

Sani Şener:
**TAV ARTIK
KÜRESEL
BİR AKTÖR**



Gür Çağdaş:
**YATIRIMCI
MADENİ
BULDU**



Meriç Uluşahin:
**KÂRLILIKTA
DÜZELTME
YILI: 2011**



Hissedar



YATIRIMCI İLİŞKİLERİ DERNEĞİ'NİN YAYINIDIR

www.tuyid.org

■ EKİM-ARALIK 2010 - SAYI 5

İki şirket iki kriz
Nerede
hata
yaptılar?

Mali Kural
Malum mu olacak
muamma mı



SEKTÖR KÜRESEL KRİZDE TÜRK BANKALARI ZİRVEDE

**İhtiyaç anında
cebinizdeki
Kırmızı'ya
tıklayın!**

**Size en yakın
banka şubesi,
Akbank CepŞubesi.
wap.akbank.com.tr**
Ücretsiz işlem, ücretsiz bağlantı!



TÜYİD Adına İmtiyaz Sahibi:
Tamer Haşimoğlu

Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)
Funda Güngör

Danışma Kurulu
Özge Bulut Maraşlı, Hale Tunaboylu,
Nihat Narin

Yapım
kesişim
yayınclık 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
Esin Çetinel esin.cetinel@kesisim.com.tr

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

Düzeltili
Şöhret Baltaş

Fotoğraf
Nihat Malçuk, 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
Ada Ofset Matbaacılık San. ve Tic. Ltd. Şti.
Litros Yolu 2. Matbaacılar Sitesi E Blok No: ZE2 Kat: 1
Topkapı/İstanbul Tel: 0212 567 12 42 Faks: 0212 288 62 36

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

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

İÇİNDEKİLER

EKİM-ARALIK
2010

YIL: 2 SAYI: 5



KAPAK KONUSU

**İletişim kazaları yatırımcıyı kaçırdı
BP ve Toyota nerede yanlış yaptı?**

BP ve Toyota'nın kriz ve itibar yönetiminde
attığı yanlış adımlar, yaşadıkları
skandalların boyutlarını daha da
derinleştirince, doğru iletişimin kurallarını
etrafıca gözden geçirmek, geride kalanlar
için hayat kurtarıcı bir ev ödevi oldu

32

BAŞKANIN MESAJI4

GÜNDEM6
Dünya kur savaşlarına kilitlendi

RÖPORTAJ10
TKYD Başkanı Gür Çağdaş:
"Yatırımlar hisse, değerli maden ve
türev ürünlere kayacak"

DOSYA.....14
Küresel kriz Türk bankalarını
etkilemedi, kârlılık artışı devam etti

ÜST YÖNETİM.....38
TAV Havalimanları CEO'su Sani Şener:
"Bizimkisi küresel bir başarı hikâyesi"

VAKA ANALİZİ.....42
İMKB'nin İttifak Holding deneyimi
sonradan kotasyonda yeni bir dönem
başlattı

VİZYON.....46
İMKB ve SKD işbirliğine imza attı ve
Sürdürülebilirlik Endeksi'ni hayata
geçirdi

REFERANS50
Roadshow'da başarının sırrı: Doğru
plan, doğru temsil ve bol ziyaret...

BAKIŞ.....54
Mali Kural yavaş yavaş gündemden
düşmeye başlasa da gerekliliği
sorgulanmaya devam ediyor

PROFİL.....58
Kimine göre kahraman kimine göre
'bay yanlış': Fed Başkanı Bernanke
yeni dönemde de görevde

ANALİZ..... 62
Kriz korkusunu atlatan BES
katılımcısı hisse fonlarına kayıyor

KİTAPLIK65

MEVZUAT 66
Yeni Türk Ticaret Kanunu tasarısı ve
yatırımcı ilişkileri

ENGLISH SUMMARY.....68

Hissedar artık daha renkli!

2010 yılının son sayısını yayınladığımız şu günlerde küresel krizin ülkemizdeki etkilerini büyük ölçüde geride bıraktığımız, ekonomik aktivitenin canlandığı ve İMKB'nin tarihi zirvelerini zorlayarak dünyada en iyi performans gösteren borsalarından biri olduğu bir dönem içerisindeyiz. Gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki ayrışma (decoupling) hızla devam ediyor. Gelişmiş ülke ekonomileri ve mali piyasalarına ilişkin belirsizliklerle ilgili olarak piyasa aktörleri arasında halen ortak bir dil ya da görüş oluşmuş durumda değil. Hal böyleyken krizin etkilerinden çok daha hızlı bir şekilde sıyrılarak yüksek büyüme potansiyelleriyle tekrar gündeme gelen Türkiye gibi yükselen ekonomiler yatırımcılar gözünde ön plana çıkıyor. Bir yandan talebin arttığı bir yandan da yeni halka açılmalarla arzın artmaya başladığı hisse senedi piyasalarımız daha fazla derinlik kazanarak; ülke ekonomisindeki rolünü güçlendirmeye devam ediyor.

Böylesine bir konjonktürde yatırımcı ilişkilerinin rolü her geçen gün daha da artıyor. Önümüzdeki dönemde ülkemizde ve dünyadaki ekonomik ve politik gündem oldukça yoğun. Son günlerde dünya kur savaşlarına kilitlenmiş durumda. Güç dengeleri ve yatırımların yönü hızla değişmeye devam ediyor. ABD'deki olası yeni bir parasal gevşeme planı, ikinci dip tartışmaları, Yunanistan ve İspanya başta olmak üzere Avrupa piyasalarındaki gelişmeler ve kasım ayında yapılacak G20 toplantısı ile şekillenecek olan Basel 3 ile bankacılık sektöründeki gelişmeler yurtdışı piyasaların önemli gündem başlıklarını oluşturuyor. Ülkemizde ise referandumu geride bıraktıktan sonra haziran ayında olması beklenen genel seçimler, anayasa düzenlemeleri, dış politika açılımları ve iç politik gelişmelerin gündemi sıcak tutması bekleniyor. Orta Vadeli Program, Mali Kural, 2011 yılı büyüme dinamikleri ve Türk Ticaret Kanunu başta olmak üzere önemli yasal düzenlemeler ise ekonomik gündemi oluşturuyor.

Böylesine yoğun bir gündem içerisinde ve ülkemizdeki ve şirketlerimizdeki potansiyelin ve risklerin yatırımcıya doğru anlatılması piyasalarımıza sermaye girişinin hızlanması ve devam etmesi açısından büyük önem arz ediyor.

Bu sayımız ile birlikte Hissedar dergisinin içeriğini, sermaye piyasalarını ve yatırımcı ilişkileri uygulamalarını etkileyebilecek güncel konuları daha derinlemesine işleyebilmek, uzman görüşlerini paylaşabilmek ve ülkemizdeki uygulamaları aktarabilmek açısından daha da genişlettik. Hazırladığımız e-bülten ve e-Hissedar ile okuyucu kitemizi daha da artırdık. Bu sayıda küresel ekonomide kur savaşlarından, Fed para politikalarına ve Basel 3 uygulamalarına uzanan detaylı incelemelere yer verdik. BP ve Toyota gibi küresel dev şirketlerin yaşadıkları krizler ve kriz yönetimi ve iletişimindeki hataları analiz ettik. Brezilya'da yapılan 70 milyar dolarlık dünyanın en büyük halka arzına değindik. Ülkemizde ise öncelikle mali kuralın akibetini araştırırken; sektörel analizlerde bankacılık konusundaki gelişmelere yer verdik ve Şekerbank Genel Müdürü Meriç Uluşahin ile 2011'e ilişkin beklentileri tartıştık. İMKB'de sonradan kotasyondaki yeni dönemi ve sürdürülebilirlik endeksi ile ilgili çalışmaları detaylandırdık. Türkiye Kurumsal Yatırımcılar Derneği Başkanı Gür Çağdaş bizlere yatırımların yönüyle ilgili detaylı açıklamalar yaptı. Bireysel Emeklilik Sistemi içerisinde hisse fonlarının artan önemini inceledik. TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener şirket politikalarını ve yatırımcı ilişkileri stratejilerini bizlerle paylaşıırken; Turkcell yatırımcı ilişkileri ekibi roadshow'larda başarının sırlarını aktardılar. Son olarak Türk Ticaret Kanunu tasarısının yatırımcı ilişkileri ve yatırımcı güvenini etkileyecek önemli hükümlerine yer verdik. Kısaca çok zengin bir içerikle bir kez daha karşınızdayız.

Bir yandan yayın çalışmalarımızı yürütürken bir yandan da eğitim ve çalıştay projelerimize hızla devam ediyoruz. 2010 yılı derneğimiz açısından çok başarılı bir yıl oldu. 2011 için ise daha da kapsamlı eğitim, organizasyon ve işbirlikleriyle karşınızda olmak için çalışmalarımızı yoğunlaştırmış bulunuyoruz.

Yeni yılda yeni projelerle tekrar buluşabilmek dileğiyle...



Tamer HAŞIMOĞLU
TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

“ İkinci yaşımıza girerken içeriğimizi sermaye piyasalarını ve yatırımcı ilişkileri uygulamalarını etkileyebilecek güncel konuları daha derinlemesine işleyebilmek adına daha da genişlettik.

HAYAT DENİZ'DE GÜZEL



DenizBank

www.denizbank.com | 444 0 800

Dolar mı euro mu altın mı düğümünü yine Fed çözecek

Kasım ayı başında toplanacak olan ABD Merkez Bankası Fed'in piyasadan ne tutarda hazine bonusu alacağına ilişkin açıklaması dolar, euro ve altının rotasını belirleyecek.

Son ayların en popüler sorusu kuşkusuz, dolar mı, euro mu yoksa altına yatırım mı? Rekor üstüne rekor kıran altın fiyatları göz kamaştırırken, euro dolar karşısında son sekiz ayın en yüksek seviyelerine ulaştı. Düğümü ise yine ABD Merkez Bankası Fed kasım ayı başındaki toplantısında çözecek gibi görünüyor.

Peki dolar bu duruma nasıl geldi?

Ekonomisine ilişkin çok sayıda soru işareti yüzünden kan kaybeden dolara geçen ay son darbeyi Fed vurdu. Fed ABD hazine bonusu alıp piyasaya likidite vereceğini açıkladığı gün itibarıyla dολardaki kan kaybı hızlandı. Tüm para birimleri karşısında değer yitiren doların bu çöküşü diğer taraftan altına olan talebi patlattı, altın art arda tarihinde gördüğü en yüksek seviyelere ulaştı. Ekim ayı başında bin 385 dolarları zorlayan altındaki çıkışın bin 500, hatta 2 bin dolara kadar süreceğine ilişkin beklentiler çok sayıda fonu altın pozisyonu almaya yöneltti. Bu arada dολardan kaçış nedeniyle dolar euro karşısında dokuz ayın en düşük seviyesi olan 1.41'ler dayandı. Piyasadaki genel beklenti kasım ayına kadar geçecek kısa vadede paritenin 1.41'lerin üzerinde bir süre kalabileceği yönünde.

Gözler Fed'de

Bu yıl içinde global piyasalardaki 'zayıf dolar, kuvvetli euro ve altın' beklentisini ise Fed'in yapacağı açıklama değiştirebilir görüşü hâkim.

Kasım ayında Fed'in piyasadan ne tutarda Hazine bonusu alacağını açıklaması bekleniyor. Bu alım tutarının 1 trilyon dolar seviyesini aşmaması halinde doların diğer para birimleri karşısında değer kazanacağı, fiyatı çok şişmiş olan altın fiyatlarının da inişe geçeceği görüşü hâkim.

Altın ve euro almak riskli

Türkiye Ekonomi Bankası Para Piyasası Yöneticisi Levent Güven bu seviyeden dolar satın altın ve euroya yatırım yapmanın riskli olduğunu belirtip önümüzdeki döneme ilişkin beklentilerini şöyle özetledi: "Piyasalar Fed'in ne tutarda hazine bonusu alacağına odaklanmış durumda. Bu beklenti fiyatlara fazlasıyla yansdı. Eğer Fed 1 trilyon dolarla sınırlı bir alım yapacağını açıklarsa bu, doların değer kazanmasına neden olur. Gerek euro, gerekse altın fiyatlarının aşırı şiştiğini düşünüyorum. Bu fiyatlardan dolar satın altın veya euro'ya yatırım bu yüzden riskli görünüyor. Çünkü ben kasım ayında Fed'in açıklamalarının ardından dολarda bir miktar toparlanma, buna karşın euro ve altında kâr realizasyonu bekliyorum."



Charles Dallara

IIF Direktörü Charles Dallara, dünyada kur savaşı çıkmaması için ülkelerin yeni bir kur anlaşması yapmaları uyarısında bulundu.

Dünyanın en büyük 420 bankası ve finans kurumunu temsil eden Uluslararası Finans Enstitüsü (IIF) küresel ekonominin düze çıkması için önde gelen ülkelerin yeni bir kur anlaşması yapması gerektiğini savundu. Son dönemde ABD Çin'e para birimi yuan'ın değerini artırması için baskı yaparken, Japonya, İsviçre, Güney Kore ve Brezilya paralarının değerini düşük tutmak için müdahalede bulunuyor. Dünyanın kur konusunda koordineli hareket etmemesi durumunda korumacılığın artacağını dile getiren IFF İcra Direktörü Charles Dallara, önde gelen ekonomileri temsilen bir grubun bir araya gelerek bu konuda bir anlaşma yapması önerisinde bulundu. Ayrıca Brezilya Maliye Bakanı Guido Mantega da ülkelerin tek taraflı olarak paralarının değerlendirilmesini engellemeye çalıştığını belirterek kur savaşı tehlikesi konusunda uyardı. IFF kur konusunda Türkiye'nin de dahil olduğu

Dünya 'kur savaşları'na kilitlendi

G-20'nin değil, G-4 olarak adlandırılan ABD, AB, Çin ve Japonya'dan oluşan çekirdek bir grubun çalışma grubu kurması gerektiğini öne sürüyor. Wall Street Journal gazetesi Dalara'nın G-4 konusundaki görüşlerine yer verip, "Grup, Kanada ve İngiltere ile Hindistan, Brezilya, Türkiye ve Rusya gibi etkin bazı G-20 ülkelerini içermeyecek. Bu nedenle kabul edilmesi olasılığı düşük" yorumunda bulundu.

Kur Avrupa'yı zayıflatıyor

Kur konusunda bir uyarı da Dünya Bankası Başkanı Robert Zoellick'ten geldi. Zoellick "Ciddi şekilde dikkat edilmesi gereken konuların başında kur savaşları, korumacılık, varlık balonları ve gıda fiyatlarındaki oynaklık var" dedi. Avrupa Komisyonu'nun Ekonomiden Sorumlu Üyesi Oli Rehn ise Çin gibi ihracat gelirlerini artırmak için parasının değerini düşük tutan ülkelerin Avrupa'nın rekabet gücünü kırdığını belirterek "Kur eşitsizliği sürerse Euro Bölgesi'nin toparlanması zayıflayacak" değerlendirmesinde bulundu.



Oli Rehn



Guido Mantega



Robert Zoellick

Yükselen piyasanın yükselen yıldızı

Brezilya'nın devlet kontrolündeki petrol şirketi Petrole Brasileiro SA (Petrobras) dünyanın en büyük halka arzını gerçekleştirerek 70 milyar dolarlık (120.4 milyar Brezilya Real) rekor gelir elde etti.

Tam 70 milyar dolarlık halka arzla Brezilya, küresel ekonominin yükselen yıldızı olduğunu bir kez daha kanıtladı. Görevini halefine bırakmaya hazırlanan Brezilya Devlet Başkanı Lula da Silva "Petrol bize tanrının bir lütfu" sözünü boşuna söylememiş gerçekten de... Sanayisi, tarımı ve turizmiyle devasa bir ekonomiye sahip olan ülkede, petrol ve petrol ürünleri bir diğer ekonomik kaldıraç görevi üstleniyor. Özellikle derin deniz petrol aramalarında öne çıkan Brezilya'nın devlet kontrolündeki petrol şirketi Petroleo Brasileiro SA (Petrobras), aynı zamanda sektörün en çevreci kuruluşu olarak da dikkatleri üzerine çekiyor. İşte biraz da bu nedenle Karadeniz'deki petrol aramalarında Türkiye'nin tercihi de bu devasa şirket oldu.

Şimdi Petrobras, özelliklerine birini daha ekleyerek dünyanın en büyük halka arzını gerçekleştirdi. 70 milyar dolarlık (120.4 milyar Brezilya Real) halka arz bir rekordu, bir diğer rekorsa bu halka arza gelen 140 milyar dolarlık talepti.

Şirket, 1.87 milyar adet tercihli hisse satışını 26.30 realden gerçekleştirirken, 2.29 milyar adet adi hisseyi ise 29.65 realden sattı.

Toplam 140 milyar dolar tutarında talep gelen halka arza, kurumsal yatırımcılardan gelen talep 42 milyar dolara, şirket hissedarlarından gelen de 98 milyar dolara ulaştı. Petrobras, bu halka arzla denizin 7 bin metre derinliklerinde petrol çıkarma



çalışmaları yapmak için 2014 yılına kadar 224 milyar dolar değerinde yatırım yapma hedefine ulaşmayı planlıyor. Brezilya, büyüklüğü 224 milyar dolar olan beş yıllık bir petrol arama planını hayata geçireceğini açıklamıştı. Brezilya, bu planla dünyanın en büyük petrol ihracatçılarından biri olmayı hedefliyor.

Petrobras'a kadar dünyanın en büyük halka arzı, 36.8 milyar dolarla 1987 yılında Japon telekom şirketi NTT tarafından gerçekleştirilmişti. Bu yılın en büyük halka arzı ise 22.1 milyar dolarla Çin Ziraat Bankası'na aitti.

Yapı Kredi Private Banking'in
ne farkı var?

Mesela Varlık Yönetimi...



*B*iz size varlık yönetimindeki yaklaşımımızı anlatalım, ne farkımız olduğuna siz karar verin.

Müşterilerimizin birikimlerini değerlendirirken yaklaşımımız şu şekildedir: Minimum risk, maksimum kazanç. Bunun için de, Türkiye'de yalnızca Yapı Kredi Private Banking'de bulabileceğiniz Avrupa Finansal Danışman Sertifikası'na sahip Portföy Yönetmenleriyle çalışırız.

Yapı Kredi Private Banking ayrıcalıklarını size de yaşatabilmek için sizleri Özel Bankacılık Merkezlerimize bekliyoruz.



TKYD Başkanı Gür Çağdaş:

“Yatırımlar hisse, değerli maden ve türev ürünlere kayacak”

Türkiye Kurumsal Yatırımcılar Derneği (TKYD) Başkanı Gür Çağdaş, hisse senedi ve hazine bonosuna yatırım yaptıkları şirketlerden en önemli beklentilerini “Yatırımcı ilişkileri konusunda daha yakın ve daha paylaşımcı işbirliği istiyoruz” diye özetliyor.

Türkiye Kurumsal Yatırımcılar Derneği (TKYD) Başkanı Gür Çağdaş, Türkiye’de yatırım ikliminin değiştiğine, düşük enflasyon ve buna bağlı düşük nominal ve reel faiz dönemi yaşandığına dikkat çekiyor. Çağdaş, önümüzdeki dönem yatırım ortamındaki değişiklik beklentilerini ise, “Yatırım vadelerinin uzaması, sabit getirili enstrümanlardan hisse, değerli maden, türev ürünler gibi değişken getirili enstrümanlara kayış ve hatta yurtdışı piyasalar ve egzotik ürünlere artan ilgi” şeklinde özetliyor. Çağdaş, Hissedar dergisinin sermaye piyasalarının seyri ve kurumsal yatırımcıların beklentilerine ilişkin sorularını yanıtladı.

Sermaye piyasalarına yatırım yapan Türk yatırımcılar genel durum hakkında ne düşünüyor?

İçinde bulunduğumuz dönem, Türk yatırımcılar için oldukça farklı ve ilgi çekici. Çünkü biz kurumsal yatırımcılar dahil, ilk defa tüm Türk sermaye piyasası yatırımcıları düşük enflasyon ve buna bağlı düşük nominal ve reel faizlerle yaşamaya başladı. Bu önemli tespitin yatırımcıların yatırım alışkanlıkları üzerinde yansımaları ise oldukça radikal olacak. Beklediğimiz değişiklikler ise kısaca; yatırım vadelerinin uzaması, sabit getirili enstrümanlardan hisse senedi, değerli maden, türev ürünler gibi değişken getirili enstrümanlara kayış ve hatta yurtdışı piyasalara ve egzotik ürünlere artan ilgi... Uzun vadeli olacağına inandığımız bu dönüşüm, Türk sermaye piyasalarını büyük oranda derinleştirecek.

Kurumsal yatırımcılar adına mevzuat konusundaki eksiklikler neler? SPK’dan ne gibi talepleriniz var?

TKYD Başkanı olarak belirtmeliyim ki; sektörlere kamu otoritesi arasında-

ki ilişkiler çok yüksek bir sinerjiye sahip. Bu yararlı işbirliği sayesinde sektörün ihtiyaçlarının giderilmesi, kamu otoritesinin ise arzuladığı mekanizmaların hayata geçirilmesi noktasında hızlı ve verimli sonuçlar alınıyor. Sektörün talebini kısaca yurtdışı örneklerde gördüğümüze benzer kolektif yatırım araçlarını ve bunlara bağlı şirketleri düzenleyen özerk kanun olarak niteleyebiliriz. Bugün itibarıyla sevindirici gelişme ise konuyla ilgili oldukça ciddi bir mesafe kat edilmiş. Bu kanun çerçevesinde fon kurucularının yapısından, fonların yatırım yapabilecekleri ürün çeşitliliğine kadar birçok alanda sektörün talepleri karşılanmış olacak.

Türkiye’deki kurumsal yatırımcıların halka açık şirketlerden beklentileri neler? Yatırımcı ilişkileri birimleri şirketleri yeterince iyi tanıtıyor mu?

Türkiye’deki kurumsal yatırımcıların halka açık şirketlerden en önemli beklentisi, yatırımcı ilişkileri tarafında daha yakın ve paylaşımcı bir işbirliği. Takdir edersiniz ki, portföy yöneticileri olarak biz SPK çerçevesinde sadece hukuka ya da ticari anlamda sermayedarımıza değil, aynı zamanda fonlarımızın yatırımcılarına karşı da etik anlamda sorumluyuz. Hukuksal ve ticari sorumluluklarımızın

Gür Çağdaş kimdir?

İş yaşamına 1986 yılında başlayan Gür Çağdaş, 1990 yılında Körfezbank Sermaye Piyasası Grup Müdürü olarak Doğu Grubu’na katıldı. Ardından sermayeyle Garanti Menkul Kıymetler Genel Müdür Yardımcılığı ve Garanti Yatırım Bankası A.Ş. Genel Müdür Yardımcılığı görevlerinde bulundu. Çağdaş 1997 yılından bugüne Garanti Portföy Yönetimi’nin genel müdürü, İQAD ve TKYD (Türkiye Kurumsal Yatırımcılar Derneği)’nin başkanlığı görevini yürütüyor.

“Yatırımcı alışkanlığında değişiklikler olacak: Yatırım vadelerinin uzaması, hisse, değerli maden, türev ürünler gibi değişken getirili enstrümanlara kayış, hatta yurtdışı piyasalar ve egzotik ürünlere artan ilgi...”

“Türkiye’ye para akışı sürececek”

Kriz sonrasında başta ABD olmak üzere global ekonomideki toparlanma net bir şekilde görüldüğü. Sene sonunda halen global anlamda faizlerin düşük seviyelerde kalması ve hisse senetleri piyasalarının olumlu bir görünüm arz ettiği bir tabloyla karşılaşma ihtimalini yüksek görüyorum. Özellikle Türkiye’nin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkelere para akışının devam etmesini bekliyorum. Ekonomilerin büyüme dinamikleri, Avrupa ülkelerinin bütçe açıklarını azaltma konusunda piyasalara vereceği mesaj ve merkez bankaların mevcut para politikalarına devam etmesi, beklentilerimi şekillendiren dinamikler olarak ön plana çıkacak.



Sıkıntı daha çok vergisel tarafta...

A tipi yatırım fonlarındaki stopaj, alternatif olan doğrudan hisse senedi yatırımına göre ciddi bir dezavantaj yaratıyor.

ne şekilde yerine getirileceği, zaten hepimizin malumu. Ancak bahsettiğim etik sorumluluğumuz, yönetimimiz altındaki kaynakların en verimli ve basiretli bir şekilde yönetilmesinden geçiyor. Bu da hisse senedi ya da özel sektör bonusu yatırımları noktasında şirketleri çok iyi tanımakla sağlanıyor. İşte bu noktada bize yardımcı olması gereken ise şirketlerin yatırımcı ilişkileri birimleridir. Bugün itibarıyla sadece halka açık büyük şirketlerin uyguladığı yatırımcı bilgilendirme toplantılarının tüm şirketler tarafından düzenlenmesi bu noktada önemli bir adım olabilir.

Bence yerli yatırımcıların sermaye piyasalarına yatırım esnasında teknik anlamda bir sıkıntıları yok. Yatırımcıların fon pazarının tam anlamıyla liberalleşmesi sonrasında ise alternatifleri daha da artacak. Sıkıntı daha çok vergisel tarafta... Somut olarak belirtmek gerekirse A tipi yatırım fonlarındaki stopaj, alternatifleri olan doğrudan hisse senedi yatırımına göre ciddi bir dezavantaj yaratıyor. Ancak elbette arzumuz, tüm kolektif yatırım araçlarının vergisel teşviğe sahip olması.

Krizin, uluslararası finans piyasaları üzerindeki etkisinin genel bir değerlendirmesini yapabilir misiniz?

Krizin etkilerini kısa bir zaman içinde sözlü ya da yazılı olarak belirtmek imkânsız, ancak en azından sektörümüz üzerindeki etkilerini özetlemeye çalışabilirim. Türkiye’yi dışarda tutacak olursak, krizin sebep olduğu mali kayıplar bir yana, sektör tarafında oluşan en büyük zarar güven açısından oldu. Şimdi sektör şeffaflığını artırma ve Avrupa genelinde merkezi bir denetim ve gözetim sistemi kurmanın yolları tartışılıyor. Ancak belirtmekte yarar görüyorum; ciddi kayıplara rağmen hâlâ küresel olarak yatırım fonları sektörü için büyüme beklentileri oldukça yüksek.

