T.C. Kimlik Numarası : _____ E-Posta Adresi : _____
Doğum Yeri : _____ Asistanın Adı ve : _____
Doğum Tarihi : _____ E-Posta Adresi : _____
Görevi : _____ Üye Olduğu Dernekler : _____
TÜYİD'de görev almak istediği çalışma grubu: Mevzuat ☐ İletişim ☐ Eğitim ☐ Yayın Diğer (Öneriniz)

3. TEMSİLCİNİN
Adı Soyadı : _____ İş Telefonu : _____
T.C. Kimlik Numarası : _____ E-Posta Adresi : _____
Doğum Yeri : _____ Asistanın Adı ve : _____
Doğum Tarihi : _____ E-Posta Adresi : _____
Görevi : _____ Üye Olduğu Dernekler : _____
TÜYİD'de görev almak istediği çalışma grubu: Mevzuat ☐ İletişim ☐ Eğitim ☐ Yayın Diğer (Öneriniz)

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

Tüzel Üye adına:
Şirket Yetkilisi : _____

Başvuru Tarihi : _____ İmza: _____

Tüzel Kişi Üyelik Başvuru Formu (Halka Açık Şirketler)

Talep edilen belgeler:

- 1- TÜYİD üyeliğine ilişkin Yönetim Kurulu Kararı veya yetkili kişinin yazısı (Yetki belgesi ile birlikte).
- 2- İmza sirküleri.
- 3- Ticaret Sicil Gazetesi.
- 4- Temsilcilerin Nüfus Cüzdanı Sureti.
- 5- Temsilcilerin İkametgâh Senedi.
- 6- Temsilcilerin 4 adet vesikalık fotoğrafları.

Bu bölüm Dernek yetkililerince doldurulacaktır.

	ONAYLAYAN ÜYENİN ADI SOYADI	ONAYLAYAN ÜYENİN İMZASI
ONAY 1		
ONAY 2		
ONAY 3		
BAŞVURUNUN YÖNETİM KURULU'NA İLETİLDİĞİ TARİH		
YÖNETİM KURULU'NDA KARARIN ALINDIĞI TARİH		
GİRİŞ + ÜYELİK AIDATININ TAHSİL EDİLDİĞİ TARİH		

Tayburn Kurumsal'dan bir kilometre taşı daha: Türk bankacılık sektörünün ilk sürdürülebilirlik raporu

Raporlama ve yatırımcı ilişkileri iletişimi alanlarının lider hizmet sağlayıcısı Tayburn Kurumsal, Türk bankacılık sektörünün ilk sürdürülebilirlik raporunu üretti. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) için üretilen rapor, Global Reporting Initiative (GRI) evrensel raporlama ilkelerine uygun olarak hazırlandı. Ocak 2010'da GRI'den C seviye onayı alan rapora www.tskb.com.tr adresinden ulaşabilirsiniz.



Tayburn Grubu (İskoçya)'nın bir üyesi olan Tayburn Kurumsal, raporlama ve yatırımcı ilişkileri, editörlük, pazarlama ürünleri, marka, web ve elektronik ürünler alanlarında yaratıcı fikirleri ve hedefe ulaştırıcı çözümleri ile 15 yıldır hizmet sunmaktadır.

Sinyali yakalayın...

Başarılı bir yatırımın yolu, doğru sinyalleri yakalamaktan geçer.

Türkiye'nin lider iletişim ve teknoloji şirketi Turkcell, 8 farklı ülkede hizmet veren Avrupa'nın en büyük 2. GSM operatörüdür.

Toplamda 62 milyon abonesiyle, hizmet verdiği 8 ülkenin 5'inde pazar lideri olan Turkcell, sermaye kârlılığında* dünyanın en iyi 10 teknoloji ve iletişim şirketinden biri oldu. Turkcell'in toplam varlıkları 2008 yılı sonunda 8 milyar dolara ulaşırken, cirosu (%37 AVFÖK marjı ile) 6.9 milyar dolar ve net geliri 1,8 milyar dolar oldu.

Dünyanın en iyi 100 teknoloji şirketi arasında 35. sırada bulunan Turkcell, kurumsal yönetim uygulamaları konusunda lider olmanın yanında istikrarlı temettü dağıtım uygulamaları ile de örnek olmaya devam ediyor.

Güçlü sinyaller yine Türkiye'nin en büyüğü, Turkcell'den.

TKC
LISTED
NYSE

TCELL

ISTANBUL
STOCK
EXCHANGE
www.istd.org



www.turkcell.com.tr

*Boston Consulting
Group, 2009 sıralaması

TURKCELL