Sermaye piyasaları perspektifinden baktığınız zaman göreceli olarak hangi ülkeler daha iyi durumda ve hangi ülkeler daha riskli?

Bu noktada avantajlı olanlar; gelişmekte olan ülkeler sepeti. Bu ülkeler arasında Çin, Hindistan, Brezilya, Rusya ve Türkiye öne çıkıyor. Riskli olarak algılanan ülkeler ise öncelikle Yunanistan, İspanya, Portekiz daha sonra İtalya ve eski Doğu Bloku ülkeleri. Genellikle riskli algılanan böl-



genin Avrupa olduğunu söylemek yanlış olmaz. Türkiye ise parlayan yıldız...

Sizce önümüzdeki dönemdeki en önemli risk ve fırsatlar neler?

Önümüzdeki dönemde de bazı Avrupa ülkelerindeki borç sorununun finans piyasalarının gününde kalacağı görüldüğü. Bu ülkelerde borçların çevrelememesi ya da yeniden yapılandırılması uzun vadede küresel piyasaların önündeki en önemli risk olarak duruyor. Türkiye özelinde ise en büyük ticari ortağımız Avrupa ekonomilerindeki kötüleşme, büyüme dinamiklerimiz açısından tehdit oluşturabilir. Öte yandan çevresinde bu kadar borçlu ülkelerin olduğu durumda Türkiye’nin düşük borç seviyesi ve sağlam bankacılık sektörüyle ön plana çıktığını görüyoruz. Büyüme ve borç dinamiklerini dengeli yöneterek bu süreçten başarıyla çıkacak bir Türkiye için önümüzdeki dönem, başta not artışları ve yatırım yapılabilir ülke konumuna gelmek önemli fırsatlar yaratacak.



TEB
BNP PARIBAS ORTAKLIĞI

teb.com.tr / 444 0 666

YEŞİL AZALSA DA UMUT VAR.



TEB olarak, ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemi Belgesi’ne sahip ilk mevduat bankası olmanın gururunu yaşıyoruz. Umudu yeşertmek için biz çok çalışıyoruz.

Krize rağmen yıldızları parladı **Türk bankaları** yabancıların gözbebeği oldu

Türk bankacılık sektörü 2001 krizinde edindiği deneyimlerle 2008'de patlak veren küresel krizi fırsata dönüştürdü. Tüm dünyada banka hisseleri tarihinin en düşük değerlerini görürken Türk bankalarının hisse senetleri temkinli de olsa çıkışını sürdürdü.

Türkiye Cumhuriyeti tarihinin tartışmasız en büyük ekonomik kriziydi 2001 krizi... Bankacılık sektöründen başlayan ve domino etkisi yaratarak ekonominin, hatta sosyal hayatın tüm katmanlarına sızan kriz sonrası 23 banka faaliyetine son verirken, ekonomideki küçülme yüzde 9.5 ile rekor seviyelere ulaştı.

Çok değil, aradan geçen sekiz yılın sonunda 2008 yılının son çeyreğinde, bu kez dünyada yine finans sektörünün neden olduğu dev bir kriz patlak verdi. Bu dünya tarihinin bugüne kadar yaşanan en derin ve coğrafyası en geniş krizi olarak ekonomi kitaplarında şimdiden yerini aldı. Tüm dünya ekonomilerini, finansal kuruluşları ve mali piyasaları etkisi altına alan bu krizden neredeyse tek ciddi yara almayan ise Türk bankacılık sektörü oldu. Bu kez krize hazırlıklı yakalanan Türk bankaları küçülmek şöyle dursun, krizin zirve yaptığı ve ekonominin yüzde 9.5 küçüldüğü 2009 yılında kârlılığını ortalama yüzde 49, aktiflerini ise yüzde 14 büyütme başarısı gösterdi. Ancak bunu gerçekleştirirken kredilerdeki artış sadece yüzde 7'lerde kaldı. Başka bir ifadeyle Türk bankacılık sektörü kriz yılını oldukça muhafazakâr geçirdi.

Türk banka hisseleri kapışıldı

Bu başarı banka hisselerine de yansıdı. ABD'li dev yatırım bankası Lehman Brothers'ın Eylül 2008'de batışıyla birlikte dünyada artan panik ve özellikle finans sektörü hisselerinden kaçışın arttığı günlerde Türk bankacılık hisseleri ise yerli ve yabancı yatırımcıların gözbebeği oldu. Dünyada banka hisselerinin tarihinin en düşük seviyelerine kadar gerilediği günlerde Türk bankalarının hisse senetleri temkinli de olsa çıkışını sürdürdü.



Endeks üzerinde de çok etkili olan banka hisselerindeki çıkış, aynı zamanda İMKB 100'ü de yukarı taşıdı. Lehman Brothers'ın batışıyla zirveye ulaşan kriz sürecinde yabancı yatırımcıların Türk bankalarının halka açık hisselerindeki paylarını yüzde 90, hatta 95'lere kadar yükselttikleri gözlemlendi. Bu dönemde Türk bankalarının sadece sağlam ve sürdürülebilir kârlılıkları değil, yatırımcı ilişkileri, yani şeffaflığa verdiği önem ve istenildiği an alınıp satılabilecek kadar derin olması da yabancıların iştahını kabarttı. Çünkü dünyada ABD dahil hiçbir global şirketin bilançosunda güven yaratabilecek bir şeffaflık kalmamıştı. Sonuçta Lehman Brothers'ın battığı Eylül 2008'den bugüne İMKB endeksi yüzde 88, Türk bankalarının hisseleri ise tamamen yabancı yatırımcıların yoğun ilgisi yüzünden ortalama yüzde 109 yükseliş yakalayarak tüm dikkatleri üzerine çekti. ABD borsa endeksi Dow Jones ise ancak krizin çıktığı gün bulunduğu seviye olan 10.900'lere ulaşabildi.

Türkiye neden etkilenmedi?

Peki neden Türk bankaları bu krizden önemli bir yara almadan kurtulabildi? Türkiye Bankalar Birliği'ne (TBB) göre, Ekonomik alandaki değişim bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasıyla güçlendirildi. Bankaların sermayelerinin güçlendirilmesi, kamusal denetimin etkinliğinin artırılması, zayıf bankaların sistem dışına çıkarılması ve görev zararları gibi piyasa dışı uygulamaların engellenmesi bankacılık sisteminin gücünü artırdı, bir diğer deyişle dünyayı kasıp kavuran küresel finansal krizden uzak durmasını sağladı.

Ancak değişim bununla da sınırlı kalmadı. TBB bunu şöyle özetliyor: "Bu dönem sektörün organizasyonunda da değişiklikler oldu. İç sistemler güçlendirildi ve risk yönetimi anlayışı büyük ölçüde gelişti. Kamusal denetimin, risk odaklı denetim ve gözetime verdiği önemi artırması, sektörün mali sağlığını olumlu yönde etkiledi. Bu gelişmeler sonucu, sektörün aracılık işlevi güçlendi ve bilançolar büyümeye başladı."

Zayıflıklar giderildi

Yapı Kredi Yatırımcı İlişkileri ve Stratejik Planlama Direktörü Hale Tunaboylu ise tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'nin de yakından hissettiği küresel krizde Türk bankacılık sektörünün iyi bir tablo çizdiğini vurgulayarak, "Özellikle yapısal zayıflıklarını 2001 krizinden sonra gideren bankacılık sektörü o dönemden bu yana basiretli bankacılık prensiplerinden ayrılmamasının meyvelerini topladı. Bilançosunda global finansal krize yol açan sorunlu finansal varlıklar barındırmayan Türk bankacılık sektörü, güçlü sermaye yapısı ve likidite pozisyonuyla yaşadığı sorunlara karşı krizi en iyi yöneten finansal sektörlerden biri olarak öne çıktı" değerlendirmesinde bulunuyor.

Bankalar dokuz yılda üç kat büyüdü

2001 krizinden sonra etkin risk yönetimi, kamusal denetim, güçlü sermaye yapısı sayesinde kontrollü bir büyüme yakalayan Türk bankacılık sektöründeki bu yeniden yapılanma bilançolara da yansdı.

Türkiye Bankalar Birliği bu konuda şu değerlendirmede bulunuyor:

"2002 yılında 213 milyar TL olan bankaların toplam aktif büyüklüğü yaklaşık üç kat artış sağlayarak Temmuz 2010'da 863 milyar TL'ye yükselirken, söz konusu sekiz yıllık dönemde kredilerdeki artış sekiz kat oldu ve 49 milyar TL'den, 430 milyar TL'ye ulaştı.

Son 10 yılı bakıldığında ise hızlı büyüme çok daha net ortaya çıkıyor. 2000 yılında 104 milyar TL'lik aktif büyüklüğe sahip bankacılık sektörü 2010'un ilk yarısını dokuz kat büyüyerek 908 milyar TL'den tamamladı. Öte yandan toplam kredilerin GSYİH'ye oranı 2000 yılında yüzde 14'ten, 2009 sonunda yüzde 39'a ulaşırken, mevduatların GSYİH'ye oranı ise 2009 sonunda yüzde 51'e ulaştı."



TBB'ye göre, "Ekonomik alandaki değişimin yanı sıra bankaların sermayelerinin güçlendirilmesi, kamusal denetimin etkinliğinin artırılması, zayıf bankaların sistem dışına çıkarılması ve görev zararları gibi piyasa dışı uygulamaların engellenmesi" Türk bankalarını krizden korudu.

Türkiye Bankalar Birliği sektörteki bu olumlu gelişmeler nedeniyle 2005'ten sonra yabancı sermayenin sektöre dönük ilgisinin arttığına vurgu yaparak, "Aslında bu ilgi, sözünü ettiğimiz başarılı gelişimin sonucu" değerlendirmesi yapıyor.

"Bankalarda büyüme sürecek"

Söz konusu verilerin Türk bankacılık sektörünün önümüzdeki dönem büyümesini sürdüreceğine işaret ettiğini vurgulayan Yapı Kredi Yatırımcı İlişkileri ve Stratejik Planlama Direktörü Hale Tunaboylu, "Türkiye'de bankacılık sektörü geçtiğimiz yıllarda hızlı bir büyüme kaydetse de Türk ekonomisinin büyüklüğüne göre nispeten küçük olduğu ve önemli bir büyüme potansiyeli taşıdığı değerlendirilmesini yapabiliriz" diyor.

2011 yılında kredilerdeki güçlü büyümenin süreceğini, buna karşın bankaların kârlarında baskı gözleneceğini ifade eden Hale Tunaboylu 2011 yılına ilişkin de şu tahminde bulunuyor:

"2010 yılında faizlerde yaşanan baskının 2011'de Merkez Bankası'nın faiz artırımına yönelmesine

Endeks üzerinde oldukça etkili olan banka hisselerindeki çıkış, aynı zamanda endeksi de yukarı taşıdı. Lehman Brothers'ın batışıyla zirveye ulaşan kriz sürecinde yabancı yatırımcıların Türk bankalarının halka açık hisselerindeki paylarını yüzde 95'lere kadar yükselttikleri gözlemlendi.

bağlı olarak artabileceğini düşünüyoruz. 2010'da önemli düzeye ulaşan takipteki kredi tahsilatlarının gelecek yıl ağırlığının azalacağı öngörüldüğünde, müşterileriyle ilişkileri güçlendiren ve giderlerini kontrol edebilen bankaların 2011'de başarılı bir performans sergileyeceklerini söyleyebiliriz. 2011'de sektörde kredilerin yüzde 20'nin üzerinde büyüyeceğini düşünüyoruz. Hem bireysel, hem ticari kredilerde hareketin devamını bekliyoruz. Ancak bireysel/perakende kredilerdeki büyü-

menin (özellikle KOBİ, konut ve bireysel destek kredileri) kurumsal/ticari kredilere göre yüksek olacağını tahmin ediyoruz."

İkinci yarı sektör hız kesecek

"Sektörde ilk yarıda görülen ciddi büyümenin yılın ikinci yarısında bir miktar hız kaybedeceğini ve bankacılık sektöründeki kredi büyümesinin yıl sonunda yüzde 25 düzeyine ulaşacağını öngörüyoruz" diyen Tunaboylu, öte yandan, ilk altı ayda sektörün kârlılığı üzerinde belirleyici olan unsurların yılın kalan döneminde de etkisini koruyacağını ve 2010'un yüksek kârlılıkla kapatılacağını vurguluyor.



Zeynel Balcı
Acar Menkul
Değerler
Araştırma
Müdürü

Yabancı yatırımcı neden banka hissesi alır?

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası kurulduğu günden bu yana kurumsal yapısı, güçlü sermayesi ve yüksek halka açıklık oranıyla yabancı yatırımcıların gözdesi olan bankacılık hisselerine son yıllarda ilginin daha da arttığını söyleyen Acar Menkul Değerler Araştırma Müdürü Zeynel Balcı, "Bu artan ilginin altında tabii ki temel veriler ve işlem kolaylığı gibi birçok neden var. Küresel kriz şartlarında dahi yabancı yatırımcı banka hisselerini terk etmedi. İMKB'de ise söz konusu dönemde yabancı payları yüzde 72'den, yüzde 62'ye kadar geriledi. Ancak piyasa toparlanma sürecine girince banka hisseleri yine gözde hisseler haline geldi. Halka açık büyük bankalarda yabancı takas saklama oranları yüzde 70 ile yüzde 90-95 arasında bulunuyor. İMKB'nin seyrine göre bu ilgi uzun bir süre daha devam edebilir" diyor.

Yabancılar da 45 milyar TL'lik banka hissesi var

Banka adı	Halka açıklık oranı (%)	Yabancı payı (%)	Yabancı payının değeri (TL)
Akbank.....	44	55	8.352.044.800
Albaraka Türk.....	22	55	1.737.157.87
Ayva Katılım.....	52	68	1.081.978.560
Finansbank.....	5	11	1.258.950.263
Fortis Bank.....	6	24	275.889.600
Garanti B.....	56	84	16.761.292.800
İş B. (A).....	18	1	31.749
İş B. (C).....	33	72	6.565.490.205
Şekerbank.....	31,96	7	868.14.000
TEB.....	20	46	2.368.837.700
Halkbank.....	25	93	3.908.671.875
TSKB.....	54	52	4.657.43.628
Tekstilbank.....	25	32	38.149.440
Vakıfbank.....	25	89	2.367.495.000
Yapı Kredi.....	24	61	3.065.776.845
TOPLAM.....			44.638.882.252

Not: Yabancı payı bankaların halka açık hisseleri içindeki yabancı payını vermektedir. Tablodaki piyasa değerleri 28 Eylül kapanış fiyatları ile hazırlanmıştır.

Küresel krizden en az hasarla kurtulan Türk bankacılık sektörüne güçlü sermaye yapısı ve yüksek kârlılığının yanı sıra, hisse senetlerinin derin ve likit olması, endeks üzerindeki etkisinin her geçen gün artması nedeniyle de yabancılardan yoğun talep geliyor.

Küresel kriz ilgiyi artırdı

Zeynel Balcı yabancı yatırımcıların banka hisselerine olan ilgisinin nedenlerini ise şöyle özetliyor:

■ **Bilanço performansı ve artan kârlılık:** Ekonomik gelişmeye bağlı olarak faizlerin gerilemesi ile buna bağlı olarak kredi hacimlerinin artması ve artan kârlılık. Bilanço performansı yükselince bankaların İMKB performansı da yükseldi. Bu durum yabancıları banka hisselerine çekti.

■ **AB ile müzakerelerin başlaması:** Bankacılık sektörüne AB ile müzakerelerin başlamasıyla artan doğrudan yabancı sermaye ilgisi ve yapılan ortaklıklar. Bu gelişme doğal olarak bankaların piyasa değerlerine yansıdı. Doğrudan yabancı sermaye ilgi gösterince portföy yatırımcıları da banka hisselerine yöneldi.

■ **Küresel kriz ilgiyi artırdı:** Küresel kriz ile birlikte Türk bankacılık sistemine güven daha da arttı. ABD ve Avrupa'da devasa bankalar batarken veya batma tehlikesi yaşarken büyük ölçekli Türk bankaları ise kâr patlaması yaşadılar. Örneğin ABD ve Avrupa'da bankalar mevduata güvence gibi tedbirlere başvururken Türk bankaları için bu tür önlemler düşünülmedi. 2001 krizinden gerekli derslerin alındığı ortaya çıktı.

■ **Banka hisselerinin derin ve likit olması:** Yabancı yatırımcılar ve fonlar yüksek tutardaki alım satımları için işlem yapacağı hisselerin likit ve işlem derinliği olmasına dikkat ederler.

■ **Güçlü sermaye:** Bankaların sermaye ve ortaklık yapılarının güçlü olması.

■ **Endeks üzerinde etkililer:** Bankaların endeks üzerindeki ağırlığının yüksek olması. Bankaların sermayeleri ve halka açıklık oranları yüksek olduğu için İMKB endeksi üzerindeki ağırlığı da diğer hisselerle göre daha fazla oldu. Banka hisseleri endekste ki hareketleri en iyi yansıtan hisseler haline geldi. Performans değerlendirmeleri banka hisselerinde çok daha kolay.

Bankalar takibe düşen kredileri tahsil etmeye başladı gelirleri katlandı



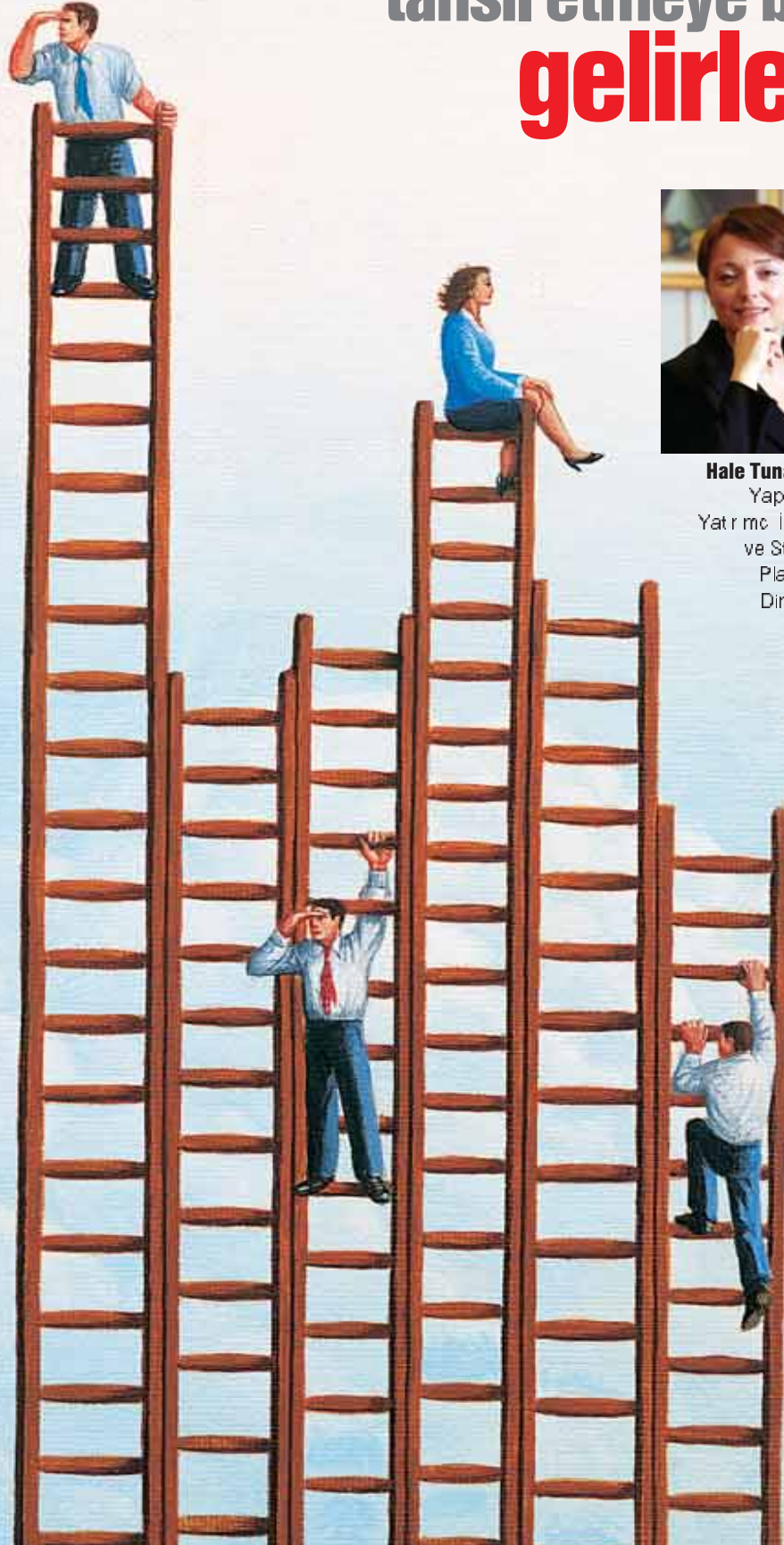
Hale Tunaboğlu
Yapı Kredi
Yatırım İlişkileri
ve Stratejik
Planlama
Direktörü

2009'un ilk yarısına göre genel ekonomik ortamdaki toparlanmanın 2010 yılında bankacılık sektöründe ciddi hacim büyümesi yarattığını vurgulayan Yapı Kredi Yatırım İlişkileri ve Stratejik Planlama Direktörü Hale Tunaboğlu, söz konusu dönemde net ücret ve komisyon gelirlerinin nispeten zayıf kaldığına buna karşın, takibe düşen kredilerden yapılan tahsilatların artması sonucunda sektörde gelirlerin 2009 yılının ilk yarısına göre oldukça arttığını dikkat çekiyor.

Tunaboğlu, sektöre ilişkin gelişmeleri ve beklentilerini şöyle özetliyor: "Haziran 2010 sonunda sektörde kredilerde yüzde 15'lik büyüme performansı 2009 sonuna göre ciddi bir hızlanmaya işaret ediyor. Büyüme ise TL ağırlıklı kredilerde gerçekleşti. Bankaların bu dönem bireysel kredilere özellikle konut ve ihtiyaç kredilerine ağırlık verdiklerini gözlemliyoruz.

Sektörün performansını gelirler açısından incelediğimizde, faizler düşük seyretmeye devam ederken yaşanan marjlardaki daralmanın faiz gelirleri üzerindeki olumsuz etkisinin, kredi hacmindeki hızlı büyüme sayesinde bankalar tarafından kısmen telafi edilebildiği anlaşıyor. Net ücret ve komisyon gelirlerinde nispeten zayıf kalan büyümeye rağmen, takibe düşen kredilerden yapılan tahsilatların artması sonucunda sektörde gelirlerin 2009'un ilk altı ayına göre hafif pozitif bir seyir izlediğini belirtmemizde fayda var.

Giderler ise bankaların yeniden şubeleşme çabalarını artırmaları ve sahip olunan şubelerle ilgili yeni vergi düzenlemesi sonucu gelirlerin üzerinde bir artış kaydetti. Sektörün ilk yarı performansı üzerinde belirleyici olan bir diğer nokta ise aktif kalitesinde 2009'un sonundan itibaren başlayan iyileşmenin hızlanarak devam ediyor olması. Buna paralel olarak, kredi karşılıklarının gerilemesinin sektörün yüksek kârlılık performansını sürdürmesinde önemli rol oynadığını söyleyebiliriz."



2001'den bu yana sektör üç kat büyüdü

Türkiye Bankalar Birliği, Türk bankacılık sektörünün 2001 ekonomik krizinden bu yana aktiflerini üç, kredilerini sekiz kat artırdığını hatırlatıyor ve Basel 2 uygulansa bile sermaye yeterliliği ortalama yüzde 20'ler seviyesinde olan bankacılık sektörünün etkilenmeyeceğine vurgu yapıyor.

Türk bankacılık sektörünün 2001 krizinden bu yana aktiflerini üç kat, kredilerini sekiz kat artırarak ekonomiye daha çok kaynak sağlar duruma geldiğine vurgu yapan Türkiye Bankalar Birliği, son dokuz yılda sektördeki büyümeyi ise şöyle özetliyor: "Sektörde önemli gelişmelerden biri de şube ve çalışan sayısında meydana geldi. 2002 yılında sektörde 6 bin 106 şube ve 123 bin 271 personel varken, Haziran 2010 itibarıyla, bu rakamlar 9 bin 149 şube ve 176 bin 364 personele yükseldi. 2002 yılına oranla, şube ve personel sayısında yaklaşık yüzde 50'lik bir artış yaşandı. Söz konusu bu artış, hem sektörün coğrafi kapsama yeteneğinin hem de Türkiye'de bankacılık hizmetlerinden yararlanan nüfusun artmasına işaret ediyor.

Banka ve kredi kartlarında patlama yaşandı

Nitekim, 2002 yılında kredi kartı sayısı 16 milyonken, Temmuz 2010 itibarıyla bu rakam 44 milyona; yıllık işlem hacmi de 25 milyar TL'den yaklaşık 200 milyar TL'ye yükseldi. Benzer bir gelişme banka kartlarında da görülüyor. Aynı dönem, POS ve ATM sayıları incelendiğinde, POS sayısının 500 binden 1.7 milyona, ATM sayısının ise 12 bin 100'den 22 bin 800'e yükseldiği görülüyor. Alternatif hizmet kanallarındaki hızlı gelişim, temelde bunların rakibi olan klasik hizmet kanallarındaki büyümeyi etkilemedi, hatta tamamlayıcı bir unsur oldu.

Bankacılık milli gelirin yüzde 86'sı

Temmuz 2010 verilerine göre, sektörün toplam bilançosu 574 milyar dolar başka deyişle milli gelirin yüzde 86'sı düzeyinde. Ser-

maye yeterlilik rasyosu yüzde 20'ler civarında. Bunun anlamı, sektörün daha çok finansman desteği sağlamak için yeterli sermaye desteğine sahip olduğu. Basel 2 Kuralları'nın tam manasıyla uygulamaya geçirilmesi durumunda

bile, sektörün sermaye yeterliliğinin, bir miktar gerilemekle beraber, yüksek düzeyini sürdüreceği hesaplanıyor.

Toplam aktiflerin yarısını krediler, yaklaşık üçte birini de kamu borçlanma kâğıtlarının ağırlıkta olduğu menkul kıymetler oluşturuyor. Kaynakların yaklaşık yüzde 90'ı yurtiçinden toplanıyor ve ağırlıklı olarak mevduattan oluşuyor. Toplam aktifler ve pasifler içinde TL kalemlerin payı, 2002 yılından bugüne düzenli bir şekilde artıyor.

Fed katkı sağladı

Şunu da eklemek gerekir ki, 2002 yılından sonra, Fed'in düşük faiz politikası çerçevesinde dünya genelinde yaşanan ekonomik büyüme ve finansal genişleme süreci, hem bankacılık sektörünün hem de Türkiye ekonomisinin büyümesine, güçlenmesine önemli katkı sağladı.



Yıl sonuna kadar tüm Türkiye'ye...

akşam

sabah

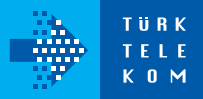
Ayda
toplam
3000
dakika
bedava



İster şehir içi,
ister şehirlerarası

Büyük kampanya devam ediyor!

Şimdi, yıl sonuna kadar, akşam 7'den sabah 7'ye evden konuşmak bedava. Üstelik Türk Telekom'dan, koşulsuz şartsız herkese. Bu fırsatı kaçırmayın. Siz de evden konuşun, bedava konuşun!



► 444 1 444 ► TURKTELEKOM.COM.TR

Kampanya, 1 Ocak 2011 günü saat 07:00'a kadar, her gün 19:00-07:00 arasında geçerlidir. Bu kampanya, STH A tipi olmayan ve kırsal santrallerde bulunmayan bireysel aboneler için geçerlidir. Diğer arama yönlere, abonelerin kendi tarifelerinden ücretlendirilir. Her ay toplam 3.000 dakika şehir içi veya şehirlerarası görüşülebilir. Kullanılmayan dakikalar devredilmez. 0800 314 15 16'dan güncel trafik bilgisi alınabilir.

Dünya para musluklarını Basel 3 ile kısacak

Dünya küresel krizin baş aktörü bankacılık sektörünü zapturapt altına almak için ilk adımı Basel 3 ile attı. Beklenenden daha yumuşak kararların yer aldığı Basel 3'e son şeklini ise kasım ayında yapılacak G-20 toplantısında ülke liderleri verecek

Küresel krizin baş aktörleri olarak gösterilen bankalar için dünya para otoriteleri beklenen kararlarını oldukça yumuşatarak nihayet aldı. Global bankalar içerisinde Basel 1'i bile tutturmakta zorlananlar bulunmasına karşın Basel 3 düzenlemeleri için ilk adım atıldı. Geçen ay ortasında İsviçre'nin Basel kentinde merkez bankaları ve düzenleyici kurum yetkilileri bir araya gelerek 27 ülkenin uzun süredir üzerinde çalıştığı düzenlemelere son şeklini verdi. Buna göre Basel 3 düzenlemeleri kapsamında bankaların çekirdek sermaye yeterlilik oranı (Tier 1) yüzde 2'den yüzde 4.5'e çıkartılacak, yüzde 2.5 oranında tampon sermaye oluşturulacak. Toplamda ise sermaye yeterlilik rasyosu yüzde 7'lere ulaşacak. Bu sayede dünya bankacılık sistemi finansal şoklara karşı daha dayanıklı hale gelecek. Sistemin ve piyasaların riskini artırmamak için yeni düzenlemelere geçiş aşamalı olacak. Düzenleme bankalara sermayelerini artırmak için 1 Ocak 2016 yılına kadar beş yıl süre tanıyacak.

İsviçre'nin Basel şehrinde çıkan düzenlemeler böyle, ancak son kararı yine ülke liderleri verecek. Kasım ayında yapılacak G-20 toplantısında konu yeniden masaya yatırılacak ve bu kez ülke liderlerinin onayına sunulacak.

Almanya ABD'ye karşı

2008 Eylül ayında yaşanan küresel finansal krizin ardından gündeme getirilen bankacılık sisteminin yeniden dizaynına ilişkin çalışmalara her ülke farklı tepki gösterdi. ABD ve İngiltere'nin başı çektiği birçok ülke bankacılık sisteminin daha sert kurallarla düzenlenmesini isterken, Almanya'nın başını çektiği blok ise bu fikre karşı çıktı. İki grubun

ortak çalışması sonrasında ise hem uyum sürecinin daha uzun tutulması, hem de sermaye yeterlilik rasyosunun yüzde 7 gibi düşük bir seviyede oluşmasında uzlaşma sağlandı.

Basel 3 ne getirecek?

Basel'de üzerinde anlaşılan konular özetle şöyle;
▼ Bankaların ellerinde tutması istenen sermayenin risk taşıyan varlıklara oranı üç kat artırılarak yüzde 2'den yüzde 7'ye yükselecek,
▼ Bankaların sermaye oranını artırmaları için 1 Ocak 2013 yılına kadar altı yıl süreleri olacak,
▼ Bazı bankalar için bu süre Ocak 2019'a kadar uzatılabilecek,

“ Basel 3 yüzünden bazı bankalar hissedarlarına ve çalışanlarına birkaç yıl ek ödeme yapamayacak. Bazı bankaların ise sermaye piyasalarına çıkmaları gerekecek

Yüz milyarlarca euro gerekebilir

Basel 3 kurallarının hazırlayan Basel Bankacılık Komitesi Başkanı ve aynı zamanda Avrupa Merkez Bankası Yönetim Kurulu Üyesi Nout Wellink, 'Bankaların sermayelerini güçlendirmek için toplamda yüz milyarlarca euro kaynak bulması gerekebilir. Karların bilançolarında tutmalar gerekeceği için bazı bankalar hissedarlarına ve çalışanlarına birkaç yıl ek ödeme yapamayacak. Bazı bankaların ise sermaye piyasalarına çıkmaları gerekecek.'



Bankalar hükümetten destek alsın

Avrupa Merkez Bankası (ECB) Başkanı ve aynı zamanda müzakere grubu başkanı Jean-Claude Trichet Basel 3 kararlarının ardından şu değerlendirmede bulundu; 'Küresel sermaye standartları için temel bir güçlendirme. Bu düzenlemeler uzun vadeli finansal istikrar ve büyüme için önemli katkı sağlayacak. Bankalar gerekirse hükümet desteklerinden faydalanarak sermaye tabanlarını güçlendirebilirler.'





- ▼ Bankaların asgari yüzde 4.5 olarak belirlenen yeni seviye sermaye oranına ulaşmaları için 2015'e kadar vakitleri olacak,
- ▼ Hissedarlara dağıtılmamış kâr ve hisse senetlerinden oluşan seviyeye ek olarak bankaların yüzde 2.5 seviyesinde sermaye koruma tamponu bulundurmaları zorunlu. Buna ulaşmaları için bankalara 2019'a kadar süre veriliyor.
- ▼ Basel 3 kurallarına ek olarak G-20 ülkeleri 'batamayacak kadar büyük' sınıfına giren bankalar hakkında ne tür tedbirler alınması gerektiği konusunda da görüşlerini yine kasım ayına kadar açıklayacak.

Ekonomi olumsuz etkilenir eleştirisi

Basel 3'te beklentilerden çok daha ılımlı düzenlemeler yer almasına karşın ağırlıklı olarak bankacılık çevreleri tarafından eleştiri yağmuruna tutulmaktan yine de kurtulamadı. Bankacılar söz konusu düzenlemelerin kısa sürede uygulamaya geçmesi durumunda bankaların verdiği kredilerde ciddi azalma yaşanacağını, bunun da hem ekonomik büyümeye hem de istihdama darbe vuracağını öne sürdü. Bu arada bankaların daha az kredi vermesinin büyük borçları olan ülkeleri zor duruma sokacağı, mali açıdan zayıf bankaları ise daha çok borçlanmaya iterek risklerini artıracığı da iddialar arasında... Bir başka iddia ise ABD ve Avrupa'daki büyük bankaların yüksek tutarda sermaye artırımına gitmeden yüzde 7'lik sermaye rasyosunu karşılayacağı, buna karşın Almanya'daki bazı kamu bankalarının çok zorlanacağı yönünde oldu. Söz konusu düzenleme kararlarının hemen ardından açıklamada bulunan Alman Kamu Bankaları Birliği temsilcilerinden Carsten Gross, Alman kamu bankalarının 50 milyar euro sermaye artırmak durumunda kalacağına ilişkin uyarıda bulunup, piyasaların etkilenebileceğine vurgu yaptı.

"Basel 3'e geçmek için acele etmeyelim"

Basel 3 kurallarının ilkelerin hemen uygulamaya geçmesi, geçişin ise kademeli olarak ve bazı düzeltmelerle gerçekleşeceğine yönelik tahminde bulunan Şekerbank Genel Müdürü Meriç Uluşahin, bu konudaki sorularımıza yanıtladı:

▼ Basel 3 mevcut haliyle onaylanıp uygulanırsa dünya ekonomileri ve mali piyasalarını sizce nasıl etkileyecek, bunun Türkiye'ye olası etkileri ne olur?

Ben konuya Basel 2'den başlamak istiyorum. BDDK halen süreci uzattığını açıklamadı, buna göre 2011'de biz Basel 2'ye geçiyoruz. Ancak Basel 2'de nispeten pozitif taraflar aldığımızı görüyoruz. Basel 2'ye geçerken oradaki en büyük sıkıntı kredi alacak KOBİ'lerin kendilerini derecelendirmeye sokması durumuydu. Basel 2 'Eğer derecelendirme yapmadysan veya notu düşük çktyysa buna daha yüksek karşılık ay racaksın' diyordu. Türkiye'nin gerçeklerine bakacak olursak bunu kaç KOBİ'ye uygulayabiliriz?

Ama biz geline nokta da Basel 2'de derecelendirme kısmının bir kenara bırakıldı. Onun yerine, '1 milyon TL'nin altındaysa o zaman teminatna bakalım. Eğer bu nakdi teminatısa, gayrimenkul ipotegi ise buna daha az sermaye ay rabilirsin' dendi. Yani Basel 2'yi kendi ekonomik şartlarımıza adapte ettik.

Basel 3 ise beklenenden daha yumuşak bir tonda çıktı. Ama biz ABD veya Avrupa'nın uyguladığı kuralları uygulayarak kendimizi aşağı mı çekeriz, yukarı mı çekeriz, biraz buna bakmamız lazım. Kendi büyümemizin, kendi ekonomik dinamizminizin önünü kesmiyor olmamız lazım.

▼ Basel 3'ün Türkiye'ye etkisi ne olur?

Şu anda Basel 3'ün birebir etkisini görmek için erken. Ben Basel 3'e bağlı olarak kemerlerin çok hızlı sıkılacağına inanmıyorum. Çünkü şu an odak biraz daha talebin canlanması ekonomilerin sağlıklı hale gelmesi ve büyümelerin tekrar ortaya çıkması yönünde... Bunlar yüzünden Basel 3 kuralları kademeli olarak tartışla tartışla gelecek diye düşünüyorum.

▼ Dış kaynakların Türkiye'ye gelmesi açısından nasıl bir etkisi olur?

Basel 3 birebir uygulanırsa biraz sıkıntıya sokar ama birebir uygulanacak mı, ben o kanaatte değilim. Geçiş bence kademeli olacak, ekonomiler oturmaya başladıktan sonra uygulanacak diye düşünüyorum. Ve bu süreçte bazı düzeltmeler de olacaktır.

"Halka Arzın İletişimi Uzmanlık İşidir, Şansa Bırakılamaz"

Bersay İletişim Danışmanlığı, bugüne kadar Türkiye'nin önde gelen markalarına sunduğu, sonuçları rakamlara da yansıyan başarılı halka arz iletişim danışmanlığı hizmetleriyle, bu alandaki derin birikim ve uzmanlığını kanıtlamıştır.



Meriç Uluşahin kimdir?

Bogaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü mezunu olan Meriç Uluşahin bankacılık kariyerine 1987 yılında başladı. Çeşitli özel bankalarda farklı görevlerde bulunan Uluşahin, 2002 Kasım ayında Şekerbank'taki ilk görevine fon yönetimi koordinatörü olarak başladı ve 2008 yılında Şekerbank Fon Yönetimi ve Takas Müdürlüğü Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı oldu. Ocak 2004'ten bu yana Şeker Yatırım Yönetim Kurulu üyesi görevini de yürüten Uluşahin, Şubat 2008'de Şekerbank Genel Müdürlüğü görevini üstlendi. Uluşahin, evli ve bir çocuk annesidir.

Şekerbank Genel Müdürü Meriç Uluşahin:

“Bankalar için 2011 yılında kâr etmek çok daha zor olacak”

Yılbaşında şubelere getirilen harcın ardından bu kez geçen ay Merkez Bankası'nın zorunlu karşılıklara verdiği yüzde 5 faizi kaldırması bankacılık sektörü üzerinde şok etkisi yarattı. Kararın sektöre maliyetinin yaklaşık 1 milyar TL olduğunu söyleyen Şekerbank Genel Müdürü Uluşahin, "Tüm bunların yüksek kârlara tepki olduğunu düşünüyorum" diyor

Yılbaşında hükümetin banka şubelerinden harç alınmasına yönelik kararıyla sarsılan bankalar daha bunu hazmetmeye çalışırken, bu kez geçen ay Merkez Bankası'nın 'zorunlu karşılıklara faiz uygulamama' kararıyla ikinci bir şok yaşadı. Merkez Bankası'nda yaklaşık 200 milyar TL'lik zorunlu karşılık tutan Türk bankalarının bu tutar karşılığı yüzde 5 faiz aldığını hatırlatan Şekerbank Genel Müdürü Meriç Uluşahin, "Kabaca hesaplırsak bunun sektöre maliyeti 1 milyar TL civarında olacak" diyor. "2009'da faizdeki hızlı düşüş sonrası bankaların yüksek kârlar elde etmesi dikkat çekici oldu. Şimdi tüm bunların yüksek kârlara tepki diye olduğunu düşünüyorum" diyen Uluşahin ile Türk bankacılık sektörünü ve Şekerbank'ı konuştuk.

Bankacılık sektörü yılın ilk yarısını beklentilerden iyi geçirdi. Yılın kalanında nasıl bir bankacılık sektörü göreceğiz?

Her şeyden önce 2010 yılında ekonomi beklentilerden iyi bir performans sergiledi. Ekonomik büyümeye ilişkin tahminler 4.5'ten başladı, 5.5'e revize oldu, şimdi 7'leri konuşuyoruz. Ekonomideki bu büyümeye bankacılık sektörünü de tahminlerin üzerinde büyüttü. Kredi talebi arttı. Hâlâ kriz öncesine gelemedik ama yılın ilk altı ayında toplam kredilerde yüzde 16'lık büyüme var. Kredilere daha detaylı baktığımızda işletme kredilerinde yüzde 46'lık, tüketici kredilerinde ise yüzde 26'lık büyüme var. Yılın ikinci yarısında da kredilerdeki bu büyümeye devam edecek gibi görünüyor. En azından kredilerdeki büyümenin yılı yüzde 18-20'lerde kapatmasını bekliyorum. Bu yıl kârlar bankalar açısından nispeten iyi geldi. Ancak marjlar iyice daraldı. Bu arada munzam karşılıklara faiz verilmemesi, sektör üzerinde maliyet baskısı yarattı. Yılbaşında şubelere getirilen harçlara şimdi zorunlu karşılıklara faiz verilmemesi de eklendi.

“Türkiye’de kurumsal yönetim notu alan ilk bankayız”

Türkiye’de kurumsal yönetim notu alan ilk bankanın Şekerbank olduğunu söyleyen bankanın Genel Müdürü Meriç Uluşahin, bu konudaki çalışmalar şöyle özetliyor: “Biz üç yıldır kurumsal yönetim endeksine dahil bir bankayız. 2008 başından bu yana uluslararası bir kuruluş olan ISS Corporate Services’den düzenli olarak kurumsal yönetim notu alıyoruz. Türkiye’de bu konuda ilk not alan banka biziz. Son olarak notumuz 79-80 aralığındaydı ki oldukça iyi bir seviye bu. Buradaki çöküş noktamız neydi? Öncelikle kurumsallaşmayı getirebilmek yönetim kurulumuzun aldığı bir karardır. Bu sayede ISS hem kurumsallaşma yönünde bankamızda incelemede bulunuyor, hem de bankanın daha şeffaf, daha hesap verebilir ve aynı zamanda yatırımcı haklarını daha korur hale gelebilmesi için tavsiyelerde bulunuyor. Bu arada derecelendirme şirketi sayesinde banka olarak ulus-

lararası standartlardan da kopmamayı hedefliyoruz. Hem kendi adımıza şeffaflığı yakalayalım hem de dünyada diğer kurumlar bunu nasıl yapıyorsa, onların izlediği yol haritasıyla ilerleyelim istiyoruz. Ayrıca yönetim kurulumuz nezdinde kurulmuş ‘kurumsal yönetim komitemiz’ var. Komite düzenli toplanıyor ve burada bankanın ana politikaları olan insan kaynakları, iletişim, dış kurumlara iletişim politikamız belirliyor ve icra için gerekli yol haritasını çiziyor. İcra da bu yönde adanıyor. İç ve dış iletişim bizim önceliklerimiz arasında. Sırf yatırımcılarla değil, kendi personelimizle de bankaya ilişkin bilgi ve gelişmeleri düzenli paylaşıyoruz. Personelimize yönelik web sitemiz var ve mektuplarla da bilgi paylaşım yapıyor. Aynı şekilde yabancı yatırımcılarla da gerek yatırımcı ilişkilerimiz kanalıyla gerekse arac kurumların roadshow’lar kanalıyla gerekse web sitesindeki bilgilendirmelerle ilişkilerimizi sürdürüyoruz.

“2011 ortalarında taşlar yerine oturacaktır. O zaman banka ve şirket bilançolarında krizin etkilerini net biçimde göreceğiz. Yani bankaların bu kârlarını emniyet subabı diye düşünmek lazım. Çünkü 2011 yılında kâr etmek çok daha zor olacak.”

Bunun bankacılık sektörüne maliyeti ne kadar olacak?

Çok kabaca baktığımızda sektörün Merkez Bankası’nda toplam 200 milyar TL civarında zorunlu karşılık bakiyesi var. Bu paraya yüzde 5 faiz alıyorduk. Sektöre toplam maliyeti 1 milyar TL civarında olacak. Bankacılık sektörü olarak zorunlu karşılık oranlarının artırılmasını bekliyorduk ancak karşılıklara faiz verilmemesi yönündeki karar çok şaşırttı. Bu, maliyetler üzerinde baskı yaratacak, bir şekilde fiyatlara da yansıtacak. Bu hemen olmayabilir ama zaman içerisinde yaşanacaktır.

Yılın ikinci yarısı sizce nasıl geçecek?

İlk yarı kârlılıktayken faiz düşüşü nedeniyle menkul kıymet portföylerinin avantajını yaşadık. Ama ikinci yarıda bu tersine çalışmaya başladı. Özellikle 2011’de bu tarz gider kalemlerinin banka kârları üzerinde daha baskıcı olacağını, bunun fiyatlara yansıtacağını düşünüyorum. Ancak 2011’de de Türkiye’nin büyümesini öngörüyoruz. Buna bağlı olarak daha yüksek hacimlerle kârların yakalanacağı bir yıl olacak.

Son dönemde bankacılık sektörü müşterilerine uyguladığı yüksek komisyon ve ücretler nedeniyle de eleştiriliyor.

Komisyon gelirleri bankaların toplam gelir kalemleri içerisinde o kadar düşük kalıyor ki... Çünkü bankalar en yüksek komisyon oranlarını ilan ediyorlar. Ancak pratikte bakıldığında çoğu banka bu rekabet-

çi ortamda ilan ettiği komisyon oranlarını uygulamıyor, yansısını, hatta yansının altında rakamları müşterilerinden alabiliyor. 2009 yılında faizde yaşanan hızlı düşüş sonrası bankaların yüksek kârlar elde etmesi dikkat çekici oldu. Şimdi ben tüm bunların bu yüksek kârlara tepki olduğunu düşünüyorum. Ama 2011’e geldiğimizde bunun tam tersi bir durum yaşandığını göreceğiz. Kâr etmek çok daha zor olacak. Ayrıca bankalar krizde reel sektörü rahatlatmak için kredi vadelerini uzattı. Bu firmalardan bir kısmı, kredileri ödemekte güçlük çekecek. Kâr marjları bir nevi bankaların emniyet subabı diye düşünüyorum. Bu anlamda baktığımızda 2011 ortalarında taşlar yerine oturacaktır diye düşünüyorum. O zaman bilançolarda krizin etkilerini göreceğiz.

Global piyasalar ve ekonomiler çok dalgalı. Bu Türkiye’de faiz ve döviz nasıl yansır?

Döviz sepet bazında baktığımızda ciddi bir politika değişikliği olmaması halinde TL’nin değerli kalmaya devam etmesini bekliyorum. Ancak

dolar/euro paritesine göre kurlarda dalgalanma yaşanabilir. Türkiye’ye yabancı sermayenin ise gelmeye devam etmesini bekliyorum.

Faiz tarafına baktığımızda ise; ben Merkez Bankası politikasını şöyle okuyorum. Banka en son gecelik tarafa 0.25’lik bir faiz indirimi yaptı. Bu indirimle Merkez Bankası bankalara “Beni niye aracı yapıyorsunuz? Gidin bankalararası piyasada birbirinizle işlem yapın” sinyali verdi. Ama Merkez Bankası “Faizleri yükseltmeyeceğim, gerekirse indirebilirim” diye yorumlarda bulunsun da zorunlu karşılıklara faiz uygulamaya-
cağına yönelik kararı tam tersi etki yaratacak. Burada sanki faiz yükselişini piyasa oyuncularına bıraktı diye düşünüyorum. Çünkü bu sektörün maliyetlerini yukarı çekeceği için faiz gevşemeyecektir. Bu nedenle ben faizlerin daha aşağı gitmesini beklemiyorum. Gider mi? Gidebilir ama orada çok gidecek yer kalmıyor gibi geliyor bana. Ciddi bir faiz yükselişi olur mu? Hayır bunu da beklemiyorum. Kredi tarafına baktığımızda ise; yurtiçi veya yurtdışında dalgalanma yaşan-

“Bankalar en yüksek komisyon oranlarını ilan ediyorlar. Ancak pratikte bakıldığında çoğu banka bu rekabetçi ortamda ilan ettiği komisyonun yarısını, hatta yarısının da altında rakamları müşterilerinden alabiliyor.”





BP ve Toyota nerede yanlış yaptı?

■ Ahmet Yavuz

Son bir yılda BP ve Toyota'nın başına gelenler, dev şirketlerin bir anda ne kadar zor durumlara düşebileceğini bir kez daha ispatladı. Bu örneklerde görüldüğü üzere; kriz ve itibar yönetimindeki yanlış adımlar, skandalların boyutlarını daha da derinleştirince, doğru iletişimin kurallarını etraflica gözden geçirmek, geride kalanlar için hayat kurtarıcı bir ev ödevi oluyor.

Kriz yönetimi, son yıllarda hemen her faaliyet raporunun baş köşesinde kendine yakışan yeri buluyor; şirket yöneticileri verdikleri röportajlarda bu konuya değinmeden geçmiyor. Çünkü şirketler artık kendi kalelerini koruyamadıktan sonra rakip kaleye gol atmanın çok da anlamlı olmadığını biliyor. Fırsat-tehdit korelasyonunda özellikle 'tehdit'lere karşı hazırlıklar her geçen gün yeni teorilerle ve stratejilerle destekleniyor. Ama bir yandan krizler de boş durmuyor; ölçekleri ve varlıkları daha etkinleşmiş halde şirketlerin etrafını çepeçevre sarabiliyor. İşte size bu tablonun küresel çaptaki son örnekleri; BP ve Toyota... Petrol endüstrisinin risklerle kuşatılmış ortamında BP, elbette tarihinde pek çok kazayı deneyimlemişti. Ama böylesi bir kazayı öngörebilir miydi? Öngöremese bile kriz patlak verdiğinde süreci kontrolü altında tutabilir miydi? Mesela Meksika Körfezi'ne sızan petrol miktarını doğru tahmin edemezler miydi? Ya da kamuoyuna çelişkili ifadeler vermek yerine, ayakları yere daha sağlam basan bir duruş sergileyemezler miydi? Peki Toyota, gaz pedalında sorun çıkan otomobillerinin, başına bu kadar büyük bela açabileceğini aklının ucundan geçirir miydi? Duvarların içine kapanıp, dünyayı olup bitenden haberdar etmemeyi tercih etmek yerine daha şeffaf olamazlar mıydı? Dünya devi bu şirketlerin yaşadığı deneyimler, Murphy'nin kanunlarını doğruladı: Başa gelen bela, büyüdü de büyüdü, buna kriz yönetimindeki yanlışlıklar da eklenince neredeyse dev şirketleri yutabilecek bir çığa dönüştü.

BP'nin ve dünyanın kara günü

20 Nisan 2010, dünya tarihine daha şimdiden 'kara bir gün' olarak geçti bile. BP'nin Meksika Körfezi'nde yer alan Deepwater Horizon isimli petrol platformunda meydana gelen patlama 11 işçinin ölümüne, 17'sinin de yaralanmasına yol açtı. Olayın tüm dünyayı ve BP'nin geleceğini ilgilendiren kısmı, çok geçmeden ortaya çıktı. Patlama, ardında bir sızıntı bırakmıştı. Kuyudan sızan petrol, Meksika Körfezi'ne karışmaya başlayarak dünyayı günden güne felakete sürüklemeye başladı. Birkaç denemenin ardından nihayet temmuz ayında sızıntı büyük ölçüde durduruldu. Ancak tamamen sona ermesi eylül ayını buldu. Tüm bu süreçte Meksika Körfezi'ne yaklaşık 4 milyon varil petrol karıştı ve körfeze kıyısı bulunan dört eyalette doğal yaşamın yanı sıra bölge ekonomisi büyük zarar gördü. Sızıntıyı durdurma sırasında BP'nin kasasından tam 9.5 milyar dolar eksildi. Bir ara şirketin satışı bile gündeme geldi.

Meksika Körfezi'ne yaklaşık 4 milyon varil petrol karıştı ve körfeze kıyısı bulunan dört eyalette doğal yaşamın yanı sıra bölge ekonomisi büyük zarar gördü. Sızıntıyı durdurma sırasında BP'nin kasasından tam 9.5 milyar dolar eksildi, bir ara şirketin satışı bile gündeme geldi.

BP'nin zararı bununla da sınırlı kalmadı. Şirket, çevrecilerin yoğun tepkisinin yanı sıra, felaketin boyutları ortaya çıktıkça tüm dünyayı karşısına aldı. En karamsar analistler, felaketin toplam maliyetinin 100 milyar dolara ulaşacağı tahmininde bulundu.

İngiliz petrol devi, hesapsız yakalandı

Boyutlarının bu kadar büyük olacağı tahmin edilemese de bu türden patlamalar, bir petrol şirketi olarak BP için olası riskler arasında yer alıyordu. Zira şirket, daha önce hemen her petrol şirketi gibi bu türden badireler atlatmıştı. 2005 yılında Teksas'taki rafineride meydana gelen patlamada 15 çalışan ölmüş ve şirket 50.6 milyon dolar ceza ödemek durumunda kalmıştı. Bir sonraki yıl ise Alaska'da bir petrol borusundaki sızıntı nedeniyle bu kez 20 milyon dolarla cezalandırılmıştı.

Şirketin eski CEO'su Tony Hayward, 2009 yılı faaliyet raporunda sektör nedeniyle yüz yüze kaldıkları risklerin bilincinde olduklarını ve gereken tedbirleri aldıklarını şu sözlerle anlatıyordu:

"Risk, tüm iş dünyası için önemini koruyor, ama BP bunun bir adım ötesine geçerek risk yönetimini işinin odağında tutuyor. Biz, enerji dünyasının önde gelen oyuncularından biri olarak riskle ilgili tutumumuzu kilit olarak belirledik. Çalıştığımız ülkelerde teknik ve fiziksel zorluklara karşı sürdürdüğümüz mücadelelerin ve yaptığımız yatırımların hepsi, riski nasıl yönettiğimiz konusuna ciddi bir odaklanmayı gerektiriyor."

Tony Hayward'ın bahsettiği, büyük olasılıkla böylesine büyük bir risk değildi. Çünkü belki de bu kadar büyük ölçekli riski hiçbir zaman hesap etmemişti. Üstelik bu facia biraz da zamansız gelmişti. BP, 2000'li yılların başından itibaren yeni bir kurumsal imaj sergilemeye başlamıştı. Yeni reklam kampanyasında BP, alternatif kaynaklara olan eğilimini öne çıkarıyor; güneş panelleri ve rüzgâr türbinleri gibi ikincil enerji kaynaklarına odaklandığını duyuruyordu. 'Beyond Petroleum' (Petrolün Ötesinde), bu yeni çevreci kimlikte şirketi tanımlayan anahtar isim olmuştu.

İkircikli açıklamalarla güven kaybetti

Ama olan oldu ve BP, artık bu büyük krizle yüzleşmek durumunda kaldı. ABD tarihinin en büyük çevre faciası olarak gösterilen bu olay, yeni riskleri de beraberinde getiriyordu. Facia gazetelerde, televizyonlarda ve internette hızla yayıldı. BP, büyük bir tehditle karşı karşıya kaldı. Tüm dünya BP'nin yapacağı hamlelere ve Meksika



Körfezi'nden gelecek haberlere kilitlendi. BP'den yapılan ilk açıklamalarda suya karışan petrol miktarının günlük yaklaşık bin varil olduğu belirtildi.

"BP elinden gelenin en iyisini yaptı"

Ancak bilimadamları bu rakamlara itiraz ederek, bu değer en az beş kat daha fazla olduğunu savundu. Bu tartışmalar eşliğinde aradan haftalar geçti, süreç içerisinde BP miktarla ilgili net bir açıklama yapmayınca şirketin samimiyeti sorgulanmaya başladı. Günlük yaklaşık 60 bin varil petrolün Meksika Körfezi'ne sızdığı kulaktan kulağa dolaştı ve BP'nin prestiji sorgulanır oldu.

BP'nin iletişimden sorumlu ismi Andrew Gowers, şirket hakkındaki eleştirileri kabul etmiyor. "Krizin ilk gününden itibaren BP üzerine düşen tüm sorumluluğu almıştır" diyen Gowers ekliyor; "Faciaya müdahalemizde en ufak bir kusur yok. Bu, tarihteki en geniş çaplı operasyonlardan biriydi."

Gowers ayrıca denize sızan petrol miktarı konusunda da ellerinden gelenin en iyisini yaptıklarını savunuyor. "Bir rakam söyleme konusunda üzerimizde büyük çaplı bir baskı oluştu. Bu rakamı dile getirirken asla gerçekte tahmin ettiğimiz rakamın altında bir rakam belirtmedik."

The New York Times da yayınladığı bir haberde konuya farklı bir yönüyle yaklaşıyor. Gazete, kriz dönemlerinde iletişim profesyonelleriyle avukatların görüşlerinin çoğu zaman çatıştığını belirtiyor: "İletişim stratejistleri, halkın tepkisinin arttığı durumlarda yatıştırıcı olma eğilimindedir. Avukatlar ise potansiyel kanuni yaptırımlardan kaçınmak için uğraşırlar. Felaketin yaşandığı günlerde BP yöneticileri, denizdeki platformun sahibi Transocean ve BP'ye sondajda yardım eden Halliburton'un yetkile-

BP, artık bu büyük krizle yüzleşmek durumundaydı. ABD tarihinin en büyük çevre faciası olarak gösterilen bu olay, yeni riskleri de beraberinde getiriyordu. Facia gazetelerde, televizyonlarda ve internette hızla yayıldı. BP, büyük bir tehditle baş başa kaldı. Tüm dünya BP'nin yapacağı hamlelere ve Meksika Körfezi'nden gelecek haberlere kilitlendi.

riyle birlikte yargıç önüne çıktılar. Üç şirketin yöneticileri, suçu birbirlerine atmaktan başka bir şey yapmadılar. Bu durum, kamuoyunun daha fazla tepkisini çekmelerine neden oldu." Eleştirilerin odak noktalarından biri de BP'nin CEO'su Tony Hayward oldu. Yine The New York Times'a göre, Hayward'ın anlaşılması zor İngiliz aksanı, ABD'lileri yatıştırmaya yetmiyordu. Hayward, Guardian'a verdiği ilk demeçte "Meksika Körfezi büyük bir okyanus. Sızan petrol miktarı, bu okyanustaki su miktarıyla karşılaştırıldığında oldukça önemsiz" diyordu. Hayward'ın kırıktığı potlar bununla da bitmedi. Bir televizyon programında faciada hayatını kaybedenlerden özür dilerken "Sızıntının durdurulmasını kimse benden daha çok isteyemez. Hayatımı yeniden düzene sokmak istiyorum" sözleri, BP'nin açığı arayanlar için iyi bir malzemeydi.

Şirket yeniden yapılıyor

Bu gelişmeler üzerine Tony Hayward, kriz yönetim sürecinde arka saflara çekildi. Temmuz ayında sızıntının büyük ölçüde durdurulduğunun açıklanmasıyla birlikte görevine son verildi. BP, bu görev değişikliğini şu sözlerle açıkladı: "Macondo kuyusundaki patlama trajedisi ve bunu takiben ortaya çıkan çevre kirliliği dönüm noktasıydı. BP varlıkları, mükemmel insanları ve dünyanın enerji ihtiyaçlarını karşılamada oynadığı hayati rol nedeniyle güçlü bir firma olmaya devam edecek, ancak farklı bir şirket olarak ilerleyecek. Sızıntının durdurulmasıyla önemli bir dönüm noktasına ulaştık. Bu, şirketin yeniden biçimlendirilmesine zemin oluşturuyor."

Sosyal medya için özel strateji gerekli

1989 yılında dünyanın en büyük petrol şirketi Exxon Mobile'e ait Exxon Valdez isimli tanker, t.p.k. BP gibi büyük bir çevre felaketine yol açmış; Alaska sahillerindeki doğal yaşamı katletmişti. BP'nin çevreye verdiği zarar Exxon'u yaklaşık 10'a katlamış olsa da Exxon Mobil o dönem dünyanın tepkilerinden nasibini almıştı. Ancak BP'nin Exxon Mobile'e göre, zararın boyutunun yanı sıra bir dezavantajı daha var. Sosyal medya iletişimi konusunda ABD'de hizmet veren Yovia'nın CEO'su Jalali Hartman, BP'nin yaşadığı krizi konu alarak hazırladığı raporda, sosyal medyanın da BP'nin krizde dibe batmasına neden olan etkenlerden biri olduğunu savunuyor. İnternet gibi yaygın bir ağın dedikodular için büyük bir nimet olduğunu söyleyen Hartman, kriz sürecinde bunu yönetemeyen şirketlerin zararının artacağını belirtiyor: "Özellikle sosyal medya araçlarıyla bilgiye erişimin kolaylaşması, BP'ye yatırımcı güveni ve halkın gördüğü noktasında çok büyük etkide bulundu. Exxon'dan bugüne çok şey değişti. Artık şirketler hakkında bilgiye erişmek çok daha kolay. Bu da yatırımcı güvenini doğrudan etkiliyor." Hartman yaşanan bu gelişmelerin ardından şirketlerin kriz yönetimi sürecinde sosyal medya için özel stratejiler geliştirmeleri gerektiğini söylüyor.

The New York Times, Hayward'ın çizdiği bu profilin önemli bir kriz yönetimi dersi verdiğini belirtiyor: "Stratejistler bu tür durumlarda CEO'yu sık sık senaryonun içine dahil etmek isteseler de, böylesine gafflara rastlanabiliyor. Bu gibi gafflar, CEO'lüğün doğasında var. Patronlar otorite olarak görünmeyi çok severler. Ama eğer konuşma yaptığı salon, altında çalışanlar yerine kendisini sorguya çekenler ve haber peşinde koşan gazetecilerle doluyorsa işler değişebilir."

Tıpkı BP gibi, Toyota için de son yıllarda işler hiç iyi gitmedi. Bir zamanlar dünyanın en büyük otomobil üreticisi olan, başarısı adına kitaplar yazılan şirket, 2009 yılının sonlarından itibaren büyük bir çevre sorunuyla birlikte anılır oldu.

Toyota'da kriz faciayla patlak verdi

Tarih 28 Ağustos 2009; saat 18:35... ABD'nin San Diego kenti yakınlarında bir otobanda Lexus bir otomobil hızlandıkça hızlanıyor. Lexus'un sürücüsü otoyol polisi Mark Saylor, çarpışma öncesi acil yardım hattı 911'i arıyor ve panik halinde şunları söylüyor: "Lexus'tayız. Gaz pedalı takılı kaldı. 125'inci yoldan kuzeye doğru ilerliyoruz. Başımız dertte. Sıkı tutunun ve dua edin..." Saylor'ın yanında eşi, kızı ve kayınbiraderi de var. Toyota Lexus ES 350, ilerideki kavşakta spor bir otomobile tüm hızıyla çarpıyor. Lexus'tan kimse sağ çıkamıyor.

Toyota bu olayın öncesinde 'istem dışı hızlanma' ile ilgili 2 bine yakın şikâyet almıştı. Ancak şirket, o güne kadar "İstem dışı hızlanma gaz pedalının paspası sıkışması nedeniyle gerçekleşiyor" açıklamasını yapmakla yetinmişti. Japon otomobil üreticisi, araç kullanıcılarına paspaslarını çıkarmalarını tavsiye ediyordu.

Toyota'nın CEO'su Akio Toyoda da olayın ardından müşterilerinden özür dilerken şöyle diyordu: "Müşterilerimiz bizim arabalarını Toyota'nın en güvenli otomobil olduğuna inanarak aldılar. Ancak bu olay, onların endişelenmelerine sebep oldu."

15 ŞUBAT

Transocean isimli firmanın sahibi olduğu Deepwater Horizon isimli sondaj platformu, BP adına Meksika Körfezi'nde denizin 5 bin 600 metre derinliğine inmek için sondaj çalışmaları başlatıldı.

1 NİSAN

BP'nin operasyon ortağı Halliburton isimli şirketinde görevli bir işçi, BP'nin çimento kullanımının Halliburton'un operasyonlarıyla uyumunda olduğunu söyledi.

9 NİSAN

BP, sondaj kuyusunun son kısmında kazı ve derinlik 5 bin 600 metreye kadar indi. Ancak son 363 metrenin koruyucu bir tabakaya ihtiyaç vardı. Halliburton dört katmandan oluşan çok sayda bariyerli bir yapı önerdi ancak BP daha az bariyerli, tek katmanlı yapıyı tercih etti.

20 NİSAN

Saat 7:00 – BP, tavsiyelere almayarak beton testlerini iptal etti. Böylece 128 bin dolar tasarruf etmişti. BP yetkilileri, sondajlarda kazasız geçen yedi yıl kutlamak için platformda bir araya geldiler.



Saat 21:45 – Deepwater Horizon'da büyük bir patlama meydana geldi ve platform ateş aldı. Patlamada 11 işçi hayatını kaybetti, 17 işçi de yaralandı.

24 NİSAN

BP, platformdan Meksika Körfezi'ne akan petrol miktarının günlük bin varil olduğunu açıkladı.

28 NİSAN

Ulusal Okyanus ve Atmosferik Teşkilat (NOAA) okyanusa günlük 5 bin varil petrol sızdığını savundu.

2 MAYIS

ABD Başkanı Obama bölgeyi ziyaret etti.

11 MAYIS

BP, Transocean ve Halliburton yöneticileri yaptıkları açıklamalarda kaza nedeniyle birbirlerini suçladılar.

Finansbank

ALTIN HESAP

www.bya.com.tr

YENİ

ALTIN ARTIK BÖYLE ALINIR!

7/24 altın alıp satma fırsatı!

Çaldırma ve kaybetme derdine son!

Avantajlı alış-satış fiyatları!

İster internetten, ister telefondan, ister şubeden alıp satma imkanı!

ETKİSİ KANITLANMIŞ FORMÜLÜ!

Finansbank'tan BUGÜN YATIRIM ARAÇLARI

ŞİRKET	15.02.2010	16.02.2010	17.02.2010	18.02.2010	19.02.2010	20.02.2010	21.02.2010	22.02.2010	23.02.2010	24.02.2010	25.02.2010	26.02.2010	27.02.2010	28.02.2010	01.03.2010	02.03.2010	03.03.2010	04.03.2010	05.03.2010	06.03.2010	07.03.2010	08.03.2010	09.03.2010	10.03.2010	11.03.2010	12.03.2010	13.03.2010	14.03.2010	15.03.2010	16.03.2010	17.03.2010	18.03.2010	19.03.2010	20.03.2010	21.03.2010	22.03.2010	23.03.2010	24.03.2010	25.03.2010	26.03.2010	27.03.2010	28.03.2010	29.03.2010	30.03.2010	31.03.2010	01.04.2010	02.04.2010	03.04.2010	04.04.2010	05.04.2010	06.04.2010	07.04.2010	08.04.2010	09.04.2010	10.04.2010	11.04.2010	12.04.2010	13.04.2010	14.04.2010	15.04.2010	16.04.2010	17.04.2010	18.04.2010	19.04.2010	20.04.2010	21.04.2010	22.04.2010	23.04.2010	24.04.2010	25.04.2010	26.04.2010	27.04.2010	28.04.2010	29.04.2010	30.04.2010	01.05.2010	02.05.2010	03.05.2010	04.05.2010	05.05.2010	06.05.2010	07.05.2010	08.05.2010	09.05.2010	10.05.2010	11.05.2010	12.05.2010	13.05.2010	14.05.2010	15.05.2010	16.05.2010	17.05.2010	18.05.2010	19.05.2010	20.05.2010	21.05.2010	22.05.2010	23.05.2010	24.05.2010	25.05.2010	26.05.2010	27.05.2010	28.05.2010	29.05.2010	30.05.2010	31.05.2010	01.06.2010	02.06.2010	03.06.2010	04.06.2010	05.06.2010	06.06.2010	07.06.2010	08.06.2010	09.06.2010	10.06.2010	11.06.2010	12.06.2010	13.06.2010	14.06.2010	15.06.2010	16.06.2010	17.06.2010	18.06.2010	19.06.2010	20.06.2010	21.06.2010	22.06.2010	23.06.2010	24.06.2010	25.06.2010	26.06.2010	27.06.2010	28.06.2010	29.06.2010	30.06.2010	01.07.2010	02.07.2010	03.07.2010	04.07.2010	05.07.2010	06.07.2010	07.07.2010	08.07.2010	09.07.2010	10.07.2010	11.07.2010	12.07.2010	13.07.2010	14.07.2010	15.07.2010	16.07.2010	17.07.2010	18.07.2010	19.07.2010	20.07.2010	21.07.2010	22.07.2010	23.07.2010	24.07.2010	25.07.2010	26.07.2010	27.07.2010	28.07.2010	29.07.2010	30.07.2010	31.07.2010	01.08.2010	02.08.2010	03.08.2010	04.08.2010	05.08.2010	06.08.2010	07.08.2010	08.08.2010	09.08.2010	10.08.2010	11.08.2010	12.08.2010	13.08.2010	14.08.2010	15.08.2010	16.08.2010	17.08.2010	18.08.2010	19.08.2010	20.08.2010	21.08.2010	22.08.2010	23.08.2010	24.08.2010	25.08.2010	26.08.2010	27.08.2010	28.08.2010	29.08.2010	30.08.2010	31.08.2010	01.09.2010	02.09.2010	03.09.2010	04.09.2010	05.09.2010	06.09.2010	07.09.2010	08.09.2010	09.09.2010	10.09.2010	11.09.2010	12.09.2010	13.09.2010	14.09.2010	15.09.2010	16.09.2010	17.09.2010	18.09.2010	19.09.2010	20.09.2010	21.09.2010	22.09.2010	23.09.2010	24.09.2010	25.09.2010	26.09.2010	27.09.2010	28.09.2010	29.09.2010	30.09.2010	01.10.2010	02.10.2010	03.10.2010	04.10.2010	05.10.2010	06.10.2010	07.10.2010	08.10.2010	09.10.2010	10.10.2010	11.10.2010	12.10.2010	13.10.2010	14.10.2010	15.10.2010	16.10.2010	17.10.2010	18.10.2010	19.10.2010	20.10.2010	21.10.2010	22.10.2010	23.10.2010	24.10.2010	25.10.2010	26.10.2010	27.10.2010	28.10.2010	29.10.2010	30.10.2010	31.10.2010	01.11.2010	02.11.2010	03.11.2010	04.11.2010	05.11.2010	06.11.2010	07.11.2010	08.11.2010	09.11.2010	10.11.2010	11.11.2010	12.11.2010	13.11.2010	14.11.2010	15.11.2010	16.11.2010	17.11.2010	18.11.2010	19.11.2010	20.11.2010	21.11.2010	22.11.2010	23.11.2010	24.11.2010	25.11.2010	26.11.2010	27.11.2010	28.11.2010	29.11.2010	30.11.2010	01.12.2010	02.12.2010	03.12.2010	04.12.2010	05.12.2010	06.12.2010	07.12.2010	08.12.2010	09.12.2010	10.12.2010	11.12.2010	12.12.2010	13.12.2010	14.12.2010	15.12.2010	16.12.2010	17.12.2010	18.12.2010	19.12.2010	20.12.2010	21.12.2010	22.12.2010	23.12.2010	24.12.2010	25.12.2010	26.12.2010	27.12.2010	28.12.2010	29.12.2010	30.12.2010	31.12.2010
--------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

*Finansbank Altın Hesap'a yatırılan / çekilen tutarların birimi "gram altın" olarak ifade edilir. Altın Hesap'taki tutarlar talep edilen gündeki Finansbank gişe altın alım değeri üzerinden Türk Lirası karşılığı olarak ödenir.



Toyota ve BP günü kurtarmak için yaptıkları açıklamalar ve sergiledikleri kriz yönetimiyle zararın boyutlarını daha da artırdı. Sorunlarla yüzleşmek yerine onlardan kaçmak bu iki şirketin prestijini önemli ölçüde sarstı.

Milyonlarca araç geri çağırıldı

Lexus'un kazası sonucu ABD Ulusal Otoyol Trafik Güvenliği İdaresi (NHTSA) eylül ayında soruşturma başlattı. Aynı gün, Toyota 3.8 milyon aracı geri çağırdı. Kasım sonu Toyota, 4 milyon aracın gaz pedalını tamir edeceğini açıkladı. Toyota, sorunu tespit ettiğinden emindi. Ancak bu açıklamadan bir ay sonra Teksas'ta Toyota Avalon marka bir otomobil hızlanarak gölete uçtu. Üstelik arabanın paspasları bagaja kaldırılmış haldeydi. Olayda dört kişi ölünce, Toyota ile ilgili tartışmalar yeniden alevlendi. Olayın ardından Toyota yetkilileri, kazaların paspasla ilgili olduğu yolunda açıklama yapmama kararı aldı. Daha sonra yapılan soruşturmalarda Toyota'nın mekanik problemleri gizlediği ortaya çıktı. Toyota Motor Kuzey Amerika iletişim yöneticilerinden Jim Wiseman da açıklamasında şirketin başına gelenlerin ne ifade ettiğinin farkındaymış gibi görünüyordu: "Pek çok hata yaptık. İletişim an-

12 MAYIS

BP, ilk kez şirket görüntülerini içeren bir video yayınladı. Videoyu inceleyenler, şirketin BP'nin açıkladığı rakamlardan çok daha büyük boyutta olduğunu savundu.

BP'nin CEO'su Tony Hayward, şirketin boyutunun okyanusun büyüklüğüyle karşılaştırıldığında oldukça önemsiz olduğunu söyledi.

21 MAYIS

BP, denizaltı görüntülerini canlı olarak yayınlamaya başladı.

29 MAYIS

BP, 'Top Kill' isimli kurtarma projesinin başarıyla sonuçlandığını açıkladı.

9 HAZİRAN

BP hisseleri, New York Borsası'nda 1996'dan bu yana en düşük değerini gördü. Hisseler, 50 günde yüzde 52 oranında değer kaybetti.

28 HAZİRAN

Temizleme çalışmalarının maliyetinin 2 milyar 650 milyon dolara ulaştığı açıklandı.

18 TEMMUZ

BP, Meksika Körfezi'ne üç aydır tonlarca petrol yayan kuyudan şirketin durdurma operasyonunun başarılı olduğunu açıkladı.

27 TEMMUZ

Şirket, 2010'un ikinci çeyreği için 16.97 milyar dolar net zarar açıkladı. Bu rakamın şirketin masrafları nedeniyle 32.2 milyar dolara ulaştığı belirtildi. Yine aynı gün 1 Ekim'de CEO Tony Hayward'ın yerini Bob Dudley'in alacağı açıklandı.

lamında aktif olabildik. Bundan ders almak için elimizden geleni yapacağız." Toyota, bu krizden bir yılda yaklaşık 9 milyon aracı geri çağırmakla çıkabildi. Hem BP hem de Toyota için sorunları ortadan kaldırmanın maliyeti ağır oldu. İki şirket de günü kurtarmak için yaptıkları açıklamalar ve sergiledikleri yönetimle zararın boyutlarını artırdı. Skandallarla birlikte panik ve sorunlarla yüzleşmek yerine onlardan kaçmak, bu iki şirketin prestijini önemli ölçüde sarstı. Sosyal medyanın da desteğiyle sorunun boyutları yatırımcı ve tüketici gözünde önemli itibar kaybına neden olurken, geriye iletişim adına alınması gereken önemli dersler kaldı.



Onların kahramanı olun.
EKOkredi ile sağladığınız tasarrufla
doğayı ve çevrenizi koruyun.



Şekerbank 
Tasarrufa uzat elini Türkiye!

TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener:

“Bizimkisi küresel bir başarı öyküsü,”

TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener, bu yıl da çift haneli büyüyeceklerini açıklayıp, “Arkadaşlarımızla birlikte gelişmekte olan bir ülke firmasının küresel başarı öyküsü yazdık” diyor. 10’uncu yılını kutlayan TAV 10 havalimanı ve altı servis şirketiyle 40 milyon yolcuya hizmet veriyor.

Yalnız Türkiye’de değil, yurtdışında da başdöndürücü bir hızla büyüyerek 10’uncu yılın sonunda 10 havaalanı işletmesine ulaşan TAV’ın önümüzdeki 10 yıllık hedefini açıklayan TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener, “Hedefimiz hava trafiğimizi 40 milyon yolcudan 100 milyon yolcuya çıkartmak” diyor.

“TAV’ın faaliyet motoru havalimanıdır” diyen Sani Şener, 18 bin çalışanı ve bünyesinde bulundurduğu 10 havalimanı ve altı servis şirketiyle faaliyet gösteren TAV’ın yönetim felsefesi, yeni yatırımları ve hedefleri hakkındaki sorularını yanıtladı.

TAV, İMKB’deki üçüncü yılını dolduruyor. Bu süreçte TAV’ın şirket profilinde neler değişti? Halka arzın artıları veya eksileri neler oldu? Halka açılma kararı, kurucu ortakların verdiği en önemli kararlardan biri oldu. Halka açılmanın getirdiği pek çok sorumluluk, bu süreç içerisinde aldığımız her kararda bizleri daha dikkatli adımlar atmaya, bize ortak olan özellikle küçük yatırımcıya ve diğer tüm paydaşlara karşı daha fazla sorumlu davranmaya yöneltti. TAV Havalimanları için eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk kavramları olmazsa olmaz nitelikte olup şirket kültürünün bir parçası haline geldi. Yatırımcı tabanının genişlemesi şirketin büyümesine çok önemli katkılar sağladı.

Ekonomik krizin etkileri sürmesine rağmen TAV’ın kârlılığı devam ediyor. Özellikle yılın ilk yarısında şirketiniz çok iyi bir performans gösterdi. İkinci yarıda da bu yüksek performans sürece mi?

Havalimanları krizden en önce etkilenen sektörlerin başında gelir, ama aynı zamanda en çabuk kendini toparlayan sektör özelliğine de sahip. Son kriz olan volkanik kül olayı bunu çok açık bir şekilde gösterdi. Havaş’ın küresel ekonomideki yerinin çok önemli olduğu görüldü. İnsanlar uçmayınca, kargolar nakledilemeyince çok ciddi sorunlar ortaya çıktı. Bu tip işlerde en önemli beceri, kalabalıkların yönetilmesidir. Biz krizde havalimanlarımızı kullanan milyonlarca yolcuyu, 100 binlerce uçağı, milyonlarca aracı, 100 milyonlarca dolar geliri, 10 milyonlarca dolar gideri hep beraber yönetmeyi becerebildik. Tüm ekip olarak çok çalıştık, tabii ki her detayın üzerine gittik ve çok hızlı kararlarla operasyonları yürüttük.



“Büyümeye devam edeceğiz”

Sani Şener, Türkiye’nin yanı sıra Gürcistan, Tunus ve en son Makedonya’da iki havalimanı işletmesi alan TAV’ın önümüzdeki dönem hedefleri hakkında şu bilgileri veriyor: “Hedef seçtiğimiz bölgeler Avrupa, Rusya ile Batı ve Orta Doğu, Ortadoğu, Afrika ve Hindistan. Havaş’ın NHS’nin yüzde 50 hissesini alarak Riga pazarına girmesinin ardından diğer hizmet şirketlerimiz de Riga Uluslararası Havalimanı ile ticari alanlar işletmesi ihalesini kazandı. 2011 itibarıyla 4,650 metrekare ticari alanı işletmesini de aşamalı olarak devralacağız. Medine Uluslararası Havalimanı ihalesi için ön yeterlilik kazandı, önümüzdeki günlerde bu ihaleye teklif sunuyor olacağız. Air Baltic ile kendilerine hizmet verecek yeni bir terminal için iyi niyet sözleşmesi imzaladık, benzer bir sözleşmeyi Endonezya hükümetiyle ülkedeki potansiyel yatırımlar için imzaladık. Yatırım kriterlerimizi sağladığı müddetçe, büyümeye devam edeceğiz.”

Ana hatlarıyla iş geliştirmesini tamamladığımız işlerden (Tunus ve Havaş) belirli ölçüde hisse satışları yaptık. Tunus'ta iki ayrı kuruluşa IFC ve Pan African Fund'a hisse satışı yaparken Makedonya'da Üsküp ve Ohrid havalimanlarını devir aldık. Havaş'tan HSBC ve İş Girişim'e hisse satarken, TGS'ye THY ile NHS'ye (North Hub Services) Air Baltic ile beraber ortak olduk. Operasyonlarımız başladı. Hedeflenen geri dönüşleri gerçekleştiren hemen de-leverage yaptık... Biz her şeyi 'hemen şimdi yapılmalı' duygusuyla yönettik. Hedefler çok açıldı ve her kademeden arkadaşımızın bu hedeflerden haberi vardı. En önemli borçluluğun azaltılması, verimlilikle maliyetlerin

Geçtiğimiz günlerde TAV Havalimanları kurumsal yönetim notunu 8.5'tan 9'a yükselterek İMKB Kurumsal İndeksi'nde birinciliğe yükseldi. Bu sizin stratejinizin bir sonucu muydu?

Bu Türkiye'de kurumsal yönetim, şirketlerin denli şeffaf bir şekilde yönetildiğini gösteren yeni bir kavram. TAV'ın bu yıl birinciliğe yükseldiği endekste, sadece 30'a yakın şirket yer alıyor. Araştırmalar, etkin kurumsal yönetim politikasının şirketlerin hisse performansını da olumlu etkilediği

Daha önce "Bir hayalim var" diyerek çıktığımız yolculukta pek çok hayali gerçekleştirdiniz. Peki gündeminizdeki hayalleriniz neler?

Bu yıl TAV'ın 10'uncu yılı. 10 yılda 10 havaalanını işletme hedefimize ulaştık, önümüzdeki 10 yılıdaki hedefimiz ise hava trafiğimizi 40 milyon yolcudan 100 milyon yolcuya çıkartmak. TAV'ın faaliyet motoru havalimanlarıdır; biz geliştirmekte olan bir ülkenin küresel olma başarısını gösteren bir firmasının başarı öyküsünü yazdık arkadaşla-

“Havada Avrupa'dan dünya çapında diğer varış noktalarına giden 150 bin otoban bulunuyor. Bu yollarda yılda 5 milyar yolcu seyahat ediyor. Bugün bu ekonominin yerine geçebilecek başka hiçbir ekonomi yok.”



düşürülmesi ve yeni gelir merkezlerinin yaratılmasıyla fırsatları kaçırmadan büyümeye devam edilmesi çok net hedeflerdi. 2010'da sektörde hem organik hem de inorganik büyümeye devam ediyoruz. Bizim büyüme rakamlarımız her zaman çift haneli oluyor. 2010 sonunda da bunu bekliyoruz.

Türkiye bölgede havalimanı sektörünün başat gücü haline geldi. Siz Türkiye'de sektörün profili hakkında ne düşünüyorsunuz?

Türkiye, sektörümüzdeki en hızlı büyüyen pazarların başında geliyor. THY'nin 42 uçaklık filosu 144'e yükselmiş ve yakın gelecekte de bu sayı 189'a çıkacaktır. 2002 yılında 34 milyon olan yolcu sayısı ise 2010 yılında tüm Türkiye çapında 79 milyona ulaşmıştır. Havada Avrupa'dan dünya çapında diğer varış noktalarına giden 150 bin otoban bulunuyor. Bu yolları kullanarak yılda 5 milyar yolcu 20 bin ticari uçakla seyahat ediyor. Bugün bu ekonominin yerine geçebilecek -internet de dahil- başka hiçbir alternatif ekonomi yok. Türkiye'nin demografik verileri çok umut vaat edici. Nüfusumuzun yüzde 55'i 35 yaş ve altında ve yüzde 75'i şehirlerde yaşıyor. Türkiye aynı zamanda dünyadaki en fazla internet ağına sahip ülkelerden biri. Bu şüphesiz genç, eğitilmiş ve meraklı nüfusun seyahat etmeye açık olduğu anlamına da geliyor. Bu yüzden Türk havalimanları için çok parlak bir gelecek bekliyoruz. Türkiye, sektörümüzdeki en fazla büyüyen pazarların başında geliyor.

ni, riski sınırlandırarak yönetimin daha sağlıklı kararlar alınmasını sağladığını gösteriyor. Bu demektir ki, Türkiye'de kurumsal yönetimin yaygın uygulanması, ülkemiz ekonomisi için sürdürülebilirlik ve kalıcı başarının teminatı olacak. TAV olarak SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmek için, sürekli iyileştirme ve geliştirme çalışmaları yürütüyoruz.

Dışarıdan görüldüğü kadarıyla çok farklı sayıda işi bir arada yaptığınız izlenimi var. Örneğin Duty Free ve Havaş gibi. Tüm bunları bir karmaşa ortaya çıkmadan nasıl yönetiyorsunuz?

TAV Havalimanları olarak yedi tane, proje şirketi dediğimiz havalimanları şirketimiz var, 10 havalimanı yönetiyor. Altı tane de servis şirketimiz bulunuyor. TAV Havalimanları, farklı coğrafyalarda ve işkollarında karmaşık birçok işi bir arada yapıyor gibi gözükmese de aslında işin aslına baktığınızda, yaptığımız işlerin yalnızca adlarının birbirinden farklı olduğunu görürsünüz, soyadları ise hep aynıdır 'havalimanı'...

rımla birlikte... Gelişmekte olan ekonomilerden gelen firmalar yükseldi ve sektörün eski oyuncularını zorladı.

Hızlı büyüme her zaman bir risk midir? Siz bu riskle başa çıkmak için ne gibi önlemler alıyorsunuz? Bir risk yönetimi biriminiz var mı?

TAV Havalimanları Aralık 2009'da bağımsız bir denetim şirketinin danışmanlığıyla bünyesinde 'Kurumsal Risk Yönetimi' (KRY) sistemini kurmak ve sonrasında tüm holding şirketlerine yaymak amacıyla bir proje başlattı. Projenin ilk aşaması, KRY'nin holding içinde yapılandırılması ve son aşaması da kurumsal özdenetim işlevinin yine Holding içinde hayata geçirilmesi olarak öngörüldü. Bu yıl içinde tamamlanması öngörülen KRY yapılandırma süreci, TAV İcra Kurulu'nun sorumluluğu ve gözetiminde gerçekleştiriliyor. Yatırım kriterlerimiz de bu çalışmanın en önemli parçası. Sağlıklı büyürseniz büyümenin hızlı mı, yavaş mı, olduğu sonucu etkileyen bir faktör değildir. Biz sağlıklı büyüdük ve çok esnek bir yapıya sahibiz.

“Yatırımcılarımıza yılda 10 roadshow yapıyoruz”

TAV hissesi alan yatırımcılarla yüz yüze görüşerek şirketi anlattıkları söyleyen TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener, "Halka açıldığımız 2007 yılından bu yana, mevcut ve potansiyel yatırımcılara şirketimizi en iyi şekilde anlatabilmek için, yılda ortalama 10 roadshow ve yatırımcı konferansına katılıyor ve yüz yüze görüşmeler yapıyoruz. Bunun dışında, yatırımcılarla ofislerimizde görüşüyor (reverse roadshow) ve talep halinde dünyanın dört bir yanından fon yöneticileri ile tele-konferanslar yapıyoruz. TAV Havalimanları'nı düzenli inceleyen, değerlerime yapan ve rapor yazan 22 analist bulunuyor" diyor.

Halka açılmadan Yatırımcı İlişkileri Birimi'ni kurduk

Yatırımcı İlişkileri Birimi'ni halka açılmadan çok önce oluşturduğumuz da söyleyen Sani Şener bu konudaki şirket politikasını şöyle özetliyor: "2007 yılından bu yana gerek yurtiçi, gerekse yurtdışında gerçekleşen konferanslara ve toplantılara Yatırımcı İlişkileri ekibimizle birlikte katılarak onların daima yanında yer aldık. Yatırımcı İlişkileri'nin başındaki arkadaşımız direkt bana verir. Bu organizasyon şemasında en dikkat edilmesi gereken husustur bence."

İMKB'nin İttifak Holding deneyimi sonradan kotasyonda yeni bir dönem başlattı

2009'un son günü borsaya kote olan İttifak Holding hisseleri, o tarihten bu yana borsada yaklaşık yüzde 47 oranında değer kaybetti. Ancak bu, şirketin değer kaybettiği anlamına gelmiyordu. Düşüş, ellerinde yıllardır hisse tutan 19 bin 600 ortağın kotasyonla birlikte hisselerini satma eğiliminden kaynaklanmıştı. Bu deneyimle birlikte İMKB, İttifak Holding gibi sonradan kote olan şirketler için bağımsız değerlendirme fiyatının referans alınacağını açıkladı.

2009 yılında İMKB'nin son gongu, İttifak Holding için çalışmış; Sermaye Piyasası Kurulu'na 1994 yılında kaydolan şirketin, bu gongla birlikte 31 Aralık günü borsaya kote olduğu duyurulmuştu. Ancak hisseleri işlem görmeye başladığı ilk gün, holdingi kötü bir sürpriz bekliyordu. Uzun yıllardır ellerinde hisse tutan birçok ortak, kotasyonla birlikte hızla satışa geçince hisseler, 2009'daki ilk ve son borsa gününü çift seans dip yaparak kapattı. 58.50 liradan halka arz edilen hisseler, gün içerisinde yüzde 19.66 oranında değer kaybıyla 47 liraya kadar geriledi. Bu düşüş, 2010'un ilk günlerinde de sürdü ve yeni yılın ilk üç gü-

nü geride kaldığında İttifak Holding'in hisse değeri yüzde 38 oranında düştü. Tüm bunların ardından kamuoyunda pek çok spekülasyon gündeme geldi. Çok geçmeden İttifak Holding bu spekülasyonlara bir açıklamayla cevap verdi. Holdingin İcra Kurulu Başkanı Ramazan Keser açıklamasında, "İttifak Holding'in iş dünyasıyla kamuoyu nezdinde itibar ve algısına olumsuz etki edebilecek nitelikte olan ve temelinde eksik bilgiler nedeniy-

Artık küresel yatırımcıya da hitap ediyor

İttifak Holding, 19 bin 600 ortağıyla büyük bir kitleyi İMKB ile tanıştırdı. Bununla birlikte birçok yabancı yatırımcı için de hedef haline geldi. Holdingin İcra Kurulu Başkanı Ramazan Keser, "Biz bugüne kadar ortaklarımızla sokakta, alışveriş merkezinde, pazarda; her yerde bir aradaydık. Doğal olarak aramızda oldukça samimi bir iletişim köprüsü vardı. İMKB kotasyonu ile birlikte elbette daha profesyonel misyonlar edindik" diyor ve ekliyor: "Yatırımcı ilişkileri konusunda ne yapılması gerektiğini oğ başlık altında değerlendirebiliriz. Birincisi zorunluluklar... Bunlar yasaların zorunlu tuttuğu özel durum açıklamalar, bilançolar, mali tablolar, genel kurul toplantılar gibi konular kapeyor. İkincisi, bu zorunlu hareketlere bir estetik katmak. Örneğin faaliyet raporunu daha itibarlı bir şekilde hazırlamak... Üçüncüsü ise zorunlu olmamanıza rağmen gerçekleştirdiğiniz, kimsenin sizden beklemediği artistik hamleler. Buna örnek olarak da bir analiste düzenli olarak bir rapor sunmak verilebilir. Uzun vadede İttifak Holding'in hedefi tüm bunları sistematik olarak hayata geçirmek."

le çelişkili tespitleri içeren ifadeler, işletme faaliyetlerimizle de dolaylı olarak ilişkilendirilebilecek tarzıdır" diyordu.

Yüzde 100'ü halka açık sermaye

İttifak Holding'in İMKB'de kotasyona kadar uzanan sürecin tohumları henüz şirketin kurulma aşamasında atılmıştı. Adından da anlaşılacağı üzere çok ortaklı bir yapı söz konusuydu. 1988 yılında 20 girişimci işadamlarının sermayelerini birleştirmeleriyle kurulan şirket, kısa sürede ortak sayısını artırdı ve 1993 yılında holdingleşti. Ardından 1994 yılında 'sermayesinin yüzde 100'ü halka ortaklığına açık bir şirket' olarak Sermaye Piyasası Kurulu'na kaydedildi. Şirket o günden bugüne 20 ortaktan 20 bin ortağa ulaştı. İttifak Holding'in İMKB'ye kotasyonu sürecinde en büyük adım, borsa tarafından yayımlanan genelgeyle atıldı. İMKB'nin 2008 yılında duyurduğu 'Sermaye Piyasası Kurulu kaydında olup hisse senetleri borsada işlem görmeyen hisse senetlerinin, halka arz edilmeksizin borsada işlem görmeye başlamasına ilişkin esaslar' kapsamında ilk işlem Birko'nun kotasyonu ile gerçekleşti. Niğde merkezli tekstil şirketi Birko, yaklaşık 2 bin 100 ortağını İMKB'ye getirmiş oldu. Birko Yönetim Kurulu Başkanı Erdoğan Mumcu gong çalma töreninde bu işlemin bir satış işlemi olmadığını, borsada Birko hisselerinin alım-satımına imkân tanıyacak bir kayıt işlemi olduğunu altını çizdi. Birko, Mayıs 2009'da kotasyonu başarıyla gerçekleştirdi ve bu yolla borsaya kote olmak isteyen şirketlere örnek teşkil etti. İMKB'nin hazırladığı genelgeyle birlikte Birko'nun bu başarılı kotasyonu diğer 'Anadolu kaplanları'nı da harekete geçirdi. Çok geçmeden ikinci başvuru İttifak Holding'den gelirken gözler, sayıları 250'yi aşan Anadolu'nun çok ortaklı firmalarına çevrildi. Ancak İttifak Holding'in kotasyonla birlikte yaşadığı değer kaybı, bu firmaları da beklemeye itti.

"Kotasyonu 'ilk halka arz' sandılar"

Hissedar, 2009'un son gününden bugüne hisseleri yaklaşık yüzde 47 oranında değer kaybeden İttifak Holding'in İcra Kurulu Başkanı Ramazan Keser ile bir araya gelerek kamuoyunun da ilgisini çeken kotasyon sürecini mercek altına aldı. Tıpkı Birko Yönetim Kurulu Başkanı Erdoğan Mumcu gibi, Ramazan Keser de İttifak Holding'in kotasyon işleminin 'ilk halka arz' ile karıştırılmaması gerektiğinin altını çiziyor ve kotasyonun borsa için önemini şu sözlerle anlatıyor: "İttifak Holding'in ger-

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun şimdiye kadar çok önemli gelişmeler kaydeden sermaye piyasalarının daha da gelişmesinde önemli rol oynayacağına inanıyoruz. Bu kanunun yürürlüğe girmesini sabırsızlıkla bekliyoruz."

çekleştirdiği İMKB kotasyonu, bir halka arz değildi. Biz halihazırda SPK'ya kayıtlı olan, halka açık şirketimizi İMKB kotasyonu ile bu borsada ortaklarımıza alım-satım imkânı sağlamış olduk. 31 Aralık 2009 gününden itibaren ortaklarımızın hisseleri, organize olmuş dünyayla entegrasyonu sağlanmış uluslararası bir borsanın nimetleri haline döndü. Diğer taraftan, yeni ortaklarımız açısından bakıldığında, Anadolu'dan yeni gelen, gelecekte ciddi beklentiler oluşturabilecek iyi büyüme trendleri olan yeni bir hisse senedine kavuştular. Bu, İMKB'ye 19 bin 600 aktif yatırımcıya da beraberinde getirdi. Bu aynı zamanda, hem bizim hem de İMKB'nin, hatta sermaye piyasasının tabana yayılması açısından hayati önem taşıyan yapıdır. Eski hisse senedi sahipleriyle de, yeni maliklerle de bütünleşmeyi sağlamış olduk."



20 ortaktan 20 bin ortağa...

20 ortakla kurulan ve ortak sayısı bugün 19 bin 600'e ulaşan İttifak Holding; gıda, inşaat, makine, ziraat, hayvancılık ve organik gübre gibi sektörlerde üretimin yanı sıra alışveriş merkezleri, gıda perakendeciliği, bilişim ve yazılım hizmetleri gibi çeşitli hizmet sektörlerinde faaliyet gösteriyor. İcra Kurulu Başkan Ramazan Keser İttifak Holding'in cirosunun yaklaşık yüzde 90'ının, Adrese Alışveriş Merkezi, Seha Yapı, Selva Gıda ve İmaş Makine'nin gelirlerinden oluştuğunu söylüyor.

Ortaklar satışa hücum etti

Birko'nun, kotasyon işleminin ardından İttifak Holding gibi bir tabloyla karşılaşmamış olmasının en büyük nedeni, daha az ortaklı bir yapıya sahip olması. İttifak Holding, 2 bin 100 ortaklı Birko'ya göre 19 bin 600 ortağıyla, kotasyonla birlikte çok daha büyük bir işlem hacmine neden oldu. İMKB tarafından belirlenen hisse değeri, İttifak Holding'in yıllardır ellerinde hisse tutan ve bunları nakde çeviremeyen yatırımcılarının hisselerini bir anda nakde çevirme imkânı bulması sonucu büyük bir düşüş yaşamak durumunda kaldı.

Ramazan Keser, İttifak Holding hisselerindeki bu değer kaybının nedeninin bir deneyim eksikliğinden kaynaklandığını söylüyor: "İttifak Holding'in ilk alım-satım işlemlerini İMKB gerçekleştirmişti. Ancak hisse senetlerimizin değer kaybıyla birlikte gelecekte gerçekleşecek kotasyon işlemlerinde serbest dalgalanma sisteminin uygulanması gerektiğini hep birlikte öğrendik. Çünkü 19 bin 600 ortağın hisse senetlerinin el değiştirmesi ihtimaline karşı bu tür referans fiyatlar aslında çok önemli değilmiş. Bu fiyat ilk halka arzı gerçekleştiren şirketler için büyük önem taşıırken bizim gibi zaten halka açık olup da kotasyonunu sonradan gerçekleştiren şirketler açısından bakıldığında, bu sadece gölge referans niteliği taşıyor."

Yeni referans, bağımsız değerlendirme fiyatları

İMKB, yaşanan bu olayın ardından borsaya sonradan kote olan şirketler için yeni bir düzenlemeye gitti ve serbestçe bir değer tespiti yapılması yolunda karar alarak bundan böyle bu tip şirketler için bağımsız değerlendirme fiyatlarının referans alınacağını açıkladı.

İMKB Başkanı Hüseyin Erkan, İttifak gibi şirketlere yönelik başlatacakları serbest marj uygulamasına ilişkin, yapılan değerlendirmelerin ortalamasıyla bugüne kadar açılış fiyatı belirlendiğini belirterek, "Seans içinde yüzde 10 marjlarımız var. Bu marjlar içinde bu fiyatlar iniyor, çıkıyor. Alıcı gelmezse hemen piyasanın dibine kadar iniyor, işlem bazen taban fiyattan görüyor. Bir sonraki seansta bir lot veya iki lotla yine yeni bir tabanla işlem görüyor. Bu biraz uzun vadeye yayılabiliyor. Halbuki aynı gün içinde serbest marjla açıldığında istediği kadar düşer, istediği kadar çıkar" şeklinde konuştu.

BİE'den geleceğe bir"iz"...



Tüm kitapçılarda ve BİE'de

*BİE; vergi sonrası kârını burs amaçlı kullanmaktadır.

Artık sürdürülebilirlik performansının da bir endeksi var

İMKB ile İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ortaklığında hayata geçirilen 'Sürdürülebilirlik Endeksi' ile bundan böyle halka açık şirketler sürdürülebilirlik performanslarının yerel ve küresel karşılaştırmasını yapabilecekler. Endeks sayesinde yatırımcılar da önemli bir değerlendirme aracına kavuşmuş olacaklar.

■ Engin Güvenç / Genel Sekreter
İş Dünyası ve Sürdürülebilir
Kalkınma Derneği



Dünya ekonomisinde yaşanan son ekonomik dalgalanmalar ve krizler, özellikle iş dünyası liderlerini ve finans piyasalarını pazardaki düzeninin aksine, yeni iş modelleri ve varlık değerlemelerine ilişkin yeni kararlar almaya yönlendirdi. 1997'de Asya'da, 1998'de Rusya'da ve 2001'de ülkemizde patlak veren krizleri; Enron ile World-com gibi skandalları deneyimleyen dünya piyasaları son ekonomik krizin etkilerini bertaraf edebilmek için bu kez daha farklı arayışlara girdi. Çünkü yaşanan bu kriz, küresel pazarlardaki ve ulusal ekonomilerdeki sistemin yaşanan şoklara karşı zayıflığını ispatlarken ekonomik gelişme ve kararlılık üzerinde de yıkıcı bir etkiye bulundu ve bulunmaya devam ediyor.

Şoklara maruz kalan pazarlarda özel sektör ve finans kuruluşlarının bir araya gelerek yaptıkları çalışmalar çevresel, sosyal ve yönetsel (ESG) faktörlerin finansal analizler ve iş planlarının vazgeçilmez bileşenleri olması gerekliliğini ön plana çıkardı. İngiliz ekonomist Nicholas Stern'in de belirttiği gibi; iklim değişiminin iş dünyası ve ülke ekonomilerinin performansları üzerinde tek başına dahi olumsuz etki ya-

pabilecek ve ekonominin çöküşüne yol açabilecek gücü bulunması, bu etkenler için en güzel örneklerden biri sayılabilir.

Dünyadaki bu değişimle birlikte sürdürülebilir kalkınma konularının önemini hızla gündeme alan şirketler ve yatırımcılar da gelecekteki sürdürülebilir ekonomik performans için tekrar yapılanmaya başladılar.

İklim değişikliği altbaşlığı

İklim değişiminin ESG'nin sadece bir altbaşlığı olduğu düşünüldüğünde, şirketlerin ve piyasaların önündeki risklerin önemi ortaya çıkar. McKinsey tarafından yapılan son araştırma da gösterdi ki; CFO, yatırımcı ilişkileri ve yatırımcılarla kurumsal sorumluluk yöneticilerinin üçte ikisi, önümüzdeki beş yılda hissedarlar için değer



yaratma konusunda çevresel ve yönetsel konuların ciddi bir payı olacağına inanıyorlar.

Sürdürülebilirliğin önemi artıyor

2023 itibarıyla dünyanın en güçlü 10 ekonomik pazarından biri olarak konumlamayı hedefleyen Türk iş dünyası ve finansal piyasalarının da bu konuya tepkisiz kalması kaçınılmaz hale geldi. Türkiye'deki firmalar da artık küreselde olduğu gibi müşteriler ve sermaye için yerel ya da uluslararası ölçekte rekabetle yüz yüze geliyor. Azalan kaynaklar ve değişen yatırımcı beklentilerinin oluşturduğu tehditler karşısında giderek daha çok bilinçlenen Türk şirketleri, bu anlamda düzenleyici kurumlar ve topluma karşı çevresel, sosyal ve yönetsel olarak daha hesap verebilir duruma gelmenin önemini yavaş yavaş kavıyorlar. Hatta şirketler, işletme lisanslarının bu anlayışa bağlı olabileceğinin farkına varıyor. İşte bu gelişmelerden yola çıkarak Ağustos 2010'da İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

(İMKB), iş dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) Türkiye'deki büyük firmaların uluslararası pazarda başarılı bir şekilde rekabet etmelerini teşvik etmek ve mümkün kılmak amacıyla, İMKB'de işlem gören firmaların yer alabileceği bir sürdürülebilirlik endeksi projesi başlattılar. Türkiye'deki şirketlerin bu alandaki performans ve liderliklerini geliştirerek rekabet gücünü artırmayı hedefleyen Sürdürülebilirlik Endeksi, küresel pazarlardaki ve Brezilya, Çin, Mısır, Kore, Hindistan ve Güney Afrika gibi gelişen pazarlardaki örneklerle benzer bir yapıda oluşturuluyor. İMKB Sürdürülebilirlik Endeksi (ISESI) Projesi, İMKB'de kote olan firmalar ve yatırımcıları için Türk şirketlerinin sürdürülebilirlik performans karşılaştırmasını yerel ve küresel anlamda sunabilecek bir sürdürülebilirlik endeksi kurulması ve kriterlerin geliştirilerek hayata geçirilmesini hedefleyen, çok paydaşlı bir proje.

ISESI nedir?

İMKB Sürdürülebilirlik Endeksi (ISESI), yatırımcılar için kurumsal sürdürülebilirlik profilinin çıkarılması konusunda en iyi uygulamayı gösteren Türk firmalarının yer alacağı bir platform sağlamayı amaçlıyor. ISESI, Türk ve uluslararası yatırımcılara, İMKB'de kote olmuş kurumlar arasında sürdürülebilir işletme ve iş geliştirmedeki öncülükleri için kıyaslama olanağı verecek bir proje.

Kurumsal yönetim ilkelerine tam uyum, yatırımcı dünyasıyla sürekli iletişimde olmak, raporlama kalitesi, disiplinin ve standartların korunması itibar adına çok önemli. Bu yaklaşımın marka değerimize ve uluslararası arenada yaratmış olduğunuz güven duygusuna katkısı yadsınamaz.

İMKB Sürdürülebilirlik Endeksi'nin (ISESI) tasarımı ve geliştirilmesi, İMKB ve İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) liderliğinde, küresel pazarlarda ve gelişen ekonomilerde kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir yatırım ve sürdürülebilirlik endeksleri konusunda çalışmalar yapan uzmanların öncülüğünde başlatıldı.

ISESI; yatırımcılar, firmalar ve diğer paydaşlar için güçlü bir araç olacak. Objektif kritere göre yapılandırılmış endeksler; FTSE, MSCI, S&P ve Dow Jones gibi borsalarda da olduğu gibi firmaların fiyat ve getiri performanslarının göstergesi. Bu firmalar yatırımcılar tarafından belirgin olarak daha fazla araştırılarak alınır ve daha fazla likidite-den faydalanır. Ek olarak, bir firmanın endekse dahil edilmesi firmanın hisselerine ve fiyatına karşı talebin artmasına öncülük edebilir. Firmanın itibarını artırabilir.

ESG faktörlerine dayanan en eski endeks, 1990'dan beri var olan Domini 400 Sosyal Endeksi, en son yapılanan Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksleri (DJSI) ile Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası Sürdürülebilirlik Endeksi'ne (JSE SI) dahil kurumlar bunlara örnek teşkil eder. Türkiye son yıllarda sürdürülebilirlik konusunda çalışmalarını yoğunlaştırıyor. Giderek daha fazla sayıda firma sürdürülebilirlik sorunlarını iş modellerinin temelinde konumluyor. İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) ve 29 şirketin bilinç artırma anlamında desteği bunun en büyük ispatı. SKD üyeleri 'başarısız bir toplumda iş dünyasının da başarılı olamayacağına' inanır.

Sürdürülebilir yatırım nedir?

Bankacılar ve yatırımcılar, çevresel ve sosyal riskleri ve çevresel piyasa fırsatlarını göz önünde bulundurarak firmaları değerlendiriyorlar.

Sonuç olarak, bundan sonra daha fazla firma düzenleyici uyumluluğunun ötesinde sürdürülebilirliğin faydalarını keşfediyor.

Sürdürülebilir yatırım; çevresel, sosyal ve yönetsel (ESG) faktörleri stratejiler ve süreçlerle entegre edebilen yatırım olarak tanımlanır. Yatırım-

cılar için de sürdürülebilir yatırım, ister doğrudan ister dolaylı olsun gelişen bir temadır. Artık birer finansal materyal olan çevresel, sosyal ve yönetim konuları, sermaye piyasalarının sürdürülebilir bir gelişim içinde olabilmesinde çözüm yolu olarak görülüyor. Bugün ESG temelli yatırımın miktarı 7 trilyon dolardan fazla ve bunun 300 milyar dolar kadarı gelişmekte olan ülkelerden sağlanıyor.

Doğal kaynaklar, kentleşme ve demografik değişiklik gibi makro sürdürülebilirlik eğilimleri, yatırım performansını farklı oranlarda etkiler. Bugün yatırım yapanlar, tüm sermaye boyutları için çevresel, sosyal ve yönetim faktörlerini, yatırımlarının sürdürülebilirliği için uzun dönemli risk-ayarlı performanslarını ve yatırım yaptıkları firmaları maddi olarak etkileyebilecek herhangi bir faktörü planlarına entegre edebilmelidir. Sürdürülebilir yatırım, ESG faktörlerini, bu faktörlerin uzun dönemde risk yönetimini geliştirebileceği düşüncesi içinde yatırım analizi, hisse seçimi ve aktif sahiplik deneyimiyle birleştirir. Bir firmanın ESG faktörlerinin yönetimi, firmanın sürdürülebilir kalkınma üzerindeki liderliği kadar, finansal malzeme olabilir ve uzun dönemli, sürdürülebilir firma değerini artırabilir. 2010 yılında, Avrupa'daki kurumsal ve bireysel yatırımcılar, finansal krizin ardından risk minimizasyonu için sürdürülebilirlik ve kurumsal sorumluluk gibi kavramları artan bir şekilde göz önünde bulunduruyorlar.

Aslen 2000 yılından günümüze sürdürülebilirlik yatırımcılar için artarak önem kazanan bir önceliğe sahip oldu ve profil artık farklılaştı. Bu noktada değişimi kanıtlayan üç önemli trend sayılabilir: Zorunlu ve gönüllü talep ile kurumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik raporu yayınlayan kurumların sayısındaki artış; yatırımcıların kurumlardan kendi yatırım politikaları içinde sosyal ve çevresel konuları günlük uygulamalarına ne kadar yansıtıklarını kanıtlayan bir şeffaflık beklentisi ve sorgulaması; son olarak finansal alandaki profesyonel eğitimler ve akademik programlarda hisse değerlemelerine sosyal ve ekonomik konuların entegre edilmesi.

Sürdürülebilirlik şirketlerin yapı taşı oldu

Günümüzde bir şirketin paydaş kitlesine olan sorumluluğu ve taahhüdüne dönüşen sürdürülebilirlik, bir yaklaşım olmanın çok ötesinde işin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarının en önemli yapı taşlarından biri haline geldi.

■ Ronaldo Manosa / Tayburn Kurumsal

Ekonomik anlamda sürdürülebilirlik, şirketlerin ekonomik faaliyetlerinin devamlılığı için oluşturdukları stratejilerin ve uygulamaların tümünü kapsıyor. Ekonomik sürdürülebilirlik, şirketlerin hissedarlarına olan katma değer üretme taahhüdünü gerçekleştirmek adına risk yönetimi uygulamaları geliştirmelerini, güçlü bir kurumsal yapılanmayı hayata geçirmelerini ve mümkün olan en yüksek performansı sergilemelerini hedefliyor.

Son yıllarda şirketlerin en çok üzerinde durduğu konulardan bir diğeri de sürdürülebilirliğin çevresel boyutu. Şirket faaliyetlerinin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmeyi amaçlayan çevresel sürdürülebilirlik kapsamında şirketler, daha iyi bir çevre için artan oranda çaba sarf ederken, çevreyi işlerinin odağında konumlandırıyorlar.

Sürdürülebilirlik kavramıyla birlikte kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamı da oldukça genişledi. Sosyal açıdan sürdürülebilirlik, çalışanlardan başlayarak faaliyet gösterilen top-

lumdaki tüm insanların hayatlarını iyileştirmek amacıyla projeler geliştirilmesi sürecinde şirketlere kılavuzluk ediyor.

Kısacası sürdürülebilirlik ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlere odaklanılması suretiyle daha iyi bir dünya için çalışmak olarak tanımlanabilir.

Sürdürülebilirlik şirketler için neden önemli?

Kurumsal birer vatandaş olarak şirketlerin sorumlulukları geniş bir kapsama ulaştı. Sürdürülebilirlik kavramını içselleştiren şirketler, kurumsal vatandaşlık kapsamındaki ekonomik, çevresel ve sosyal sorumluluklarını doğru şekilde yerine getirme, değerlendirme ve iyileştirme fırsatı yakalıyorlar. Şirketlerin farklı alanlarda yürüttüğü sürdürülebilirlik çalışmaları ve bu çalışmaları paydaşlarıyla paylaşması, şirketlerin şeffaflık kazanmasına ve paydaşlarıyla güvene dayalı bir ilişki kurmasına katkıda bulunur.

Sürdürülebilirlik endeksinin tarihçesi

1990'lı yıllardan itibaren, şirketlerin sürdürülebilirlik performansı dünya çapında yatırımcılar tarafından takip ettiği bir konuya dönüştü. Küresel Raporlama İnisiyatifi (GRI) ve AA1000 Accountability Principles Standard gibi bağımsız oluşumlar sürdürülebilirlik raporlamasının çerçevesini belirlerken, ilk olarak 1999'da ilan edilen Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi, sürdürülebilirliği faaliyetlerinin temeli olarak kabul eden lider şirketlerin ekonomik performansına dayalı ilk küresel endeks oldu. 2000'li yıllarda Birleşmiş Milletlerin öncülüğünde geliştirilen Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) ve PRI (Sorumlu Yatırım İlkeleri) inisiyatifleri de sürdürülebilirliği destekleyen ve dünya çapında daha geniş bir kitlenin bilinçlenmesine katkıda bulunan çalışmalar olarak kayıtlara geçti.

Roadshow'da başarının sırrı: **Doğru plan** doğru temsil **ve bol ziyaret**



Yılda en az bir kez, daha çok yurtdışında yapılan roadshow'lar için şirketler haftalarca çalışıp yabancı yatırımcılardan gelebilecek olası sorulara yanıtlar arıyor. Roadshow'ların başarılı olabilmesi içinse yılda en az birkaç kez düzenlenmesi, bu konuda yıllık plan yapılması ve şirket üst düzey yetkililerinin katılımı büyük önem taşıyor.



Yeşim Tohma

Turkcell Yatırım İlişkileri Uzmanları

Özge Aydemir

Roadshow'larda şirketler, yabancı yatırımcıların sorularına seçici bilgilendirme yapmaksızın şirket genel bilgilendirme mesajları çerçevesinde yanıt veriyor. Roadshow'ların başarılı olabilmesi içinse, yatırımcıların doğru analizle hedef listenin etkin biçimde belirlenmesi, iyi bir planlama yapılması ve üst yönetim katılımının sağlanması büyük önem taşıyor.

Eşitlik ve şeffaflıktan ödün verilmemeli

Roadshow'lardaki temel amaç, şirket yönetimiyle yatırımcıların bir araya gelmesi, şirketin finansal ve operasyonel performansına ilişkin bilgilerin eşitlik ve şeffaflık ilkesine bağlı kalmak kaydıyla yatırımcılara aktarılması, gelecekteki büyüme potansiyeli

ve stratejilerinin verilmesi, ayrıca şirketin olası risklerinin üzerinden geçilmesi. Bu sayede şirketin tanıtımının yapılarak hisse senetlerine olan yatırımcı ilgisinin artırılması ve bu ilginin hisse fiyatına yansiyarak şirketin piyasa değerinin artırılması amaçlanıyor. Yatırımcılarla bire bir yapılan bu tür toplantılardaki en kritik nokta yatırımcılara seçici bilgilendirme 'selective disclosure' yapılmaması ve iletilen mesajların şirket genel bilgilendirme çerçevesinin içinde kalması.

Mevcut ve potansiyel yatırımcı tabanının analizi çok önemli

Roadshow öncesi ilk olarak yatırımcılara hangi mesajların verileceğine karar verilmeli. Öncelikle şirketlerin hikayelerini anlatırken karşı tarafın ilgisini çekecek mesajları ön plana çıkarması gerekiyor. Bunun için şirketlerin mevcut ve potansiyel yatırımcı tabanını iyi analiz etmesi ve bu tabanı iyi tanıyıp olması lazım. Bu analiz için bakılması gereken en temel parametrelerin arasında yatırımcı kurumların genel olarak yatırım yapmayı tercih ettikleri bölgeler, yönettikleri fon büyüklüğü, yatırım tipi, şirkete ve benzerlerine mevcutta ve geçmiş dönemde yapmış oldukları yatırım tutarı gibi kriterler yer almalı. Hedef listenin içerisinde sadece şirket hissesi bulunduran yatırımcılar değil, aynı zamanda şirket hissesi bulundurmayan yatırımcıların da yer alması yatırımcı bazının çeşitlendirilmesi açısından büyük önem arz ediyor. Yatırımcı tabanının güvenilir ve güncel bir kaynak vasıtasıyla doğru şekilde analiz edilmesinden sonra şirket için toplantı yapılması kritik önem taşıyor. Burada değer yaratacak kitlelerin belirlenmesi ve bu kitlelere yapılacak roadshow'lar için yıllık plan yapılması gerekiyor. Her ne kadar yıl içerisinde şirketlerce birçok konferansa katılım sağlansa da yıl içinde birkaç defa roadshow yapılması şirketin finansal sonuçları hakkında yatırımcı camiasını güncel tutmak adına önemli. Ayrıca yatırımcı ilişkileri birimleri tarafından düzenlenen roadshow'lara üst düzey katılımın sağlanması da yatırımcılar açısından büyük önem taşıyor.

Yatırım bankalarından destek alınabilir

Tüm bu süreçte şirkete deneyimleri sayesinde tam destek sağlayacak ve şirketi yönlendirecek, toplantılarla ilgili organizasyonları yapacak bir yatırım bankasının seçilmesi ise roadshow'ların etkinliği artırarak. Söz konusu yatırım bankasının kısa vadeli al-sat işlemleriyle komisyon yaratılmasından ziyade şirket ile uzun vadeli kurumsal ilişkiler kurmayı hedefleyen bir bakış açısının olması kritik önem taşıyor. Bu aşamada şirketlerin yatırımcı tabanı üzerinde yaptıkları analiz sonrası belirledikleri hedef listede yer alan yatırımcılarla toplantıların organize edilmesi konusunda duruşların da net olması gerekiyor. Ancak yatırımcılarıyla daha sık temasta bulunan şirketler ise aracı bir banka kullanmadan da bu organizasyonu gerçekleştirebilir.

Yatırımcıyı tanıyın ve tanıdığınızı hissettirin

Toplantılar öncesi şirketlerin görüşme yapacağı yatırımcılar hakkında da bilgi sahibi olması gerekir. Toplantının yapılacağı fonun büyüklüğü, ilgilendiği bölgeler, yatırım tipinin yanı sıra, toplantıya katılacak kişilerin geçmişleri, daha önceki tarihlerde bu kurumla yapılan toplantıların içeriği ve hangi kişilerle yapıldığı da toplantı öncesi mutlaka bilinmeli. Toplantıya bu bilgi donanımıyla gidilmesi hem şirketin yatırımcı nezdindeki saygınlığını artıracak, hem de daha verimli bir toplantı geçirilmesini sağlayacak. Roadshow esnasında yatırımcılar ile paylaşılacak üzere hazırlanan sunumun şirket



Roadshow'lar yatırımcıların ülke, sektör ve şirkete olan bakışını öğrenmek için fırsat yaratıyor. Önemli olan iyi ilişkilerle karşılıklı sağlanan faydayı maksimum seviyeye çıkarmak.

ket tarafından verilmek istenen önemli mesajları açık ve net bir biçimde yansıtmaları, şirkete değer yaratan faktörlere ve hikâyesine odaklanması olumlu etki yaratır. Sunumlar toplantı yapılacak yatırımcının profiline göre de farklılaştırılabilir. Örneğin, Türkiye'ye daha önce

yatırım yapmayan ya da çok iyi tanımayan yatırımcılar için ülkenin makro dinamiklerini daha net biçimde anlatan bazı bilgiler ilave edilebilir.

Şirketler roadshow'lara nasıl bakmalı?

Roadshow'larda yatırımcılardan gelen sorular şirket tarafından yanıtlanıyor olsa da bu tür organizasyonlar aynı zamanda yatırımcıların şirkete, sektöre ve ülkeye olan bakış açısının öğrenilmesi, onların daha yakından tanınması açısından kaçınılmayacak bir fırsat. Unutulmaması ki yüz yüze görüşmeler her zaman için telefonla ya da yazılı yapılan iletişimden çok daha etkili sonuçlar doğurur. Bu bakış açısıyla, şirketler yapmış oldukları görüşmelerde yatırımcıyı bilgiyle beslemenin yanında yatırımcıdan da beslenebilme fırsatına sahipler. Toplantıların tamamlanmasının ardından yatırımcıların geribildirimlerinin alınması şirketler için oldukça büyük değer yaratacak. Bu

“Yöneticisini tanımak şirkete olan güveni artırır”

Bir şirketin üst yönetimi veya yatırımcı ilişkilerinden birileriyle yüz yüze tanışan yatırımcının o şirkete güveninin arttığı, şirketin de kurumsal yeterliliğini test etme fırsatı yakaladığını vurgulayan FinansInvest Uluslararası Kurumsal Satış Grup Yöneticisi Ceren Onar Karaçak, roadshow'da izlenmesi gereken stratejileri şöyle özetliyor:

“Yılı başında senenin tüm roadshow'ları aşağı yukarı belirlenebilir. Bilanço dönemleri ve önemli faaliyetleri de kapsayacak bir roadshow planı hazırlanıp mümkünse aynı bölgelere üst üste gitmemeli. İlk defa çıkılacak roadshow'larda yatırımcı bankaların düzenlediği konferanslar tercih edilebilir. Yatırımcıların tek bir isteği vardır; o da fiyata etki edebilecek habere ulaşabilmek. Bu nedenle sorulan sorular ise genellikle eğer bilanço dönemiye çıkan mali sonuçlara yönelik veya ileriye dönük projelerinin, yatırımlarının detaylarıyla ilgili olur.”

Karaçak, roadshow'larda ‘gidilmesi gereken ülkeler’ konusunda ise, “Roadshow'larda mutlaka gidilmesi gereken ülke diye bir ayrım her şirketin büyüklüğü ve faaliyet alanıyla ilgilidir. Ancak Türkiye'ye yatırım yapan fonların çoğu İngiltere, Avrupa ve ABD'de olduğundan buradaki ülkelere gidilmesinde fayda var” diyor.

tarz bir çalışma roadshow organizasyonunu birlikte yürüten aracı kurum ya da yatırım bankası tarafından da gerçekleştirilebilir. Söz konusu çalışma kapsamında yatırımcılardan hisse senedi hakkındaki kısa ve uzun vadedeki görüşleri, ayrıca şirketin hisse senetlerini almayı düşünüp düşünmedikleri, toplantının verimi ve beklentilerinin karşılanma oranı yatırımcı ismi belirtilmeksizin sorulabilir. Bu geribildirimler, toplantıların gelişim alanlarının belirlenmesini ve yatırımcıların şirketler hakkındaki bakış açılarının öğrenilmesini sağlar.

Eve dönüş ve ödevlerin tamamlanması

Roadshow sonrası şirketlerin görüştüğü yatırımcı kontak isimlerinin tamamının dağıtım listesinde olduğundan emin olması, listesinde yer almayanları da ilave etmesi toplantı sonrası gelen taleplerin takibinin yapılması ve gerekli aksiyonların alınması noktasında şirketlere kolaylık sağlar. Aynı zamanda toplantılar esnasında konuşulan ana başlıkların daha sonraki potansiyel toplantılar öncesi kullanılmak üzere şirketin veri tabanında saklanması şirket için sonraki görüşmelerin değerini artırır. Roadshow sonrası yatırımcı ilişkileri birimlerinin yatırımcılardan aldıkları geribildirimleri şirket yönetimi ile paylaşmak gibi önemli bir görevi de vardır.

Mali Kural'ın akıbeti...

Malum mu olacak?

Muamma mı?

IMF Başkanı Dominique Strauss-Kahn

Başbakan Recep Tayyip Erdoğan

Ekonomi Bakanı Ali Babacan

Tam da yeni bir ekonomik modelin hayata geçişinin arifesinde, gündemin yoğunluğunun azizliğine uğrayarak karambolde kaybordu Mali Kural... Hükümetin Mali Kural'ı seçmesi miydi mesele? Mali Kural'ın içeriği mi, yoksa yanlış zamanlaması mıydı asıl sorun? Tek bir doğrunun asla tatmin etmediği ekonomistlerin yanıt aradığı sorular da tam olarak bunlardı.

■ Berna Balcı

Yılan hikâyesine dönen ve anlaşma yapılamadığı için günlerce tartışılan IMF stand-by'larından sonra hükümetten merakla beklenen ses geldi. Bu ses Başbakan Recep Tayyip Erdoğan ve Başbakan Yardımcısı Ali Babacan'ın katkılarıyla biraz kakafonik de olsa, daha net sözler telaffuz edilmeye başlandığının göstergesiydi.

Yapılan açıklama piyasalara, tek parti hükümetine sahip olmanın verdiği güven dolu duyguları tekrar aşıladı ancak Mali Kural'ın ertelenişiyle ortaya çıkan hezeyan, en az yeni döneme ve Mali Kural'a duyulan heyecan kadar iddialı oldu. Kaygıların arkasındaki en önemli argüman, mali disiplinin bozulmasıydı. Beraberinde pas geçilecek not artırımları ise, şirketlerin uluslararası piyasadaki karizmasına olan düşkünlüğü göz önüne alındığında, can sıkıcı bir karar gözüyle algılanmaya başladı.

Artık Türkiye, o çokça tepki gören IMF dayatmalarıyla değil, hükümetin ülkesi için en iyiyi düşünerek tayin ettiği bir ekonomik yönetim modelini tecrübe edecekti. Mali Kural'ın 2011'de yürürlüğe girişinin ertelenip, 2012'ye sarkacağı açıklanana dek böyleydi en azından. Şimdilik meseleye dikkat kesilen bazı ekonomistler dışında, bu denli önemli bir konu pek de ülkenin gündem maddeleri arasında yer almadı.

IMF 4. Madde Konsültasyon Çalışmaları Raporu

Türk ekonomisindeki toparlanmanın 2010 bütçesinden daha güçlü olmasını bekliyoruz. Ancak dış gelişmeler birer risk faktörü olarak ortaya çıkıyor, dolayısıyla 2011'den itibaren açık oranlarına dayanan yeni bir mali kurala güçlendirilmiş ölçüde bir mali çöküş planının uygulanması gerekiyor. Mali Kural uygulaması Türk ekonomisi için büyük önem taşıyor ve yaşanan gecikme nedeniyle fırsat penceresi'nin kapanma ihtimalinin göz önünde bulundurulması gerekiyor. Türk hükümeti, Mali Kural'ın yasalaşması için gereken çalışmalar önümüzdeki yasaama yılına erteledi. Bu durum, piyasada mali disiplinin bozulacağı kaygılarının beraberinde getiriyor. IMF Mali Kural'ın 2009'da açıklanan Orta Vadeli Plan'dan (OVP) daha üstün olduğunu ve Mali Kural Tasarısı'nın daha fazla gecikme yaşanmadan onaylanması tavsiye ediyor. Mali Kural'ın hızla onaylanmaması halinde yetkililerin mali disipline bağlılık konusundaki itibar zarar görebilir.

Oysa Mali Kural'ın; mali politikanın belirlenmesinde harcama, gelir, bütçe açığı, faiz dışı denge gibi ekonomik büyüklüklere orta ve uzun dönemde belirli hedefler ya da sınırlamalar getirerek sürdürülebilir bir mali politika patikası ortaya koyan yasal düzenleme anlamına gelen tanımı dahi, gelecek günlerin değişime gebe olduğunu kanıtlar nitelikteydi. Referandum ve beraberinde değişecek Anayasa gündemin en önemli maddesi olma ünvanını koruyadursun, şimdilik bu tartışmaların nasıl sonuçlanacağına dair bir emare görülmüyor. Çünkü Ali Babacan ile fikir ayrılığına düşme pahasına da olsa Başbakan Recep Tayyip Erdoğan, "Mali Kural yasaları niye dayatılsın? Şu an dursun, erteleyelim, bunu daha sonra gündemimize alalım. Ama biz şu anda tam sıçramayı yapacağımız bir dönemde kendimizi bunlarla bağlamayalım. Çünkü Türkiye'nin yatırımlarla ayağa kalkması lazım. Kendi IMF'mizi yaratmaya gerek yok" sözleriyle ikinci bir emre kadar, konunun tartışılmasının manasızlığını vurguladı. Yürürlüğe giriş tarihi ertelenen Mali Kural'ın, henüz kendisi detaylıca irdelenmeden ertelenmesi, konuyla ilgilenen zihinleri yormaya başladı. Kimi ekonomistler ertelenişin altında siyasi kaygılar aradı, kimileriye konunun politik açıdan değerlendirilmesinin doğru olmayacağını savunarak, kararın yalnızca hükümetin büyüme merakının önünde engel teşkil etmemesi için alındığını vurguladı.

Uğur Gürses

"Ekonominin rotasını başbakan çiziyor"

Mali Kural yürürlüğe girmediği için bir piyasa tepkisi hemen ortaya çıkmayacak tabii ki. Bu gerideki hükümetin ekonomi politikalarına olan güveni sarstığını düşünüyorum. Bundan sonra herhangi bir söz söylendiğinde, "Yapın görelim" havası egemen olacak. Mali Kural'la ilgili gelişmeler şunu teyit etti ki, ekonominin rotasını Bakan Babacan değil, Başbakan Erdoğan çiziyor. Bu yüzden Babacan'ın da etkisini kaybettiğini söyleyebiliriz.



Deniz Gökçe

"Konu politize edilmemeli"

2009 yılında ülkemizde ekonomi politikasının belirleyicileri 'Mali Kural' denen makroekonomik maliye politikası tercihini gündeme getirmeye başladılar. Medya ve akademik çevreyle diyalog başlattılar. Mali Kural ekonomi literatüründe teknik adı 'deficit bias' olan ve aslında bütçe açığı verme hastalığı da denilebilecek sorunun aşılması için bir disiplin getirme ve politikacıların kendi ellerini bağlaması, yani bütçe açığını ve dolayısıyla kamu borç stokunun büyümesini engellemek bütçe açığı ve borç gerçekleştiği takdirde de bunun nasıl ve hangi hızla ortadan kaldırılacağına peşinen belirlenmek anlamına geliyor. Yani Yunanistan'ın durumuna düşmemek çabası demek! Bol kepece harcama yapmayan politikacıların kendini dünyanın her yerinde rahat hissedemeyeceğini düşünürsek, politikacıların kendi ellerini kanuni kısıtlar ile bağlamaları enteresan bir olgu. Tabii ülkemizin politikacıları aslında kendi elini bağlamak zorunda! 81 yıl ortalama emeklilik olan bir ülkede, salt sosyal güvenlik açığının GSYİH oranı olarak yüzde 5 düzeyine ulaşmış olması ve bu açığın 2040-2050 yılları kadar azalmayacağı gerçeği, politikacıyı ürktüyor ve Mali Kural yaklaşımına itiyor. Bu nedenle de konu politize edilmemesi gereken bir konu.



Bir de yurtdışından Türkiye'ye bakanlar vardı ki, onlar gerek not atırımı, gerek yabancı yatırımlar ve gerekse kredibilite açısından kararın hiç de olumlu sonuçlar doğurmayacağı uyarısını yaptı. Mali Kural ile ilgili değişiklik sadece yürürlüğe girme tarihinde olmadı. İlk açıklanan hedef, uzun dönemli bütçe açığının GSYİH'ye oranının yüzde 1 düzeyine çekilmesiydi. İş dünyası her zaman olduğu gibi sıkı kurallardan hoşlanmadığını ortaya koyarak, hükümetin bu oranı yüzde 3'e çekmeye yönelik niyetiyle, çoktan flört etmeye başladı. Hükümetin en az Mali Kural kadar malum bir kural olan büyümede 'must go on' anlayışı, ertelemeye ilgili kaygıları bir nebze olsun dindirmeyi başardı. Bu başarı uluslararası piyasaların hassas burnuna kaygı kokusu olarak gittiği için, Mali Kural keleşinin kanat çırpışları, Edirne sınırını geçildiği anda etkisini gösterdi. Hassasiyetlerimizi tartışırken, ülke sınırlarının dışındaki bakış açılarının piyasada ne denli etkili olduğunu unutmamanın önemini bir kez daha fısıldadı. Şimdilik! Neyse ki bütçe dinamiklerini bir şekilde iyileştirme yolunu her daim bulan Türkiye, not azaltımına dair kaygılarını şimdilik bir parça daha ötelemiş görünüyor. Konunun uzmanlarının tavsiyesi ise, bu fısıltı çılgına dönüşmeden müdahale etme refleksinin hayata geçirilmesi yönünde seyrediyor.

Ege Cansen

"Bu formüller kâğıt üstünde parlak durur, ama güneşe çıkınca soluklaşır"

2008'de küresel kriz çıktı. Türkiye'nin evdeki hesabı çarşıya uymadı. Çarşıya uydursun diye Sayın Ali Babacan, ekonominin başına tekrar oturtuldu. Krizden çıkarken bir yol kazansa uğramamak için bir 'Orta Vadeli Program' hazırlanmış ve 'Mali Kural' ile bu sırada tanışmıştık. Babacan bunu tekrar ele aldı ve "Cari açığa boş ver, bütçe açığı düşün yeter" şeklinde özetlenebilecek temel tercihini ortaya koydu. AKP'nin temel iktisat politikası zaten 'yurtdışından para bulmak' üzerine kuruludur. Bu yüzden Mali Kural'ın bu kadar üstünde durulmaktadır. Örtük amaç düşük faizli yabancı girişlerini teşvik edecek 'reyting' sağlamaktır. Doğru anlamısam, Mali Kural halen yüzde 5.5 düzeyinde bulunan geniş tanımı 'bütçe açığının milli gelire oranını' belli olmayan bir vadede yüzde 1'e düşürmeyi derpis etmektedir. Mali Kural bizim icadımız değildir. Teorisi 'Anayasal iktisat'a kadar dayanır. Bu kabil formüller, kâğıt üstünde parlak durur; ama güneşe çıkınca soluklaşır. Bütçe açığı düşer, cari açık patlarsa, Mali Kural damaya çkamaz.

Mahfi Eğilmez

"Mali Kural'ı umursayanlar, sadece yabancılar"

Türk kamuoyu yasal düzenlemelerin yerine getirilmemesine fazlaca aldanmış bir yapıya sahip değil. Bunun birçok örneğini verebiliriz. En son örnek Orta Vadeli Program ve Mali Plan... 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Yasası'na göre Orta Vadeli Program'ın mayıs ay sonuna kadar Bakanlar Kurulu'na karara bağlanması ve buna dayalı olarak da 15 Haziran'a kadar Yüksek Planlama Kurulu'na Mali Plan'ın karara bağlanıp yayımlanması gerekiyor. Buna karşılık bütçe hazırlıkları bütün hızıyla sürüyor. Yani sistem değişmiş, yasa çıkmış ama uygulama sanki bu yasa çıkmamış gibi eski usul devam ediyor. Kamuoyunda ise bu duruma hiçbir tepki yok. Mali Kural da aynı durumda. Birkaç akademisyen, birkaç köşe yazar ve bazı analistler bunu dert edindi ama vatandaşın haberi bile yok. Bu çerçevede yabancı yatırımcılar dışında Mali Kural'ın ertelenmiş olmasının pek bir etkisinin olacağını düşünüyorum. Bakan Babacan'ın başlangıçta Mali Kural'ın çıkmamasına üzülmediğini düşünüyorum. Ama sonradan o da ortama uyum sağlayarak Mali Kural'la pek bağdaşmayacak biçimde vergi ve sosyal güvenlik prim affı lehinde açıklamalar yaptı. Sanırım siyasette ayakta durmanın yolu bu: "Siyaseti kendine uyduram yorsan sen siyasete uymalsın."



Fed Başkanı Ben Bernanke 'kahraman mı 'Bay yanlış' mı ?

Kimilerine göre o politikalarıyla, 2008'de patlak veren krizin, Büyük Buhran'ın bir benzerine dönüşmesine engel olan bir kahraman... Muhalif Wall Street'lilere göreyse, piyasaları paraya boğarak enflasyonu körükleyen Fed'in, bu yanlış amaca hizmet eden başkanlarından biri...

Yüzyılın en büyük sınavlarından birinde piyango ona vurdu. O bir kriz profesörüydü, ama yine de işi hiç kolay değildi. Yüksek sesli eleştiriler ve yoğun tartışmalar eşliğinde ikinci dönem için Senato'nun onayını aldı. Üstelik bu kez iktidarda kendisini göreve getiren Cumhuriyetçiler yoktu. Obama, tüm eleştirilere göğüs gerdi ve Ben Bernanke'nin arkasında durarak ekonominin dümenini dört yıl daha ona teslim etti.

Aslında Ben Bernanke'nin Fed Başkanlığı kariyerinin tartışmalı geçeceği daha ilk günden belli olmuştu. Şeffaf Fed politikaları söz konusu olduğunda selefi Alan Greenspan'den bile daha sıkı bir savunucu olan Bernanke, göreve geldiği ilk günlerde enflasyon hedeflerini tutturabilmek adına bu tavrından ödünler vermişti. Bu durum ekonomi çevrelerinin hiç de hoşuna gitmedi. Bunun üzerine Bernanke, yatırımcılarla özel bir görüşme yaparak enflasyonu yatıştırma amacıyla yaptığı açıklamaların yanlış yorumlandığını söyleyerek, onlardan daha anlayışlı olmaları talebinde bulundu.

Monetarizmin yılmaz savunucusu

Bernanke öğrencilik yılları boyunca monetarist teori üzerine dersler aldı. 1929 yılında patlak veren krizin ardından yaşanan Büyük Buhran dönemini mercek altına alarak bununla ilgili bir teori geliştirdi. Bernanke'nin teorisinden önce Büyük Buhran hakkındaki en baskın teori Milton Friedman'ın krizi Fed'in para arzını kismasına bağlayan teorisiydi. Bernanke, bir konuşmasında mezarında yatan Friedman'a şöyle sesleniyordu: "Büyük Buhran konusunda haklıydınız. Ve bu hamleyi yaptık. Ama çok üzgünüz. Size teşekkür etmekle birlikte bu yanlış bir daha düşmeyeceğiz."

Bernanke bu sözleri söylediğinde yıl 2002'ydi. Aradan dört yıl geçtik-

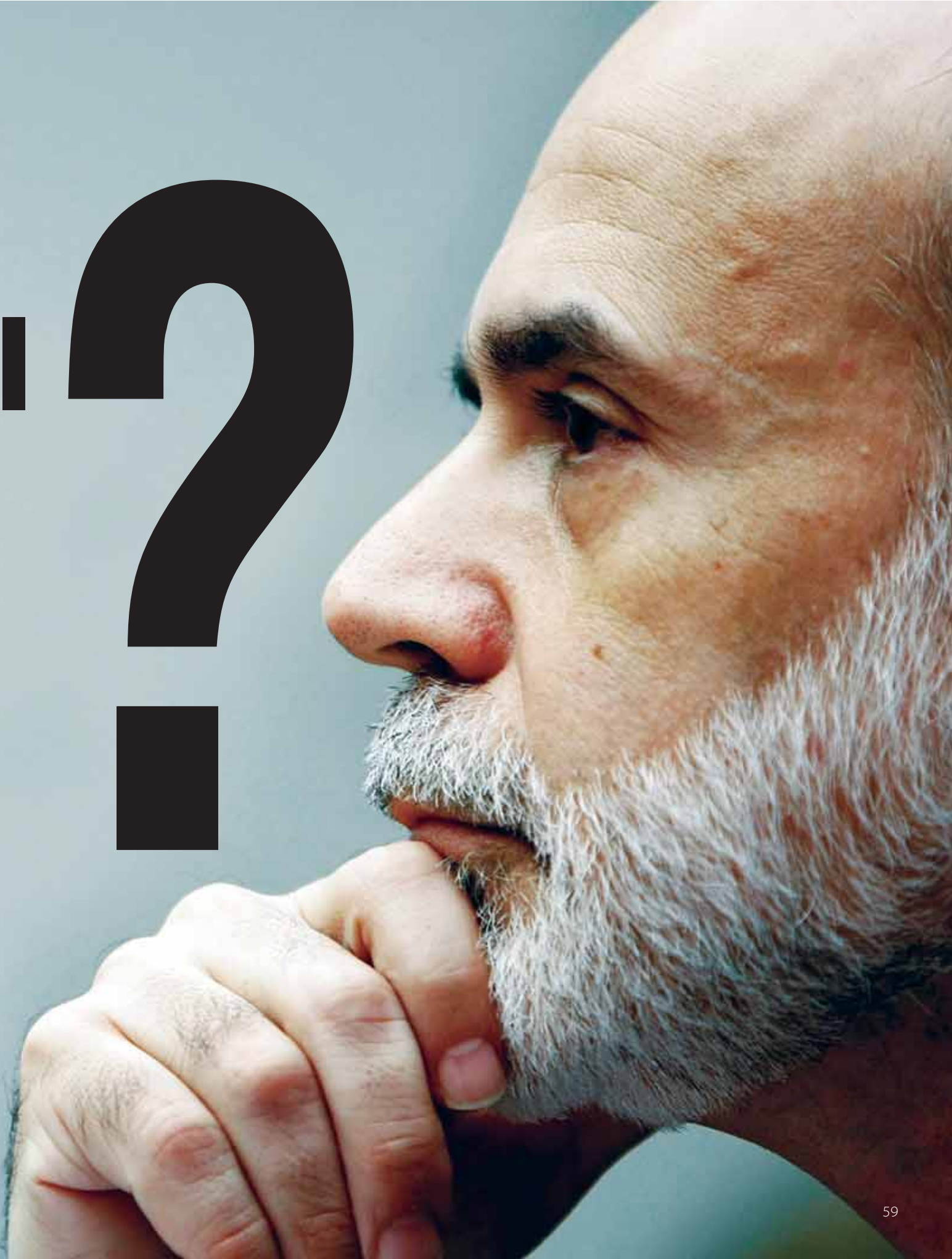
ten sonra Fed Başkanlığı koltuğuna oturacak ve Büyük Buhran'dan sonraki en büyük felaketin sahnelendiği sırada kilit rolde o olacaktı.

Bu süreç elbette hiç de kolay geçmedi. Bernanke, 2008 ve 2009 yıllarına damgasını vuran ve Büyük Resesyon olarak adlandırılan süreç boyunca uyguladığı geleneksel ve geleneksel olmayan monetarist politikalarla birçoklarına göre bu durumun daha büyük bir krize dönüşmesini engelledi.

"Krizi başarıyla yönetti"

Hayatını monetarizm konusunda yeni teoriler geliştirmeye adanmış Bernanke, para arzındaki çöküşün ekonominin serbest düşüşünü hızlandırdığını savundu. Bernanke'nin faiz oranlarını düşük tutma ve borçlanmayı teşvik etme politikası, her şeye rağmen ikinci dönemde de göreve devam etmesinin anahtarı oldu.

Emlak piyasasında meydana gelen bunalımı ön-gören, bu nedenle tüm dünyada 'kriz kâhini' olarak ünlenen ABD'li profesör Nouriel Roubini, Ben Bernanke'nin genel hatlarıyla krizi iyi yönettiğini ancak bazı önemli hatalarının da bulunduğunu şu sözlerle ifade ediyor: "Mortgage krizi patlak verdiğinde Bernanke ve Fed'in üç temel hatası oldu. Bunlardan ilki, Bernanke'nin emlak resesyonunun yakında sona ereceğini iddia etmesiydi, fakat



OLUMLU GÖRÜŞLER

Nouriel Roubini:

“Yeniden atanmayı hak etti”



2007 Yaz'ında, likidite ve kredilerde çatlardamalar meydana geldiğinde, Bernanke depresyondan dönmüş krizi engellemek için Fed politikalarından 'U' dönüşü yapmak durumunda kaldı ve bunu da geleneksel monetarist politika araçları ile değil, geniş çaplı politikalarla uygulamaya koydu. Fed'in yaratıcı ve agresif adımları ciddi bir şekilde depresyon riskini azaltmaya yaradı. Sırf busebep-ten, Bernanke başlı başına yeniden atanmayı hak etti. Çünkü, mevcut durumda Fed'i 1913'teki kuruluşundan bu yana içinde bulunduğu en büyük karmaşadan çıkarabilecek tek kişi oyd.

Prof. Dr. Mahfi Eğilmez:

“Beklentileri yönetmede ihtiyatlı davranıyor”

Bernankeyi genel anlamda başarılı bulan Mahfi Eğilmez'in dikkat çektiği nokta, kriz anlarında ve sonrasında yatırımcı beklentileri. Başarının ve başarısızlığın genellikle bu beklentiler üzerinden tanımlandığını belirten Eğilmez, Bernanke'nin de itibarını kullanarak yüksek beklenti yaratmada oldukça ihtiyatlı davrandığını söylüyor. Üstelik çok eleştirilmesine rağmen bu tutumun onun itibarını daha da artırdığını vurguluyor. Eğilmez'e göre Bernanke'nin başarısının temelinde maliye politikalarının etkin bir şekilde kullanılması yatıyor.

aradan yıllar geçmesine rağmen bu hâlâ gerçekleşmedi. İkincisi, Amerikan tarihinin en büyük kredi balonu sinyallerini verdiği sırada, sadece yüksek faizli ve riskli kredilerin sorun yarattığını belirtmeseydi. Üçüncüsü ise; emlak piyasasının çöküşünün resesyona sebebiyet vermeyeceğini söylemesi idi. Halbuki son dönemde ekonomide yapılan düzenlemelerin ortalama üçte biri dolaylı ya da direkt olarak emlak piyasasına yönelikti.”

“Dolar, alım gücünü yüzde 95 oranında yitirdi”

Roubini gibi düşününler çoğunlukta olsa da, Ben Bernanke'nin tümünden karşısında olanlar da var. Wall Street'ten pek çok şirket ve banka, Fed'in tarihinin hatalarla dolu olduğunu söylüyor. Bernanke muhalifleri, 1913'ten bu yana Fed'in arz politikaları nedeniyle Amerikan dolarının alım gücünün yüzde 95 oranında düştüğünü dile getiriyor ve enflasyona gerekli önemi vermediğini düşünüyor. Diğer taraftan Bernanke'nin enflasyona haddinden fazla önem verdiğini düşünenler de var. Bu grup, daha yüksek enflasyon oranının daha fazla harcamayı ve üretim çıktısını destekleyeceğini savunuyor. Onlara göre ekonomik büyümenin tek yolu bu. Ben Bernanke, tüm bu eleştiriler eşliğinde Obama'nın tam desteğini alarak yeni dönemde de başkanlığa aday gösterildi. Ancak Senato'da her iki partinin temsilcileri, ikinci dönemde Ben Bernanke'yi desteklemeyeceklerini açıkladılar. Buna rağmen Bernanke, 70 'kabul'e karşılık 30 'ret' oyuyla ocak ayında yeniden görevine geldi.

Şimdi Fed Başkanı Ben Bernanke'yi belki de dev bir ekonomik krizle mücadele etmek durumunda kaldığı ilk dört yıllık süreçten de zor bir dönem bekliyor. Başkan, bu süreçte önyargılı muhaliflerin baskısı altında ekonominin dengesini korumaya çalışırken krizin olumsuz etkilerini bertaraf etmekle meşgul.



OLUMSUZ GÖRÜŞLER

Wall Street Journal:

“Zor olanı başaramadı”

Fed Başkanı, paranın nasıl idare edileceğini bildiğini gösterdi. Ancak bu, işin kolay tarafıydı. Zor olan ve bir başkanın şöhrete kavuşturduğu, gerektiğinde parayı ortadan kaldırabilmesidir. Ben Bernanke bunu başaramadı. Enflasyon artışını engellemek ya da doları koruma altına almak söz konusu olduğunda Bernanke, bugüne kadar kısıtlayıcı para politikalarını tercih etmedi.



ABD Kongre Üyesi Ron Paul:

“Fed doları imha etti”

“Fed, yaklaşık 100 yıllık tarihi boyunca doları neredeyse imha etti. Fed'in gevşek para politikalarıyla 1913 yılından bu yana dolar satın alma gücünü yüzde 95 oranında yitirdi. Çalışkan ABD halkı, birikimlerinin enflasyon tarafından yok edildiğine şahit olurken, biz Kongre olarak buna daha ne kadar sessiz kalacağız?”

TAYBURN KURUMSAL

Yaratıcı, entegre kurumsal iletişim ürünleri...



www.tayburnkurumsal.com 212 227 04 36



Kriz korkusunu atlatan BES katılımcısı hisse fonlarına kayıyor

Kriz yılı 2009'da yüzde 43 büyüyen Bireysel Emeklilik Sistemi (BES) 11 milyar TL'lik fon büyüklüğü, yaklaşık 2.5 milyon sözleşme sayısı ve 2.2 milyon kişiye ulaştı. 2010 yılında sistemden ayrılma oranının azaldığını, buna karşın katkı payı ödemelerinin arttığını söyleyen sektör temsilcileri ayrıca katılımcıların 2009 yılına oranla düşük risk grubundaki likit fonlardan hisse ve esnek fonlara kaydığını belirtti.

Türkiye'de 6.5 yıl önce hayata geçen Bireysel Emeklilik Sistemi (BES) bu kısa süre sonunda 11 milyar TL'lik fon büyüklüğü, yaklaşık 2.5 milyon sözleşme ve 2.2 milyon kişiye ulaşarak sektörün beklentilerini karşılamış oldu. Kriz yılı 2009'da yüzde 43 büyüme gerçekleştirerek dikkatleri üzerine çeken BES'in yıl sonu hedefi ise 12 milyar TL fon büyüklüğü ve 2.5 milyonu aşan katılımcı sayısına ulaşmak. Krizden etkilenmeyen BES'te geçen yıla göre yatırımcıların çok daha kalıcı davrandığını, sistemde kalma ve risk alma iştahında

Yapı Kredi Emeklilik Grup Başkanı Hande Osma

'Hisseler değerinin altına iniyor'

Uzun vadeli yatırım yapan BES fonları için hisse senedine yatırım yapacak şirketler hakkında sağlıklı ve doğru bilgilere ulaşmanın önemli olduğunu vurgulayan Yapı Kredi Emeklilik Grup Başkanı Hande Osma, "Bu nedenle profesyonel yatırımcı ilişkisi olan şirketlerde özellikle şirketlerin kurumsal yönetim kalitesini anlayabilmemize olanak sağladığı için, yatırım kararları alma aşamasında da doğal olarak büyük etkisi var" diyor.

Hande Osma Türkiye'deki yatırımcı ilişkileri konusundaki gözlemlerini ise şöyle aktarıyor: "Bu konuda oldukça iyi birer örnek teşkil eden büyük ve kurumsal şirketlerimizin yanı sıra özellikle küçük ve bazen orta ölçekli şirketlerin işin önemini kavrayamamaları sebebiyle yatırımcı ilişkilerinde yeterince başarılı olamadıklarını görüyoruz. Bu tip şirketlerde çoğunlukla profesyonel ve ayrı bir birim yerine muhasebe ya da finans departmanları tarafından söz konusu işlerin yürütülmeye çalışılması, kurumsal yönetimde başarısızlığa, dolayısıyla hissenin beklenen değerin altında kalmasına neden oluyor. Şirketlerin tanıtımların doğru ve şeffaf bir şekilde yapabilmeleri, kurumsal yatırımcılara daha kolay ulaşılmasını ve bununla beraber hisse fiyatlarının hedef değerine yakın ve istikrarlı bir fiyat hareketinin oluşmasında önemli bir etken olarak göze karıyor."



“ Özellikle küçük ve bazı orta ölçekli şirketlerin işin önemini kavrayamamaları sebebiyle yatırımcı ilişkilerinde yeterince başarılı olamadıklarını görüyoruz.”



Avivasa Genel Müdürü Meral Erenden:

'Kurumsal kaygılar İMKB 30'a yönlüyor'

Bireysel emeklilik şirketlerinin fonları yöneten portföy yönetim şirketlerinin büyüklük, likidite ve kurumsal kaygılar nedeniyle hisse senedi seçiminde İMKB 30 endeksinde yer alan büyük şirketleri tercih ettiğini söyleyen Avivasa Genel Müdürü Meral Erenden, portföy yönetimindeki stratejilerini şöyle özetliyor:

"Emeklilik yatırım fonları, büyüklük itibarıyla önemli bir kurumsal yatırımcı niteliğinde. Portföy yönetim şirketlerinin araştırma bölümleri yoğunlukla İMKB-30 hisselerinin yatırımcı ilişkileriyle görüşmeler yapıyor. Büyüklük, likidite, kurumsallık kaygılarına bağlı olarak hisse senedi seçimlerinde İMKB-30 endeksinde dahil hisse senetleri yatırımlarda ön plana çıkıyor. Bu şirketlerin çoğu yatırımcı ilişkilerine oldukça fazla önem veriyor. Kadrolar çok güçlü ve genel olarak kendi konularına çok hakimler."

Meral Erenden BES şirketleri olarak Türkiye'de yatırımcı ilişkileri konusunda çok fazla sıkıntı yaşamadıklarını da altın çiziyor. Hisse senedi seçiminde, büyüklük, likidite, kurumsallık ve kârlılık gibi konulara dikkat ettiklerini de vurgulayan Erenden, "Elbette bu kriterlerle en çok uyan yapılar daha çok tercih ediyoruz" diyor.

Emeklilik fonlarının büyüklük, likidite, kurumsallık kaygılarına bağlı olarak hisse senedi seçimlerinde İMKB 30'a dahil olanlar ön plana çıkıyor."

ciddi artış yaşandığını söyleyen Yapı Kredi Emeklilik Grup Başkanı Hande Osma, "2010 ilk sekiz ayında ayrılan sözleşmeler geçen yıla oranla yüzde 35 azaldı. Buna ilave olarak katılımcılarımızın yatırdığı katkı tutarında da artış eğilimi var. Tüm bunlara ek olarak 2009 yılına oranla, katılımcıların fon dağılım tercihlerinin düşük risk grubundaki likit fonlardan; portföyünde hem hisse senetlerine, hem de daha uzun vadeli sabit getirili menkul kıymetlere yer veren esnek fonlara kaydığı görülüyor. Bu katılımcı portföyünün sistemde kaldıkça bilinçlendiği ve uzun vadeli düşünmeye başladığı şeklinde yorumlanabilir" diyor. Ancak halen BES fonlarının sadece yüzde 12'si hisse senedine yönelmiş durumda.

Kore ve Türkiye getiride lider

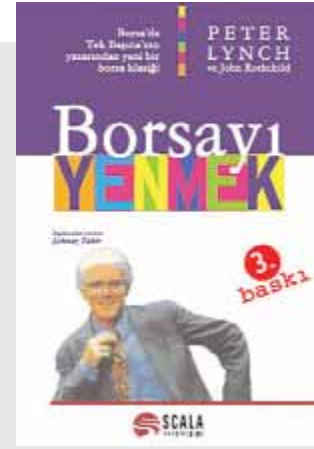
2009 yılında yaşanan ağır kriz ortamında gelişmiş ülkelerin BES fonlarında ağır kayıplar yaşanmasına karşın Türkiye'nin bu konuda büyük başarı elde ettiğine vurgu yapan Avivasa Genel Müdürü Meral Erenden şöyle devam ediyor: "Türkiye, emeklilik yatırım fonlarının getirileri anlamında dünyada öne çıkan birkaç ülkeden biri. Türkiye'deki Bireysel Emeklilik Sistemi, özellikle gelişmiş ülkelerdeki sistemlere göre büyük oranda getiri sağladı. Başta ABD ve Kanada olmak üzere gelişmiş ülkelerin 2009 yılında emeklilik fonlarının nominal getirileri yüzde 25'ler civarında düşerken Türkiye'de, Kore ile birlikte getirilerin oranı yüzde 10'ları buldu. Bu olumlu gelişmeler, sistemden ayrılma sayılarını krize rağmen belli bir dengede tuttu diyebiliriz."

Meral Erenden, sektörün büyüklüğüne ve hedeflerine ilişkin şu bilgiyi veriyor:

"Sektörün toplam fon büyüklüğü 10.98 milyar TL'ye, katılımcı sayısı 2.2 milyon kişiye, toplam sözleşme sayısı ise 2.44 milyon adede ulaştı. Yılsonunda 11 milyar TL fon büyüklüğünü aşmayı, katılımcı sayısında ise 2.5 milyona yaklaşmayı hedefliyoruz."

Serbest meslek sahipleri ilk sırada

Emeklilik Gözetim Merkezi'nin (EGM) verilerine göre BES'e en yoğun katılım yüzde 24'lük payla serbest meslek sahiplerinden gelirken, bu grubu yüzde 19 ile bordrolu çalışanlar, yüzde 8 ile ev hanımları ve yüzde 5 ile özel sektör yöneticileri izliyor. Eğitim durumuna göre bakıldığında ise yüzde 82.45 ile üniversitelilerin başı çektiği görülüyor. BES'e yüzde 32.8'lik açık ara farkla İstanbullular en yoğun ilgiyi gösterirken, ikinci sıradaki Ankara'nın payı yüzde 9.7 ile sınırlı kaldı. Katılımcıların yüzde 92.64'ü aylık ödemeyi tercih ederken, yüzde 95.47'si ödemesini TL ile yapıyor.



Borsayı Yenmek

Kitabın yazarları Rothchild ve Lynch, hisse senedi seçmenin herhangi bir kuralı ya da formü olmadığını iddia ediyorlar. Onlara göre hisse senedi seçmek bir sanat ve sır da başkalarının gözünden kaçan fırsatları yakalayabilmekte. Daha önce 'Borsada Tek Başına' isimli kitaba imza atan Lynch, fon yönetimindeki başarılı kariyerini bu son kitabıyla tecrübelerini ve bilgisini dünyadaki tüm yatırımcılarla paylaşıyor.

Yazar: John Rothchild, Peter Lynch **Yayıncı:** Scala

Capitalism 4.0: The Birth of a New Economy in the Aftermath of Crisis

Kimileri son ekonomik krizi sistemin çöküşü olarak gösterse de kimileri için bu bunalım dünyayı sonu hiç de karanlık olmayan yeni bir yola soktu. Anatole Kaletsky de yaşanan krizin yeni bir evrimin tetikleyicisi olduğuna inanlardan. Yazar, bu yeni evrimleşme sürecini ekonominin 4.0 numaralı sürümü olarak tanımlıyor ve bu yeni yapının Reagen-Thatcher döneminin piyasa köktencilğine dayalı yasal düzenlemeden tamamen uzakta olan sistemden çok daha farklı olacağını savunuyor.

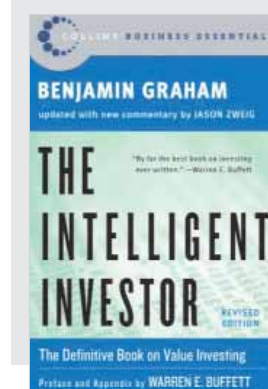
Yazar: Anatole Kaletsky **Yayıncı:** Public Affairs



Yatırımcı İlişkileri El Kitabı

Coca-Cola İçecek'te yatırımcı ilişkileri uzmanı olarak görev yapan Eser Özer, danışmanlık şirketi Deloitte tarafından yayımlanan bu el kitabında yatırımcı ilişkilerinin fonksiyonunu özetliyor. Kitapçıkta kavramın mevzuattaki yerinden, hedeflerine, bir şirkete sağladığı kazanımlardan, çalışma yöntemine ve çalışma alanlarına kadar pek çok konuda bilgilendirici başlıklar yer alıyor.

Yazar: Eser Özer **Yayıncı:** Deloitte



The Intelligent Investor

İlk kez 1949 yılında yayımlanan ve artık bir klasik haline gelen 'The Intelligent Investor', Warren Buffet'tan "Bu alanda yazılmış en iyi kitap" övgüsünü almış bir eser. Aradan 60'tan fazla yıl geçmiş olmasına rağmen, kitapta yazılanlar bugünün finans dünyasına da ışık tutmayı başarıyor. Çünkü görünen o ki, Graham'ın piyasaları tanımlamak için oluşturduğu ve yatırımcıyı yanlış yönlendirdiğini düşündüğü 'Mr. Market' karakteri, bugünün yatırımcılarını da etkisi altına almaya devam ediyor.

Yazar: Benjamin Graham **Yayıncı:** HarperCollins Publishers

Mustafa Ünal
Eryürekli
Hukuk Bürosu
Partner Avukat



TBMM'ye gelmesi beklenen Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve yatırımcı ilişkileri

Önümüzdeki yasama dönemi Meclis gündemine gelmesi beklenen Türk Ticaret Kanunu Tasarısı yatırımcı ilişkileri ve yatırımcı güvenliğini etkileyecek çok sayıda önemli temel hükümler de içeriyor.

Önümüzdeki yasama dönemi Meclis'e gelmesi beklenen Türk Ticaret Kanunu Tasarısı şirketler ve yatırımcılar için hukuki anlamda yeni bir dönemi başlatacak. Tasarının aynen yasalaşması durumunda yatırımcıların şirketlere olan güveninin artması, şirketlerle yatırımcılar arasında yeni iletişim kanallarının açılması bekleniyor. Öte yandan, şirketlerde şeffaflığı ve etkin bir pay sahipleri demokrasisini oluşturmayı hedefleyen tasarının yürürlüğe girmesiyle birlikte ülkemizin uluslararası sermaye ve finans piyasalarındaki rekabet gücünün de önemli ölçüde artması hedefleniyor. Bu beklentiler çerçevesinde tasarının yatırımcılarla olan iletişimi ve yatırımcı güvenliğini etkileyecek temel hükümlerine kısaca göz atalım.

Genel kurula elektronik katılım mümkün olabilecek

Tasarı şirket genel kurullarına elektronik ortamda katılmaya, görüş açıklamaya ve oy vermeye olanak sağlıyor. Tasarıda borsa şirketlerinin elektronik ortamda genel kurul düzenlemelerinin zorunlu olacağını belirtiliyor. Halen azınlık hissedarlar, maliyeti ve kararları etkileme güçlerinin sınırlı olması nedeniyle borsa şirketlerinin genel kurul toplantılarına ilgi göstermiyor. Şirketler sermayelerinin yüzde 10'uyla sınırlı olmak üzere kendi paylarını satın alabilecek ve/veya rehin olarak kabul edebilecek. Şirketlerin kendi paylarını satın alabilmeleri için yönetim kurullarının

şirket genel kurulları tarafından yetkilendirilmesi, işleme konu payların bedellerinin tamamen ödemiş olması ve iktisap edilecek payların bedelleri düşüldükten sonra kalan şirket net aktifinin en az dağıtılmasına izin verilmeyen yedek akçelerin toplamı kadar olması gerekecek. Tasarı yönetim kurullarına verilecek yetkinin en fazla 18 aylık bir süre ile sınırlı olmasını ve satın alınacak payların miktarı ve bu paylar için ödenebilecek bedelin alt ve üst sınırlarının genel kurullar tarafından belirlenmesini öngörüyor. Kanun sayesinde borsa şirketleri kendi hisseleri için piyasa yapıcı gibi hareket edebilecek ve hissenin piyasa değerinin gerçek değerinin altına düştüğü durumlarda piyasadan alım yaparak hisse fiyatını destekleyebilecek. Tüm bu hususların yanı sıra, borsa şirketleri kendi paylarını satın almak suretiyle pay başına düşen kâr tutarını artırabilecek ve şirket birleşme ve ele geçirme operasyonlarında kendi hisselerini kullanabilecek. Pay sahipleri kendi belirleyecekleri şahısları temsilci olarak atamak suretiyle genel kurullarda oy kullanabilecekleri gibi organ temsilcisi, bağımsız

temsilci ve kurumsal temsilciler vasıtasıyla da genel kurullarda oy kullanabilecek. Yönetim kurulları, genel kurul öncesi ilanlarla, kurumsal temsilci olarak görev yapmaya istekli şahıslar ile pay sahipleri tarafından önerilen kurumsal temsilcilerin iletişim bilgilerini pay sahiplerine duyurmakla yükümlü olacak. Organ temsilcisi, bağımsız temsilci ve kurumsal temsilci her gündem maddesi için oylarını hangi yönde kullanacaklarını ve bu durumun gerekçesini radyo, televizyon, gazete ve diğer iletişim araçlarıyla pay sahiplerine açıklayacak. Genel kurula şahsen katılmayacak pay sahipleri bu sayede karar verebilecek. Pay sahipleri kendileri de temsilci atayabilecek. Söz konusu yasa tasarısı ile oyda imtiyaz da sınırlandırılıyor. Buna göre bir paya en fazla 15 oy hakkı tanınabilecek. Ancak bu sınırlama kurumsallaşmanın gerektirdiği veya haklı bir sebebin ispatlandığı hallerde uygulanmayacak. Tüm bu hususların yanı sıra belirli pay gruplarının yönetim kurulu üyesi atama veya yönetim kuruluna aday gösterme hakkı üye sayısının üçte ikisi ile sınırlandırılacak. Halen yürürlükteki düzenlemeler oyda imtiyazda bir sınırlama öngörmediğinden bir şahsın bir şirketin sermayesinin çok küçük bir bölümünü elinde tutarak şirketin yönetimini kontrol etmesi mümkün oluyor. **Risk yönetimi zorunlu olacak** Borsada işlem gören şirketlerde yönetim kurullarına, şirketlerin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erkenden tespiti, bunun için gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla uzman bir komite ve risk yönetimi sistemini kurma görevi verildi. Ayrıca Sermaye Piyasası Mevzuatı uyarınca borsa şirketlerinin finansal ve operasyonel faaliyetlerinin gözetimini sağlamak amacıyla denetim komiteleri kurmaları da zorunlu. Ancak, denetim komitesi haricindeki komitelerin oluşturulması borsa şirketlerinin iradesine bırakılmış olup, bu şirketlerin sadece bir bölümü Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde ihtiyaçlarına uygun komiteler oluşturular. Tasarı, kurulmasını zorunlu tuttuğu risklerin erken teşhisi komitesi ile komitelere dayalı gözetim sistemine yeni bir boyut kazandırdı. **Şirketler ortaklarını finanse edemeyecek** Bu komite vasıtasıyla borsa şirketlerinin bir erken uyarı sistemine kavuşması ve ekonomik ve sektörel dalgalanmalarla daha kolay başa çıkabilmeleri hedeflendi. Öte yandan, bu komitenin global ekonomik kriz ile birlikte erozyona uğrayan yatırımcı güveninin yeniden sağlanmasına önemli ölçüde katkıda bulunması da bekleniyor. Tasarı, şirketin faaliyet konusuna giren ve piyasa emsaline uygun gerçekleştirilen ticari işlemler ha-

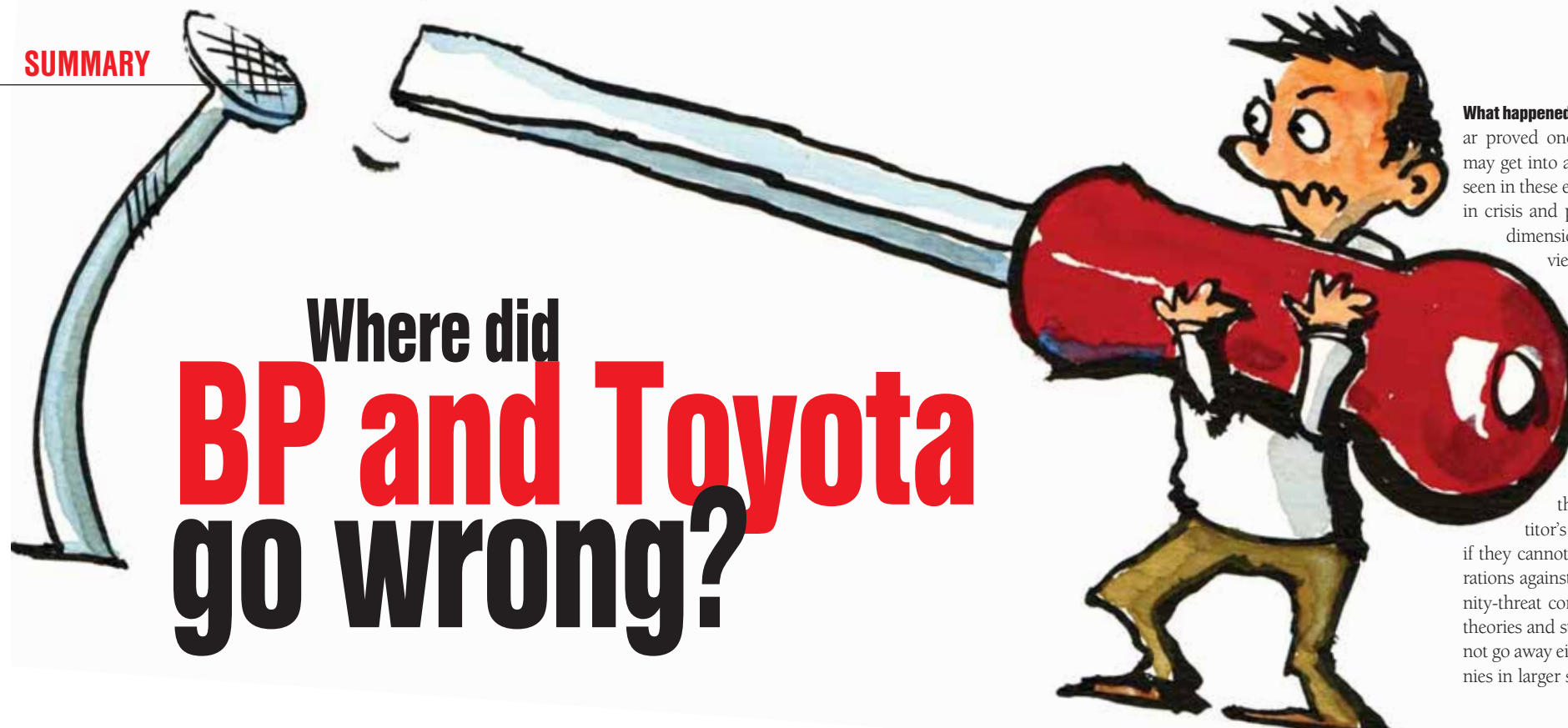
Yatırımcı ilişkilerinin yürütülmesinde web sitesi zorunlu olacak

Tasarı her sermaye şirketinin bir web sitesi açmasını, bu sitede kanunen yapılması gereken ilanlara, pay sahiplerine sunulması gereken bilgi ve belgelere, yatırımcılar ve ortaklar açısından önem taşıyan açıklamalara yer verilmesini, başka bir ifadeyle web tabanlı bir bilgilendirme mekanizması kurulmasını zorunlu tutuyor. Tasarıya göre genel kurul hazırlıkları ve genel kurulların yapılması ile ilgili bilgilerin yanı sıra şirketlerin yıllık faaliyet raporları, yıllık ve ara dönem finansal tabloları, kurumsal yönetim uyum raporları ve denetçi raporları, web sitesi vasıtasıyla kamuya duyurulması gerekecek. Ayrıca, finansal tabloların üç aylık süreyle, web sitesine konulan diğer bilgilerin ise en az altı aylık süreyle şirketlerin web sitesinde bulundurulması zorunlu olacak. Yatırımcı ilişkilerinin yürütülmesinde önemli rolü olan web tabanlı bilgilendirmenin halen paylar borsada işlem gören şirketlerin tamamı tarafından kullanılmadığı, veya bazı şirketlerin web sitelerinde yer alan bilgilerin eksik ve güncelliğini kaybetmiş bilgilerden oluştuğu gözlemleniyor. Tasarının yürürlüğe girmesiyle birlikte borsa şirketlerinin tamamının web sitelerini yatırımcılara yönelik etkin bir bilgilendirme aracı olarak kullanması bekleniyor.

riç, ortakların şirketle ticari ilişki içine girmesini, şirketten nakdi ve aynı borç almalarını yasaklıyor. Türkiye'de borsa şirketlerinin büyük bölümü aile şirketi niteliğini taşıyor ve örtülü kazanç aktarımı Türk Sermaye Piyasalarının en önemli sorunlarından biri. Yürürlükte olan mevzuat uyarınca şahısların ortağı oldukları şirketle ticari ilişkiye girebilmeleri, şirketten nakdi veya aynı borç almaları söz konusu şirkete piyasa emsaline uygun bir bedelin ödenmesi koşuluyla serbest. Ancak tasarının yürürlüğe girmesi ile birlikte şahısların ortağı oldukları şirketle yapabilecekleri işlemlerin kapsamı önemli ölçüde sınırlandırılacak.

Yönetim kurulu kararları sigortalanacak

Tasarıya göre, şirketler, yönetim kurulunun verebileceği zarara karşı sigortalanabilecek. Tasarıdaki hükümler uyarınca, yönetim kurulu üyelerinin, görevini yaparken kusurları ile şirkete verebilecekleri zararlar, şirket sermayesinin yüzde 25'ini aşan bir bedelle sigorta ettirilmiş ve bu suretle şirket güvence altına alınmışsa bu hususun halka açık şirketlerde kamuya açıklanması ve kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk değerlendirmesinde dikkate alınması gerekiyor.

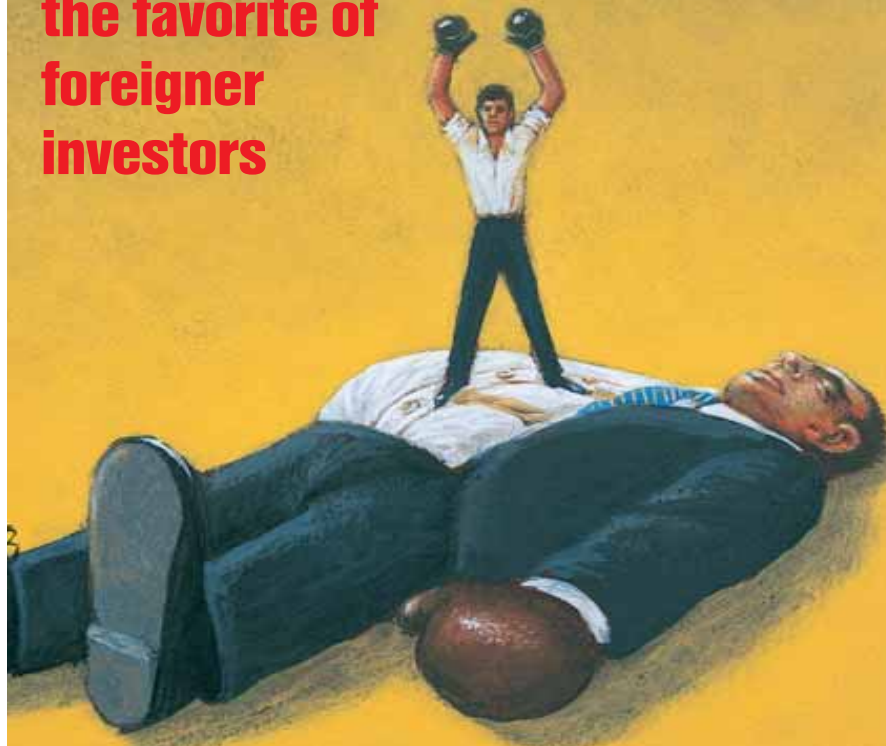


Where did BP and Toyota go wrong?

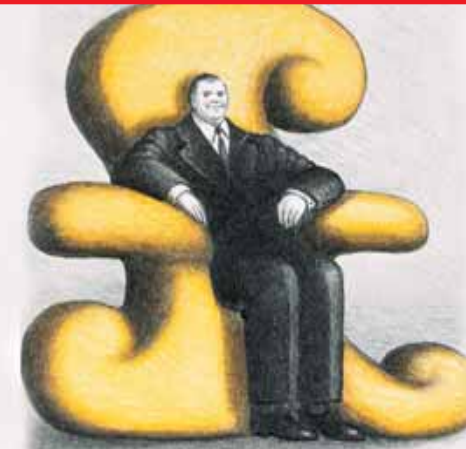
What happened to BP and Toyota in the last year proved once again how huge companies may get into a jam all of a sudden. As can be seen in these examples, when the wrong steps in crisis and prestige management make the dimensions of scandals even deeper, reviewing the rules of correct communication becomes a life saving homework for survivors. Crisis management finds its well deserved place at the beginning of almost all activity reports; company managers always mention this issue at interviews, because companies know that scoring a goal at the competitor's goal post does not mean much, if they cannot defend their own now. Preparations against especially 'threats' in opportunity-threat correlation are supported by new theories and strategies everyday, but crises do not go away either; they can surround companies in larger scales and more actively.

The latest examples of this on a global scale are BP and Toyota... Of course, BP has had experienced many problems in the petroleum industry's world, full of risks. But could they have foreseen such an accident? Even if it could not have, could it have controlled the process when the crisis broke out? For example, could they not have guessed the amount of petroleum, which leaked into The Gulf of Mexico or could not they have exhibited a more solid stance instead of making inconsistent announcements to the public? Would Toyota have remotely thought that the automobiles, which have problems in their gas pedals, would have caused this much trouble? Could they not have been more transparent, instead of locking behind closed doors and not informing the world? The experiences these giant companies have had proved Murphy's law right: Problems grew larger and turned into a huge avalanche, which could almost swallow huge companies, when the failures in crisis management were added.

Turkish banks have become the favorite of foreigner investors



Indisputably, 2001 crisis was the largest economic crisis of The Republic of Turkey... Starting with the banking sector and then going into all sectors of the economy and even all aspects of social life with a domino effect, while 23 banks closed after the crisis, recession rate in economy reached a record of 9.5%. Eight years later, a huge global crisis broke out, caused by the finance sector again, in the last quarter of 2008. This crisis has been recorded as the largest and widest crisis ever in economy books. Almost the only sector, which was not affected seriously by this crisis, which affected all economies in the world, financial companies and financial markets, was the Turkish banking sector. Ready for the crisis this time, Turkish banks increased their profits 49 per cent and increased their assets 14 per cent in 2009, when the crisis reached its peak and economy shrank by 9.5 per cent. However, the increase in loans was only about 7 per cent.



**Global money
flow will slow
down through**

Basel 3

Money authorities have reached their rather softened decisions for the banks, shown as the stars of the global crisis, which were awaited. First steps were taken for Basel 3 regulations, although there are those banks, who had hard time to keep up with even Basel 1. Authorities of central banks and regulatorities assembled to finalize the regulations over which 27 countries have been working on for a long time. In the scope of Basel 3 regulations, seed capital adequacy of banks (Tier 1) is going to be raised from 2 per cent to 4.5 per cent. Capital adequacy ratio in total is going to reach 7 per cent. At the end, global banking system is expected to become more resistant to shocks.

"A Global success story"

Growing at a dazzling rate not only in Turkey but also in the world and reaching 10 airport facilities at the end of its 10th year, TAV Airports Executive Director Sani Şener says, "Our goal is to increase our air traffic from 40 million passengers to 100 million passengers." TAV Airports CEO Sani Şener announces that they will grow in two figures this year as well and states, "We have written a global success story of a company in a developing country." Celebrating its 10th anniversary, TAV serves 40 million passengers with 10 airports and 6 service companies. Sani Şener said the following regarding the future goals of TAV, which has airport facilities in Georgia, Tunisia and recently, 2 in Macedonia in addition to Turkey: "Our target regions are Europe, Russia, Commonwealth of Independent States, Middle East, Africa and India. After Havaş entering the Riga market by purchasing 50 per cent of NHS' shares, our other service companies won tender of commercial areas with Riga Airport.



Tüzel Kişi Üyelik Başvuru Formu (Halka Açık Şirketler)

KURULUŞUN
Unvanı : _____ 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 Tüzüğü'nü okudum, kabul ettim. Bu hükümlere kurum olarak uyacağımı, Dernek için çalışacağımı, taahhüt ettiğimizi adata 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		

TÜYİD

üyeleriyle gücüne güç katıyor!

Kuruluşunun ardından bir yılı geride bırakan TÜYİD, yatırımcı ilişkileri kavramının her geçen gün daha da benimsenmesine katkıda bulunmaya devam ediyor. Bu yolda derneğimizi yalnız bırakmayan tüm üyelerimize teşekkürler...

Kurumsal üyelerimiz



Eğitimlerimiz tüm hızıyla sürüyor

21-22-23 Ekim 2010	Yatırımcı İlişkileri İçin Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Kurumsal Yönetim Sertifikasyon Eğitimi
26 Ekim 2010	Faaliyet Raporlamasında Yeni Trendler
4 Kasım 2010	Şirket Değerleme Eğitimi
Kasım 2010 *	Yatırımcı İlişkileri Hedef Kitle Analizi ve Yatırımcı İlişkileri Araçları (*)
Aralık 2010 *	Stratejik İletişim ve Yatırımcı İlişkileri Uygulamaları

* Kesin tarihler www.tuyid.org adresli sitemizde duyurulacaktır.

TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği

Adres: Nispetiye Cad. Levent İşhanı

No: 6/2 Levent-İstanbul

Telefon: (212) 278 30 88

Faks: (212) 282 91 11

E-mail: info@tuyid.org



8 ÜLKEDE 62 MİLYON ABONESİYLE TÜRKİYE’NİN 1 NUMARALI MOBİL OPERATÖRÜ

Turkcell, Türkiye ile birlikte Azerbaycan, Beyaz Rusya, Gürcistan, Kazakistan, Moldova, Kuzey Kıbrıs ve Ukrayna’da toplam 166 milyon potansiyel aboneye ulaşıyor ve bu ülkelerin beşinde pazar lideri konumunda yer alıyor.

33,9 milyon abonesi ile Türkiye’nin 1 numaralı mobil operatörü.

Avrupa’nın abone bazında en büyük 3. mobil operatörü.

Businessweek Infotech 100’ün listesinde dünyanın en iyi 35.000 teknoloji şirketi arasında 35. sırada.

Aynı anda NYSE ve İMKB borsalarına kote olan tek Türk şirketi.

NYSE’ye kote olan şirketler arasında en tutarlı temettü politikasına sahip olan şirketlerden biri*.

Türkiye’nin 1 numarası Turkcell abonelerine dünya standartlarında hizmetler sunuyor.

